

*Estudio de caso: Institutos Técnicos Agropecuarios
y Forestales, ITAF. Proyecto de Responsabilidad
Social Empresarial Implementado
por la Fundación Smurfit Kappa Colombia*

Elaborado por:
María Fernanda Ballesteros,
estudiante de la Maestría en Responsabilidad
Social y Sostenibilidad.

Dirigido por:
María Claudia Romero Amaya,
directora y docente Maestría en Responsabilidad
Social y Sostenibilidad.

Se agradece, de manera especial, el acompañamiento
de César Augusto Sánchez Bolaños, director de proyectos
de la Fundación Smurfit Kappa Colombia, por su
apoyo en el proceso de sistematización del presente caso.

Colombia es un país heterogéneo que se caracteriza por tener condiciones culturales y sociales diversas. Presenta diferentes niveles de desarrollo regional y local, y evidencia condiciones relativas de pobreza y necesidades insatisfechas en su población (Departamento Nacional de Planeación, 2011). Estas realidades suponen retos y desafíos para el Estado, quien debe garantizar el crecimiento económico y el mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes.

Sin embargo, aunque es el Estado quien debe liderar el accionar frente a estas problemáticas, discusiones recientes en temas de ética y responsabilidad social, han dado un giro a esta forma tradicional de concebir el Estado como “único agente social”, pues la preocupación por estas problemáticas hoy trasciende el campo de lo público y se ha vuelto parte de las agendas de la empresa privada (Romero, 2009).

Las empresas ya no solo se conciben como agentes económicos, pues con el fin de atender las necesidades de sus grupos de interés y responsabilizarse de las consecuencias y los impactos derivados de sus acciones, han incluido dentro de su gestión, política y procedimientos preocupaciones sociales, laborales y medioambientales. Hoy, las empresas, al actuar bajo el principio de corresponsabilidad y voluntariedad, desarrollan programas y estrategias que responden a las necesidades que tiene el país y cuentan con la capacidad de llegar inclusive a espacios que tradicionalmente están reservados para el sector público (Romero, 2009).

De esta forma, surge la importancia del rol que juegan las fundaciones empresariales en el país, fundaciones que bajo este contexto son fichas clave en el campo social, pues por medio de su inversión se articulan y complementan la labor del Estado en la búsqueda de un país en paz, más equitativo y con menos pobreza. De acuerdo con la Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE (s.f.):

“El trabajo de las fundaciones se enfoca en más de quince áreas, desde educación, en la cual se da el mayor número de intervenciones, pasando por fortalecimiento y desarrollo institucional, desarrollo comunitario y de base, desarrollo productivo y generación de ingresos, convivencia ciudadana, salud y protección social, nutrición, ciencia y tecnología, hasta cultura, recreación y deporte, entre otras”.

Sin embargo, la mayoría de acciones sociales que se desarrollan desde el sector privado no cuentan con suficiente documentación académica, ni han tenido un ejercicio de visibilización en el país, lo que se traduce en ausencia de información e imposibilidad de acceso público para la comunidad en general. Dichos vacíos, han impedido identificar si existe el uso de modelos adecuados de intervención social y si estos tienen realmente un impacto que pueda generar transformaciones sociales, lo que obstaculiza la posibilidad de identificar las principales dificultades en el desarrollo de los proyectos y en su relacionamiento con sus grupos de interés.

Es por esto que desde la Universidad Externado de Colombia, en compañía de la Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE, surge la idea de realizar una convocatoria para las fundaciones asociadas que estén interesadas en documentar sus proyectos de responsabilidad social empresarial y participar, de manera activa, en la investigación que generará el conocimiento académico faltante para sus experiencias.

La Fundación Smurfit Kappa Colombia, perteneciente a la Compañía Smurfit Kappa Colombia, fue una de las fundaciones participantes y seleccionadas en dicha convocatoria. En la actualidad, desarrolla programas sociales con el propósito de lograr el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades urbanas y rurales en las áreas de influencia del proyecto forestal y de las plantas de operación de la Compañía. Particularmente, bajo su línea de acción en educación, la Fundación implementa los institutos técnicos agropecuarios y forestales, ITAF, Proyecto que será objeto de documentación y valoración bajo el presente trabajo de investigación.

Los institutos técnicos agropecuarios y forestales, ITAF, forman niños, niñas y adolescentes de zonas rurales de El Tambo, Cajibío y Calima-El Darién en competencias básicas, ciudadanas y laborales (agrícolas, pecuarias y forestales), permitiéndoles acceder a mayores y mejores oportunidades económicas y sociales. Es un proyecto que se ha implementado por más de 29 años y que ha tenido impactos en los jóvenes participantes y en las comunidades donde opera. Sin embargo, a la fecha, no ha sido sistematizado ni documentado, dejando un vacío de conocimiento frente a su intervención y el impacto generado en su población objetivo.

Por lo anterior, el presente proyecto de investigación, describirá, interpretará, valorará y documentará a la luz de la responsabilidad social, el proyecto de la Fundación Empresarial Smurfit Kappa Colombia en relación con la implementación de las instituciones de educación formal ITAF, por

medio de un estudio de caso realizado en los municipios de El Tambo y Cajibío, Departamento del Cauca, y Calima-El Darién, Departamento del Valle del Cauca.

Para ello, a continuación se presenta una descripción general de las características, el sector productivo y las regiones receptoras de la compañía Smurfit Kappa Colombia, así como la descripción de la gestión de su Fundación y el proyecto de responsabilidad social de los institutos técnicos agropecuarios y forestales, evidenciando las conexiones existentes entre el proyecto de los ITAF, las características del entorno en el que estos operan y el accionar diario de la Compañía. Descripción que servirá de insumo para realizar una interpretación y valoración completa del proyecto, un análisis del mismo bajo los criterios y teorías de la responsabilidad social empresarial, y una evaluación de la forma en la que la Fundación Smurfit Kappa Colombia, por medio de este proyecto, contribuye al desarrollo social en Colombia.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se usó la *Metodología para la elaboración de estudios de caso cualitativos en responsabilidad social empresarial*, diseñada en el marco de los posgrados en responsabilidad social de la Universidad Externado de Colombia.

La *Metodología* consiste en la implementación de procedimientos cualitativos, sistémicos y empíricos que permiten conocer, interpretar y evaluar a profundidad prácticas en responsabilidad social (Pérez, 2014). A partir de esta, se pudo elaborar el estudio de caso cualitativo de los ITAF, proyecto de responsabilidad social de la Fundación Smurfit Kappa Colombia. Para el desarrollo de la misma se implementaron diez etapas de investigación, ocho de las cuales eran secuenciales y dos transversales³⁸.

Durante el desarrollo de las etapas secuenciales, específicamente para la elaboración de la documentación inicial correspondiente a la etapa 3 de la metodología, se realizó una descripción general de las características, el sector productivo y las regiones receptoras de la Compañía Smurfit Kappa, así como la descripción de la gestión de la Fundación Smurfit Kappa Colom-

38 Las etapas secuenciales fueron: 1) Planteamiento del problema de investigación, 2) Identificación y selección de la organización, 3) Documentación inicial, 4) Trabajo de campo, 5) Análisis de información, 6) Elaboración del reporte final de investigación, 7) Ajuste, aprobación y socialización, y 8) Publicación de resultados. A su vez, las etapas transversales fueron 9) Construcción de los marcos teóricos y 10) Evaluación del rigor del estudio de caso.

bia y el Proyecto de responsabilidad social de los institutos técnicos agropecuarios y forestales. Descripción que permitió evidenciar las conexiones existentes entre el Proyecto de los ITAF, las características del entorno en el que este opera y el accionar diario de la Compañía. Las principales fuentes de información para esta etapa fueron la información suministrada por la misma organización, bibliográfica y videografía, los medios de comunicación y la academia.

El trabajo de campo correspondiente a la etapa 4 de la metodología, se realizó los días 23, 24, 25 y 26 de junio de 2015. Se visitaron los ITAF, ubicados en el municipio de El Tambo, Cajibío (Cauca) y el municipio de Calima-El Darién (Valle del Cauca). Durante la visita se realizaron observaciones cualitativas, entrevistas, grupos focales y encuestas. Los grupos de interés con los que se trabajó fueron: alumnos, ex alumnos, padres de familia, docentes, rectores, entre otros. En total, se realizaron 16 entrevistas personalizadas, 9 grupos focales, y 42 encuestas a estudiantes de todos los grados de las tres instituciones.

La información recolectada se organizó, se sistematizó y se analizó bajo la etapa 6 de la *Metodología*. De esta forma, se complementó la documentación inicial realizada en la primera etapa de la investigación, para presentar una valoración completa del Proyecto de responsabilidad social de los ITAF implementado por la Fundación Smurfit Kappa Colombia.

I. SMURFIT KAPPA COLOMBIA Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

I. I. ORIGEN Y DESCRIPCIÓN DE SMURFIT KAPPA COLOMBIA

Smurfit Kappa Colombia es una empresa privada, que nace en 1944 en la ciudad de Medellín bajo el nombre de Cartón de Colombia y cuya actividad principal era la fabricación de empaques de cartón y sus materias primas. Fue constituida con un 50% de capital extranjero proveniente de Cartón Internacional S.A., filial de “Container Corporation”, y un 50% proveniente del empresariado colombiano. Para los años 1946–1947 la empresa se trasladó al municipio de Yumbo – Valle del Cauca, en donde inició la producción de cajas corrugadas, cajas plegadizas, tubos de cartón y producción de papel, esta última permitiéndole reemplazar los cartones importados por nacionales,

e iniciar el reciclaje de papel usado como materia prima para su operación (*El País*, 2015).

En los años 50, la Compañía incursiona en la producción de pulpa de papel y empieza su acercamiento al proceso de reforestación comercial, la cual se consolidaría con mayor magnitud durante 1969, tras la compra y siembra de la finca Chupillauta, en el Departamento del Cauca. Todo ello, con miras a dar respuesta a la necesidad que se tenía de abastecer la materia prima requerida para la producción de cartones, papeles y empaques, debido a que la producción no era suficiente para atender el crecimiento del mercado (*El País*, 2015).

En el 2005, nació Smurfit Kappa en Colombia a raíz de la unión entre Jefferson Smurfit Group con Kappa Packaging, formando así el Grupo Smurfit Kappa y convirtiéndose en el accionista principal de la Compañía al adquirir el 70% de participación. Unión que lleva a que hoy la compañía responda al nombre de Smurfit Kappa Cartón de Colombia (*El País*, 2015).

Teniendo como misión

“ser una empresa orientada a los clientes y al mercado, en la que la satisfacción de los clientes, el desarrollo personal de los empleados y el respeto hacia las comunidades locales y el medio ambiente formen parte integral del objetivo de generar utilidades para los accionistas”,

Smurfit Kappa se visualiza

“siendo reconocida como la empresa de empaques fabricados con papel de mayor éxito en los sectores del mercado escogidos por la Compañía” (Smurfit Kappa, s.f).

En cuanto a productos y servicios, la compañía día tras día diseña y fabrica cajas corrugadas, ofrece soluciones de empaque para la promoción y protección de productos, produce papel para corrugar con fibras vírgenes y material reciclado, y fabrica diferentes tipos de pulpa para producir papel de impresión y de escritura.

La producción de papel y de cartón, inició con la operación forestal en zonas rurales, cuenta con un proceso de recolección de material reciclado, luego viene la fabricación de los productos, fabricación que se realiza con papeles producidos en su mayoría por la misma Compañía bajo términos de calidad, servicio y sostenibilidad específicos.

A nivel mundial, es líder en el suministro de soluciones de empaque a base de papel. Se encuentra ubicada en 32 países³⁹, distribuida en 350 plantas, con más de 42.000 empleados y con una facturación de 8.100 millones de euros para el 2014 (Smurfit Kappa, s.f.).

La Compañía cuenta con 38 molinos, 231 plantas de conversión de empaques, 47 instalaciones de fibra reciclada, 32 instalaciones de producción y 104 mil hectáreas de plantaciones forestales en América Latina (Smurfit Kappa, s.f.).

En Colombia, la compañía pertenece a la cadena de la pulpa, papel y cartón, subsector del sector secundario de la economía del país: el sector industrial, uno de los principales motores de la economía colombiana. La cadena productiva de la pulpa, el papel y el cartón, es una de las más importantes del sector manufacturero colombiano. Los productos de la industria son de gran necesidad en diferentes actividades económicas del sector agrícola e industrial. Así mismo, su producción se articula de manera significativa con la cadena gráfica que se encarga de transformar el producto antes de llegar al consumidor final.

La producción de esta cadena está concentrada en unas pocas empresas, como lo son Smurfit Kappa Colombia, Propal, Colombiana Kimberly, Productos Familia, Cartones América y Papeles Nacionales, entre otras, las cuales hacen uso de economías de escala y son intensivas en capital. De esta manera, el subsector representa una estructura de mercado de oligopolio moderadamente concentrado y evidencia, así mismo, una participación del 6.8% de los flujos de inversión extranjera directa, IED, debido a que la mayoría de estas empresas son transnacionales, y aportan cerca del 60% del valor de producción del subsector (Orjuela y Perdomo, 2011).

De acuerdo con las cifras del Departamento Nacional de Planeación en Colombia, la cadena productiva de la pulpa, el papel y el cartón, tiene una importante participación en la generación de empleo y en la producción industrial 7% y 7.2%, respectivamente. El sector, representa para la economía nacional el 5.6% del PIB, genera más de 80.000 empleos directos

39 Smurfit Kappa tiene su casa matriz en Dublín (Irlanda) y cuenta con sedes regionales en París (Europa) y Miami (América). Opera en 32 países, de los cuales 21 se encuentran en Europa (Alemania, Austria, Bélgica (FR), Bélgica (NL), Dinamarca, Eslovaquia, España, Finlandia, Francia, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rusia, Suecia, Suiza) y 11 en América (Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos, México, Puerto Rico, República Dominicana, Venezuela).

con impacto en zona rural. Sus ventas llegan a los 8.6 billones de pesos (Asociación Nacional de Empresarios, ANDI, s.f.).

Esta industria tiene tres lugares principales de producción en Colombia. El primero, ubicado en el Valle de Cauca con una participación del 35.19%, el segundo, ubicado en Bogotá, con una participación del 23.88%, y el tercero, ubicado en Antioquia, con una participación del 18.57% del total (Orjuela y Perdomo, 2011).

Según el comunicado de prensa emitido el 30 de octubre de 2014 por la ANDI⁴⁰, la industria papelera colombiana suministró el 63% del consumo nacional de papel y exportó aproximadamente el 16% de la producción nacional. La producción sostenible de papel en Colombia ha fomentado, en las empresas del sector, el compromiso por liderar internamente programas para el uso responsable de energía, agua y residuos, que han ayudado a recuperar el 49% del papel producido “y la inversión total de la Cadena del Papel en programas de impacto ambiental, que fue de 13 mil millones de pesos en 2013”, con lo que se ha fortalecido a nivel nacional la cultura del reciclaje.

En Colombia, Smurfit Kappa Colombia es líder en

“la producción de empaques y pulpa de fibra virgen, es el mayor productor de cajas de cartón corrugado y sacos de papel, es el único productor de papeles para impresión y escritura libres de cloro, el mayor reciclador de cajas y papel usado, mayor reforestado, y líder en la producción y comercialización de plántulas de pino y eucalipto” (Smurfit Kappa, s.f.).

Las plantas de producción se encuentra puntualmente en Yumbo (Valle del Cauca), Bogotá (Cundinamarca), Medellín (Antioquia), y Barranquilla (Atlántico), y las 68.534 hectáreas de plantaciones forestales comerciales y de bosque natural protegido que tienen en el país, se ubican en los departamentos de Cauca, Valle del Cauca, Quindío, Risaralda, Caldas, Tolima y Antioquia.

40 En 1992 el Comité de Pulpa, Papel y Cartón, originado en la ciudad de Cali, se convirtió en la Cámara Colombiana de Pulpa, Papel y Cartón de la ANDI. Creada con el objetivo de hacer seguimiento y trabajo sectorial promoviendo la coordinación de todos los participantes del sector en los acuerdos de comercio internacional, negociaciones y en el mejoramiento de su competitividad como industria, permitiendo así, que esta fuera reconocida y tenida en cuenta en la economía mundial. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, Cámara de la Industria Pulpa, Papel y Cartón.

1.2. GESTIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE SMURFIT KAPPA COLOMBIA

Smurfit Kappa Colombia aborda los temas de responsabilidad social empresarial desde los tres ejes de la sostenibilidad: el económico, el ambiental y el social. Su gestión en estos tres ámbitos se recopila en su informe anual de sostenibilidad, el cual realiza con base en el G4 del Global Reporting Initiative, GRI, y se articula con el informe de los Reportes de Progreso de Pacto Global y el avance de los Objetivos del Milenio.

En el ámbito económico, de acuerdo con lo expuesto en el reporte de sostenibilidad del 2013, la eficiencia en el proceso económico es uno de los pilares fundamentales para su consolidación como líderes de desarrollo sostenible. Para la compañía es importante mostrar su estructura financiera sólida y mantener informados a sus accionistas y socios sobre los resultados económicos y financieros. Por ello, por medio del convenio que ha establecido con Fiducolombia, entidad que administra bases de datos a los principales corredores de bolsa y accionistas, suministra trimestralmente informes financieros a los socios. Igualmente, por medio de la página web, publica los estados financieros de manera generalizada permitiendo que todos sus grupos de interés accedan a ellos. Según el Informe de Sostenibilidad de 2014 la utilidad neta consolidada alcanzó los \$69.711 millones un 24% por encima de \$56.151 logrados en el 2013.

En cuanto a los procedimientos de contratación de proveedores así como de contratación local, Smurfit verifica la trayectoria y reputación de los mismos. Es muy exigente en toda su cadena de suministro por lo que busca que sus proveedores trabajen bajo enfoques éticos, incluyentes y responsables. Los procesos de selección de personal nuevo también son rigurosos, toda vez que un pilar fundamental de la empresa es contar con gente preparada y, en especial, con una formación integral.

En el ámbito ambiental, la Compañía orienta sus esfuerzos a “velar por la disponibilidad de esos recursos que nos provee la naturaleza, el uso adecuado y responsable de ellos y el bienestar de nuestros grupos de interés” (Smurfit Kappa Colombia, 2014, p. 50).

Con el fin de que su proceso productivo contribuya con la sostenibilidad, “sus indicadores de desempeño ambiental se integran a los de gestión administrativa a través de programas de uso eficiente de agua y energía en todas las plantas

al igual que programas de manejo adecuado de sustancias químicas y residuos” (Smurfit Kappa Colombia, 2014, p. 53).

Todo el papel producido por la Compañía proviene de madera de plantaciones forestales certificadas por Foresto Stewardship Council TM, FSC TM⁴¹, y de papeles y cartones reciclados certificados con cadena de custodia FSC TM.

En temas ambientales, la Compañía se enfoca en las áreas donde sus actividades tienen el mayor impacto: uso de fibra, energía, el uso y vertimiento del agua con el fin de comprometerse a operar a la vanguardia ambiental, siendo este uno de los principios más importantes para garantizar la sostenibilidad de la organización.

En el ámbito social, la Compañía vela por mantener sobre la base de la ética y la transparencia, el diálogo abierto con sus grupos de interés, colaboradores, proveedores, clientes, comunidades, accionistas, gobierno y ONG, como una acción consistente orientada al bienestar de cada uno de ellos (Smurfit Kappa Colombia, 2013).

En sus informes de sostenibilidad 2013 y 2014, la Compañía demuestra la importancia que le da a los temas laborales, los derechos humanos, al buen relacionamiento con sus proveedores, el valor que le otorga a velar por la inocuidad del producto en todas las etapas del proceso de producción. Manifiesta la importancia de fomentar las buenas relaciones con los entes territoriales y prevenir la corrupción y sobornos al interior de la Compañía.

En consecuencia, trabaja para prevenir la discriminación, promover la cultura de salud y seguridad ocupacional, la formación y capacitación, el respeto a la libre asociación, tanto al interior de la Empresa como en las áreas rurales donde se encuentra la operación forestal.

La Compañía asume su responsabilidad con los trabajadores del proyecto forestal y las comunidades aledañas en sus áreas de influencia. Esta gestión es realizada por el Grupo Social de la División Forestal de la Empresa y por la Fundación Smurfit Kappa Colombia.

41 FSC TM es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro que promueve el manejo responsable de las plantaciones forestales y los bosques naturales alrededor del mundo y cuenta con el respaldo compartido de organizaciones ambientalistas y grupos sociales, así como del sector corporativo. El alcance de esta certificación incluye toda la operación forestal, los productos de los molinos, las plantas de corrugado y sacos de la Compañía y las compras de reciclaje controlado. Informe de Sostenibilidad 2013, Smurfit Kappa Colombia publicado en el 2014.

El Grupo Social de la División Forestal mantiene un contacto directo con las organizaciones, actores institucionales y comunidades vecinas en las zonas de influencia. Promueve actividades de salud, de promoción y prevención, capacitaciones con énfasis en seguridad y productividad, capacitaciones para el fortalecimiento de una vida saludable y el autocuidado, jornadas recreativas, entre otras. Así mismo, promueve programas como: *Programa Buen Vecino*, en el marco del cual busca el mejoramiento de la infraestructura social de las comunidades ubicadas en las regiones forestales; *Programa de Seguridad Alimentaria* dirigido a familias y trabajadores forestales, por medio del cual se brinda capacitaciones en producción agropecuaria a pequeña escala y se promueven hábitos alimenticios saludables y prácticos de autoconsumo; y el *Programa de seguridad industrial y salud ocupacional*.

En la zona, el relacionamiento con las comunidades se comparte con la Fundación Smurfit Kappa Colombia⁴², organización privada sin ánimo de lucro que desarrolla programas sociales con el fin de mejorar la calidad de vida de las comunidades urbanas y rurales en su área de influencia, en especial en aquellos lugares donde se encuentran el proyecto forestal de la Compañía.

La Fundación Smurfit Kappa Colombia, conocida antes de que el Grupo Smurfit Kappa se convirtiera en el accionista principal de la Compañía como Fundación Cartón de Colombia, nació en 1961; Cartón de Colombia había creado el 5 de noviembre de 1959, en homenaje a la memoria de Frank C. Carder, gerente general y director de la Compañía, un fondo para ayudar a los trabajadores en la educación de sus hijos. Fondo que el 7 de septiembre de 1961, la Junta Directiva convertiría en Fundación Cartón de Colombia.

Fue a partir de 1969, año en el que se creó la División Forestal en la Compañía, que la Fundación empezó a tener gran importancia en el contexto nacional, pues a partir de dicha intervención la Fundación se redimensiona y empezó a atender no solo a los hijos de los colaboradores de la Compañía, sino que asumió la necesidad de coadyuvar en el desarrollo y mejoramiento de las comunidades aledañas a las plantaciones sembradas (Smurfit Kappa, s.f.).

⁴² Es importante resaltar que el Grupo Smurfit cuenta también con una fundación, la “Fundación Smurfit Kappa”, la cual se articula con la Fundación Smurfit Kappa Colombia para la construcción del informe de sostenibilidad global que presenta el Grupo Smurfit Kappa cada año. Smurfit Kappa Foundation.

Su misión, interpretada por ellos mismos como un “accionar diario”, consiste en

“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 Colombia se relaciona” (Smurfit Kappa Colombia, s.f.).

Así mismo, la Fundación Smurfit Kappa Colombia, tiene como visión “ser una Organización no Gubernamental, ONG, reconocida como promotora de una sociedad justa, donde exista igualdad de libertades y de oportunidades” (Smurfit Kappa Colombia, s.f.).

La filosofía de los programas que desarrolla la Fundación consiste en

“i). Generar procesos autónomos y duraderos en el tiempo, de acuerdo con los parámetros del desarrollo sostenible, ii). Promover la participación ciudadana a partir de derechos y deberes, iii). Establecer alianzas con los sectores público, privado y civil, iv). Trabajar dentro de principios éticos y normas legales, v). Contribuir a que los derechos humanos sean reales en las comunidades con las que interactúan, vi). Promover y contribuir a que en las comunidades se apliquen normas de seguridad industrial, higiene y salud ocupacional y vii). Incentivar la participación de los empleados de Smurfit Kappa Cartón de Colombia en programas de desarrollo social” (Smurfit Kappa, s.f.).

La Fundación tiene tres líneas de acción: generación de ingresos, gestión y liderazgo y educación.

La línea de generación de ingresos está enfocada a fortalecer las organizaciones de base mediante la tecnificación de sus procesos, con el propósito de generar valor agregado para la comercialización de sus productos. En el marco de esta línea, también se brinda asesoría administrativa y contable para el empoderamiento y autonomía de los campesinos.

En la línea de gestión y liderazgo se trabaja para fortalecer las competencias ciudadanas en la comunidad, con la construcción de planes de desarrollo territoriales y gestión pública con fundamento en un enfoque de derechos y deberes.

Y la línea de educación está enfocada al servicio del desarrollo local de las comunidades afectadas. Impulsa y fortalece habilidades, capacidades y destrezas en las comunidades para incrementar sus oportunidades económicas y sociales. En desarrollo de esta línea se ejecutan los siguientes programas:

– ITAF: institutos técnicos agropecuarios y forestales: que a lo largo de 29 años han formado jóvenes en competencias básicas, ciudadanas y laborales (agrícolas, pecuarias y forestales).

– Educación continuada: enfocada a la disminución de la población analfabeta de la región, sobre todo sus colaboradores forestales.

– Primera infancia: en la Comuna 4 de Yumbo se ofrece atención integral a menores de seis años.

– Becas: en educación superior, técnica y tecnológica para los egresados de los ITAF que se han destacado por su buen desempeño académico.

– Plan Semillas: mediante el cual los funcionarios de la Compañía contribuyen económicamente a los ITAF para que más jóvenes de la región puedan acceder a educación privada.

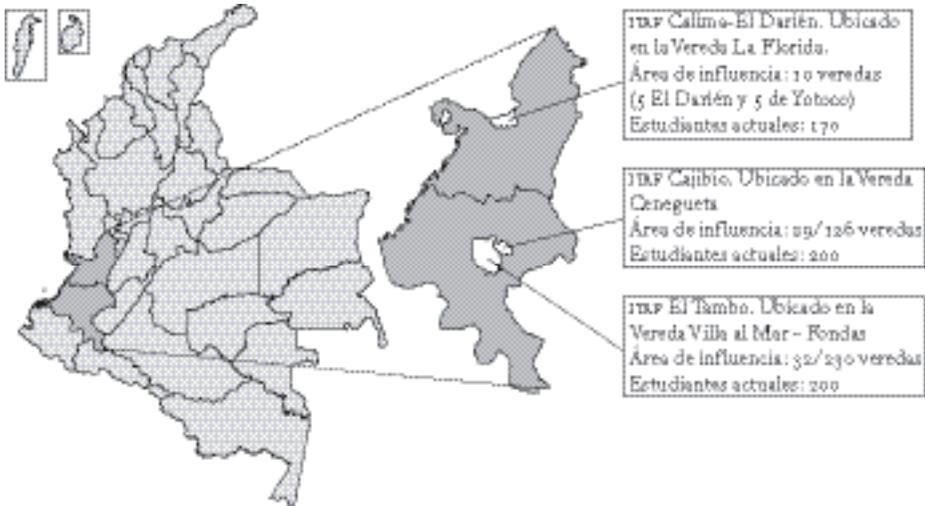
La Fundación tiene presencia en 26 municipios de 5 departamentos, Caldas, Risaralda, Quindío, Valle del Cauca y Cauca.

2. PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL “INSTITUTOS TÉCNICOS AGROPECUARIOS Y FORESTALES” (ITAF)

A raíz del terremoto que vivió Popayán el 31 de marzo de 1983, la Fundación Cartón de Colombia, actual Fundación Smurfit Kappa Colombia, en respuesta a las necesidades de educación identificadas por la población, decide en 1984 hacer una inversión en la zona y crear los “Hogares Juveniles Campesinos Forestales” (hoy conocidos como institutos técnicos agropecuarios y forestales, ITAF) en los municipios de Cajibío y El Tambo en el Departamento del Cauca, y en los municipios de Calima-El Darién y Palmira en el Departamento del Valle del Cauca, regiones en donde la Compañía tiene ubicadas sus plantaciones forestales. En la actualidad, solo operan los tres primeros⁴³.

43 El ITAF, que solía existir en Palmira, fue cerrado en 1999 debido a una avalancha que arrasó con las instalaciones el 24 de diciembre de 1998. Tras la avalancha, la Fundación decidió no reconstruirlo y focalizar sus esfuerzos en los otros tres ITAF dados los antecedentes de baja cobertura y conflicto armado por el que atravesaba el ITAF Palmira antes del suceso.

GRÁFICO 7.
LOCALIZACIÓN DE LOS ITAF



Fuente: Fundación Smurfit Kappa Colombia 2015

2.1.1. PROBLEMÁTICAS DE LA REGIÓN

La región y los municipios receptores de los institutos técnicos agropecuarios y forestales, en adelante ITAF, se caracterizan por tener dificultades de orden público, cultivos ilícitos, desplazamiento, escasas vías de acceso, poca presencia del Estado en la provisión de servicios de salud, educación, y en la promoción del desarrollo económico. Lugares en donde la población diariamente enfrenta vacíos en la formación académica, humana y técnica que afectan el desarrollo local.

Uno de los factores predominantes en estos municipios y veredas aledañas a los ITAF, es la violencia, cuyo principal detonante son los intereses de particulares por la tenencia de tierras para cultivos ilícitos. Estas zonas se han perfilado como un paso estratégico para la salida de drogas, proceso en el que tradicionalmente han participado grupos guerrilleros, autodefensas y hoy en día las llamadas bandas criminales BACRIM, grupos armados que agudizan el conflicto en la región. De acuerdo con el estudio realizado por el Observatorio de Prevención de Violencia de la Universidad del Valle (s.f.):

“el Departamento del Cauca se ha configurado como un espacio estratégico para los actores armados, debido a la convergencia de canales de comunicación entre la

Amazonía y el océano Pacífico, Ecuador y el Valle del Cauca, así como la diversidad de su geografía con valles interandinos y selvas, que se extienden desde la cordillera Central hasta el Pacífico; estas características han favorecido la presencia de grupos insurgentes y de organizaciones de autodefensa”.

El conflicto en la zona agudiza el fenómeno de desplazamiento en la región; la población se desplaza a los cascos urbanos, principalmente a la ciudad de Popayán, Cali, Buenaventura y Tumaco. Sin embargo, las migraciones evidencian también la falta de presencia del Estado en la zona y la falta de oportunidades que tiene la comunidad para continuar su proyecto de vida en la región.

El Tambo, Cajibío y Calima-El Darién son municipios en donde predomina la población rural, el 94% de la población en El Tambo se ubica en el área rural (Alcaldía Municipal El Tambo, 2012), en Cajibío el 94,38 % (Alcaldía Municipal Cajibío, 2012) y en Calima-El Darién el 42,2% (Alcaldía Municipal Calima-El Darién, 2012).

En la medida en que la población se concentra en zona rural, el acceso y la oferta en servicios de salud y educación, se reducen. La población se encuentra dispersa en veredas alejadas que dificultan el acceso a los servicios.

La educación es una problemática social que vive la región; el acceso y la calidad de la misma son precarias. Los datos de la cobertura neta para el 2012, para secundaria y media⁴⁴ en estos municipios, dan muestra de ello, según se puede observar en la Tabla a continuación.

44 La educación en Colombia se estructura en tres niveles diferenciados: educación preescolar, educación básica, que incluye los ciclos primaria y secundaria, educación media, y educación superior. La educación Básica está compuesto por dos ciclos: la básica primaria, con los grados de primero a quinto, y la básica secundaria, con los grados de sexto a noveno. La educación media comprende los grados décimo y once. Ministerio de Educación Nacional (Ley 115, art. 32).

TABLA I I
COBERTURA NETA POR NIVEL EDUCATIVO Y MUNICIPIO

MUNICIPIO	COBERTURA NETA 2012	
	SECUNDARIA	MEDIA
	(11 a 14 años)	(15 y 16 años)
Cajibío	56,19%	18,75%
El Tambo	70,10%	32,16%
Calima (Darién)	89,21%	41,19%

Fuente: Ministerio de Educación Nacional, 2015

Aunque en los últimos años la escolaridad ha aumentado y la deserción escolar ha disminuido, los municipios siguen presentando porcentajes de analfabetismo iguales o superiores al 10%. El Municipio de Cajibío presenta un porcentaje de analfabetismo de 12% (Alcaldía Municipal Cajibío, 2012), el Municipio de El Tambo un 10% (Alcaldía Municipal El Tambo, 2012) y el Municipio de Calima-El Darién un 12,49 % (Alcaldía Municipal Calima-El Darién, 2012).

De esta manera, la zona enfrenta el desafío de alcanzar estándares en educación de calidad, cobertura y pertinencia, de tener programas educativos acordes con las necesidades del campo y la realidad del mismo. No es común encontrar programas educativos que reconozcan el contexto de los estudiantes y mitiguen la migración que actualmente están teniendo los jóvenes hacia las ciudades.

La falta de oportunidades a nivel económico que presenta la región es un común denominador en estos municipios. Falta de oportunidades laborales, falta de oportunidades de financiamiento, falta de conocimientos técnicos, tecnológicos, administrativos y científicos en temas agropecuarios y forestales que fomenten el emprendimiento e impulsen el desarrollo económico en las zonas. “*Los índices de pobreza en la zona son muy altos, se tienen muchas necesidades básicas insatisfechas*”, tal y como lo dice el ingeniero social de la Compañía Smurfit Kappa Colombia, Francisco Silva (Ballesteros, 2015a).

Las actividades económicas que se desarrollan en estos municipios son variadas, entre las que sobresalen la agricultura, la ganadería, la minería, el comercio, la explotación de madera, el turismo y los servicios. Cultivan caña de azúcar, plátano, maíz, café, cacao, frijol, fique, entre otros.

Las escasas vías de comunicación también afectan la salida de la agricultura que se siembra en esta región lo que impide la llegada de los insumos para sus cultivos y la salida de los productos que se cosechan.

“Los pequeños productores campesinos producen para el autoconsumo, y les es difícil entender la dinámica del mercado, lo que conlleva bajos niveles de desarrollo en la zona, que no se proyecte la producción a futuro, pero al mismo tiempo lo que le abre las puerta a intermediarios que al final se quedan con buena parte de la utilidad del campesino” (Ballesteros, 2015b).

“La minería que se da en la zona es otro problema, genera ganancias ocasionales y las personas no las saben invertir, ganan mucha plata en un momento pero se la gastan en cosas innecesarias” (Ballesteros, 2015c).

Finalmente, la región también enfrenta problemas ambientales. Las comunidades que allí residen se caracterizan por su falta de conciencia frente al valor, el cuidado y la protección que se debe dar al medio ambiente y a la producción sostenible. Teniendo en cuenta la cultura productiva y la riqueza en bosques nativos de la zona, la deforestación, la quema y tala de árboles, realizadas de forma ilegal, son los problemas ambientales más fuertes en la región.

Las anteriores problemáticas impactan directamente a los niños y jóvenes y su proyecto de vida, pues expuestos al conflicto armado, a las actividades ilícitas, a la vocación minera y a la ausencia de oportunidades, optan por migrar del campo hacia los cascos urbanos.

2.2. LOS ITAF UNA RESPUESTA A LOS PROBLEMAS DEL ENTORNO Y CONTEXTO DE LA ZONA

Aunque el objetivo central de los ITAF es responder a las necesidades sociales que viven las comunidades, en especial en temas de educación, los servicios y la dinámica de operación de los colegios se integran a la dinámica de la zona en su conjunto y contribuyen a reducir y mitigar también problemas económicos y ambientales.

Los ITAF son establecimientos de educación básica secundaria (6° a 9°) y media técnica (10° a 11°)⁴⁵, cuyo objetivo es prestar servicio educativo a

45 La educación media técnica prepara a los estudiantes para el desempeño laboral en uno de los sectores de la producción y de los servicios, y para la continuación en la educación superior. Está

jóvenes del sector rural. A través de la formación, los ITAF brindan a los estudiantes conocimientos teóricos y competencias en los campos agropecuario, forestal y empresarial.

Con el desarrollo de estas competencias, se busca generar en los estudiantes aptitudes que les permitan emprender ideas de negocio y materializarlas en proyectos productivos sostenibles que, en consecuencia, generen arraigo a la tierra. Además, se pretende lograr que esos jóvenes transfieran tecnología a los productores de la vecindad y dinamicen la economía de la zona con actividades lícitas, rentables y sostenibles que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida, la de su familia y la de la comunidad.

Su población objetivo son los niños, niñas y adolescentes que se encuentran entre los 11 y los 17 años de edad, población vulnerable, rural, perteneciente a Sisben 0, 1 y 2; la mayoría beneficiarios del Programa “Familias en Acción”.

2.2.1. PEDAGOGÍA QUE RESPONDE AL CONTEXTO RURAL Y A LA TRADICIÓN AGROPECUARIA

Los ITAF tienen un enfoque rural y responden a la tradición agropecuaria de la región. Cumpliendo con las nueve áreas básicas exigidas por la Ley 115 de 1994 “Ley General de Educación”⁴⁶, el modelo pedagógico y curricular

dirigida a la formación calificada en especialidades tales como: agropecuaria, comercio, finanzas, administración, ecología, medio ambiente, industria, informática, minería, salud, recreación, turismo, deporte y las demás que requiera el sector productivo y de servicios. Debe incorporar, en su formación teórica y práctica, lo más avanzado de la ciencia y de la técnica, para que el estudiante esté en capacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías y al avance de la ciencia. Ministerio de Educación Nacional (Ley 115, art. 32, 1994).

46 La Ley 115 del 8 de febrero de 1994 “Ley General de Educación”, establece en la Sección Tercera, art. 19 que “La educación básica obligatoria corresponde a la identificada en el artículo 356 de la Constitución Política como educación primaria y secundaria; comprende nueve (9) grados y se estructurará en torno a un currículo común, conformado por las áreas fundamentales del conocimiento y de la actividad humana”. De esta manera en su artículo 23 las áreas obligatorias y fundamentales, las cuales se establecen en el artículo 23 como “1. Ciencias naturales y educación ambiental. 2. Ciencias sociales, historia, geografía, constitución política y democracia. 3. Educación artística. 4. Educación ética y en valores humanos. 5. Educación física, recreación y deportes. 6. Educación religiosa. 7. Humanidades, lengua castellana e idiomas extranjeros. 8. Matemáticas. 9. Tecnología e informática. Áreas que necesariamente se tendrán que ofrecer de acuerdo con el currículo y el Proyecto Educativo Institucional comprendiendo un mínimo del 80% del plan de estudios”. Ley 115 de 1994.

se enfoca en fomentar competencias básicas, ciudadanas y laborales (agropecuarias, pecuarias, forestales y empresariales) en sus estudiantes.

El modelo curricular con enfoque en competencias, estructurado en alianza estratégica con la Fundación Universitaria Católica del Norte y el Sena, es el mismo para los tres ITAF; pero presenta diferencias en los proyectos pedagógicos, los cuales se desarrollan bajo tres grandes áreas: i) elementos de competencia, ii) criterios de evaluación y iii) niveles de desempeño. El modelo en general se fundamenta en: i) el ser, ii) el conocer y iii) el hacer. La formación por competencias, contempla un componente teórico y un componente experiencial, que desarrolla el estudiante en las aulas de clase y en su medio social.

La implementación práctica de los conceptos adquiridos teóricamente en las aulas se desarrolla con la puesta en marcha de proyectos productivos que permiten la apropiación del conocimiento del área técnica (agrícola, pecuario, y forestal).

“Los proyectos están orientados a la producción del campo, a la transferencia tecnológica, a la agroindustria, al mejoramiento de las condiciones de vida de la familia campesina, a la conservación del equilibrio ecológico en las regiones donde están ubicados los ITAF, y a la gestión empresarial y mejoramiento económico” (Smurfit Kappa, s.f.).

Las asignaturas de producción agrícola, producción pecuaria y educación forestal están soportadas en procesos productivos para cada grado, como se muestra a continuación:

TABLA 12
ASIGNATURAS DE PRODUCCIÓN Y FORMACIÓN

ASIGNATURA	GRADOS / PROYECTOS					
	6°	7°	8°	9°	10°	11°
Producción agrícola	Horticultura	Cultivos transitorios	Café	Frutales y ornamentales	Granja integral	Granja sostenible
Producción pecuaria	Cunicultura, cuyicultura, lombricultura	Avicultura	Apicultura piscicultura	Porcicultura	Bovinos de leche	Bovinos de carne
Formación empresarial*; Formación forestal*; Informática*						

Fuente: Fundación Smurfit Kappa Colombia. Nota: * Estas asignaturas se desarrollan de sexto a undécimo grados y no se soportan en un determinado proyecto, aunque formación empresarial e informática se aplican en todos los proyectos

TABLA 13
PROCESOS PRODUCTIVOS

Grado sexto:	Proceso de inducción exploratoria a la actividad agropecuaria y forestal.
Grado séptimo:	Proceso de nutrición animal y vegetal.
Grado octavo:	Proceso de sanidad animal y vegetal.
Grado noveno:	Proceso de manejo y administración de proyectos agrícolas, pecuarios y forestales.
Grado décimo:	Proceso de reproducción animal y vegetal.
Grado once:	Profundización y/o especialización agropecuaria y forestal.

Fuente: Fundación Smurfit Kappa Colombia

Dichas asignaturas se llevan a la práctica en las granjas que posee cada uno de los ITAF, las cuales contemplan espacios adecuados para las prácticas agropecuarias, lo que permite la apropiación del conocimiento y puesta en práctica de los conceptos teóricos adquiridos en las aulas. En las granjas se desarrollan cultivos propios de hortalizas, producción de café, proyectos pecuarios, de producción animal, tales como lombricultura, avicultura, apicultura, porcicultura, bovinos de leche y de carne.

Todas las labores que se realizan en la granja, están a cargo de los estudiantes con la orientación de los docentes y se cuenta también con la cooperación del granjero del colegio. Sin embargo, la responsabilidad de cada proyecto recae sobre los estudiantes, acorde con el grado en el que se encuentren.

Esta experiencia fomenta en los estudiantes la destreza y la habilidad en las actividades propias del manejo de las especies y la familiarización con los animales.

2.2.2. PROYECTOS PRODUCTIVOS SOSTENIBLES UNA FUENTE DE EMPRENDIMIENTO

Otra de las prácticas diseñada para que los estudiantes se apropien del conocimiento adquirido en las clases, son los proyectos productivos sostenibles.

Desde que el estudiante ingresa al grado sexto hasta que finaliza sus estudios en grado undécimo, trabaja en la formulación de su proyecto de vida el cual asocia con el desarrollo e implementación de proyectos productivos sostenibles. Estos proyectos permiten a los estudiantes emprender

ideas de negocio, materializarlas y transmitir conocimiento a sus familias y comunidad.

Los proyectos se formulan en las aulas, pero se implementan en las casas o fincas de los estudiantes lo que permite involucrar a la familia en este proceso de aprendizaje. El acompañamiento técnico lo reciben por parte de los docentes y del Técnico Agropecuario Extensionista, TAE, quienes apoyan a los estudiantes tanto en las aulas como en los hogares realizando visitas domiciliarias de seguimiento para dar orientación y supervisar el desarrollo e implementación del proyecto del estudiante. Cada proyecto tiene un entregable acorde con el grado en el que se encuentre el estudiante.

Dentro de los proyectos productivos que desarrollan los estudiantes se encuentran: pollos de engorde, aves de postura, novillos de ceba, producción de lechones, producción de leche, producción de huevos, siembra de alevines de tilapia, entre otros.

Los proyectos contribuyen a que los estudiantes y sus familias tengan más y mejores oportunidades sociales y económicas, pues la venta de su producto constituye un ingreso adicional para la familia. Además, los proyectos se desarrollan con técnicas ambientalmente sostenibles aprendidas en los ITAF, lo que genera conciencia y enseña buenas prácticas sobre el uso de los recursos naturales para forjar desarrollo económico y social en la región.

2.2.3. FONDOS ROTATORIOS UNA OPORTUNIDAD PARA CONSOLIDAR PROYECTOS DE VIDA

Ante las dificultades económicas en la región, cada ITAF cuenta con un Fondo Rotatorio a través del cual los alumnos y ex alumnos pueden solicitar microcréditos para el financiamiento de sus proyectos productivos.

Los fondos rotatorios tiene 5 líneas de crédito: 1. Proyectos agrícolas. 2. Proyectos comerciales. 3. Proyectos pecuarios. 4. Proyectos de infraestructura. 5. Proyectos de maquinaria (estos últimos son más restringidos). Los préstamos oscilan entre los \$300.000 y \$2.400.000 pesos, de acuerdo con la línea de crédito que se solicite. Sin embargo, nunca se presta el 100% del valor del proyecto, el estudiante debe contar con unos recursos básicos para el inicio del proyecto, como la mano de obra o la tierra donde se realizará.

La tasa de interés del préstamo es del 1%. Según el valor del crédito y del proyecto, se fijan los plazos para el pago del mismo. Estos se solicitan por medio de una ficha técnica a través de la cual se presenta el anteproyecto de

emprendimiento y su respectivo presupuesto. Luego, se realiza una visita al lugar en donde se va a realizar el proyecto y se verifica que existan las condiciones necesarias, se hace una reunión del Comité Técnico de Crédito (2 docentes, 2 padres de familia, 2 estudiantes, rector) en donde se aprueba o no el recurso. Si se aprueba el recurso, se firma un pagaré, se hace un comprobante de egreso y se solicitan los siguientes documentos: documento de identidad del padre, del estudiante y una copia del proyecto. Por lo general, se aprueba el 99% de las solicitudes que se presentan y se cuenta con un nivel de retorno del 99%.

Los fondos rotatorios que iniciaron en el 2003, han crecido a lo largo de los años, gracias a la articulación y alianzas que ha tenido la Fundación y los colegios con diferentes entidades, como el Ayuntamiento de Madrid, la Gobernación del Cauca (Programa Misión Rural), la Fundación Colombia financiada por Coca Cola, entre otros, quienes en los últimos años han donado recursos para fortalecer estos fondos (Ballesteros, 2015).

2.2.4. PROGRAMA DE BECAS ESTUDIANTILES Y EL PROGRAMA DEL PLAN SEMILLAS DE PAZ

Otras ayudas económicas con las que cuentan los estudiantes y bachilleres de los ITAF son: el Programa de Becas Estudiantiles y el Programa Plan Semillas de Paz, diseñados para acompañar y fortalecer el desempeño personal y académico de los estudiantes. El programa de becas consiste en otorgar a los estudiantes con mejor promedio académico y al estudiante con mejor puntaje en el ICFES, una beca para continuar sus estudios de educación superior. Anualmente se otorgan 6 becas, 2 becas por cada ITAF.

El Programa Semillas de Paz, que funciona desde 1999, consiste en el apadrinamiento voluntario que hacen los empleados de Smurfit Kappa a jóvenes de los ITAF que tienen un alto nivel académico, el cual garantiza la continuidad de su educación (Smurfit Kappa Colombia, 2014, p. 81). Anualmente se apadrinan alrededor de 120 estudiantes.

2.2.5. SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Adicional al servicio educativo, los institutos prestan algunos servicios adicionales que complementan la respuesta a las necesidades sociales de la población.

– Seguro de accidentes. Todos los estudiantes reciben gratuitamente un seguro de accidentes.

– Servicio de biblioteca. Los tres ITAF cuentan con su propia biblioteca, en la cual los estudiantes pueden consultar bibliografía, enciclopedias y prestar libros de su interés.

– Servicio de restaurante escolar.

– Salas de cómputo dotadas con acceso a internet. Los ITAF cuentan con salas de cómputo y el servicio de conectividad a internet, en las cuales los estudiantes pueden abordar y fortalecer sus competencias en el manejo de la tecnología, la informática y las comunicaciones.

– Servicio de atención psicosocial. Los ITAF tienen el servicio de atención psicosocial desde hace más de tres años. La asesoría es orientada por un psicólogo, en particular en los casos en los cuales hay dificultades de aprendizaje o vulneración de derechos. Son los docentes quienes se encargan de identificar y remitir los casos cuando consideran que hay lugar. También se asesora a los docentes en la parte psicopedagógica y manejo de conflictos.

– Reunión con padres de familia. Los padres de familia se citan cuatro veces al año sin excepción, para socializar con ellos los avances académicos de sus hijos. Sin embargo, también se tienen contemplados eventos de capacitación dirigidos a padres, visitas a las casas para realizar seguimiento a los proyectos productivos y visitas domiciliarias que se realizan al inicio del año escolar con el objetivo de conocer un poco más el entorno del niño.

– Proyectos externos que favorecen a la comunidad. Cada Instituto contempla, dentro de su oferta de servicios, proyectos externos que favorecen y responden a necesidades puntuales de la comunidad. Aunque cada ITAF cuenta con proyectos diferentes que más adelante se detallarán, dentro de los beneficiarios de estos proyectos externos se identifican: niños y niñas de programas de primera infancia, niños y niñas estudiantes de escuelas aledañas a los ITAF, adultos mayores que aprenden de sus derechos y deberes, docentes y vecinos que aprenden la cultura del ahorro, a cosechar sus propias huertas y a potencializar la comercialización de sus productos con conocimientos técnicos y administrativos.

2.3. UN MISMO PROYECTO, TRES ITAF DIFERENTES

Aunque las problemáticas sociales, económicas y ambientales son, por lo general, las mismas en la región, ciertas realidades socioeconómicas puntua-

les en el contexto de cada zona han hecho que el proyecto, siendo uno solo, presente diferencias en cada uno de los lugares donde opera.

Es importante aclarar que los colegios siempre han sido respetados por los grupos al margen de la ley. Sin embargo, por la zona en la que se encuentran nunca estarán distantes al conflicto, no es raro que algunos estudiantes y familias pertenecientes a los ITAF hayan sido, en algún momento, actores activos del conflicto o hayan tenido relación alguna con los cultivos ilícitos.

2.3.1. INSTITUTO TÉCNICO AGROPECUARIO Y FORESTAL - EL TAMBO

El ITAF de El Tambo, ubicado en el corregimiento de Fondas, fue inaugurado en octubre de 1987. Los jóvenes que asisten a este centro educativo provienen de 30 veredas del Municipio, entre ellas: Fondas, Chicueña, Chisquío, Chapa, Limoncito, Sabanetas, Uribe, Los Anayas, Cauquita, Cuatro Esquinas, Pueblo Nuevo, La Paz, La Paloma, El Zarzal, Los Ángeles, Aires de Occidente, Pandiguando, Baraya, Playa Rica, Juntas Huisito, Costa Nueva, Santa Bárbara.

El Tambo es una región compleja por una importante presencia del conflicto armado y la incidencia del narcotráfico, lo que hace que los jóvenes estén más expuestos a unirse a los grupos armados ilegales. Los hogares de los estudiantes del ITAF de El Tambo, se encuentran a largas distancias del colegio, por lo que es el único de los tres colegios que ofrece la modalidad de *internado* y el sistema pedagógico de la *alternancia*.

La alternancia es un sistema pedagógico que se origina en Francia en 1935 en la población de Serignac-Péboudou, a raíz de una pérdida en el arraigo al campo y como respuesta a la necesidad de un modelo de educación que fuera mucho más cercana a la realidad del joven. Dicho modelo fue replicado en España bajo el nombre de Escuela Familiar Agraria, EFA, modelo que se constituyó en referente para la Asociación Rural, Asrural, quienes en Machetá, Cundinamarca, crearon la primera EFA en Colombia; el cual, a su vez, fue el referente para el actual modelo implementado en el ITAF El Tambo, Cauca.

Es una pedagogía que consiste en la formación del estudiante en dos espacios: en las aulas y en su entorno social. Los estudiantes pasan dos semanas presenciales en el colegio y una semana en la casa, lugar en donde deben aplicar una guía de estudio de la parte aplicativa de la teoría vista en

clase. Los docentes hacen visita familiar a cada niño durante el transcurso de la semana en la que permanecen en sus hogares. Esta visita tiene como propósito revisar, complementar o aclarar dudas sobre la guía de estudio, verificar el desarrollo del proyecto productivo e interactuar con el padre de familia sobre el comportamiento del estudiante.

Es un modelo pedagógico alternativo que cumple con las exigencias del Ministerio de Educación Nacional y que ha llevado a que hoy el colegio se caracterice por sus buenos estándares en educación.

La alternancia permite una buena compenetración de la familia con el estudiante, genera compromiso en los padres de familia con el proceso de aprendizaje de sus hijos, pues la familia adquiere el compromiso de ayudarles y enseñarles en casa, pasando a tener un papel de docentes durante la semana que el niño permanece en su hogar. “*Esta articulación, es la esencia de este modelo pedagógico*”, tal y como lo afirma Jaime Díaz exalumno del ITAF El Tambo, Promoción 2009 (Ballesteros, 2015d).

Y tal y como lo reafirma Eider Montenegro, exalumno ITAF El Tambo, promoción 2010:

“La alternancia crea procesos de comunicación interesantes que no se dan en un colegio normal. En el campo la situación es muy diferente, por lo menos nuestros padres, la mayoría su formación máxima viene a ser la primaria y eso, porque mi mamá hizo hasta segundo de primaria, no hizo más; entonces por ejemplo... digamos si hubiera estado en un colegio normal, yo hubiera estado en el colegio, me dan mis cosas, llego a mi casa hago las tareas y mis papás no se integrarían, mientras que con el proyecto y la alternancia, ellos tienen conocimiento de campo, ellos se involucran. El tema llama la atención del padre de familia hacia el estudiante y a la vez hablan con el profesor quien a su vez pasa a ser maestro que está allá en el pedestal y pasa a ser como amigo. En la visita de estudio, lo tratan a uno diferente, se preocupan un poco más allá de lo que es meramente tareas” (Ballesteros, 2015e).

Así mismo, es una pedagogía que aumenta la credibilidad en el campo, permitiendo a los estudiantes aplicar lo visto en clase en sus propias casas. El colegio cuenta con un Comité Gestor como parte del modelo de alternancia. El Comité está compuesto por el rector y por padres de familia, para que estos últimos se apropien de la metodología pedagógica.

TABLA 14
ITAF EL TAMBO EN CIFRAS

ITAF EL TAMBO EN CIFRAS	
Promociones graduadas	17
Número de estudiantes actuales	204
Número de estudiantes bajo modalidad internado	105
Número de docentes activos	8
Directivo docente (rector)	1
Número de personal administrativo	3
Número de personal de servicios generales	3
Alumnos beneficiarios por microcrédito	Estudiantes: 445 exalumnos: 52
Porcentaje de deserción en promedio	5%
Porcentaje de exalumnos que se quedan en territorio	45%
Valor de la matrícula	\$22.000
Valor de la mensualidad	Externos: \$ 18.000 Internos: \$ 28.000
Becados	35
Otros ingresos	Programa plan semilla: \$50 millones; ventas agropecuarias: \$43 millones; derechos de grado y constancias \$2 millones

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la información recolectada durante visita de campo al ITAF El Tambo, 24 de junio de 2015. Datos: Fundación Smurfit Kappa Colombia

La modalidad de internado que ofrece el ITAF de El Tambo, lo diferencia de los otros dos colegios en cuanto a que sus actividades diarias son más extensas para ciertos niños. Un niño que pertenece a esta modalidad se levanta a las 5:30 de la mañana, realiza oficios de convivencia que tiene asignado, como tender la cama, arreglar su cuarto, barrer, lavar, entre otros, oficios que realizan en turnos y que cambian cada 15 días. El estudiante recibe su desayuno entre 6:45 y 7:15 de la mañana (independientemente si pertenece a jordana tradicional o a internado) y luego inicia clases a las 7:30. A las 9:30 de la mañana recibe un refrigerio y vuelven a clases, para luego salir a almorzar a las 11:50. Después de almuerzo ingresan de nuevo a clases hasta las 2:40 de la tarde, hora en la que se termina la jornada escolar.

Los estudiantes de jornada tradicional vuelven a sus casas y los que pertenecen a la modalidad internado, inician su hora de tiempo libre, que va hasta las 3:40 de la tarde, hora en la que reciben un refrigerio. A las 4:10 inician jornada de acompañamiento de tareas, tiempo en la biblioteca y en

los computadores para realizar consultas académicas, hasta las 6:00. De 6:00 a 6:30 reciben la comida y tienen tiempo para el juego. Si el estudiante continúa teniendo tareas pendientes las realiza de 7:10 de la noche a 8:00, luego de este tiempo organiza maleta y va a dormir.

Los lunes, a parte de su jornada normal de estudios, se califican los proyectos de alternancia en cuanto a la formulación de problemas, ortografía y vivencias en el campo. Los martes, se realiza una hora de clubes donde los estudiantes pueden realizar variedad de actividades de esparcimiento y lúdicas. Los miércoles de 7.00 a 9.00 de la noche tienen programada una película, y los jueves es hora de juegos.

Miércoles, jueves y viernes los docentes visitan a las familias. Los docentes se dirigen a los hogares de los estudiantes para tener comunicación con la familia respecto al comportamiento y al desarrollo de los proyectos en casa.

En relación con las instalaciones del internado, cada habitación tiene cuatro camarotes para ocho niños, están divididos por género, cada niño tiene armario con llave para sus cosas, cobija, sábanas y toallas y deben traer de casa los implementos de aseo y la ropa de cada uno.

Los docentes también se encuentran en la modalidad de internado, permanecen las 24 horas en el colegio. Allí reciben el servicio de vivienda y alimentación. Cancelan por este servicio una suma de (\$ 10.500/mes).

Aunque los tres colegios contemplan proyectos externos que atienden las necesidades de la comunidad, los proyectos en cada ITAF son diferentes. Dentro de los proyectos externos que contempla el ITAF El Tambo, se encuentran: i) el Programa de Escuela de Padres, el cual consiste en apoyar a los padres de familia con la educación de sus hijos por medio de procesos formativos; ii) apoyo logístico, el cual consiste en facilitar los recursos de infraestructura y tecnológicos con que cuenta la institución para reuniones comunitarias y procesos de formación hacia la comunidad aledaña al ITAF; iii) el ITAF es proveedor de productos agropecuarios, ofrece a la comunidad pie de cría para el desarrollo de proyectos productivos (cerdos), productos agrícolas y pecuarios para el consumo (huevos, leche, hortalizas).

Se observa que el ITAF de El Tambo, se caracteriza por tener una modalidad diferente a la tradicional, la alternancia y la modalidad internado; su énfasis está principalmente en la agricultura, los estudiantes de este ITAF desarrollan más habilidades de convivencia, al tener más responsabilidades con la vida cotidiana, según lo expresan los docentes.

2.3.2. INSTITUTO TÉCNICO AGROPECUARIO Y FORESTAL – CAJIBÍO

El ITAF de Cajibío, ubicado en la vereda Cenegueta, fue inaugurado en 1986 tiene como área de influencia 29 veredas de 126 que tiene el Municipio.

El ITAF responde a la modalidad tradicional de externado; los niños, niñas y adolescentes y los docentes, asisten al colegio en la mañana y regresan en la tarde a sus casas. Este colegio se ha caracterizado por su buen desempeño académico, ocupa el primer puesto entre los colegios del Municipio. Además, al ser Cajibío capital musical de la región, se inculca en los estudiantes el amor por su cultura y se promueven actividades artísticas y musicales entre ellos.

Los niños llegan al colegio a las 7:00 de la mañana, inician clases a las 8:20 y reciben desayuno. A las 8:30 continúan las clases hasta las 10:20, hora en la que salen a descanso. A las 10:30 inician una jornada de tres horas de clase hasta la 1:15 de la tarde, hora que salen a almuerzo; después del almuerzo, a las 2:00 de la tarde, los estudiantes vuelven a sus casas. Antes de que inicie la temporada de verano, momento en el cual no hay tanta escasez de agua, los estudiantes se quedan en el colegio después de la jornada escolar para realizar actividades lúdicas.

Este ITAF tiene como proyectos externos dirigidos a la comunidad: i) el Programa de Acompañamiento a Instituciones Educativas del área de influencia, el cual consiste en monitorias en Constitución Política de Colombia e instrucción cívica; ii) el Programa de Grupos de Adulto Mayor Organizados (50 beneficiarios) el cual consiste en brindar orientación en derechos de los adultos mayores, salud en la edad adulta y en brindar a la población jornadas médicas con gerontólogos, abogados, psicólogas, fisioterapeutas y la realización de actos culturales; iii) Programa de Asistencia Técnica a Pequeños Productores Agropecuarios, el cual consiste en orientar técnicamente a los pequeños productores en sus proyectos de manera domiciliaria; iv) el Programa de Visitas de Instituciones Educativas del Departamento, en el marco del cual se socializa y se presta asesoría en temas educativos, currículo por competencias, proyecto de vida y se hace un seguimiento a egresados, y v) el Programa de Escuela de Padres, a través del cual se socializa con padres de familia temas de interés general.

TABLA 15
ITAF CAJIBÍO EN CIFRAS

ITAF CAJIBÍO EN CIFRAS	
Promociones graduadas	19
Número de estudiantes actuales	200
Número de estudiantes bajo modalidad internado	N.A.
Número de docentes activos	8
Directivo docente (rector)	1
Número de personal administrativo	2
Número de personal de servicios generales	3
Alumnos beneficiarios por microcrédito	Estudiantes y exalumnos: 401
Porcentaje de deserción en promedio	4%
Porcentaje de exalumnos que se quedan en territorio	Es el ITAF con el mayor número de universitarios y profesionales, en 2014 de 28 graduados 15 fueron a la universidad
Valor de la matrícula	\$26.000
Valor de la mensualidad	\$18.000
Becados	35
Otros ingresos	Programa plan semilla: \$ 46 millones; ventas agropecuarias: \$ 70 millones

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la información recolectada durante visita de campo al ITAF Cajibío 25 de junio de 2015. Datos: Fundación Smurfit Kappa Colombia

2.3.3 INSTITUTO TECNOLÓGICO AGROPECUARIO Y FORESTAL CALIMA-EL DARIÉN

El ITAF de Calima-El Darién ubicado en la vereda La Florida, fue inaugurado en 1986 y tiene como área de influencia diez veredas del municipio.

Este ITAF contempla la modalidad tradicional de externado, los niños, niñas y adolescentes y los docentes asisten al colegio en la mañana y regresan en la tarde a sus casas. El colegio se ha caracterizado por su liderazgo ante el trabajo con la comunidad, pues aparte de ofrecer servicio educativo a los niños de la zona, ofrece una amplia gama de programas a la comunidad tales como:

i) el Proyecto de “Seguridad Alimentaria”, el cual consiste en sensibilizar a la comunidad para que siembre en sus terrenos hortalizas y que no necesiten comprarlas en el pueblo; para ello se convoca a reuniones y capacitaciones y se trabaja en conjunto con el Sena; ii) el Proyecto Ambiental “Mi Amigo

el Bosque”, el cual consiste en enseñar a los alumnos de cinco escuelas del área de influencia a ejecutar una huerta casera, además de la huerta de la escuela; iii) Proyecto “Bankomunal”, una alternativa de ahorro y crédito para las familias de la comunidad educativa. Los profesores y padres de familia crean fondos de ahorro y a partir de ellos pueden acceder a microcréditos, y iv) “Programa de Apoyo a los Hogares Infantiles”, por medio del cual se da un apoyo al programa de primera infancia en el Municipio; así como a otros municipios del área de influencia forestal; se trabaja con la comunidad la autoestima, la preparación de alimentos y se dictan diferentes talleres en torno a pautas de crianza.

Teniendo en cuenta que la rutina que realizan los estudiantes del ITAF responde a la modalidad externado antes expuesta para el ITAF Cajibío, a continuación se detalla la rutina de un docente que pertenece a la modalidad externado.

TABLA 16
ITAF EL DARIÉN EN CIFRAS

ITAF DARIÉN EN CIFRAS	
Promociones graduadas	14
Número de estudiantes actuales	148
Número de estudiantes bajo modalidad internado	N.A.
Número de docentes activos	8
Directivo docente (rector)	1
Número de personal administrativo	2
Número de personal de servicios generales	3
Alumnos beneficiarios por microcrédito	Estudiantes: 20
Porcentaje de deserción en promedio	4%
Valor de la matrícula	\$32.000
Valor de la mensualidad	\$17.000
Becados	35
Otros ingresos	Venta de cerdos, gallinas de desecho, café y huevos

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la información recolectada durante visita de campo al ITAF Darién, 26 de junio de 2015. Datos: Fundación Smurfit Kappa Colombia

Un día normal para un docente que labora en el ITAF El Darién se desarrolla de la siguiente manera: a las 6.30 de la mañana es recogido por la ruta del

colegio la cual lo lleva hasta las instalaciones del colegio. De 7.00 a 7.20 de la mañana realiza dirección de grupo e inicia clases las cuales están programadas hasta la 1:20 de la tarde, hora en la que salen a almuerzo. A las 2:20 toma de nuevo las rutas que lo llevarán a su casa. Los días que deben elaborar informes, se quedan en el colegio hasta las 5:00 de la tarde.

Se observa que, aunque los ITAF son un solo proyecto en términos generales, pues fueron creados con el mismo objetivo, la forma como se ha implementado cada ITAF varía, según las características de la zona. Cada uno de los ITAF tiene rasgos especiales, y modalidades pedagógicas específicas que responden a las necesidades de la población de los lugares donde se encuentran.

De esta manera, también se logran identificar vocaciones de cada uno de los ITAF, el ITAF de El Tambo es fuerte en la alternancia y en los proyectos productivos sostenibles que reciben apoyo del fondo rotatorio. El ITAF de Cajibío, por su parte, es fuerte en los aspectos culturales y en su excelencia académica y, finalmente, el ITAF de El Darién, se caracteriza por su fuerte componente ambiental y sus proyectos externos dirigidos a la comunidad.

2.4. GENERALIDADES DE LOS ITAF Y CIFRAS

Los institutos técnicos agropecuarios y forestales ITAF, tienen personería jurídica propia. A nivel operativo son autónomos, cada uno cuenta con instalaciones propias, dotadas, en muy buen estado y con el talento humano requerido para prestar el servicio, entre ellos, 8 docentes, 2 personas a nivel administrativo, 2 o 3 auxiliares de servicios y un granjero.

El presupuesto anual del proyecto se aproxima a los \$1,300 millones de pesos. Dicho presupuesto se distribuye en los tres colegios. Cada ITAF recibe alrededor de \$500 millones de pesos anuales para su operación. El 90% de este monto proviene de la Fundación Smurfit Kappa Colombia y de la Compañía Smurfit Kappa Colombia a través del rubro de la División Forestal; el 10% restante se obtiene a través de la matrícula y pensión mensual que pagan los padres de familia de los estudiantes y de la venta de las cosechas de los proyectos agrícolas y ventas de producción animal que contempla cada granja; ese dinero se usa para contribuir con el sostenimiento de los colegios.

La matrícula que pagan los padres de familia oscila entre los \$22,000 y los \$ 32,000 pesos, dependiendo de cada ITAF y de la modalidad que se

imparta. La modalidad de internado tiene un costo mayor que la modalidad tradicional. Los padres de familia pagan una pensión mensual que oscila entre \$17,000 y \$28,000 pesos. Estos recursos se usan para fotocopias, alimentación y en algunos temas de sostenimiento del colegio.

Cada ITAF recibe alrededor de 50 estudiantes nuevos cada año; cualquier niño puede acceder a un cupo. Sin embargo, se priorizan los niños de las veredas aledañas a los cultivos de la Compañía, no se hacen exámenes de ingreso pero sí entrevista. Una vez el niño ingresa se practican entrevistas académicas y psicológicas. No obstante, debido a la gran demanda de cupos, desde hace tres años el ITAF de El Tambo realiza un examen de admisión para seleccionar los niños con base en los cupos disponibles para el grado sexto.

En total, el proyecto beneficia entre 570 y 575 niños, niñas y adolescentes, cada año. Cada ITAF acoge, anualmente, entre 180 y 250 niños, hijos de campesinos, que en su diario vivir se desempeñan como recolectores de café, de caña, en la ganadería; y, según la zona, también pueden desarrollar actividad minera, entre otros trabajos.

Sin embargo, los padres de familia, la comunidad y los docentes también son considerados beneficiarios del proyecto ITAF. La familia y la comunidad son receptores indirectos de los conocimientos técnicos, tecnológicos y científicos que reciben sus hijos en las aulas, quienes mediante el trabajo que realizan en casa influyen en la dinamización de la economía del hogar y de la vecindad; así mismo, tanto como familia como comunidad se constituyen en beneficiarios de los proyectos externos que desarrolla cada ITAF en su zona.

Para que los ITAF puedan funcionar, se tiene un proyecto educativo institucional, el cual se compone de 4 áreas estratégicas: 1. Gestión directiva y direccionamiento estratégico, 2. Gestión pedagógica, 3. Gestión de recursos y planta física y 4. Gestión comunitaria.

Los ITAF cuentan con alianzas claves para su desarrollo. El Sena es un gran aliado en el Proyecto, además de orientar la formación en competencias laborales para el sector agropecuario, hoy los colegios tienen un convenio en firme por el cual se garantiza la articulación de la educación media con programas técnicos y tecnológicos.

Otras alianzas existentes son las de los colegios con la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca y el Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca en el marco de los cuales se reciben asesorías técnicas que fortalecen las competencias de los estudiantes en caficultura.

También se han establecido alianzas con los hospitales del municipio: Hospital Local Santa María de El Tambo, Hospital San Juan Bautista de Cajibío y Hospital San Jorge de Calima-El Darién. Mediante estas alianzas se recibe asesoría y apoyo logístico al proyecto de educación sexual y reproductiva y se desarrollan jornadas de salud oral y médica con los estudiantes.

En el caso de El Darién, las alcaldías de Calima, del Municipio de Yotoco, la Secretaría de Educación Departamental y la Secretaría de Agricultura y Fomento, son también importantes aliados para el ITAF de esta zona. Así como SURA, alianza con la cual el ITAF recibe apoyo y asesoría a su proyecto de seguridad.

La Fundación cuenta con un sistema de medición y monitoreo de la gestión para los institutos, el cual consiste en doce indicadores generales que responden a tres objetivos específicos del Plan Estratégico de la misma Fundación.

TABLA 17
OBJETIVOS PLAN ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN SMURFIT
KAPPA COLOMBIA FRENTE A LOS INSTITUTOS TÉCNICOS
AGROPECUARIOS Y FORESTALES, ITAF

OBJETIVOS PLAN ESTRATÉGICO DE LA FSKC INSTITUTOS TÉCNICOS AGROPECUARIOS Y FORESTALES, ITAF	
Objetivo general: Formar niños y jóvenes del sector rural con competencias básicas, ciudadanas, laborales y de emprendimiento.	
Objetivo específico	Indicadores
1. Desarrollar en los estudiantes competencias básicas, ciudadanas, laborales y de emprendimiento	1. Clasificación obtenida por el ITAF, según las categorías de rendimiento de planteles, en las Pruebas Saber 11 2. Incrementar el porcentaje de suficiencia en las pruebas Saber 9 3. % de estudiantes de la media vinculados a una formación técnica profesional 4. % de egresados del último año que continúan una formación técnica, tecnológica o carrera profesional
2. Gestionar alianzas que contribuyan al fortalecimiento de los componentes administrativo, pedagógico y comunitario	5. Número de alianzas establecidas 6. Número de programas de relacionamiento con la comunidad, implementados 7. Número de m ² cuadrados construidos o adecuados en los ITAF de acuerdo con lo establecido en el plan maestro 8. Número de espacios físicos dotados con equipos y materiales para su efectiva función

3. Contribuir al desarrollo económico de los jóvenes y sus familias	9. Porcentaje de estudiantes con proyectos de emprendimiento
	10. Número de créditos con recursos del Fondo Rotatorio otorgados para financiar proyectos de emprendimiento a estudiantes y egresados
	11. Monto total de los créditos financiados por los Fondos Rotatorios
	12. Número de estudiantes en articulación o egresados de los ITAF que acceden a recursos del Fondo Emprender

Fuente: Elaboración propia del autor. Datos: Fundación Smurfit Kappa Colombia

Así mismo, hace reuniones periódicas de seguimiento con los colegios para revisar la implementación y el desarrollo de los colegios en el período.

2.5. LOGROS DE LOS ITAF

La larga trayectoria en la implementación de los ITAF, le ha permitido a la Fundación identificar impactos y logros en la población beneficiaria, así como en la forma en la que se desarrolla el proyecto y se impactan las problemáticas sociales, ambientales y económicas que caracterizan a los municipios donde este opera.

La intervención deja percibir a nivel social los siguientes logros:

- Generación de competencias en los jóvenes y sus familias para aprovechar oportunidades.

- Disminución en la deserción escolar; para el 2014 se logró una retención escolar superior al 95%, disminuyendo las posibilidades de reclutamiento forzoso por parte de grupos armados ilegales.

- Buen nivel en las pruebas de Estado, buenos niveles competitivos en el área académica “ Los ITAF han alcanzado la categoría A y B en las Pruebas de Estado”.

- Nuevos bachilleres técnicos agropecuarios y forestales “en el año 2014 se graduaron de los ITAF 58 nuevos jóvenes como bachilleres técnicos agropecuarios y forestales”.

- Nuevas articulaciones y metodologías en la enseñanza. “En el ITAF El Darién se consolidó la articulación de la educación media con la técnica y la tecnológica a través del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena”.

- Capacitación constante para los docentes de los ITAF. “El 100% de los docentes de los ITAF de El Tambo y Cajibío recibieron capacitación en

inglés para mejorar el bilingüismo en los estudiantes” (Fundación Smurfit Kappa Colombia, 2014).

– En los años lectivos 2014–2015; en el caso del ITAF El Tambo, 3 estudiantes obtuvieron la beca “Ser Pilo Paga” del Ministerio de Educación Nacional.

A nivel económico se observa:

– “Financiación y fortalecimiento de actividades económicas lícitas garantizando la no utilización de los predios para la siembra de cultivos ilícitos generando resistencia pacífica a los grupos armados al margen de la ley” (Emprender Paz La Apuesta Empresarial, 2012).

– Facilidad de préstamos, microcréditos para proyectos productivos sostenibles “Con recursos de los fondos rotatorios de los tres ITAF se otorgaron 140 créditos por valor de 180 millones para apoyar el desarrollo de iniciativas productivas en los estudiantes y sus familias” (Smurfit Kappa Colombia, 2014).

– Proyectos productivos y sostenibles en fincas, en el 2013, un 70% de los estudiantes de los ITAF tenían proyectos productivos familiares en sus fincas, de los cuales 34% son financiados por los fondos rotatorios de los institutos. En total se adelantaron 135 proyectos por valor de 178 millones de pesos (43% fueron proyectos pecuarios, 40% agrícolas y el 16% en proyectos de otros tipos comerciales, misceláneas) (Smurfit Kappa Colombia, 2013).

Y a nivel ambiental, se observa:

– Reconocimiento de fincas como el capital básico para generar empresas rurales sostenibles y fortalecimiento del sentido de pertenencia de los territorios al reconocer las potencialidades del mismo. 2. Certificación de los ITAF con el sello Rainforest Alliance, se realizaron capacitaciones y obras de infraestructura para obtener certificación. 3. Formulación e implementación de proyectos productivos sostenibles y ambientalmente responsables.

3. EVALUACIÓN PROYECTO RESPONSABILIDAD SOCIAL “INSTITUTOS TÉCNICOS AGROPECUARIOS Y FORESTALES”, ITAF

A partir de las visitas realizadas a los ITAF durante el mes de junio, a continuación se presentan los resultados de la evaluación en los aspectos económicos, sociales y ambientales del proyecto.

3.1. IMPACTOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES DEL PROYECTO

En el ámbito social, se identifica un gran número de impactos positivos directamente relacionados con la presencia de los ITAF en la zona. La comunidad manifiesta estar agradecida con el proyecto al identificar lo que este ha hecho en sus vidas.

“Aquí nos formamos como seres humanos, le doy gracias a Dios por haber estudiado aquí, si no hubiera estudiado aquí, no sería lo que soy hoy, cuando entré aquí la visión se me expandió y las oportunidades” (Ballesteros, 2015f).

La presencia de los ITAF en la región, aumentó la oferta educativa para los niños, niñas y adolescentes de los municipios de El Tambo, Cajibío y El Darién.

Puntualmente para el municipio de El Tambo se reconocen los beneficios que tiene la modalidad internado para la comunidad, por cuanto permite que niños de veredas alejadas pueden acceder a educación con calidad.

La metodología y pedagogía de los colegios responde a la cultura agropecuaria de la zona y al contexto socioeconómico y de orden público que las caracteriza. Esta permite que los niños de las zonas donde estos operan sean formados en competencias agropecuarias, pecuarias y forestales, lo que promueve una cultura de la legalidad, crea conciencia sobre el valor del trabajo honesto en los estudiantes y ha ocasionado que, en la actualidad, bachilleres de los colegios estén desempeñando actividades rurales lícitas en zonas de alto impacto cocalero. Una intervención de gran pertinencia frente al momento en el que se encuentra Colombia de cara a los diálogos de paz y preparación para el posconflicto.

Los colegios generan en sus estudiantes un alto nivel de disciplina y responsabilidad, visión clara con miras a un proyecto de vida definido. Los testimonios muestran que cada día son más los bachilleres de la zona que continúan sus estudios en carreras técnicas y profesionales. Muchos sobresalen en su medio por las competencias agropecuarias, pecuarias y forestales, como consecuencia de la calidad educativa recibida y de la formación en valores (inclusive aquellos que no han estudiado carreras relacionadas con lo agrícola).

Los incentivos y oportunidades que brindan los colegios motivan a los estudiantes a alcanzar buenos promedios en las calificaciones del colegio y en

el ICES para obtener becas y poder estudiar carreras profesionales o técnicas. “Fui becada por el ITAF, si no hubiera sido por esa beca, muy difícilmente habría podido continuar mis estudios” (Ballesteros, 2015f).

El enfoque, la formación y experiencia que tienen los niños, niñas y adolescentes en los ITAF, genera en los estudiantes grandes ilusiones de quedarse a vivir en el campo y convertirse en empresarios rurales.

Los ITAF también generan impactos a nivel familiar y comunitario. El sistema pedagógico de la alternancia y los proyectos productivos sostenibles que se implementan en el hogar, favorecen la participación de los padres en la formación de sus hijos lo que fortalece los lazos entre estudiantes del ITAF, sus familias y la comunidad.

“El colegio se encarga de fortalecer los lazos familiares y que el conocimiento adquirido baje a la familia, uno en once (11) grado tiene que presentar un proyecto productivo como requisito de grado, uno se tiene que poner en la obligación de desarrollar ese proyecto y para eso tiene que vincular a los papás, allí los papás aprenden, y uno les enseña “esto se tiene que manejar así,”... es decir el conocimiento pasa a los estudiantes y los estudiantes se encargan de llevarlo a las casas” (Ballesteros, 2015g).

Así mismo, la familia y la comunidad son receptoras del conocimiento adquirido por sus hijos en los colegios. Las respuestas otorgadas por los estudiantes a la pregunta ¿lo que aprendes en el colegio lo has podido compartir con tu familia y con la comunidad?⁴⁷, son muestra de que la transferencia de conocimiento por parte de los estudiantes a sus padres y a la comunidad se presenta con frecuencia. En el ITAF Darién la totalidad de los encuestados respondió afirmativo a la pregunta, lo mismo sucedió con los alumnos encuestados en el ITAF de Cajibío y en El Tambo donde más de la mitad de los encuestados afirmaron este hecho.

Los maestros orgullosos de hacer parte de la familia ITAF, también se han visto impactados positivamente por los colegios. Pertenecer a los ITAF les ha brindado estabilidad laboral y prestigio entre los demás docentes de la zona. Así mismo, su vinculación al proyecto enriquece sus conocimientos y su experiencia, gracias a las continuas capacitaciones a las que asisten patrocinadas por los colegios.

47 Pregunta de la encuesta realizada a estudiantes de los tres ITAF visitados.

“Como docente de uno de los colegios públicos del municipio, se ve las falencias que tienen los colegios públicos en el tema de capacitaciones a docentes, en cambio aquí en el ITAF la empresa capacita a los docentes” (Ballesteros, 2015h).

Sin embargo, también se identificaron impactos sociales negativos generados por los ITAF; uno de ellos, son los celos y las enemistades entre los estudiantes del ITAF y los de otros colegios en la zona. Dada la alta reputación de los ITAF, se generan envidias por parte de estudiantes de otros colegios. Otro impacto negativo, identificado a nivel social, es la debilitación de la relación de los docentes con su familia, debido a las cargas laborales y al distanciamiento (este último sobre todo para los docentes del ITAF de El Tambo).

A nivel económico, se identificó la cultura de emprendimiento que generan los ITAF en la zona, especialmente en sus estudiantes y ex alumnos; muchos de ellos, hoy empresarios de sus propias fincas.

“Aquí nos forman para ser empresarios del campo, enseñanza que nos dan a través del proyecto de vida, estoy agradecida porque fue desde el proyecto de vida que me formulé para ser lo que soy hoy, desde esa época tenía muy claro que quería ser empresaria de mi propia finca” (Ballesteros, 2015f).

A raíz de la implementación de proyectos productivos y de las competencias y experiencias impartidas por los colegios, los estudiantes y ex alumnos tienen todo el conocimiento para montar su propio negocio.

“Uno no debe estudiar pensando en ser trabajador de otra persona, uno debe estudiar pensando en ser trabajador de su propia empresa, es algo que acá se lo empezamos a inculcar desde que usted entra a sexto” (Ballesteros, 2015i).

La posibilidad de adquirir créditos de los Fondos Rotatorios, brinda la oportunidad de fortalecer o iniciar proyectos sostenibles que dinamizan la economía familiar en la región.

“Yo tengo como proyecto productivo una papelería, que hoy se encuentra ubicada en el pueblo cerca al parque. Es una papelería que tenemos desde hace 20 años con mi familia, pero que cuando yo entré aquí la pudimos trasladar de lugar, ampliar y empezar a llevar el inventario, yo empecé a invertir en ella con el Fondo Rotatorio, cuando no tengo platica para surtirla acudo al Fondo. Poco a poco se han ido aumentando las ganancias pues de ella se sostiene toda mi familia. Actualmente soy dueña del 75% del negocio, yo ayudo a administrarla” (Ballesteros, 2015j).

Los proyectos externos que benefician a la comunidad, como por ejemplo el Proyecto Bankomunal, ha generado en los vecinos y familiares del Darién una cultura del ahorro; así mismo, la comunidad de Cajibío ha fortalecido sus competencias comerciales y productivas a través del Proyecto de Asistencia Técnica a pequeños productores agropecuarios.

Se resalta también el impacto que generan los ITAF en la dimensión ambiental el cual se encuentra relacionado con la concientización de los estudiantes del ITAF del cuidado que se debe dar al medio ambiente y la necesidad de ser sostenibles en sus proyectos productivos y en sus fincas.

“La formación acá es muy diferente, no solo se enseña lo que tienes que aprender en la materias, es también tu proyección de vida, mirar de otra forma, la mayoría de estudiantes aquí salen muy sanos, el colegio no solo enseña, educa, se crea la consciencia del reciclaje, ideas ambientales muy buenas que el estudiante apropia. Yo soy de las personas que me duele tirar basura al suelo, es algo pequeño pero un gran aporte al medio ambiente” (Ballesteros, 2015e).

“Lo que más me gusta del ITAF es el Eco-Club, somos 21 estudiantes nos tomamos un día de clase para ir a las veredas a sembrar árboles, limpiar quebradas y hacemos campañas de concientización con las personas” (Ballesteros, 2015j).

Con el fin de contrarrestar el sesgo de “sobre dimensionamiento” de impactos causados por la iniciativa de responsabilidad social, es importante tener presente que hay ciertos impactos identificados cuya causa no solo responde a la implementación de los ITAF en la zona, sino que pueden ser atribuibles a la suma de factores externos; es decir, aquellos relacionados con el contexto en el cual se desarrollan los ITAF. Un ejemplo identificado es el aumento de niños formados con competencias agropecuarias, pecuarias y forestales de la zona donde operan los ITAF. Es claro que una de las principales causas de este impacto es la presencia de los ITAF en la región, pero no hay que desconocer que además de los ITAF, en la zona hay otros colegios que también contemplan una formación en competencias agropecuarias, pecuarias y forestales.

Así mismo, durante el ejercicio se identificaron impactos que no están estrechamente ligados a la presencia de los ITAF en la zona, sino que están relacionados directamente con la presencia de la Fundación Smurfitt en la región. Algunos de los impactos identificados son:

– Un alto nivel de emprendimiento en la zona. Un número importante de personas entrevistadas, en especial padres de familia y exalumnos, son hoy en día pequeños empresarios rurales que trabajan en sus propias fincas.

– Población trabajadora en la zona recibiendo sueldos con todas las prestaciones de ley. De acuerdo con lo manifestado durante las visitas, la presencia de la Compañía en el territorio ha influido en los contratantes de la zona, pues se ha generado una dinámica de buenas prácticas laborales por la cuales se reconocen sueldos con todas las prestaciones de ley. Los trabajadores de la zona vinculados a distintos tipos de empresas y organizaciones, toman como referente los sueldos pagados por la Compañía Smurfit y, en consecuencia, solicitan a sus patrones el mismo reconocimiento por su trabajo, lo que, con el paso del tiempo, se ha venido constituyendo en una buena práctica generalizada.

– Aumento en el desarrollo social y económico de la zona, nuevas oportunidades de empleo, creación de nuevas empresas y aumento de trabajo en las fincas. La comunidad reconoce que a pesar de la falta de oportunidades que ellos mismos identifican, la región, de unos años para acá, ha mejorado en términos de desarrollo, las personas se encuentran más involucradas en el trabajo de sus propias fincas, cosechan y comercializan productos. Así mismo, aunque el trabajo es escaso y depende sobre todo de las temporadas de cosecha de eucalipto y pino, muchas personas reciben trabajo de la Compañía Smurfit.

– Conservación de bosques nativos en la zona. La comunidad reconoce que unos años atrás, los ganaderos deforestaban varias zonas de bosque para el uso de la tierra, inclusive hoy, muchos continúan la tala de árboles de forma ilegal para diferentes fines. No obstante, la comunidad reconoce que la Compañía protege los bosques y vela por preservarlos lo que ha disminuido la tala ilegal de los mismos.

– Dependencia de la comunidad en la Compañía, en relación con la generación de ingresos por medio de empleos temporales durante la época de cosecha de pino y eucalipto y de reforestación. Tras las conversaciones con la comunidad, se identifican varias personas –familiares de egresados, padres de familia– que tiene relación con la actividad propia de la empresa; en algunos casos las personas se vinculan al proyecto de reforestación, con empleos temporales durante el período de siembra y de cosecha. En la comunidad todo el mundo está atento en la temporada para no quedarse sin trabajo.

En sí, los impactos identificados permiten evidenciar como los ITAF, o simplemente la presencia de la Compañía, responden a las necesidades de la población en cada uno de las tres dimensiones: económica, social y ambiental, y contribuye al desarrollo de capacidades y competencias que apuntan a transformar problemáticas y expectativas en oportunidades.

3.2. FACTORES DE ÉXITO Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL PROYECTO

A continuación, se describen los factores de éxito y oportunidades de mejora identificados para el Proyecto de los ITAF.

Como factores de éxito se identificaron los siguientes:

- La ubicación de los colegios en zonas estratégicas, aledañas a las zonas de influencia de la Organización (plantaciones), permite que la Fundación, por medio de los ITAF, atienda la población objetivo deseada.

- Los criterios de selección que tienen los colegios para el ingreso de nuevos estudiantes, los cuales permiten que todos los niños de la comunidad tengan acceso a los mismos.

- La construcción de un modelo pedagógico y curricular, que responde a las necesidades de las regiones.

“El colegio aporta mucho al desarrollo del municipio en la parte agrícola, pecuaria, da un impulso, hasta hace poquito tenía el proyecto de cerdos, eso lo aprendí aquí y fue una gran ayuda porque con ese proyecto me pude sostener en la universidad, muchos jóvenes salen y tienen sus fincas y ya tienen una idea de cómo trabajar esas fincas y si no tienen la oportunidad de estudiar tienen la idea de cómo trabajar además de que salimos con enfoque agropecuario y forestal, así se aporta al desarrollo de la zona” (Ballesteros, 2015k).

- La flexibilización del modelo, condición que ha permitido su adaptación a las condiciones particulares de cada contexto.

- El acompañamiento “extendido” que realizan los profesores el cual traspasa el espacio escolar y se traslada a los lugares de residencia y a las familias de los estudiantes, lo que ha permitido un seguimiento cercano, continuo y una comprensión integral del desarrollo del estudiante.

- El diseño del modelo de proyectos productivos, que tiene dos bondades: por una parte, permite a los estudiantes poner en práctica lo aprendido en las aulas de clase; y por otra, los motiva a convertirse en empresarios del campo.

– La creación de los fondos rotatorios en cada uno de los colegios, por medio de los cuales cada institución ofrece la posibilidad de garantizar la sostenibilidad a los proyectos productivos.

– El seguimiento y presencia constante de la Fundación en la operación de los colegios, lo cual permite la toma de decisiones en tiempo oportuno y la mejora continua en el servicio.

– El hecho de que los ITAF cuenten con un presupuesto anual, permite y garantiza la continuidad del servicio y que estén a la vanguardia en temas educativos.

– La creación de alianzas con otras entidades del sector público y con entidades del sector privado, ha fortalecido el proyecto a lo largo de los años, ha permitido brindar oportunidades para una formación en otras áreas del conocimiento o para permitir a los estudiantes continuar su formación técnica profesional.

Como ejemplo de dichas alianzas sobresale la que se realiza con el Sena y las alianzas establecidas con la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca y Comité Departamental de Cafeteros Valle del Cauca; por medio de ellas se fortalecen las competencias de los estudiantes en caficultura.

– El buen manejo dado por la Fundación y los colegios al conflicto social y armado que se presenta en la zona. Al tratarse de una región con alta presencia de grupos armados y con grandes conflictos que surgen de la tenencia de tierras, la Compañía, la Fundación y los colegios han tenido un manejo adecuado de la situación; su posición firme frente al contexto los ha llevado a que hoy sean respetados por los diferentes actores.

Los factores de éxito identificados evidencian aquellos elementos que le permiten a la Fundación alcanzar objetivos específicos en torno a su responsabilidad social, marcando las pautas que se recomienda seguir utilizando o fortaleciendo bajo el proyecto de los ITAF.

En cuanto a oportunidades de mejora, se identificaron aspectos que podrían ser ajustados al interior de los ITAF y en el proceso mismo de ejecución del proyecto, con el fin de mejorar o potenciar las prácticas de triple cuenta⁴⁸ de resultados. Es decir, los aspectos que podrían modificarse para incrementar el éxito del Proyecto, los cuales se enuncian a continuación:

48 El concepto de triple cuenta, acuñado por primera vez en 1994 por John Elkington, establece que la sostenibilidad de una compañía debe verse desde tres dimensiones la económica, ambiental y

– Fortalecer las relaciones con los entes territoriales, esto implicaría trabajar por lograr una verdadera articulación con el propósito de mitigar la migración de los jóvenes bachilleres del ITAF que se van del campo por falta de oportunidades en la región.

Como lo evidencian los testimonios, los jóvenes no encuentran respaldo en su municipio para continuar su proyecto de vida en el campo; dichas dificultades los llevan a buscar nuevos horizontes. “En el Municipio hay poco apoyo para las personas que montan su propia empresa, en mi caso he sentido poco apoyo, aunque he buscado ayuda en la alcaldía ha sido complicado” (Ballesteros, 2015f).

– Fortalecer las alianzas público-privadas y revisar nuevas oportunidades de articulación. Coordinar esfuerzos con entidades públicas, autoridades educativas y otras organizaciones que intervienen en la zona, para fortalecer las intervenciones en territorio, no duplicar esfuerzos y generar mayor impacto en la población. El acercamiento con entidades del gobierno nacional y territorial propicia una vinculación de las mismas con las problemáticas que presenta la zona y se involucran aún más con las necesidades insatisfechas de la población.

– No sesgar el currículo del ITAF del Tambo al componente agropecuario, pues no todos los estudiantes tienen como proyecto de vida una vida en el campo y desearían profundizar en otras áreas.

Es importante que la Fundación revise, en conjunto con los estudiantes y sus familias, el perfil del egresado de los ITAF, especialmente para el ITAF de El Tambo; pues tras el diálogo sostenido con estudiantes y ex alumnos de este colegio, en particular, se identificó que muchos de ellos no tienen dentro de su proyecto de vida estar vinculados a temas agropecuarios o forestales; lo que abre la posibilidad para que el colegio considere la pertinencia de impartir una educación en otras áreas de formación, de tal forma que se responda con más claridad a las expectativas de los nuevos jóvenes, quienes, además, podrían aprovechar esas nuevas competencias para dar respuesta a diferentes necesidades que tiene el sector rural colombiano, además del exclusivamente agropecuario.

De acuerdo con la encuesta realizada a los estudiantes del ITAF El Tambo, se identificó que ante la pregunta ¿qué quieres ser cuando grande?, la

social las cuales se interrelacionan y pueden influirse entre sí de múltiples maneras (Dyllick & Hockerts, 2012).

mayoría de los estudiantes entrevistados (10 estudiantes de 15 estudiantes encuestados), se visualizaron ejerciendo profesiones no relacionadas con temas agropecuarios, pecuarios o forestales como: profesional en idiomas, guitarrista profesional, fisioterapeuta, contador, ingeniero de aviación, entre otros.

– Hacer una revisión de las cargas laborales y sueldos devengados por el talento humano contratado en cada uno de los colegios.

Durante la visita realizada a los colegios, fue constante la manifestación de desmotivación por parte de los docentes vinculados a los ITAF. Ellos mencionaron falta de oportunidades para ascender y falta de reconocimiento salarial según escalafón y cargas laborales. Algunos decían que muchos buenos talentos se pierden por esta razón, pues en ocasiones es preferible entrar a un concurso para trabajar en la escuela pública debido a que allí hay posibilidades de ascenso.

Se observó a su vez que hay actividades muy dispendiosas que están a cargo de una sola persona como, por ejemplo, aquellas relacionadas con el mantenimiento y cuidado de la granja. Dichas actividades son claves para el desarrollo de los proyectos académicos, pero al estar centralizadas en solo una persona –el granjero– afecta la buena marcha y realización eficaz de los mismos en términos de tiempo.

– Mejorar los canales de comunicación entre la Fundación y los colegios. Si bien, el seguimiento que hace la Fundación es constante y cercano, los diálogos sostenidos con los rectores de los colegios permitieron identificar que no existe un solo canal de comunicación con la Fundación. Eso genera desgaste administrativo para el colegio por cuanto, en ocasiones, hay una dispersión de personas en la Fundación que solicitan información; o porque los colegios no tienen claridad sobre a quién deben dirigir sus solicitudes.

– Implementar una red de contacto entre exalumnos que favorezca el apoyo y generar oportunidades entre ellos. Se identificó que cuando los alumnos de los ITAF se gradúan pierden contacto con sus compañeros, inclusive con su mismo colegio. En desarrollo del trabajo de campo, se reencontraron algunos quienes conversaron informalmente sobre la posibilidad de brindarse apoyos mutuos en las labores o proyectos que están desarrollando en la actualidad.

– Evaluar los espacios físicos y el tiempo destinado en cada ITAF para recreación, actividades lúdicas y deporte de los estudiantes. Durante la visita

realizada a los ITAF, algunos estudiantes hacían énfasis en el corto tiempo destinado a actividades recreativas y tiempo libre para juego y actividades lúdicas. Especialmente en el ITAF de El Tambo, los estudiantes les gustaría que los colegios les permitieran tener más horas de recreación, y más acceso y facilidad para el préstamo de libros en la biblioteca y uso de internet.

—Hacer una revisión del plan estratégico de los ITAF, en especial de la formulación de sus objetivos e indicadores. Se sugiere hacer esta revisión por cuanto en la actualidad no se evidencia con claridad la articulación del proyecto ITAF con la estrategia general de la Compañía. Una alineación en este sentido, permitiría visualizar el potencial del proyecto y planificar su proyección con base en los impactos obtenidos hasta el momento, tanto en la comunidad como en la Compañía. Así mismo, se considera necesario y enriquecedor fortalecer el diseño de indicadores —de gestión, de producto, de resultado, de impacto (este último dado el tiempo que lleva en ejecución el proyecto), de eficacia, de eficiencia, de efectividad—, que generen un valor para la organización a la hora de tomar decisiones. Entre otros, se podría sugerir medir el número de egresados de los ITAF que se vinculan de una o de otra forma a la Compañía, información que no fue visible durante el estudio y que permitiría visualizar el retorno social de la inversión que se hace en los colegios cada año.

3.3. LECTURA DEL PROYECTO A LA LUZ DE LA TEORÍA DE LA RSE

Bajo el análisis de los criterios y teorías de la responsabilidad social empresarial, a continuación se valora la forma en la que la Fundación Smurfit Kappa Colombia, a través de sus Institutos Técnicos Agropecuarios y Forestales como proyecto de responsabilidad social, contribuye al desarrollo social.

Se identifica la importancia y el significado que representa el hecho de que los servicios prestados por el ITAF, respondan a una necesidad en educación y de que dichos servicios provengan del sector privado. Estos servicios, a su vez, permiten categorizar la forma y el tipo de intervención a la que responde el proyecto bajo una perspectiva en educación.

La valoración que se hace a lo largo del análisis permite identificar los factores que convierten este proyecto en una buena práctica, permiten identificar y dejar plasmados los retos a los que se enfrentan intervenciones como estas en la búsqueda de alcanzar un cambio social sostenible.

3.3.1. LOS ITAF, UNA CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO SOCIAL

Los ITAF son un proyecto de responsabilidad social que evidencia el comportamiento responsable de la Compañía Smurfit Kappa Colombia, al responder, en forma satisfactoria, a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen sus grupos de interés. En este sentido responden a la definición establecida por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España frente a lo que significa la responsabilidad social de la Empresa que es

“además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés” (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, s.f.).

En la medida en que los institutos están dirigidos a atender a los hijos de la comunidad que se encuentra aledaña a las plantaciones forestales, materializan el principio 4 de la ISO 26000, uno de los 7 principios a través de los cuales las empresas contribuyen al desarrollo sostenible⁴⁹.

Al ser un proyecto que fomenta las relaciones constructivas con las comunidades del área de influencia, permite evidenciar el cumplimiento de uno de los siete criterios internacionales de RSE, “El relacionamiento con la comunidad”. Criterio enmarcado en la “Herramienta de Diagnóstico en RSE”, elaborada por la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia en el marco del Global Reporting Initiative GRI, Pacto Global e ISO 26000⁵⁰.

49 Principio 4 ISO 26000 correspondiente al “Respeto por los intereses de las partes”, señala el respeto y atención que deben tener las organizaciones frente a los intereses y requerimientos de las partes comprometidas.

50 No es fácil identificar si una empresa es responsable o no, pero si se puede llegar a identificar si actúa y se comporta responsablemente. Para ello, la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia elaboró, en el marco del Programa Primeros Pasos en RSE, la herramienta de Diagnóstico en RSE por medio de la cual se puede evaluar si la gestión

Ahora bien, la forma en la que la Fundación contribuye al desarrollo social mediante los ITAF, responde a la modalidad de “Inversión Social” del Continuo Organizacional⁵¹, denominada también inversión en comunidades. Lo anterior, debido a que: i) los ITAF se traducen en una inversión que hace la empresa a las comunidades aledañas a su área de influencia a través de su Fundación; ii) se trata de una inversión que tiene una intención clara de contribuir a mejorar las condiciones de vida y el bienestar de las comunidades que residen en sus zonas de influencia, satisfaciendo la necesidad puntual que tiene la comunidad en temas de educación; y iii) busca satisfacer, al mismo tiempo, necesidades y expectativas de la propia empresa a largo plazo. Expectativas que pueden estar relacionadas con: a) lograr la lealtad y confianza de la comunidad, convirtiéndola en un aliado ante posibles situaciones críticas o de riesgo, b) mitigar los daños ocasionados por la actividad económica o la consecución de una licencia social de operación, c) mejorar su imagen y reputación, d) mejorar su contexto competitivo en la zona creando una fuerza de trabajo más calificada (teniendo presente que los ITAF se concentran en formar a sus estudiantes con competencias agropecuarias, pecuarias y forestales), e) alcanzar mayor estabilidad en las

de una empresa es socialmente responsable. Dentro de los criterios a evaluar se encuentran: 1. Gestión económica, 2. Gestión ambiental, 3. Gestión laboral, 4. Gestión en derechos humanos, 5. Gestión con la comunidad. 6. Transparencia, y 7. Consumidores (Universidad Externado de Colombia, s.f.).

- 51 En el 2012, la Secretaría de los Principios para la Inversión Social –PSIS de Melbourne, Australia–, estableció el modelo del Continuo Organizacional, mediante el cual se conceptualiza el tipo de inversión que pueden realizar las empresas para contribuir al desarrollo social. El modelo establece los distintos grados de énfasis que puede tener una empresa en su actividad social, desde la rentabilidad comercial hasta el desarrollo comunitario. La categorización del continuo se aborda estableciendo en un extremo la actividad de la empresa y en el otro extremo la filantropía. De esta manera, se cataloga la inversión social como “La inversión estratégica en el entorno para una sostenibilidad corporativa a largo plazo”, contempla la entrega de recursos financieros y no financieros de la organización a la comunidad, bajo la intención clara de satisfacer sus necesidades, mientras que al mismo tiempo, alinea esta actuación a su propio interés para satisfacer las necesidades y expectativas de la empresa en el largo plazo. Expectativas que pueden estar relacionadas con: el deseo de sentar las bases para el desarrollo de los mercados actuales y crear las condiciones necesarias para la expansión del mercado futuro, con la creación de una fuerza de trabajo más calificada, con la búsqueda de una mayor estabilidad en las estructuras políticas y sociales o con una mejora del contexto competitivo en los lugares en los que operan (Centro Regional de Apoyo para América Latina y Universidad Externado de Colombia, 2012).

estructuras políticas y sociales, o bien f) sentar las bases para el desarrollo y la expansión de un futuro mercado⁵².

“Los ITAF, para la empresa, son el programa más consentido de la Compañía. Uno de los énfasis que tiene la media técnica de los colegios es forestal, responde a la importancia que le da la empresa de tener personal calificado en sus áreas forestales, al estar la compañía certificada por la firma FSC, cada vez se van sofisticando más las necesidades de tener capital humano calificado para atender los requerimientos del proyecto forestal. De alguna manera, los ITAF también responden a una fase de formación de personas que se puedan vincular al proyecto forestal en la Compañía, y que sean personas calificadas con el mejor nivel educativo posible. Sabemos que la formación del colegio no es suficiente en términos de capacitación para estas personas, pero sí lo son la formación técnica que puedan obtener luego a través del Sena o a través de una formación técnica forestal en otra entidad. Entonces, le apostamos también a tener capital humano calificado para la empresa, ese es otro “gana gana” tanto para los jóvenes como para la compañía” (Ballesteros, 2015).

3.3.2. UNA INTERVENCIÓN EN EDUCACIÓN QUE VISUALIZA AL SECTOR PRIVADO COMO ACTOR SOCIAL

Se identifica la importancia y el significado que representa el hecho de que los servicios prestados por el ITAF respondan a una necesidad en educación y provengan del sector privado. Servicios que a su vez, permiten categorizar la forma y el tipo de intervención a la que responde el proyecto bajo una perspectiva en educación.

El hecho de que los ITAF respondan a una necesidad de las comunidades en el campo educativo, deja percibir la forma en la que se materializa su responsabilidad con la educación de los niños, niñas y adolescentes del país, tal y como lo establece el art. 67 de la Constitución Política Nacional⁵³, los

52 La Fundación DIS complementa esta postura estableciendo el valor que obtiene una empresa a raíz de una inversión en educación, pues esta no es solo para quienes reciben el servicio, también para las empresas que los otorgan. Dentro de los seis argumentos identificados que justifican el involucramiento del sector privado en educación se resaltan la justificación 3 correspondiente a invertir en educación garantiza talento humano cualificado y la justificación 4 correspondiente a que la educación agrega valor y beneficios a la operación de la empresa.

53 Artículo 67, Constitución Política “La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura...” (Constitución Política de Colombia, 1991).

Objetivos del Desarrollo del Milenio, en especial el objetivo 2 correspondiente a “lograr la enseñanza primaria universal”, y actualmente el objetivo 4 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible correspondiente a “garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos”⁵⁴.

Así mismo, al tratarse los ITAF de una intervención privada, deja en evidencia el papel que están jugando hoy las empresas y las fundaciones empresariales en temas sociales como soporte a los planteamientos de la Fundación DIS (2011)⁵⁵, de Romero (2009)⁵⁶ y Natera (2005)⁵⁷.

Esta intervención privada que hace la fundación a través de sus ITAF, son una prueba del valor social que puede generar el sector privado atendiendo necesidades educativas sobre todo en áreas rurales, zonas geográficas dispersas donde los problemas de calidad, cobertura y equidad se agudizan, como es el caso de El Tambo, Cajibío y El Darién.

Un ejemplo puntual que soporta este argumento, son las mejoras educativas que se han visto en el municipio gracias a la presencia de los ITAF en la zona. Siendo zona rural, la mayor parte de los colegios públicos en

54 Objetivos de Desarrollo del Milenio (Naciones Unidas, 2000) y Objetivos de Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015).

55 La Fundación DIS (2011) establece que “Aunque el derecho a la educación es un asunto de todos, y la responsabilidad de garantizarlo recae principalmente en el gobierno nacional, los empresarios y sus fundaciones, se han constituido en actores significativos para la consolidación de mejoras educativas en sus entornos de actuación y para el impulso de agendas educativas nacionales. El sector privado se sitúa como un actor clave en el campo de la educación y como un aliado estratégico para un gobierno que quiera superar problemas de cobertura, equidad, calidad y brechas de desigualdad en su sistema educativo, como los que presenta Colombia, y esto puede darse gracias a ciertas cualidades particulares que lo caracterizan: El sector privado, 1. Dispone de competencias y recursos que permiten aumentar las capacidades para garantizar el derecho a la educación de todos los niños y niñas, 2. Dispone de capacidad para innovar; 3. Está en la capacidad de hacer un uso efectivo y eficiente de los recursos humanos, técnicos y financieros; y 4. Cuenta con la capacidad para implementar ideas y ejecutar proyectos en forma ágil y eficaz”.

56 Tal y como lo establece Romero (2009) hoy las empresas ya no se conciben solo como agentes económicos, hoy en día contemplan dentro de su gestión, política y procedimientos, preocupaciones sociales, laborales y medioambientales, así como el desarrollo de programas, proyectos y estrategias dirigidos a sus grupos de interés, los cuales se implementan bajo el principio de corresponsabilidad, en respuesta a los impactos generados por la actividad propia del negocio.

57 Antonio Natera identificando los factores que han llevado a que el Estado se transforme y cambien su forma de actuar evidencia las nuevas relaciones del Estado y del sector privado con la sociedad. “Se ha pasado de tener Estado prestador del servicio a un Estado cuyo papel es ser catalizador o capacitador de otros para que presten el servicio, ya sean ciudadanos, ONG o la empresa privada” (Natera, 2005).

la región contemplan el modelo educativo de posprimaria⁵⁸. Sin embargo, los ITAF han ido más allá y han adaptado su metodología a las necesidades de la comunidad respondiendo a los estándares educativos requeridos por el Ministerio de Educación. De esta manera, implementan un modelo por competencias, bajo un currículo nutrido y especializado, realizando proyectos productivos y cartillas adecuadas para cada uno de los grados, siempre bajo el fundamento del ser, conocer y hacer. Así mismo, los ITAF ofrecen la metodología de alternancia ⁵⁹ y el servicio de internado para el ITAF de El Tambo, institución a la que asisten estudiantes cuyas viviendas quedan a varias horas de distancia y que de no ser por este servicio, imposibilitaría la asistencia de varios de ellos, dejándolos por fuera del sistema educativo.

“El internado en el Tambo le da la oportunidad a la gente para que pueda educarse, la movilidad es escasa, los estudiantes viven retirados del colegio en veredas que quedan a dos o tres horas” (Ballesteros, 2015m).

Pero estas mejoras se observan principalmente en el desempeño que han tenido los ITAF en cada una de las regiones en donde se encuentran ubicados. Los tres colegios se caracterizan por su calidad, por ser los mejores de las regiones a las que pertenecen. Han alcanzado categoría A y B en las pruebas de Estado, han logrado una retención escolar superior al 95%, y han adquirido los promedios más altos de la región en cuanto a las pruebas ICFES (Smurfit Kappa Colombia, 2014).

“La educación de calidad ocupa un lugar central en el desarrollo y en la consolidación de las naciones, es promesa y oportunidad para el logro de sociedades exitosas y para disminuir las brechas de inequidad social y económica” (Fundación DIS, 2011).

58 Posprimaria: modelo escolarizado de educación formal del Ministerio de Educación Nacional, que desarrolla las áreas obligatorias del currículo, proyectos pedagógicos y proyectos pedagógicos productivos, con un docente por grado como facilitador del proceso de aprendizaje. Es una oferta educativa que busca ampliar la cobertura con calidad en educación básica rural, brindando a los jóvenes la posibilidad de acceder a la básica secundaria, fortaleciendo la organización del servicio educativo del municipio, optimizando el uso de los recursos y educación que responda a las condiciones y necesidades de la vida rural (Ministerio de Educación Nacional, 2010).

59 Sistema Pedagógico por Alternancia: “Fundamenta la educación del joven asociando la teoría con la práctica, la escuela con la vida, desde su reconocimiento del territorio, la vinculación de la familia como coeducadores reales de sus hijos” (Instituto Técnico Agropecuario y Forestal el Tambo, s.f.).

Pero la forma en la que se interviene en el marco de los ITAF, permite ubicar esta intervención puntual en educación que hace la Fundación Smurfit Kappa Colombia, como una intervención que responde a un “Cambio Sistémico”⁶⁰. Los ITAF, al ser una iniciativa educativa de largo plazo (más de 29 años en implementación), evidencian una articulación sistemática de acciones al interior de cada colegio que busca impactar las causas estructurales de los problemas que presenta la población en torno a la educación (acceso, calidad, enfoque rural, deserción, pertinencia) con el propósito de lograr una oferta educativa sostenible que agregue valor y responda al contexto y realidad de los estudiantes, de la familia y de la comunidad.

Aunque es una intervención que evidencia su compromiso y liderazgo para incidir en las realidades educativas de la población y lograr cambios estructurales, se abre una oportunidad para que esta pueda ir más allá de su intervención actual, pues su experiencia y trayectoria, la habilitan y la retan a influir e impactar políticas educativas locales y nacionales; es decir, lograr transformaciones en el ámbito educativo a nivel macro y ubicarse en la categoría de influencia en política pública, como lo plantea Carvajalino y Gómez, 2012⁶¹.

3.3.4. LOS ITAF COMO UNA BUENA PRÁCTICA

Finalmente, la valoración realizada a los ITAF anteriormente, sumada a los criterios establecidos por el Ministerio de Educación Nacional replicados por Cardona (s.f.)⁶² para definir una buena práctica en educación, permiten

60 Como formas de participación que puede tener la empresa privada en temas de educación, de acuerdo con Carvajalino y Gómez (2012) una intervención en educación catalogada como Cambio Sistémico es una iniciativa con un mayor nivel de complejidad y sistematicidad. Intenta responder las preguntas acerca de cuál o cuáles son las causas o situaciones que podrían afectarse para desarrollar acciones sostenibles que agreguen valor en las poblaciones de interés, produzcan cambios, los involucren como actores activos (Carvajalino y Gómez, 2012).

61 De acuerdo con Carvajalino y Gómez (2012) formas de participación que puede tener la empresa privada en temas de educación correspondiente a “Influencia en la Política Pública”, se refiere a intervenciones centradas en la modificación del sistema educativo, en el mejoramiento de su gestión, manejo y funcionamiento en los diferentes niveles: local, regional o nacional. Para mayor información, favor remitirse a la página 16 del presente documento.

62 Aurora Cardona, en su artículo académico “Buenas prácticas educativas en el mundo”, establece como buena práctica en educación “una experiencia que solucionó un problema o atendió una demanda social, a través de métodos o mecanismos novedosos, con la participación de diversos

catalogar la intervención que realiza la Fundación Smurfit Kappa Colombia a través de sus ITAF, como buena práctica.

En la medida en la que: i) los ITAF resuelven y atienden un problema o una demanda, la necesidad en educación identificada por la comunidad en los municipios de El Tambo, Cajibío y El Darién; ii) es una intervención que realiza la Fundación basada en una metodología y pedagogía que responde a las realidades de la zona de forma novedosa y pertinente; en la cual, se involucran diferentes actores, por parte del sector público el Sena y el Ministerio de Educación Nacional, prioritariamente; y por parte del sector privado, las entidades privadas con las cuales los colegios y la Fundación han establecido alianzas que enriquecen el servicio; iii) es una intervención con una trayectoria superior a los 20 años; iv) es una intervención que ha dejado resultados demostrables e impactos positivos en las comunidades; y v) es un proyecto que hoy se encuentra en la capacidad para ser replicado por otras organizaciones.

3.3.5. RETOS ANTE LA BÚSQUEDA DE UN CAMBIO SOCIAL SOSTENIBLE

La inversión que hace la Fundación Smurfit Kappa Colombia en educación, por medio del proyecto ITAF, brinda una nueva mirada de la alianza tripartita (Estado-Empresa-Sociedad) como camino hacia el cambio social. Sin embargo, ese camino representado en esta alianza tripartita debe ser un camino firme, amplio y articulado para realmente alcanzar el objetivo de generar un cambio en la sociedad. Lo que hace pensar que las inversiones, que hace el sector privado en temas sociales, deben estar respaldadas o articuladas con el sector público y bajo el aval de la sociedad para hacer que estas inversiones sean sostenibles, y que no vayan en contravía de lo que se quiere alcanzar en términos de transformación social en el tiempo. Surge entonces el término de sostenibilidad, lo que sugiere indagar sobre qué tan sostenible es el proyecto de los ITAF.

Como punto de partida, la inversión en educación que se hace por medio de los ITAF contempla los tres factores de la sostenibilidad, la dimensión social, vista desde la apropiación de conocimiento que tienen los estudian-

actores, que tienen resultados demostrables, superiores a las otras organizaciones similares, que ha perdurado en el tiempo y que puede ser replicada por otras organizaciones” (Cardona, s.f.)

tes durante su trayectoria en los ITAF, que después replica con su familia y comunidad de generación en generación. Es pertinente recordar que los ITAF llevan 30 años en funcionamiento, y que por sus aulas han pasado varias generaciones: abuelos, padres e hijos, lo que robustece la influencia de los colegios en la comunidad.

La dimensión económica, vista desde las competencias agrícolas, pecuarias y forestales y administrativas que se aplican a las realidades rurales de la zona, con el soporte de proyectos productivos que generan cultura del emprendimiento, e impulso para la generación de pequeñas empresas rurales en la zona. Es importante resaltar casos exitosos, como el de Jaime Díaz, exalumno del ITAF de El Tambo, quien es hoy caficultor a raíz de su proyecto productivo incubado en el colegio; hoy tienen más de 10.000 matas de café sembradas, o el caso de Daniela Marín, alumna del ITAF El Darién, quien estando en undécimo grado, ya es dueña del 75% de la papelería que tiene con sus padres en el parque del pueblo.

Y por último, la dimensión ambiental, vista como uno de los pilares de la educación impartida en los ITAF, que se fundamenta en la concientización del estudiante, profesor o persona vinculada a los ITAF, sobre el cuidado del medio ambiente, cuidado que debe estar presente en cualquier actividad y en todo proyecto productivo que se formule y se promueva en los colegios. Se observa, entonces, la creación de capital humano y ambiental, pues se está concientizando a las generaciones futuras frente al valor que tiene ser ambientalmente responsable.

Pero la sostenibilidad del proyecto de los ITAF en sí, no solo depende de la intervención y del servicio que se presta en los colegios; está sujeta a la multiplicidad de intervenciones y de actores que interactúan en los colegios y en la zona, en su compromiso y corresponsabilidad con los objetivos que pretenden alcanzar los ITAF y, muy especialmente, con el compromiso y responsabilidad que tenga el Estado en la zona. De esta manera, se está afirmando que la sostenibilidad radica en qué tan fuerte es la alianza tripartita entre Estado, Empresa y Sociedad.

Los ITAF ofrecen sus servicios como un complemento del servicio educativo en la zona, dando respuestas a las necesidades de educación de las comunidades. No obstante, también asumen, en cierta medida, acciones inherentes al ámbito estatal, en aquellos casos en los que no se observa un compromiso ni respuesta oportuna por parte del Estado. Estas acciones se han venido haciendo más frecuentes pues la zona no cuenta con una fuerte

presencia del Estado y el único actor relevante y fuerte es la Compañía y sus colegios.

Sin embargo, esta falta de respuestas y compromiso que tiene el Estado en la zona, está perjudicando la misión y la visión que sustentan los ITAF. Específicamente la de generar arraigo, pertenencia y amor por la región, con la cual se pretende mitigar las migraciones masivas que se están dando del campo a la ciudad y potencializar el desarrollo económico y social de la región. Los bachilleres que se gradúan de los ITAF, salen con la motivación de realizar su proyecto de vida en la región, muchos de ellos pretenden consolidar sus proyectos productivos con la intención de volverse empresarios del campo y de sus propias tierras. Sin embargo, una vez fuera de la institución, enfrentan una gran desilusión, pues las oportunidades que ofrece la región en relación con el empleo, orientación empresarial, apoyo financiero (servicios que promueven el emprendimiento), son muy precarias, lo que frustra el deseo de permanecer en el campo y de fortalecer el desarrollo económico y social en la zona.

“El Estado en general no ha hecho un esfuerzo por formalizar el trabajo en el campo. Una persona que se prepare académicamente no tiene la motivación, incentivo para decir que se va a dedicar al campo, no tiene estatalmente un apoyo para formalizarse” (Ballesteros, 2015b).

De esta manera, la Compañía ha empezado a asumir nuevas responsabilidades, hoy tiene programas orientados a capacitar la comunidad, proporciona un gran porcentaje de empleos en la zona, cuenta con fondos rotatorios a partir de los cuales las familias “Itafeñas” reciben préstamos, entre otros. Pero, la Compañía no está en la capacidad de responder a todas las necesidades del municipio, de satisfacer todas las peticiones que le llegan a diario. Necesita determinar hasta qué punto llega su responsabilidad y a partir de qué punto debe ser el Estado quien asuma el liderazgo. Pues en estas situaciones se genera el riesgo de que el Estado cómodamente, traspase al sector privado acciones e inversiones que corresponden a su natural función (Romero, 2009).

Ante una situación como estas, la sostenibilidad de la intervención se empieza a ver afectada, observando que esta no radica solo en que la intervención sea por sí sola sostenible, sino en que la alianza tripartita sea fuerte, pues mientras el Estado no asuma sus responsabilidades con la comunidad, no será posible alcanzar el cambio social deseado. Las alianzas representan

respaldo, mejoras, formas de visibilizar y generar buenas prácticas. Una alianza recoge experiencia y fortalezas complementando y fortaleciendo la atención a la comunidad.

Aunque en la actualidad los ITAF cuentan con varias alianzas, muchas de ellas con el sector público, privado y educativo, el fortalecimiento de las mismas es clave, especialmente las alianzas con el sector público. Las alianzas público-privadas producen un mayor involucramiento del sector público en la región, atrayendo la atención del gobierno nacional para que este priorice su presencia en la zona y dé respuesta a las problemáticas que le competen. Esto garantiza una sostenibilidad eminente de las iniciativas privadas que buscan un cambio social en este país.

CONCLUSIONES

Finalmente, esta sistematización y divulgación de aprendizajes derivados de la intervención que hace la Fundación Smurfit Kappa Colombia con los institutos técnicos agropecuarios y forestales, ITAF, permiten situar este Proyecto de responsabilidad social como una inversión social en comunidades que responden satisfactoriamente a las necesidades de las comunidades aledañas a las plantaciones forestales de la Compañía y que, a su vez, atiende las expectativas de la empresa en territorio.

Esta intervención privada que hace la Fundación es una prueba del valor social que puede generar el sector privado atendiendo necesidades educativas especialmente en áreas rurales, zonas geográficas dispersas, con problemas de orden público, donde los problemas de calidad, cobertura y equidad se agudizan, como es el caso de El Tambo, Cajibío y Calima-El Darién.

Consiste en un proyecto con impactos positivos sobre la comunidad, que resaltan los factores de éxito del mismo, permitiendo catalogar la intervención como una buena práctica que debería ser socializada con actores u organizaciones pares que deseen aprender de su proyecto y con entidades del gobierno nacional, pues dada su experiencia y trayectoria, los ITAF están en la capacidad de influir e impactar políticas educativas locales y nacionales, volverse un referente para brindar una educación pertinente y de calidad en la población rural del país.

Sin embargo, el proyecto no está exento de mejorar. Hay aspectos que podrían ser ajustados al interior de los ITAF y en su implementación, como se evidenció en las oportunidades de mejora identificadas. Así mismo, para

incrementar el éxito del proyecto, se recomienda: i) la socialización con padres de las temáticas vistas por sus hijos en las aulas, para evitar choques entre el conocimiento tradicional y las nuevas metodologías de producción impartidas; ii) tener mayor claridad en el número de exalumnos vinculados a la empresa con el fin de tener un nuevo indicador que mida el retorno social de la inversión; y iii) continuar involucrando a la comunidad en el proyecto, para fomentar el sentido de pertenencia y apropiación por los colegios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCALDÍA MUNICIPAL CAJIBÍO. (2012). *Plan de Desarrollo Municipal: Cajibío Somos Todos 2012-2015*. Recuperado del sitio de internet de la Alcaldía de Cajibío: <http://cajibio-cauca.gov.co/index.shtml?apc=v-xx1-&x=2140794>
- ALCALDÍA MUNICIPAL CALIMA-EL DARIÉN. (2012). *Plan de Desarrollo Territorial: Luchemos por el Darién que Queremos 2012-2015*. Recuperado del sitio de internet de la Alcaldía de Calima-El-Darién: http://www.calimaeldarien-valle.gov.co/Nuestros_planes.shtml?apc=gbxx-1-&x=1890600
- ALCALDÍA MUNICIPAL EL TAMBO. (2012). *Plan de Desarrollo Municipal: El Tambo Somos Todos 2012-2015*. Recuperado del sitio de internet de la Alcaldía de El Tambo: http://eltambo-cauca.gov.co/Nuestros_planes.shtml
- ASOCIACIÓN DE FUNDACIONES EMPRESARIALES, AFE. (s.f.). Sitio web. Recuperado de: <http://afecolombia.org/es-es/>
- ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA, ANDI. (s.f.). Cámara de la Industria Pulpa, Papel y Cartón. Recuperado el 11 de junio de 2015 de: <http://www.andi.com.co/cipc>
- BALLESTEROS, M. F. (2015a). Entrevista realizada al señor Francisco Silva, ingeniero social de la Compañía Smurfit Kappa Colombia, el 23 de junio de 2015.
- BALLESTEROS, M. F. (2015b). Entrevista realizada al señor Alejandro Herrera, exalumno ITAF Darién Promoción 2009, el 24 de junio de 2015.
- BALLESTEROS, M. F. (2015c). Entrevista realizada al grupo focal: Padres de Familia de estudiantes del ITAF El Tambo, el 24 de junio de 2015.
- BALLESTEROS, M. F. (2015d). Entrevista realizada al señor Jaime Díaz, exalumno del ITAF El Tambo Promoción 2009, el 24 de junio de 2015.

- BALLESTEROS, M. F. (2015e). Entrevista realizada al señor Eider Montenegro, exalumno del ITAF El Tambo Promoción 2010, el 24 de junio de 2015.
- BALLESTEROS, M. F. (2015f). Entrevista realizada a la señora Mayerly López, exalumna del ITAF El Tambo Promoción 2005, el 25 de junio de 2015.
- BALLESTEROS, M. F. (2015g). Entrevista realizada a Wilmer Mosquera, exalumno del ITAF Cajibío Promoción 2010, el 24 de junio de 2015.
- BALLESTEROS, M. F. (2015h). Entrevista realizada a la señora Luz Aida Uruméndez López, madre de familia y exalumna del ITAF Cajibío, el 24 de junio de 2015.
- BALLESTEROS, M. F. (2015i). Entrevista realizada a la señora Aida Yanibe Mera, exalumna del ITAF El Tambo Promoción 2005, el 25 de junio de 2015.
- BALLESTEROS, M. F. (2015j). Entrevista realizada a Daniela Marín, estudiante de 11 grado, ITAF Darién, el 24 de junio de 2015.
- BALLESTEROS, M. F. (2015k). Entrevista realizada a la señora Diana Sofía López, exalumna del ITAF Cajibío Promoción 2009, el 25 de junio de 2015.
- BALLESTEROS, M. F. (2015l). Entrevista realizada a la señora Beatriz Mejía, directora Fundación Smurfit Kappa Colombia, el 26 de junio de 2015.
- BALLESTEROS, M. F. (2015m). Entrevista realizada al señor Álvaro Martínez, docente retirado del ITAF El Tambo, el 26 de junio de 2015.
- CARDONA, A. (s.f.). *Buenas prácticas educativas en el mundo*. Recuperado de http://www.academia.edu/692102/BUENAS_PR%C3%81CTICAS_EDUCATIVAS_EN_EL_MUNDO
- CARVAJALINO, G. y GÓMEZ, I. (2012). *Empresas, fundaciones empresariales y educación en América Latina*. Núm 64. Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL). Recuperado de: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/PREALDOC64.pdf
- PRINCIPIOS PARA LA INVERSIÓN SOCIAL: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe. (2012). Bogotá: Universidad Externado.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, DNP. (2004). “Cadenas productivas estructura, comercio internacional y protección”, Capítulo Pulpa, papel, e industria gráfica. Recuperado del sitio de internet del Departamento Nacional de Planeación: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/Paginas/analisis-cadenas-productivas.aspx>

- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, DNP. (2011). *Plan Nacional de Desarrollo Prosperidad para Todos 2010-2014*, pp. 27-28. Recuperado del sitio de internet del Departamento Nacional de Planeación: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND2010-2014%20Tomo%20I%20CD.pdf>
- DYLLICK, T. & HOCKERTS, K. (2012). "Beyond the business case for corporate sustainability", *Bus. Strat. Env.* 11, 130-141 DOI: 10.1002/bse.323.
- EL PAÍS*. (2015). *500 empresas exitosas del Valle*. Recuperado de: <http://www.elpais.com.co/elpais/500-empresas/smurfit-kappa>
- EMPRENDER PAZ LA APUESTA EMPRESARIAL. (2012). Banco de Buenas Prácticas: sector privado y buenas prácticas. Recuperado de <http://www.emprenderpaz.org/descargas/Smurfit2012.pdf>
- FUNDACIÓN DIS. (2011). *Opciones de inversión social privada de naturaleza empresarial en educación básica*. Recuperado de http://www.gestrategica.org/guias/educacion/guia_educacion.pdf
- FUNDACIÓN SMURFIT KAPPA COLOMBIA. (2014). *Informe anual 2014*. Yumbo, Colombia.
- FUNDACIÓN SMURFIT KAPPA COLOMBIA. (s.f.). [En línea] recuperado el 15 de abril de 2015 en: <http://fundacionsmurfitcartondecolombia.org/sitio-2013/pages/about.html>
- FUNDACIÓN SMURFIT KAPPA COLOMBIA. (s.f.). Plan de Área de Tecnología e Informática – Instituto Técnico Agropecuaria y Forestal.
http://prevencionviolencia.univalle.edu.co/observatorios/cauca/departamental/archivos/perfil_cauca.pdf
- INSTITUTO TÉCNICO AGROPECUARIO Y FORESTAL EL TAMBO (s.f.). Recuperado el 22 de junio de 2015 de: <http://itafeltambo.blogspot.com/p/resena-historica.html>
- LEY 115. (1994). Art. 32: Educación media técnica. Congreso de la República de Colombia. Bogotá, 8 de febrero de 1994.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL, MEN. (2010). *Manual de implementación posprimaria rural*. Recuperado del sitio de internet del Ministerio de Educación Nacional: www.mineduccion.gov.co
- MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL DE ESPAÑA. (s.f.). Foro de Expertos en Responsabilidad Social Empresaria de las Empresas. Recuperado de: http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf

- NACIONES UNIDAS, ONU. (2000). Objetivos de Desarrollo del Milenio. Recuperado del sitio de: <http://www.un.org/es/millenniumgoals/>
- NACIONES UNIDAS, ONU. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado del sitio de: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- NATERA, A. (2005). “Nuevas estructuras y redes de gobernanza”. *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 67, n.º 4.
- ORJUELA, A. y PERDOMO, D. (2011). *Análisis de la competitividad en el Sector Industrial del Papel, Cartón y sus Productos en Colombia durante el período comprendido entre 1997-2007*. Facultad de Economía, Universidad de la Salle. Recuperado de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/12488/T10.11%20C889a.pdf?sequence=1>
- PÉREZ, O. (2014). *Metodología para la elaboración de estudios de caso cualitativos en responsabilidad social empresarial*, Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- ROMERO, M. C. (2009). “Responsabilidad social corporativa: un nuevo pacto”, *Revista Zero* (23), Bogotá: Universidad Externado de Colombia, pp. 88-99.
- SMURFIT KAPPA. (s.f.). *Home*. Recuperado el 2 de abril de 2015 en: <http://www.smurfitkappa.com/vhome/co/Paginas/Default.aspx>
- SMURFIT KAPPA COLOMBIA. (2013). *Informe de Sostenibilidad 2013*. Smurfit Kappa Colombia.
- SMURFIT KAPPA COLOMBIA. (2014). *Informe de Sostenibilidad 2014: Sostenibilidad en cada fibra*. Smurfit Kappa Colombia.
- SMURFIT KAPPA FOUNDATION. (s.f.). *Acerca de nosotros*. Recuperado el 4 de junio de 2015 en: <http://www.smurfitkappafoundation.com/AboutUs/Pages/Default.aspx>
- UNIVERSIDAD DEL VALLE. (s.f.). *Observatorio de Prevención y Violencia*. Recuperado de: https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=oahUKEwirnaiKxJrQAhUK-mMKHemgAycQFggeMAE&url=http%3A%2F%2Fprevencionviolencia.univalle.edu.co%2Fobservatorios%2Fcauca%2Fdepartamental%2Farchivos%2Fperfil_cauca.pdf&usq=AFQjCNGb5cEqbcaang_krcin_MDV8btw&sig2=up9YRdAoGJPd8gUwmqoRpg
- UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA. (2015). *Herramienta de diagnóstico en responsabilidad social empresarial. Programa primeros pasos en responsabilidad social empresarial*, Bogotá: Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia.

En Colombia, el tercer sector y las entidades privadas se unen cada vez más al sector público con el fin de aunar esfuerzos para desarrollar programas que contribuyan a la reducción de problemáticas sociales que afectan a poblaciones vulnerables. Esta labor es permanentemente reconocida por sus beneficiarios; sin embargo, para los promotores de algunas de estas dinámicas no ha sido posible visibilizar su trabajo, encontrar los modelos de intervención más acertados, así como determinar si estas acciones están orientadas a las necesidades reales de la comunidad, e inclusive, si están orientadas a cumplir sus propios objetivos; y pese a que las autoevaluaciones son importantes para mejorar sus indicadores de gestión, es fundamental contar con una mirada externa que les permita repensarse, analizar sus paradigmas en función de la pertinencia y el posicionamiento en el sector en el que operan.

En razón a lo anterior, la Universidad Externado de Colombia, en el marco de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad, extiende apoyo a organizaciones que buscan visibilizar sus modelos de intervención, y de forma articulada con la Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE, implementa la *Metodología para la elaboración de estudios de caso*.

El objetivo de este trabajo es presentar los resultados de una investigación cualitativa de estudio de caso, cuyo objeto de estudio es la Corporación Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, TCSP, ubicada en el Barrio Potrero Grande de la comuna 21 en la ciudad de Cali, Valle del Cauca.

Para ello, la investigación se centró en i) describir el contexto en el cual nace el proyecto; ii) revisar las diversas fases en las que se construyó y fue puesto en marcha el TCSP; iii) describir la forma en que se vincularon y contribuyeron las entidades que hicieron y hacen parte de este proyecto; iv) describir la manera cómo las diferentes entidades participaron en la financiación del proyecto e identificar a qué tipo de inversión social corresponde; v) determinar la percepción de los grupos de interés sobre los impactos del proyecto; vi) realizar una valoración del proyecto a la luz de los factores de éxito y las oportunidades de mejora que se identificaron a lo largo de la investigación; vii) hacer una valoración del proyecto a la luz de la teoría y establecer las lecciones que este caso propone.

La Corporación Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, TCSP, creada a partir de la suma de recursos de entidades públicas y privadas, opera un modelo de intervención social con enfoque en la construcción de paz, me-

dian­te la oferta de programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano, culturales y tecnológicos, con los que se busca mitigar la situación de violencia, exclusión y pobreza que afecta a los niños, niñas, jóvenes y demás grupos poblacionales del sector de Potrero Grande de la comuna 21 en la ciudad de Cali, Valle del Cauca.

La problemática social, multicausal, la cual se analizará en el primer punto de este documento, justifica la creación de entidades como el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, y la intervención de muchas otras organizaciones en el sector.

El presente documento se desarrolló en el marco de la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social empresarial* de la Universidad Externado de Colombia, la cual responde al enfoque de investigación cualitativa y consiste en un conjunto de procedimientos sistémicos y empíricos implementados a la Corporación Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, con el propósito de conocer, interpretar y evaluar a profundidad sus programas sociales.

El desarrollo riguroso de las actividades propuestas por la *Metodología* en mención, fue soportado por la obtención y análisis de información de fuentes primarias tras la realización de 13 entrevistas semi-estructuradas, aplicadas a directivos del proyecto y a entidades aliadas como Secretaría de Cultura de Cali, Caja de Compensación Familiar del Valle, Fundación Alvarallice y Fundación Paz y Bien; así mismo, se realizaron cinco grupos focales en los que participaron 27 beneficiarios de los diversos programas ofertados por la entidad; representando a padres de familia, líderes comunitarios, jóvenes y niños, para un total de 40 personas consultadas sobre las características de los programas y percepción de impactos generados a la fecha; se desarrollaron, además, observaciones en campo. Todo esto durante los días 9, 10 y 11 de julio de 2015.

Diversos documentos aportados por las entidades consultadas y revisiones bibliográficas, además de la instrumentalización metodológica desarrollada y aportada por la Universidad Externado de Colombia, constituyen la base de información secundaria en la estructuración del presente estudio de caso.

El documento está organizado en cinco partes. En la primera se describe el contexto en el que se desarrolla la iniciativa, en la segunda se describe la forma en que se vincularon las distintas instituciones para la construcción del Tecnocentro, la tercera describe la Corporación Tecnocentro Cultural Somos Pacífico en la actualidad, su oferta programática y su esquema de

funcionamiento, en la cuarta parte se propone un análisis y valoración del proyecto; y, finalmente, en la parte quinta, se señalan las lecciones del caso.

I. CONTEXTO EN QUE SE DESARROLLA LA INICIATIVA

La Corporación Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, ubicada en el Sector de Potrero Grande, es el producto de la suma de esfuerzos, recursos e ideas de entidades públicas y privadas preocupadas por las problemáticas socio económicas de la población que habita en la Comuna 21 de Cali, Valle del Cauca. En el informe del 2012, realizado por el Centro de Vigilancia del Desplazamiento Interno (IDMC, 2012), se afirma que este Departamento fue uno de los principales receptores de población desplazada en Colombia con un total de 21.858 personas solo en el 2012.

Cali es una ciudad altamente afectada por el desplazamiento. El boletín de Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento (Codhes, 2012) menciona que en 2011 se registraban cerca de 90.000 personas que desde 1995 han llegado a la ciudad en condición de desplazamiento forzado. Durante décadas, estas personas construyeron sus viviendas a lo largo del jarillón del río Cauca o en invasiones en zonas de riesgo no mitigable del Distrito de Aguablanca, la cual registra los mayores niveles de pobreza y violencia.

Ante el crecimiento de estos asentamientos subnormales y el déficit de vivienda de interés social, el gobierno municipal creó en los años noventa la comuna 21 en el extremo oriente del Distrito. Actualmente, de conformidad con las proyecciones hechas a partir del censo general (Dane, 2005), 112.000 personas habitan en la comuna 21. El barrio más grande de esta comuna y en mayor condición de vulnerabilidad, es Potrero Grande.

El informe de consultoría contratado por el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico (González, 2012, p. 18) indica que para dar respuesta a la demanda habitacional, el Municipio de Cali impulsó la modalidad de ofertas de lotes para autoconstrucción y unidades básicas de vivienda.

Este concepto se amplió a la emergencia legal de la comuna, como una unidad administrativa centrada en la oferta de unidades de vivienda de interés social para estratos 1 y 2. Las viviendas fueron construidas mayoritariamente por Cajas de Compensación y/o directamente por el Municipio de Cali, con el propósito de reubicar a la población proveniente de estos asentamientos subnormales (González, 2012, p. 18).

Así las cosas, afirma Arboleda (2015, p. 11), en 20 años, la comuna 21 se consolidó como una población subdividida de la siguiente manera:

- 25% de reubicados de asentamientos subnormales.
- 40% por asignación pública de casas y lotes de interés social por sorteo.
- 35% de familias que llegaron por proyectos de urbanización a través de subsidio con cajas de compensación.

Pese a que no existen estudios que demuestren las consecuencias socio económicas derivadas de esta política y estructura, la observación del trabajo de campo realizado en Potrero Grande, permite evidenciar la ausencia, en el diseño del barrio, de aspectos clave para el desarrollo de la población tales como la construcción de infraestructura de salud, educación, cultura o deporte y espacios de encuentro para la participación comunitaria.

Al respecto, Jaime Quevedo, actual director del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, expresa:

“Fue un proceso con poca planificación, en Potrero Grande se ubicaron aproximadamente 30 mil personas; en un principio no se contaba con ningún tipo de infraestructura (colegios, hospitales, estaciones de policía, etc.) en esos momentos se identificó el riesgo social, que efectivamente pasó” (Gaviria y Rivera, 2015a).

Por su parte, González (2012) afirma:

Es relevante el marcado fenómeno de presencia prioritaria de madres cabeza de hogar y el crecimiento de embarazos tempranos, violencia intrafamiliar, vecinal, y altas tasas de mortalidad infantil; todos estos factores develan una situación de violencia social cotidiana, que viniendo de la saga originada en la violencia migratoria, son potenciados por la ausencia o precariedad de lenguajes y espacios para comunicar la interculturalidad y para enfrentar las contingencias materiales en la barriada.

Son contingencias difíciles de superar, más aún si se tienen en cuenta cifras planteadas en el Plan de Desarrollo del Municipio de Cali (Alcaldía de Cali, 2008), el cual, en su capítulo de caracterización socio económica de la comuna 21, indica que:

- El 80,7% de las viviendas son estrato 1.
- El 19,3% de las viviendas son estrato 2.
- El 43% de la población ha alcanzado como máximo nivel educativo, la básica secundaria.
- El 35% de la población primaria.

- El 5,7% ha llegado a la media técnica.
- El 6,3% restante han alcanzado niveles técnico o profesional.
- El 11% no cuenta con ninguna formación.

En la Comuna 21, pese a que el 96% de las viviendas solo contiene un hogar, las familias son superiores a cuatro miembros en promedio y es común encontrar tres generaciones en la casa (padres – hijos – nietos).

Así mismo, la estructura socio demográfica de la comuna ha jugado un papel importante en los asuntos económicos. El 48% son hombres y el 52% mujeres, en medio de una tendencia social machista, los pobladores tienen pocas oportunidades para acceder al mercado laboral y construirse la vida con un mínimo de sostenibilidad económica, personal y familiar.

González (2012) afirma que “esta situación se encuentra reflejada en los amplios segmentos poblacionales que viven de la informalidad, la ilegalidad y el desocupe” (p. 12).

Según el Plan de Desarrollo (Alcaldía de Cali, 2008), cerca del 25% de la población económicamente activa, manifiesta estar desempleada y el 38% no registra actividad alguna, cuadro que tiene un mayor impacto sobre la juventud –que representa el 52%– si se tiene en cuenta la población con edades por debajo de los 26 años.

Otro elemento sociocultural de importancia radica en la composición étnica: afro descendiente 40%, mestizaje 45%, indígena 4%, otros 2%; rom o gitanos. Lo anterior,

“evidencia una fuerte presencia de negritud, en relación con otras dimensiones y matrices étnico expresivas, especificadas en aspectos como: fuerte expresión oral y corporal, fuertes destrezas manuales y artesanales asociadas, predominantemente, a las tradiciones del pacífico en relación dinámica con matrices andinas, urbanas y suburbanas también existentes” (González, 2012, p. 22).

Con el anterior referente, la comuna 21 ubicada en el Distrito de Aguablanca, no es ajena a la “estigmatización” afirma la hermana Alba Stella Barreto, directora de la Fundación Paz y Bien, y quien desarrolla una labor con jóvenes del sector, en la búsqueda de la convivencia pacífica (Gaviria y Rivera, 2015b).

La “estigmatización” obedece a cifras reales, entre enero y agosto de 2006 en la comuna se presentó el 4,7% de los homicidios de la ciudad, el equivalente a 77 homicidios por cada 100.000 habitantes, ubicándose por encima de la tasa de homicidios para Cali (Alcaldía de Cali, 2008). Estas

cifras ponen al Distrito como uno de los sectores más violentos de Cali y, por ende, a sus habitantes como personas beligerantes y peligrosas, lo que tiene consecuencias sociales como el que no se empleen fácilmente y que pocos conozcan el sector por temor a la violencia que allí se vive.

En Potrero Grande “aunque fue un barrio planificado con calles, viviendas construidas en material duradero y una infraestructura de servicios públicos, el problema social y de pobreza es grande. La mitad de los hogares en Potrero Grande genera menos de 100 dólares al mes” (Alcaldía de Cali, 2008).

Si se revisa con cuidado, las cifras de violencia, el desplazamiento de las familias, sumado a los bajos ingresos económicos recibidos y a la estigmatización que los margina del ámbito laboral, el riesgo social que enfrenta la comunidad es alto, en especial el de los jóvenes, quienes están “presos en sus viviendas” a raíz de las “fronteras invisibles”, con pocas opciones de vida; la violencia y delincuencia que los rodea es su realidad. Este comportamiento puede estar relacionado con las secuelas del desplazamiento que, como ya se ha mencionado, ha afectado a un porcentaje importante de esta población.

Afirma Jaime Quevedo, que “pese a que en 2009 se construyó el primer colegio del sector, ya para esa época empezaron a hacerse evidentes los enfrentamientos entre los jóvenes, tanto verbales como físicos”. Desde el momento de la construcción del barrio, este fue dividido en sectores, a partir de los cuales los jóvenes crearon “fronteras invisibles” y con ellas la aparición de fenómenos de territorialidad, que ocasionan violencia entre los sectores (Gaviria y Rivera, 2015a).

En 2009, esta fue una situación que empezaba a salirse de control; por ello, la propia comunidad tomó la iniciativa de crear un centro comunitario como espacio en el cual los jóvenes tuvieran la oportunidad de formarse y tener actividades alternas al colegio como lo afirmaron varios líderes comunitarios (Gaviria y Rivera, 2015c).

El Centro Nacional de Memoria Histórica (2013), explica que el desplazamiento es un fenómeno que no comienza ni termina con el momento de la huida forzada, es un proceso donde las poblaciones o personas han sido sometidas a amenazas, intimidaciones, combates o masacres (p. 208).

Les siguen por lo general, largos y difíciles procesos, en los que intentan estabilizar sus vidas, pero que, en la mayoría de los casos, son descritos como experiencias caracterizadas por la penuria económica, el hacinamiento, la estigmatización, el rechazo y el maltrato.

Al dolor producido por los hechos previos al desplazamiento, al sufrimiento que causa el abandono de bienes, lugares, sitios sagrados y seres preciados, se suman las experiencias propias del arribo a entornos desconocidos, muchas veces hostiles y en precarias condiciones de vida (Cepal, 2008).

Algunas de las dimensiones donde se pueden ubicar los mayores impactos negativos del desplazamiento son: el proyecto de vida, los impactos sobre el cuerpo, las secuelas psíquicas y los daños socioculturales (Bello y Chaparro, 2011).

En los niños, Bello (2000) identifica daños que pueden ser causas de traumas; para el caso de los niños y niñas en Colombia, llegan a los centros urbanos y enfrentan múltiples situaciones que causan un impacto significativo como son: el deterioro grave en la calidad de vida, la fragmentación familiar, la destrucción y la recomposición de las redes familiares y sociales de apoyo. El desplazamiento rompe el tejido social y menoscaba los valores y las formas tradicionales de creación, apropiación y transmisión de la cultura.

Los mayores daños, están relacionados con la pérdida de la confianza y, por tanto, una actitud defensiva o temerosa, la legitimación o naturalización de la violencia como forma de respuesta ante los problemas y la disminución de la esperanza, en los seres humanos, en una vida mejor. Al respecto, González (2003), señala que la población más joven, enfrenta problemas de exclusión, falta de oportunidades, reproducción de la pobreza. Los hombres, jóvenes presentan altos índices de muertes violentas y menores expectativas de vida, en comparación con jóvenes de países de América.

Muchos de ellos están marginados de la ciencia y la tecnología, de las posibilidades de trabajo, la participación política, la recreación y las posibilidades de expresión. Es el “caldo de cultivo” para su ingreso a los diversos circuitos de ilegalidad: grupos armados (guerrilla, paramilitares, delincuencia común), redes del narcotráfico y contrabando, prostitución, etc.

2. MODELO DE INTERVENCIÓN SOCIAL

Como se ha descrito en este documento, el barrio Potrero Grande presenta las características enunciadas sobre las poblaciones objeto de desplazamiento. Realidad que no es ajena a sus propios habitantes, ni a las instituciones que allí hacen presencia, tanto públicas como privadas.

En estas circunstancias, la Fundación Paz y Bien, organización que trabajaba en el sector con el propósito de generar procesos de autonomía y autogestión en las comunidades más empobrecidas para lograr la superación de la pobreza, toma la iniciativa de crear un espacio para hacer frente a la problemática socio-económica del momento. Según palabras de la hermana Alba Stella Barreto, directora de la Fundación, “en la comunidad nos pensamos un espacio, donde ellos pudieran expresar su riqueza cultural y contribuir a la paz del sector” (Gaviria y Rivera, 2015b).

2.1 FASE UNO: LA SUMA DE FUERZAS

La Fundación Paz y Bien tiene entonces la iniciativa de crear un centro auto-gestionado por la comunidad para el desarrollo de las potencialidades culturales, la recreación y la adecuada utilización del tiempo libre de los jóvenes del sector. Para ello, solicitó a la Caja de Compensación Familiar, Comfandi, que era la constructora de la urbanización Potrero Grande, aportar dos casas colindantes, espacio en el cual la Fundación desarrollaría actividades en pro de la sana convivencia de los jóvenes del sector.

La idea fue de buen recibo por parte de Armando Garrido, director administrativo de la Caja de Compensación, quien no solo la apoyó, sino que la potenció, pues a su parecer el proyecto debía contar con un espacio mayor; en consecuencia, tendió puentes con la Alcaldía, con el propósito de gestionar la consecución de un lote más grande. A partir de este momento, se inició la etapa que llamaremos “la suma de fuerzas”. Es así como en el 2010 la Fundación Alvaralice se une al proyecto.

Alvaralice es una entidad sin ánimo de lucro dedicada a articular esfuerzos, apoyar iniciativas y movilizar recursos con el propósito de generar condiciones que faciliten la construcción de paz en el país (Gaviria y Rivera, 2015d).

El acuerdo de voluntades quedó formalizado mediante el Convenio de Cooperación n.º 02-14-2011, cuyo objetivo era la Construcción del Tecnocento Cultural “Somos Pacífico”, suscrito entre Comfandi, Alvaralice y la Fundación Paz y Bien.

“Lo interesante de la articulación es que cada entidad tiene grandes fortalezas y experiencia en su rol en el proyecto”, según lo expresó Julieta Arboleda quien fuera funcionaria de Comfandi en ese entonces y quien quedó designada como directora del mismo. La Fundación Alvaralice asumió la responsabilidad de la consecución de los recursos para construir el Centro

Cultural Somos Pacífico, Comfandi asumió la gerencia del proyecto (construcción y dotación) y Paz y Bien estuvo al frente del trabajo comunitario y parte de la operación (Gaviria y Rivera, 2015d).

2.2 FASE DOS: MANOS A LA OBRA

La gestión de recursos tuvo como resultado la participación del gobierno nacional a través de Acción Social (hoy DPS, Departamento para la Prosperidad Social), entidad que aportó 1.400 millones de pesos y del Ministerio de Cultura con 1.100 millones. Estos recursos se destinaron a la construcción del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico y fueron entregados mediante convenios de asociación a Comfandi, como operador del proyecto.

La Alcaldía de Cali, por su parte, adhirió a esta iniciativa con la participación de la Secretaría de Vivienda, entidad que cedió un lote de 2.856 m² en el sector nueve de Potrero Grande y con 500 millones de pesos entregados por la Secretaría de Cultura para la fase de la construcción; este último paso mediante la adhesión al convenio de cooperación n.º 02-14-2011 en el que, además, se estableció la intención de aportar recursos para la operación del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico por un período de 10 años a partir de la finalización de la construcción, pero sin comprometer vigencias futuras del Municipio. Para el 2014, la Alcaldía de Cali hizo una nueva adición al convenio de cooperación n.º 02-14-2011, por la cual se sumaron 500 millones de pesos adicionales para finalizar la construcción del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico.

Paralelo a la construcción y puesta en marcha de Somos Pacífico, la Fundación Alvaralice, gestionó recursos mediante la promoción de Somos Pacífico como un proyecto de ciudad, ante el empresariado de Cali y demás sectores. Más de noventa empresas, sesenta personas representantes de la sociedad civil y cuatro entidades de cooperación internacional, aportaron recursos al proyecto. Las donaciones se hicieron en efectivo (algunas con destinación específica y otras de libre inversión); otros aportantes prefirieron hacerlo mediante recursos técnicos y en especie para la construcción y dotación del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico.

La unión de entidades públicas, privadas y del tercer sector permitió recaudar recursos por un valor superior a los cinco mil millones de pesos provenientes de entidades, personas y organizaciones motivadas por impulsar un proyecto de impacto social para los niños, jóvenes y adultos del sector de Potrero Grande en Cali.

En marzo de 2011, al tiempo en que se construía la edificación, la Fundación Paz y Bien desarrolló el proceso de participación comunitaria que duró año y medio; este trabajo estuvo enfocado a lograr que desde el inicio, la comunidad lo sintiera como su proyecto. Para ello se consultó con ellos los intereses de formación para determinar la oferta programática. Incluso, el nombre “Somos Pacífico”, respondió al sentir de los habitantes de Potrero Grande por la afinidad con la zona de procedencia, de un número importante de personas.

El Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, fue inaugurado oficialmente en febrero de 2013, con la presencia de importantes autoridades públicas, privadas y de la sociedad civil del país, cuando aún estaba pendiente la construcción de la segunda etapa.

El TCSP cuenta con un diseño moderno y ecológico, con salas de sistemas, aulas para capacitación, biblioteca, salón de artes plásticas, sala de danza, sala múltiple, salones de música, un estudio de grabación y una cocina, diseñado con criterios técnicos para cubrir la oferta académica. Este logro fue posible gracias al consenso de los aliados, los que determinaron hacerlo por medio de licitaciones públicas, en cumplimiento de la Ley 80; esto, por la naturaleza pública de los recursos.

Para ello, Comfandi puso a disposición de la obra la metodología de gerencia de proyectos; aportó un gerente integrador que articuló líderes encargados de la infraestructura, la dotación, la tecnología, el manejo de la comunidad y los asuntos financieros. Dicho gerente, además debía elaborar los informes de rendición de cuentas a cada aportante. Con el fin de dar mayor transparencia a los dineros ejecutados, se establecieron áreas específicas en metros cuadrados para responder a cada donante. Este proyecto tuvo un *sponsor* que fue el director ejecutivo de la Fundación Alvarallice, conformándose, en el esquema de gerencia, un comité directivo, con participación de los directores de cada entidad, que incluyó a la Secretaría de Cultura Municipal y los grandes donantes como DPS y Ministerio de Cultura, cuya permanencia se definió por el tiempo de intervención en el proyecto.

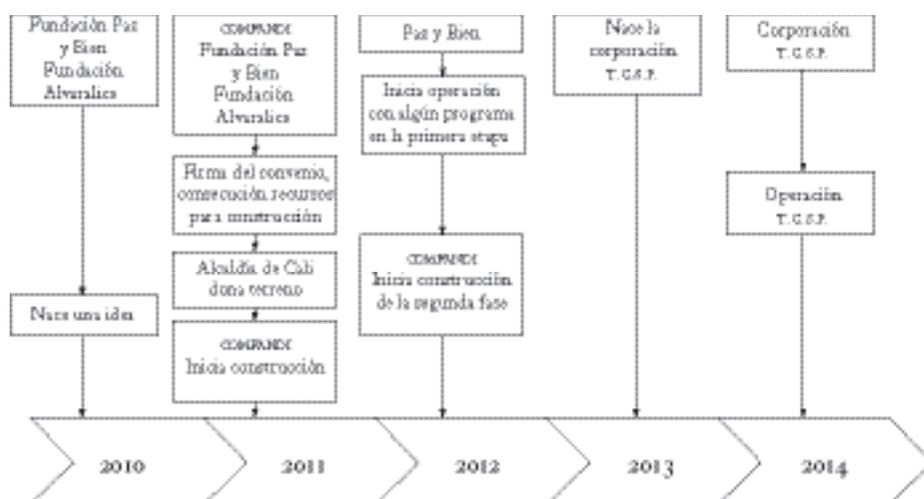
Esta decisión, permitió un manejo eficiente de los recursos; sin embargo, un proyecto de estas dimensiones, enfrentó obstáculos, que pasaron desde superar los costos de construcción, alta rotación de personal (incluyendo al contratista), hasta problemas con la comunidad.

Las expectativas que tenía la comunidad, por el empleo que se generaría a partir de las obras de construcción del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico,

produjo inconformidad y brotes de sabotaje, por lo que ellos consideraban un incumplimiento en la generación de empleo local. La ausencia de perfiles acordes a los requeridos en la obra, fue la causa de exclusión de muchos de los postulantes locales a los empleos.

La obra también se vio inmersa en situaciones de violencia del sector (amenazas y extorsiones al constructor, balaceras y guerra entre pandillas). Para superar estas dificultades, Acción Social (hoy DPS, Departamento para la Prosperidad Social) y los demás aportantes, implementaron mecanismos de veeduría visible con la comunidad; así mismo, se desarrollaron otros procesos de diálogo y acercamiento con la comunidad para frenar las acciones violentas.

GRÁFICO I I.
MOMENTOS HITOS DE LA PRIMERA Y SEGUNDA FASE



Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la Fundación

2.3 FASE TRES: PUESTA EN MARCHA Y SOSTENIBILIDAD

En el 2013, tienen lugar hechos importantes para el proyecto. En primer lugar, en el mes de marzo, se crea la Corporación Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, como una organización con autonomía administrativa, cuyo propósito es manejar, de forma directa, los recursos asignados a la operación de los diferentes programas.

Esta decisión se toma por consenso por las entidades aliadas, como una alternativa para la operación del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, que hasta el momento había sido asumida en forma provisional por la Fundación Paz y Bien y Comfandi. De esta manera, el control y manejo de los recursos se puede hacer de manera directa, facilitando la administración de los mismos. Se busca que el proyecto se consolide como una iniciativa independiente y se desligue de las instituciones gestoras, según los testimonios recogidos en el trabajo de campo, “el proyecto es de la comunidad”, palabras que se presentan como un denominador común en la comunidad y en los representantes de las instituciones.

En segundo lugar, la Fundación Paz y Bien, anuncia su salida del proyecto. De acuerdo con el testimonio de la hermana Alba Stella Barreto, quien fuera la directora de la Fundación y gestora de la idea, su decisión fue motivada por lo que ella consideró un cambio en el modelo del mismo

“al cual la Fundación no se filiaba por desligarse del enfoque inicial (...) Nosotros nos soñábamos un espacio donde se rescataba y se desestigmatizara la presencia de la comunidad afro del pacífico en la ciudad de Cali, destacando toda la riqueza que le aporta a esta zona del país, desde el punto de vista cultural y de sus saberes, pero también para la comunidad, como desde la ciudad se lograba incluirlos... hoy es un centro comunitario, como los demás que hay en la ciudad, donde le ofrecen a la comunidad actividades de capacitación de diferentes cosas” (Gaviria y Rivera, 2015b).

Ante la posición de la Fundación Paz y Bien, el comité de aliados, integrado en su momento por todas las entidades aportantes al proyecto, destacaron la importancia de proyectar el Tecnocentro Cultural como un espacio de paz, abierto para el encuentro de los jóvenes y la comunidad; pero también, dispuesto para el aprendizaje de la tecnología, las artes y la cultura, en forma tal que se brindaran mayores escenarios de oportunidad a los jóvenes, para cristalizar su proyecto de vida.

Así las cosas, se determinó entonces que el enfoque de la oferta académica del TCSP debía ser de formación para el trabajo y el desarrollo humano, cuyas actividades se realizarían en alianza con entidades públicas y privadas, con una oferta propia de programas y con un enfoque cultural.

En el marco de las nuevas circunstancias, el proyecto continuó adelante. Para la vigencia 2013, la Alcaldía Municipal, a través de la Secretaría de Cultura, aportó 1.100 millones de pesos más; quinientos millones destina-

dos a la culminación de la construcción y dotación y seiscientos millones a la operación.

Durante el 2014 y el 2015, los recursos provenientes de la Alcaldía de Cali – Secretaría de Cultura, con destinación al funcionamiento, se han mantenido. Durante los dos primeros años, fueron operados por Comfandi y la Fundación Paz y Bien. A partir del 2014 la Corporación Tecnocentro Cultural Somos Pacífico se encarga directamente de la operación.

En la actualidad, el presupuesto operativo, anual del TCSP se estima en 800 millones de pesos, los cuales se financian en un 66% con los recursos provenientes de la Alcaldía y el 33% restante proviene de aportes del sector privado y la cooperación internacional como resultado de la gestión que realiza la Fundación Alvaralice.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

3.1. MODELO DE FORMACIÓN

Jaime Quevedo, director de la entidad, define al TCSP

“como un centro comunitario que ofrece modalidades de formación para el trabajo y el desarrollo humano mediante alianzas con diversas entidades y programas bajo la modalidad de educación informal (Gaviria y Rivera, 2015a). Así, el Tecnocentro permite producir efectos a corto y largo plazo en una población joven, cambiante e inestable y en alto riesgo de ser cautivada por estructuras delincuenciales”.

El Centro ofrece programas en cuatro líneas:

- Formación cultural y artística.
- Acceso a las TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones).
- Generación de ingresos (empleabilidad, emprendimiento e industrias culturales).
- Formación para la convivencia pacífica y el desarrollo humano.

La razón por la cual se decidió orientar la formación en áreas artísticas y en tecnologías, obedece a que desde su concepción se pensó en rescatar la cultura afro y todo su conocimiento, para la inclusión de una comunidad desplazada del litoral Pacífico.

Los programas musicales colectivos tales como el desarrollado por la Fundación Nacional Batuta de Colombia, brindan evidencias de su capacidad de incidencia para construir puentes entre las instituciones y la población,

generando espacios de encuentro desde la interpretación musical colectiva (Galtung, 2010):

“La música como tal favorece la recuperación emocional del sujeto, elevaba el espíritu humano y por tanto genera en los seres humanos un deseo de construir juntos, la práctica musical favorece el desarrollo corporal, cognitivo (lenguaje, lectura, matemática, concentración, memoria, creatividad e imaginación constructiva, etc.), y emocional (robustecimiento del sentido de vida, conciencia de sí mismo, manejo de emociones, responsabilidad, reducción de la agresividad, etc.); lo anterior contribuye a una percepción positiva de sí mismo facilitando la confianza en las propias capacidades”.

Los beneficiarios del proyecto son los niños, niñas, jóvenes y adultos del Barrio Potrero Grande y sectores aledaños en condiciones de vulnerabilidad y que deseen hacer parte de los programas que ofrece el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico en la ciudad de Cali, Valle del Cauca.

Las características de la población llevaron a plantear un programa con alto grado de flexibilidad. Por ello, la certificación de aprobación, no corresponde con niveles, carreras o grados académicos; por el contrario, evalúa más el cumplimiento de logros de comportamiento, de asistencia u otros valores como el respeto o la comunicación asertiva.

Los contenidos son funcionales y contextualizados, porque se adaptan a la población que se atiende y el tiempo se distribuye adaptándose a las circunstancias locales, en secuencias relativamente cortas, para asegurar que en cada una se deje una enseñanza concreta y aplicable.

Lo anterior, con objetivos centrados en: i) desarrollar competencias y capacidades para el desempeño laboral y para la construcción de proyectos significativos de vida; ii) impulsar iniciativas de desarrollo de las comunidades que contribuyan a mejorar su calidad de vida; iii) fortalecer el tejido social y la convivencia pacífica entre los habitantes de Potrero Grande (Fundación Alvarallice, 2012).

En consecuencia, afirma Iván Rojas (Gaviria y Rivera, 2015e), se procura que los currículos académicos (propios y en alianzas con otras entidades), respondan a principios de diversificación, pertinencia, integralidad, flexibilidad y replicabilidad. Se identifican participativamente los intereses de la comunidad y necesidades de formación; se convoca a entidades expertas en desarrollar los programas en las áreas identificadas. Por lo tanto, el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, como se manifestó,

no tiene programas estructurados conducentes a título, pero otorga certificados de participación.

Para dar respuesta a la población objetivo, en su direccionamiento estratégico, el TCSP, se proyecta como un modelo innovador de formación, centrado en el ser, que combina tecnología y cultura para el desarrollo de capacidades de poblaciones en condiciones de vulnerabilidad y construcción de convivencia y paz en áreas artísticas, culturales, tecnológicas y la formación para el trabajo y el emprendimiento.

3.2. OFERTA PROGRAMÁTICA

3.2.1. PROGRAMAS CON ÉNFASIS EN FORMACIÓN CULTURAL Y ARTÍSTICA

La Red Tecnocultural es un programa con el que se busca contribuir a la promoción de la convivencia en el entorno social de la población infantil, adolescente y juvenil; se trabaja para desarrollar capacidades de expresión en artes plásticas para niños y niñas, danza en tres niveles: semilleros, formación y fortalecimiento.

El Sinfónico Coral es un programa que se desarrolla en alianza con la Fundación Nacional Batuta. Tiene como objetivo el desarrollo de destrezas y habilidades musicales en los niño/as y jóvenes.

La Biblioteca presta servicios en alianza con la Fundación Afrocolombiana Koretta King, y constituye un espacio para el fomento a la lectura y trabajo comunitario.

3.2.2. PROGRAMAS CON ÉNFASIS EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES

Alfabetización Digital-Punto Vive Digital: el TCSP ofrece un espacio en el que se desarrolla el programa Punto Vive Digital del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones que busca impulsar la masificación del uso de internet y la apropiación de tecnología en adolescentes y adultos del sector.

Computer Club House: es un programa diseñado con base en la propuesta del Museo de Ciencia de Boston, con el soporte del Instituto Tecnológico de Massachusetts, que ofrece un entorno de aprendizaje extraescolar seguro,

creativo y divertido para niños, niñas y jóvenes de diversas comunidades. Sus principios rectores se basan en aprender haciendo, seguir los propios intereses para construir confianza en los participantes.

3.2.3. PROGRAMAS ORIENTADOS A LA GENERACIÓN DE INGRESOS

Rumbo Joven: es un programa flexible (horarios y duración), que se orienta a desarrollar conocimientos, destrezas, comportamientos y habilidades comunicativas, necesarios para la efectiva vinculación laboral y para el desarrollo de iniciativas empresariales y de negocios que generen ingresos adecuados a jóvenes entre los 18 y 25 años que están en busca de su primera experiencia laboral.

Industrias culturales: proceso de formación (técnico y empresarial) para grupos artísticos (danza y música). Para este fin, el TCSP, desarrolla anualmente un “Encuentro de Talentos” en el que participan grupos de la ciudad y lo que busca es potenciar músicos, bailarines y talentos con el que se visibiliza el arte como una opción de vida y de desarrollo profesional para los jóvenes.

Cursos vocacionales: consiste en cursos, con una intensidad horaria inferior a 160 horas, ofrecidos en el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, por el Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, y por otras entidades, en áreas diversas, que respondan a los intereses de los jóvenes y a las ofertas laborales de los sectores público y privado.

Habilidades comunicativas en inglés: es un curso ofrecido por el Tecnocentro, en alianza con entidades especializadas en la enseñanza del idioma como es el Centro Colombo Americano.

Formación técnica y tecnológica: oferta que se hace en alianza con el Sena y otorga títulos de técnico en audiovisuales y tecnólogo en diseño para la comunicación gráfica.

3.2.4. FORMACIÓN PARA LA CONVIVENCIA PACÍFICA Y EL DESARROLLO HUMANO

Para animar el desarrollo comunitario y la construcción de un entorno amable, Somos Pacífico también ofrece servicios a la comunidad, particularmente propiciando espacios para reuniones, consultas en biblioteca, utilización del

Centro de Cómputo. Coordina y apoya encuentros, campeonatos deportivos, eventos artísticos y culturales con los líderes comunitarios; apoya iniciativas juveniles y el diálogo abierto sobre temáticas de interés comunitario.

Para garantizar que las opciones educativas seleccionadas sean portadoras de una pedagogía que contribuya a formar para la civilidad y la convivencia, desarrolla competencias que generen prácticas proclives a la convivencia; como la capacidad para manejar sentimientos y emociones, tramitar adecuadamente los conflictos, trabajar en grupo y compartir, buscar soluciones a los problemas, argumentar, dialogar y fijarse metas. Para tal efecto, impulsa relaciones pedagógicas en las que se cumplan condiciones mínimas, entre las que están el estímulo a la expresión y la discusión de sentimientos y emociones.

El fomento al aprendizaje, con base en el análisis de problemas, la exaltación permanente del respeto a los demás, de la tolerancia, la solidaridad, la honestidad en las relaciones interpersonales, el fomento del diálogo y de la argumentación, son la clave para desarrollar la formación y generar entornos tranquilos de convivencia de aprendizaje (Fundación Alvaralice, 2012).

4. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En el presente capítulo se propone una valoración del proyecto, la cual se hace con base en la percepción que los distintos grupos de interés tienen sobre su ejecución y sobre los resultados e impactos en la comunidad. A partir de dicha percepción se han identificado factores de éxito (entendidos estos como las condiciones, estrategias y acciones desarrolladas por los creadores e implementadores del proyecto, que favorecen la obtención de resultados positivos) y las oportunidades de mejora (es decir, los aspectos que pueden transformarse o fortalecerse con el fin de potenciar los resultados del proyecto y garantizar su sostenibilidad). Así mismo, se propone una valoración del proyecto a la luz de la teoría.

4.1. FACTORES DE ÉXITO

Como se ha mencionado a lo largo del documento, Somos Pacífico es una iniciativa que surge de la necesidad de atender una problemática social latente, en una comunidad en condiciones de vulnerabilidad, que enfrenta el

desarraigo y la estigmatización, las cuales marcaron el rumbo para consolidar una intervención social novedosa.

Los factores de éxito se analizarán con base en las tres fases en las que se ha dividido el desarrollo del proyecto y en la propuesta de valor del Tecnocentro, tal y como se presenta a continuación:

En la fase de consolidación de la propuesta, se identifica un primer acierto: la participación de diferentes sectores con visiones, saberes y experticias distintas en el análisis de una problemática social presente en una comuna de la ciudad, afectada por altos índices de violencia y el acuerdo común sobre la necesidad de unir esfuerzos para trabajar en ella.

En segundo lugar, se concede valor a los perfiles de las entidades participantes en el proyecto, por cuanto su experiencia permitía crear sinergias complementarias. La Fundación Paz y Bien con el liderazgo de la hermana Alba Stella Barreto, contaba con experiencia en trabajo comunitario; la Fundación Alvarallice, impulsada por María Eugenia Garcés y Óscar Rojas, tenía una larga trayectoria en la gestión de recursos, se destacaba por su capacidad de convocatoria y creación de alianzas interinstitucionales y Comfandi, con Armando Garrido a la cabeza, se constituyó en un actor, que cohesionaba por su credibilidad, frente al empresariado, a las instituciones del gobierno municipal y frente al conjunto de la sociedad en general.

Un tercer factor de éxito, está constituido por el involucramiento de la comunidad desde sus inicios. La búsqueda de soluciones conjuntas tuvo un efecto de apropiación por parte de la misma ya que la iniciativa les conectaba con sus raíces culturales y potencializaba sus saberes ancestrales.

En la segunda fase del proyecto, se destaca como factor de éxito la búsqueda de aliados públicos del orden local y nacional, con aportes enmarcados en los Planes de Desarrollo, lo que garantizó la entrega efectiva de los recursos y el acompañamiento al proyecto, al tiempo en que Alvarallice convocó al sector privado y a la cooperación internacional, lo que permitió la suma de recursos, algunos de libre destinación. Es así como las entidades aliadas cumplen sus objetos misionales a través de modalidades como: inversión social y la filantropía, lo que justifica el apoyo al proyecto.

El segundo factor de éxito identificado tiene que ver con la decisión de establecer una metodología de trabajo, bajo la modalidad de una gerencia de proyectos. Esta metodología permitió transparencia en el manejo de los dineros recibidos, tanto públicos como privados, así como establecer un cronograma de obra y hacer seguimiento a la inversión realizada por cada

aliado. De esta forma, cada organización (pública o privada) contaba con la rendición de informes, con los respectivos soportes, según la exigencia (Gaviria y Rivera, 2015d).

En la tercera fase, período que corresponde a la entrada en funcionamiento del proyecto, se identifica como positivo la distribución de funciones de cada uno de los aliados, acorde con la experticia y perfil de los mismos. Es así como se decidió que la Fundación Paz y Bien operara durante el primer año el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, Alvarallice continuó con su función de captar y gestionar fondos y Comfandi, una vez terminada la etapa de construcción, se hizo a un lado para dar paso a los procesos de formación.

En este punto, se inició una nueva etapa. Los aliados reconocieron que el proyecto debía continuar de manera autónoma su funcionamiento. Por ello, se creó la Corporación Tecnocentro Cultural Somos Pacífico. Esta figura, que se basa en la autonomía administrativa, permite manejar de forma directa los dineros recibidos de parte de los aliados para su operación y concentrarse en el desarrollo de una misión basada en el respeto a las diferencias étnicas, culturales, ideológicas y de género; además, aporta a la construcción de paz con la promoción de un desarrollo integral e incluyente, asuntos que no hacen parte de la misión de los aliados. En otras palabras, los aliados comprenden que su participación en el proyecto ha ido hasta donde su misión institucional corresponde y, por ello, es importante crear una nueva entidad que desarrolle una misión propia, orientada a la formación y a la generación de espacios de convivencia.

Hasta aquí, se han presentado factores de éxito que tienen que ver con la concepción y diseño del proyecto desde la perspectiva de infraestructura, institucional y gerencial. Ahora, se expondrán los aciertos en los aspectos que tocan directamente al desarrollo misional de Somos Pacífico y su operación.

En primer lugar se destaca el esfuerzo realizado por sumar aliados, que tengan experticia en los distintos campos de formación que se quieren ofrecer, tal como se dijo en el aparte de oferta programática de este documento. Así como la activa participación de la comunidad en el diseño y ejecución de proyectos colaborativos con organizaciones comunitarias de la comuna; la presencia de padres-madres de familia y de líderes comunitarios en las instancias de gestión; y la vinculación laboral de personas de la comunidad para el desarrollo de los programas y las actividades de soporte del Tecnocentro, entre otros (Gaviria y Rivera, 2015c)

Desde la propuesta de valor, el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico responde a una innovación social, la cual se caracteriza por tener potencial de escalabilidad, replicabilidad, ser sostenible, promover mayor empoderamiento de la comunidad y generar alianzas entre diferentes actores de la sociedad (Departamento Nacional de Planeación – Colciencias, 2015).

4.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA

Como todo proceso de construcción, la auto evaluación y los constantes ajustes ayudan a fortalecer cada día más los programas y proyectos. Para este caso, es relevante mejorar la articulación con otras ONG y demás programas que hoy hacen presencia en Potrero Grande, para sumar recursos y esfuerzos con mayores impactos, en procura de no saturar a la comunidad y/o hacer una sobre intervención social que puede resultar contraproducente. En este mismo sentido, es importante estimular la vinculación de todos los líderes comunitarios existentes en el Barrio Potrero Grande para evitar el resquebrajamiento de las relaciones y la división de intereses entre los mismos. Al respecto es clave que las organizaciones sean vistas como la sumatoria de esfuerzos y no la competencia por recursos.

Otro aspecto susceptible de mejora es el fortalecimiento de los lazos de cooperación con las instituciones educativas del sector. Se debe entonces focalizar población que tenga necesidades especiales de formación y que resulte en un “gana-gana” para las instituciones. Esto resultaría estratégico por cuanto los asistentes a los programas, que además están escolarizados, reconocen que las actividades del Tecnocentro Cultural les aportan para mejorar su rendimiento académico, como lo manifiesta Laura Casillas (Gaviria y Rivera, 2015f) de 13 años, integrante del Programa Club House: “*estar en Somos Pacífico me ha ayudado mucho a que me vaya mejor en el colegio*”. La articulación con las entidades educativas resulta, en consecuencia, estratégica para el proyecto.

El Tecnocentro Cultural Somos Pacífico “representa un espacio de paz y aprendizaje para la comunidad”, así lo reconocen los entrevistados durante el trabajo de campo de este estudio de caso. Lo anterior, evidencia la necesidad de establecer una oferta programática de formación para el trabajo y el desarrollo humano, integral y que ofrezca suficientes herramientas para la generación de ingresos, además de la oferta cultural. Para ello, definir programas con alcances, contenidos, ejes transversales de los contenidos

académicos, perfiles de entrada, perfiles de salida, escalabilidad de los jóvenes al interior de los programas y en articulación con aliados externos que les permita mejorar sus condiciones de vida y proyectar sus metas personales.

El área de formación cultural y artística debe tener un enfoque fuerte e integral hacia el rescate y realce de la cultura del Pacífico colombiano (comida, música, danza, bellas artes, etc.), como factor de identidad de la comunidad y del Tecnocentro hacia sus grupos de interés. El proyecto tiene cimentada sus bases en el enfoque cultural; no obstante, durante el proceso de documentación no fue posible identificar casos exitosos de “jóvenes recuperados” de la violencia, mediante programas culturales.

Documentar como modelo de innovación social la articulación de la tecnología, la cultura y el conocimiento con indicadores que le apunten, de forma directa, a la construcción de paz con estrategias que permitan una amplia visibilización del mismo a nivel nacional e internacional.

Pese a su escaso tiempo de existencia, el Tecnocentro debe implementar mecanismos conducentes a medir el impacto de sus programas; deserción, movilidad de la población atendida, desarrollo de habilidades técnicas y para la vida, contribución a la paz en el sector y los directamente relacionados con su objeto misional.

Finalmente, un aspecto central en relación con las oportunidades de mejora, tiene que ver con la estructuración del modelo de adhesión de entidades públicas y privadas en relación con sus alcances y perduración en el tiempo. Es cierto que dicha unión fue un ejercicio exitoso para el montaje, dotación e inicio del proyecto; sin embargo, es evidente la preocupación entre los aliados por el esquema de sostenibilidad económica del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico en el mediano y largo plazo.

Para ello, es fundamental explorar fórmulas que pueden ir desde ser operador con su modelo de intervención de estrategias de paz para entidades públicas del orden regional y nacional; buscar la vinculación de otras instituciones y/o personas que a través del apadrinamiento y voluntariado se vinculen a la entidad; ofrecer programas a otras secretarías del municipio tales como educación para niños y jóvenes con necesidades especiales de formación, hasta la búsqueda de un segundo momento de la articulación interinstitucional, esta vez en pro de la sostenibilidad a futuro del Tecnocentro. Definir y establecer el aporte sostenido de recursos públicos y la seguridad jurídica de la propiedad son acciones prioritarias para que el proyecto no termine en fracaso.

4.3. EVALUACIÓN DEL PROYECTO A LA LUZ DE LA TEORÍA

El desarrollo de este proyecto, fundamentado en la suma de recursos de entidades públicas y privadas para infraestructura social, y su producto, el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, no responden de forma directa a modalidades del continuo organizacional⁶⁶ de la responsabilidad social empresarial, RSE.

Si se parte de una definición aceptada universalmente como es la planteada por el *Libro verde de la Comisión de Comunidades Europeas* (2001) que entiende la RSE como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales, en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”, el proyecto Tecnocentro Cultural Somos Pacífico no puede entenderse como una estrategia de responsabilidad social empresarial. No es un programa empresarial, producto de la estrategia de RSE de una empresa alineado con su objeto social. Sin embargo, visto desde la naturaleza y objeto social de cada uno de los sectores y organizaciones participantes, se identifican acciones filantrópicas, las cuales, aunadas al fuerte apoyo de las entidades del gobierno y sus inversiones públicas, lograron sus objetivos.

Por otra parte, para adherir instituciones y personas al proyecto, las fundaciones Paz y Bien y Alvaralice, desempeñaron su labor social, ya que

“las Fundaciones Empresariales suelen ser identificadas como medios de generación de valor para la empresa: desde el mejoramiento de la imagen y la reputación, hasta la solución de problemas específicos en comunidades locales, pasando por actuar como un sensor de lo que ocurre en la comunidad o instrumentos prácticos para facilitar el manejo de las donaciones” (Fundación Promigas, 2012);

66 El Continuo Organizacional es una propuesta de la Secretaría de Principios de Inversión Social que propone una clasificación de las distintas formas por las cuales empresas y organizaciones desarrollan acciones de RSE por medio de inversiones sociales que van desde aquellas que están directamente ligadas al *core* del negocio y cuyo objetivo principal apunta a incrementar la rentabilidad de la empresa, modalidad que recibe el nombre de *negocios responsables*, hasta la filantropía, entendida como aquellas inversiones que no tienen ninguna vinculación con la actividad principal de la empresa y cuyo retorno se limita de manera exclusiva a la reputación. María Claudia Romero Amaya (2014), directora de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado, hizo una adaptación del Continuo para entender con mayor claridad los alcances de cada una de estas modalidades cuyo resultado presente las siguientes estrategias: Inversión responsable, negocios inclusivos, negocios sociales, inversión en comunidades y filantropía.

en este sentido, las fundaciones en mención, actuaron como articuladoras y facilitadoras de la inversión, tanto pública como privada, para atender una problemática social.

Por su parte, el Municipio de Cali, en el marco de los TIOS (Territorios de Inclusión y Oportunidades), estrategia enmarcada en el Plan de Desarrollo 2012-2015 y que tiene por objeto orientar la inversión pública hacia la ampliación de oportunidades para las poblaciones en situación de exclusión y vulnerabilidad, encontró en este modelo una alternativa efectiva para el cumplimiento de sus metas en sectores como la comuna 21.

La participación de la cooperación internacional y del empresariado, quienes aportaron recursos financieros o técnicos al proyecto, se puede identificar como acciones filantrópicas, entendida la filantropía como

“la entrega voluntaria de recursos privados (financieros y no financieros) por parte de organizaciones y/o personas para el apoyo a una problemática social y comunitaria no atendida, aportes realizados sin la expectativa de rentabilidad económica y en muchos casos a manera de donaciones” (Chávez, Yepes y Cannon, 2012).

Se evidencia entonces, que una de las fuentes de financiación del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, además de la inversión pública, fue la filantropía; ya que como se analizó a la luz de la RSE, con anterioridad en este texto, el proyecto no tiene ninguna conexión con la actividad empresarial de los donantes. Aunque, pueden contribuir a mejorar el entorno del negocio (en este caso la ciudad) al afectar la seguridad en el largo plazo.

En este contexto se destaca la participación de la Fundación Alvaralice como ‘filántropo catalizador’ por su “papel activo en la selección y gestión de la inversión, así como en la creación y movilización de una campaña más amplia para el cambio” (Chávez, Yepes y Cannon, 2012). En este sentido, se reconoce, por parte de los grupos de interés entrevistados, la fuerte vinculación de la Fundación en las distintas fases del proyecto y frente a los desafíos de la sostenibilidad que el mismo plantea.

Comfandi, por otra parte, en su condición de corporación de derecho privado sin ánimo de lucro, con funciones de seguridad social, tiene en la comunidad de Potrero Grande un grupo de interés directo. Esto se da por ser la entidad al frente de la construcción de esta urbanización. Es importante considerar que, de acuerdo con el Decreto 1053 de 2014,

“sus recursos provienen de los aportes parafiscales del 4%, pagados por los empleadores y por las cooperativas de trabajo asociado del país, percibiendo además ingresos de otras fuentes, cuya destinación corresponde a los fines de ley”.

Lo anterior, indica que los aportes de este aliado, en la construcción del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, representan, en la adaptación del continuo organizacional, una inversión social en comunidades.

Si bien, dentro del continuo institucional, la construcción y puesta en marcha del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, no se ajusta a ninguna modalidad de intervención de RSE, si se puede proponer que se trata de un proyecto de innovación social, basada esta afirmación en la definición elaborada en el *Open Book of Social Innovation* (Murray, Caulier-Grice y Mulgan, 2010), donde se entiende que la innovación social “son nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que satisfacen las necesidades sociales (con mayor eficacia que las alternativas) y que a su vez crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones”.

La articulación entre conocimiento, cultura y tecnología, como modelo de intervención que apuesta a la construcción de paz desarrollado por el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, es una apuesta novedosa para atender una problemática social presente en el barrio Potrero Grande. Esto, por medio de un modelo que busca involucrar a los jóvenes en actividades artísticas y culturales, así como la convivencia pacífica y un espacio de paz. También introduce el rescate a la cultura del Pacífico en la búsqueda de construir tejido social, en una población desplazada.

Los demás elementos constitutivos de la innovación social como la capacidad de generar valor social, el trabajo colaborativo entre diversos actores, la sostenibilidad, participación de la comunidad, escalabilidad (Departamento Nacional de Planeación - Colciencias, 2015), también son evidenciables en el modelo de intervención social Tecnocentro Cultural Somos Pacífico.

5. LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas pueden definirse como el conocimiento adquirido sobre un proceso o sobre una o varias experiencias, a través de la reflexión y el análisis crítico sobre los factores que pueden haber afectado positiva o negativamente (Luna, y Rodríguez, s.f.). Para el caso del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico estas lecciones se pueden describir de la siguiente manera:

La unión de diversas capacidades y potencialidades de los aliados públicos y privados, formalizada en un convenio de cooperación, para darle vida al Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, articuladas a través de la figura de “gerente de proyecto”, resultó ser un modelo exitoso para la construcción y puesta en marcha del mismo.

Identificar adecuadamente la misión y la población a la que se piensa intervenir, permitió articular mejor el origen de los recursos e involucrar a la comunidad desde el primer momento de puesta en marcha de la iniciativa.

Es importante establecer con anticipación la sostenibilidad económica del proyecto en el largo plazo. Si bien hoy la Corporación Tecnocentro Cultural Somos Pacífico tiene autonomía administrativa y un equipo de trabajo calificado para la oferta de los programas, la dependencia de los recursos de la administración municipal, enmarcados en el Plan de Desarrollo vigente, constituye un riesgo para su sostenibilidad, ya que puede convertirse en un proyecto de gobierno.

La vinculación del sector privado puede formalizarse por medio de alianzas en el marco de sus áreas de responsabilidad social empresarial; esto con el propósito de lograr sostenibilidad de los proyectos de este tipo, ya que de otra manera la vinculación de estos queda sometida también a voluntades y no a una estrategia.

Este tipo de intervención no es catalogable bajo las modalidades propuestas por el Continuo Organizacional, tal y como está planteado hasta la fecha. No obstante, la participación de cada uno de los aliados principales sí puede identificarse, así: Comfandi se vincula con inversión en comunidades, Paz y Bien, Alvarallice, las entidades del tercer sector internacionales y el empresariado por medio de acciones, inversiones e intervenciones de carácter filantrópico y las entidades del orden nacional y territorial tales como el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, el Ministerio de Cultura y la Alcaldía de Cali, lo hacen con inversión social pública. El proyecto del Tecnocentro corresponde a un proceso de innovación social por cuanto, excepto por la condición de sostenibilidad, las demás características se cumplen: escalabilidad, replicabilidad, modelo colaborativo.

El modelo es también innovador por el trato diferente a los jóvenes, en un espacio donde no se juzga, todos son bienvenidos y se apuesta a que mediante el desarrollo de competencias de comunicación asertiva y respeto, se puede vivir y desarrollarse; lo que les muestra un horizonte más allá de

la violencia y les permite visualizar otras realidades donde es posible soñar, soñar en ser diferentes y romper el círculo de violencia, abandono y miseria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. (2008). *Encuesta en 1.136 hogares de Potrero Grande*. Cali: Sistema de Índices de Inclusión Social Actualizados para Santiago de Cali.
- ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. (2008). *Plan de desarrollo municipal "Para vivir la vida dignamente 2008-2011"*. Cali, Colombia.
- ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. (2012). *Plan de desarrollo municipal "CaliDA, una ciudad para todos 2012- 2015"*. Cali, Colombia.
- ARBOLEDA, J. (2015). *Mínimos Alvaralice*. Cali, Colombia.
- BELLO, M. (2000). *Relatos de la violencia. Impactos del desplazamiento forzado en la niñez y la juventud*. Bogotá, Colombia: Unibiblos.
- BELLO, M. y CHAPARRO, R. (2011). *El daño desde el enfoque psicosocial*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Programa de Iniciativas Universitarias para la Paz y la Convivencia (PIUPC).
- CENTRO NACIONAL DE MEMORIA HISTÓRICA. (2013). *Basta Ya. Colombia memorias de guerra y dignidad*. Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional.
- CEPAL. (2008). *El impacto del desplazamiento forzado en Colombia: condiciones socio económicas de la población desplazada, vinculación a los mercados laborales y políticas públicas* (CEDE, Ed.). Serie Políticas Sociales, Edición 145.
- CHÁVEZ, D., YEPES, G. y CANNON, S. (2012). *Principios para la inversión social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Universidad Externado, Secretaría para los Principios de la Inversión Social y Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe.
- CODHES. (2012). "Desplazamiento creciente y crisis humanitaria invisibilizada", *Boletín de la Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento*, n.º 79 - Bogotá, Quito: CODHES.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (2001). *Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, Bélgica.

- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, DANE. (2005). *Censo general*. Bogotá, Colombia.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – COLCIENCIAS. (2015). *Guía sectorial de programas y proyectos de ciencia, tecnología e innovación*. Bogotá, Colombia.
- FUNDACIÓN ALVARALICE. (2012). *Informe de gestión 2009-2011*. Cali: Terranova Consultores.
- FUNDACIÓN PROMIGAS. (2012). *Las fundaciones empresariales en Colombia*, Barranquilla, Colombia. Recuperado de <http://fundacionpazybien.org/historia/>.
- GALTUNG, J. (2010). *Investigación para la paz y conflictos: presente y futuro*. Zaragoza: Red Internacional para la Paz Transcend.
- GAVIRIA, L. y RIVERA, C. (2015a). Entrevista realizada al señor Jaime Quevedo, director del Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, el 11 de julio de 2015.
- GAVIRIA, L. y RIVERA, C. (2015b). Entrevista realizada a la hermana Alba Stella Barreto, directora de la Fundación Paz y Bien, el 15 de agosto de 2015.
- GAVIRIA, L. y RIVERA, C. (2015c). Entrevista realizada al grupo focal de líderes comunitarios, el 9 de julio de 2015.
- GAVIRIA, L. y RIVERA, C. (2015d). Entrevista realizada a la señora Julieta Arboleda, directora Comfandi, el 11 de julio de 2015.
- GAVIRIA, L. y RIVERA, C. (2015e). Entrevista realizada al señor Iván Rojas, coordinador de programas TCSP, el 9 de julio de 2015.
- GAVIRIA, L. y RIVERA, C. (2015f). Entrevista realizada al grupo focal de jóvenes beneficiarios, el 10 de julio de 2015.
- GONZÁLEZ, G. M. (2003). “Temas y problemas de los jóvenes colombianos al comenzar el siglo XXI”. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales Niñez y Juventud*, 145 - 180. Manizales.
- GONZÁLEZ, J. D. (2012). *Informe de Consultoría Somos Pacífico*. Santiago de Cali, Colombia.
- IDMC. (2012). *Centro de Vigilancia del Desplazamiento Interno*. Ginebra, Suiza.
- LUNA, E. y RODRÍGUEZ, L. (s.f.). “Como documentar lecciones aprendidas” [Mensaje en un blog]. Un blog del BID para aprender sobre *Open Knowledge* en América Latina

y el Caribe. Recuperado en: <http://blogs.iadb.org/abierto-al-publico/2015/01/15/como-documentar-lecciones-aprendidas/>

MURRAY, R., CAULIER-GRICE, J. y MULGAN, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. Reino Unido: NESTA.

MURRAY, R., CAULIER-GRICE, J. y MULGAN, G. (2010). *The open book of social innovation*. Reino Unido.

ONU. (2005). Asamblea General del 16 de diciembre de 2005. *Principios y directrices básicos sobre el derecho de las víctimas de violaciones manifiestas de las normas internacionales de derechos humanos y de violaciones graves del derecho internacional humanitario a interponer recursos y obtener reparaciones*. Recuperado de: <http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/RemedyAndReparation.aspx>

*Estudio de caso: Apropiación del espacio público,
re-significación del territorio, un aporte para la paz.
Fundación Fanalca*

Elaborado por:
Catalina Gómez García y Laura Marcela Guacaneme Ardila,
estudiantes Maestría en Responsabilidad
Social y Sostenibilidad.

Dirigido por:
Gonzalo Giambruno,
docente de la Maestría en Responsabilidad Social
y Sostenibilidad.

Se agradece, de manera especial, el acompañamiento
del politólogo Christian Torres, por su apoyo
en el proceso de sistematización del presente caso.

El presente estudio titulado *Apropiación del espacio público, re-significación del territorio, un aporte para la paz*, presenta los resultados de la investigación realizada sobre el programa “Cultura ciudadana para la prevención de la violencia en jóvenes”, de la Fundación Fanalca.

La Fundación Fanalca está ubicada en el Departamento del Valle del Cauca, en la ciudad de Cali, y pertenece al Grupo Empresarial Fanalca, dedicado principalmente al negocio de autopartes.

Con base en el caso, el presente documento propone un análisis sobre las empresas privadas y su acción filantrópica como elementos constitutivos de la estrategia de responsabilidad social empresarial de las organizaciones.

“Las organizaciones empresariales han incrementado cada vez más su conciencia acerca del rol que pueden jugar en los procesos de cambio social; sin pretender remplazar al Estado, ni asumir el papel que le corresponde a las comunidades y a otras organizaciones sociales, las empresas están realizando apuestas importantes para el logro de sociedades más prósperas en una perspectiva gana-gana. En este contexto, existe un mayor convencimiento de que las empresas no pueden avanzar en entornos sociales problematizados que vayan en detrimento de la equidad social y el desarrollo de las democracias” (Fundación Promigas y Fundación DIS, 2012, p. 9).

El trabajo realizado permite afirmar que el deber ser de las fundaciones empresariales se fundamenta en la realización de intervenciones sociales respaldadas por su capacidad de generar impactos significativos en este campo, de crear alianzas colaborativas y de generar valor compartido para los grupos empresariales o empresas que las respaldan.

El estudio de caso se realizó con el uso de herramientas cualitativas establecidas en la *Metodología* propuesta por la Universidad Externado de Colombia para la documentación, sistematización y valoración de experiencias de responsabilidad social que ejecutan organizaciones de distinta naturaleza. El levantamiento de información cualitativa busca comprender a profundidad la realidad social de las comunidades intervenidas y sus percepciones respecto al impacto del programa.

De acuerdo con la *Metodología*, en un primer momento se realizó una recolección de información con fuentes primarias otorgadas por la Fundación Fanalca⁶⁷.

Posteriormente, durante los días 22 y 23 de junio de 2015, se realizó una visita de campo, la cual permitió identificar no solo los grupos de interés del programa, sino el desarrollo del mismo sobre la recuperación de espacios públicos realizados por la Fundación en las comunas 2, 7, 14 y 20 de Cali.

En desarrollo del trabajo de campo se realizaron entrevistas a los principales grupos de interés vinculados con el programa, tales como: habitantes de la comuna 2, presidente de la Junta de Acción Comunal de la comuna 14, comunidad beneficiaria del programa en la comuna 20 y un grupo focal con colaboradores(as) de la Fundación.

La información recolectada durante la visita fue sistematizada y analizada por medio de los instrumentos que la *Metodología* propone para tal efecto, así:

- Análisis del objeto principal del programa. Identificar los objetivos del programa y su orientación respecto a los aspectos de responsabilidad social empresarial.

- Cronología de implementación del programa RSE. Análisis de la trazabilidad en el tiempo sobre la implementación del programa.

- Triangulación de la información. Comparación de las fuentes, datos e información recolectada concerniente al estudio de caso.

- Análisis DOFA del programa: identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, información que luego fue analizada para la documentación de las lecciones del caso.

- Identificación y clasificación de los impactos. Para este estudio de caso, se presenta un análisis desde los impactos sociales a partir de la transformación del espacio público.

67 Es importante anotar que durante el desarrollo del estudio, se encontró que la Fundación no contaba con una gestión documental del programa que permitiera conocer a profundidad aspectos relacionados con la estrategia de gestión en responsabilidad social de la Organización Empresarial Fanalca, con la descripción detallada del Programa, así como de cada una de las líneas de acción que son implementadas de manera transversal en el marco del Programa. La información entregada por la Fundación obedeció a informes de gestión anual y otra información contenida en la página web de esta. Pero, así mismo, es de destacar que la ausencia de información, no es una novedad. Muchas organizaciones adolecen de sistematización de sus experiencias, razón por la cual, el proceso realizado otorga un valor agregado relevante para ellas.

El análisis a través de los instrumentos permitió indagar sobre la estrategia de inversión social en el marco de la responsabilidad social empresarial, identificar factores de éxito del Programa, impactos sociales generados y oportunidades de mejora.

El documento se presenta en cinco partes, así: en la primera, se hace una breve descripción del Grupo Empresarial Fanalca y de su estrategia de responsabilidad social empresarial, RSE; en la segunda, se describe de manera detallada el programa objeto de este estudio; la tercera parte propone una revisión del caso a la luz de las teorías de la responsabilidad social y su vinculación con la filantropía; en la cuarta parte se presentan las lecciones del caso. El documento cierra con la enunciación de algunas conclusiones.

I. DESCRIPCIÓN DEL GRUPO EMPRESARIAL FANALCA Y DE SU ESTRATEGIA DE RSE

I.1. GRUPO EMPRESARIAL FANALCA

En 1958, nace el Grupo Empresarial Fanalca en el Valle del Cauca, cuya principal actividad es el negocio de autopartes por medio del suministro de partes metálicas estampadas para las principales ensambladoras de vehículos y camiones en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Sus fundadores son las familias Losada Salcedo y Herrera Barona de Cali, las cuales se unieron con el objetivo de crear una fábrica de carrocerías.

En ese año, nació como la “Fábrica Nacional de Carrocerías” y realizó un proceso de importación de los buses Superior Coach; después fabricó las partes de las carrocerías, logrando así una integración del 90% del vehículo. Así mismo, logró varios compromisos comerciales, uno de ellos y el principal, con General Motors (Colmotores) para la producción de autopartes de marcas reconocidas a nivel nacional como Chevrolet, Renault y Mazda.

En los años posteriores el grupo empresarial Fanalca diversificó sus productos y servicios, y en los años noventa inició la línea textil con la confección de ropa deportiva Adidas, tenía a cargo el diseño, la producción y la venta de productos deportivos manufacturados, con licencia de Arena y Le Coq Sportif de Francia.

Actualmente, su producción se basa en piezas pesadas para vehículos de tipo comercial y partes livianas para automóviles y camperos, sin dejar

de lado las piezas metálicas estampadas, desde la producción del troquel o molde. También produce tubería metálica y es la ensambladora de motocicletas Honda y fabrica compactadoras y contendedores de basura. Sus operaciones en Colombia están ubicadas en tres plantas a nivel nacional, como se muestra a continuación (Tabla 20):

TABLA 20
OPERACIONES EN COLOMBIA FANALCA

PLANTA	CALI YUMBO	MEDELLÍN	BOGOTÁ
Área	9500 m ²	3000 m ²	9000 m ²
Capacidad	1300 toneladas al año	20.000 chasis al año	24.000 chasis al año
Producto	Fabricación de partes metálicas para automóviles y vehículos comerciales como camiones, pick-up's, buses, busetas.	Ensamble de partes metálicas para automóviles y vehículos comerciales; entrega justo a tiempo a Sofasa Renault- Toyota	Fabricación de partes metálicas para automóviles y vehículos comerciales, entrega justo a tiempo a GM Colmotores, Mazda

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la página web oficial Fanalca.

Hoy, la organización cuenta con una moderna planta de fabricación y, gracias a sus colaboradores, ha sido posible posicionarse como líder del grupo de proveedores de piezas metálicas de la región.

La misión del Grupo Empresarial Fanalca es satisfacer las necesidades del sector automotriz con la fabricación de partes metálicas para chasis, carrocerías y aires acondicionados. De igual modo, la organización es reconocida por el mejoramiento continuo de procesos y entregas oportunas a un precio competitivo, ya que cuenta con el apoyo de un grupo humano competente. Su visión a 2018, se plantea así: “procurar ser el mejor proveedor de la región Andina de piezas metálicas con productos consolidados internacionalmente y un portafolio de productos metalmecánicos” (Portal Fanalca, s.f.).

Como es posible apreciar, los socios de Fanalca S.A., han contribuido al desarrollo industrial de Colombia desde su fundación, con la creación de un conjunto de empresas con actividades en diferentes sectores entre los cuales se encuentra: transporte público, metalmecánico, industria textil, servicios públicos domiciliarios, ensamblaje y distribución de motocicletas marca Honda, importación y distribución de autos para la misma marca.

1.2. FANALCA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Durante el proceso de recolección de información para este estudio de caso, no se encontró información asociada a una estructura orientada a la gestión de la responsabilidad social empresarial por parte del Grupo Empresarial Fanalca. Es decir, no se contó con información que pudiese identificar los grupos de interés asociados al negocio, ni la gestión realizada respecto a ellos.

No obstante, Fanalca reconoce el compromiso empresarial con los habitantes de Cali, en el entendido de que en la medida en que el Grupo Empresarial crece y se posiciona, es importante la retribución a la comunidad en general. Dicha retribución se realiza en el marco de la Fundación Fanalca, que ha diseñado la estrategia para la recuperación de espacios públicos en la ciudad de Cali y han desarrollado, en complemento, líneas de acción orientadas al fortalecimiento del tejido social, que aportan a la construcción de paz con el ejercicio y promoción de la sana convivencia y la participación activa de los habitantes de las comunas intervenidas.

Finalmente, el enfoque de inversión social realizada por la Fundación Fanalca, respaldada por el Grupo Empresarial, no está articulada al foco del negocio y no responde a una estrategia social por requerimiento para la operación (licencia social para operar). Entonces, si se tiene en cuenta que no vincula a las comunidades receptoras de sus impactos y que los habitantes beneficiados por la intervención de Fanalca, no provienen del área de influencia de las operaciones, se propone un análisis de esta inversión desde el marco de la filantropía, modalidad que se considera cuando las empresas privadas desarrollan actividades en beneficio de la comunidad, sin esperar retribución para el negocio, como se describirá más adelante en este documento.

1.3. FUNDACIÓN FANALCA

La Fundación Fanalca nació en diciembre de 2003, con el compromiso de aportar al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Cali, a partir de enfocar esfuerzos en superar el déficit de espacio público que tiene la ciudad.

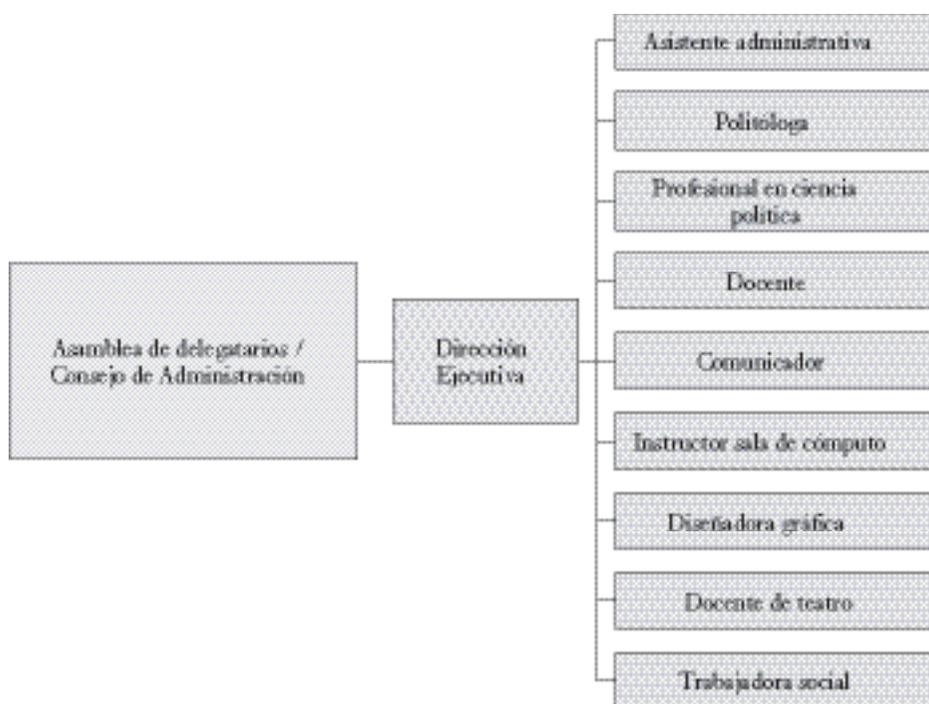
El objetivo general de la fundación es “construir y transformar parques de uso público en zonas marginadas, asegurando su sostenibilidad y educan-

do a las comunidades como gestores de su propio desarrollo” (Fundación Fanalca, s.f.). Es así, como el Grupo Empresarial Fanalca busca, por medio de la Fundación, contribuir a la recuperación y transformación del espacio público.

La Fundación Fanalca⁶⁸ cuenta con una estructura organizacional en la que se visibiliza la dirección ejecutiva, la asistente administrativa y los profesionales interdisciplinarios, entre ellos, en artes plásticas, arte dramático, politólogos, licenciados en educación, e informática.

El Gráfico a continuación muestra la estructura organizacional:

GRÁFICO 12.
ORGANIGRAMA FUNDACIÓN FANALCA



Fuente: Fundación Fanalca

68 Sus actividades se concentran en Cali, cuya oficina principal está ubicada en el Centro Empresarial Chipichape, en la avenida 6A bis n.º 35N-100, oficina 611.

El programa seleccionado para el estudio de caso, responde a uno ligado directamente con la misión de la Fundación: “Cultura ciudadana para la prevención de la violencia en jóvenes”, el cual está enmarcado dentro de la actividad principal de la Fundación.

1.4. FUNDACIÓN FANALCA: SU COMPROMISO CON LA CIUDAD DE CALI

Cali es una de las principales ciudades de Colombia y de acuerdo con las proyecciones de población municipal por área (Dane, 2010) en el 2009, contaba con una población estimada de 2.219.714 habitantes, en el 2012 con 2.294.643 y en el 2015 con 2.369.829 habitantes.

Es una de las ciudades con mayores índices de violencia del país. Además, es receptora de población migrante del Pacífico y no cuenta con la infraestructura para acogerla, por lo tanto, el hacinamiento y la falta de espacio público son evidentes. De acuerdo con el informe “Cali en cifras 2013” (2014), se estima que el índice de pobreza para el 2015, se encontraba en 16% para la ciudad, mientras que la cifra de pobreza extrema –indigencia– para el mismo año se encontraba en el indicador 3.4% .

Si se tienen en cuenta los datos poblaciones *versus* el número de áreas públicas disponibles en la ciudad, y de acuerdo con el plan de ordenamiento territorial, la ciudad cuenta con un déficit cuantitativo de espacio público aproximado de 2,46 metros cuadrados por habitante, lo cual significa que los habitantes de Cali no cuentan con espacios públicos suficientes que les permita realizar actividades de esparcimiento, recreación y deporte, si se considera lo mencionado en el Decreto 1504 de 1998, en el que se establece que el espacio público por habitante es mínimo de 15 metros cuadrados (Cámara de Comercio de Cali – Fundación Alvarallice, 2012). Por esta razón, la Fundación decide dar respuesta a este flagelo, ratificado el déficit de espacio público disponible por habitante para la ciudad.

Asimismo, en el documento Conpes 3718 (2012, p. 6), define el espacio público como:

“el conjunto de inmuebles públicos y los elementos arquitectónicos y naturales de los inmuebles privados, destinados por su naturaleza, por su uso o afectación a la satisfacción de necesidades urbanas colectivas que trascienden, por tanto, los límites de los intereses individuales de los habitantes”.

Por otra parte, Francisco Gómez Lopera (2005), en su texto “Las zonas verdes como factor de calidad de vida en las ciudades”, expone que las zonas verdes cumplen funciones para las colectividades desde lo ornamental, pasando por el paisaje y la recreación, e inclusive hace alusión a que estos escenarios públicos aportan al bienestar y calidad de vida de los ciudadanos. Esta definición permite ratificar no solo la importancia de los espacios públicos en los contextos urbanos –que pasan de ser simples espacios físicos-arquitectónicos–, sino demuestran su relevancia para el contexto como escenarios naturales, paisajísticos y culturales que contribuyen a la calidad de vida de las colectividades.

En el mismo sentido, pero visto desde otra perspectiva, las personas que participaron en las entrevistas realizadas en campo, manifestaron que como resultado de este déficit de espacios públicos adecuados, los habitantes no solo no cuentan con zonas de esparcimiento para ocupación del tiempo libre, sino que además optan por opciones de vida asociadas al ocio, al sedentarismo y a otras consecuencias sociales negativas, tales como el consumo de sustancias ilícitas, la falta de tolerancia y la falta de convivencia social; esta última trae consigo como consecuencia el deterioro de las relaciones armoniosas entre las comunidades, de las zonas urbanas en particular.

En estas circunstancias, la Fundación Fanalca propuso en alianza con la Alcaldía de Cali para el desarrollo de estrategias o alternativas que contribuyan a la generación de escenarios tras la adecuación de un mayor número de áreas disponibles adecuadas para disfrutar del tiempo libre, el ocio y la recreación y, por ello, de manera voluntaria, decide intervenir y aportar de forma significativa en Cali con el propósito de contribuir a mitigar esta problemática y asume la adecuación de espacios para uso colectivo.

Es así como el programa “Cultura ciudadana para la prevención de la violencia en jóvenes”, de la Fundación Fanalca, se desarrolla en Cali; hasta la fecha de realización del presente estudio, se habían intervenido cuatro parques construidos en 2015:

- Comuna 2 (Parque Altos de Normandía)
- Comuna 7 (Parque Las Acacias)
- Comuna 14 (Parque Las Orquídeas)
- Comuna 20 (Parque La Horqueta)

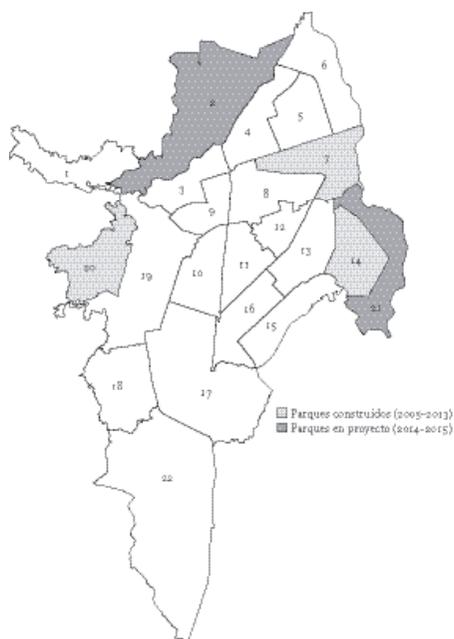
Como proyección para el 2016, se planeaba construir el Parque “Potrero Grande” en la comuna 21, que beneficiaría no solo a los habitantes de la

comuna, donde se construiría el Parque, sino además otorgaría beneficios de uso público para la ciudad en general.

Con el fin de fortalecer el tejido social de las comunidades y de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, la Fundación realiza la intervención en estas comunas en dos vías: la primera, el mejoramiento de infraestructura y, la segunda, a través del trabajo social con los habitantes de la zona, que busca construir una cultura de paz por medio de la sana convivencia. Lo anterior, orientado a recuperar no solo el espacio público sino el sentido de pertenencia por la ciudad.

La Ciudad de Santiago de Cali está jurisdiccionalmente dividida en 22 comunas, las cuales albergan sectores con población en condición de pobreza y con déficit de espacio público. La intervención de la Fundación se ha focalizado en las comunas 2, 7, 14 y 20, dado que es en estas comunas que la Alcaldía de la ciudad ha facilitado los parques y los espacios para intervenir, como se observa en el mapa a continuación. Aunque los parques se encuentran en uno de los barrios de la comuna, todos los habitantes de la misma se ven beneficiados.

GRÁFICO 13.
MAPA COMUNAS INTERVENIDAS



Fuente: Fundación Fanalca

2. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

2.1. IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

Durante la visita a campo, se identificaron los grupos de interés asociados al programa, los cuales se exponen a continuación (Gráfico 14):

GRÁFICO 14.
GRUPO DE INTERÉS FUNDACIÓN FANALCA



Fuente: Elaboración propia a partir de perfil de la Fundación

Gobierno: la Fundación desarrolla alianzas con la Alcaldía de Cali, con el fin de viabilizar la disponibilidad de las áreas públicas a intervenir; así mismo, la Corporación para la Recreación Popular desempeña un papel importante, toda vez que entra como administrador de los parques una vez son adecuados.

Los dos actores que conforman este grupo de interés son prioritarios para el desarrollo del programa de la Fundación Fanalca, por cuanto del gobierno local dependerán los trámites de disponibilidad del espacio público, así como los permisos y licencias de construcción; y de la corporación para la recreación popular, la administración física de los parques.

Aliados: para el desarrollo de este programa, la Fundación Fanalca ha realizado 23 alianzas con un enfoque estratégico con organizaciones comunitarias, entidades públicas, la academia y el sector privado. Son parte de este grupo aquellas instituciones que, de manera voluntaria, se articulan a través de la gestión del conocimiento y del desarrollo de las diferentes líneas de acción que promueve la Fundación.

A continuación se listan las instituciones con las cuales se han realizado alianzas hasta la fecha.

- Alcaldía de Santiago de Cali
- Metro Cali
- Sociedad de Mejoras Públicas de Cali
- Fundación FES
- Unidad de Acción Vallecaucana
- Ciudad Limpia S.A.
- Empresa Metropolitana de Aseo de Cali S.A. EMAS
- Fundación Gases de Occidente
- Fundación Ernesto Mejía Amaya
- Global Cooperation Networks GCN
- Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE
- Partners of the Americas
- Universidad de San Buenaventura
- Corporación para la Recreación Popular Cali
- Fundación Paz y Bien
- Centro de Educación e Investigación para el Desarrollo Comunitario Urbano y Rural, CEDECUR
- Café Pintado
- Si hay diseño- Gráfica social
- Fundación Nueva Luz
- Fundación Escuela para la Vida
- TELE-BELI
- Voceros en Acción
- Bienestar Familiar

Colaboradores(as): La Fundación cuenta con un equipo interdisciplinario, el cual desarrolla las líneas de inversión social transversales al programa. Un grupo focal realizado con ellos el día 23 de junio permitió identificar que, en general, el equipo de trabajo se encuentra motivado con las actividades que promueve la Fundación.

Comunidad: este grupo de interés está conformado por los habitantes de las comunas intervenidas y constituye el principal beneficiario del Programa, en la medida en que los parques se encuentran ubicados en su territorio y las acciones adicionales se dirigen a ellos, siendo estos, como se dijo más arriba, los habitantes de cualquier edad de las comunas 2, 7, 14 y 20. En la visita de campo, y gracias a las entrevistas, se pudo identificar que asisten niños y niñas de las comunas de diferentes instituciones educativas, jóvenes, adultos y adultos mayores. Es importante anotar que el rol de este grupo de interés está enmarcado en ser usuario y beneficiario de las líneas de intervención y de los parques. Sin embargo, no inciden en la toma de decisiones respecto al diseño de los parques que construye la Fundación.

Contratista: este grupo de interés tiene a cargo la fase de construcción para la adecuación de los parques en el espacio público. Todos los parques han sido construidos por Germán Jaramillo, de quien depende la ejecución de la obra de acuerdo con los diseños, tiempos y presupuestos. Adicionalmente, la Fundación realiza acercamientos a la comunidad durante este proceso. Sin embargo, se desconoce la gestión social realizada por el contratista en el área.

2.2. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “CULTURA CIUDADANA PARA LA PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA EN JÓVENES”

La Fundación Fanalca realiza en un primer momento una alianza con la Alcaldía de Cali, con el propósito de viabilizar la utilización del espacio público y el otorgamiento de este. Para tal fin, se identificaron entre la Alcaldía de Cali y la Fundación Fanalca dos tipos de áreas de intervención: i) terrenos públicos en estado de abandono y ii) terrenos que requieren adecuación de nuevas áreas. El objetivo es propiciar escenarios deportivos y culturales para las comunidades que habitan en las comunas menos favorecidas de la ciudad.

Esta articulación entre el Estado y la empresa privada, promueve alianzas que de acuerdo con los límites de las responsabilidades entre el sector público y el privado, se orientan hacia un mejoramiento en el uso del espacio público para reactivar las actividades sociales, deportivas y culturales y potenciar la apropiación del espacio público, lo que a su vez promueve el cumplimiento de la disponibilidad de área pública por habitante que establece el marco legal colombiano.

La Fundación consolidó varios tipos de alianzas estratégicas. En primera instancia, con la Alcaldía de Cali para la disposición y habilitación de los espacios públicos, y la construcción de los parques, así como con 23 entidades entre las cuales se encuentran las siguientes: academia, entidades públicas, organizaciones comunitarias y el sector privado, entre otras.

Los terrenos no se seleccionan, son otorgados por la Alcaldía de la ciudad. Una vez otorgados la Fundación tiene en cuenta las dinámicas sociales de conflictividad y marginalidad, y el impacto que se podría llegar a generar por el uso de los habitantes sobre este. Preferiblemente, se tiene en cuenta que el espacio público de la comuna sea una zona con valor, pues se considera que esta condición aporta al tejido social de las comunidades y al mejoramiento de las condiciones de convivencia de la comunidad.

Una vez la Fundación cuenta con los permisos de uso de área, procede a trabajar sobre los diseños del Parque. Dichos diseños son realizados entre la Fundación, la Universidad de San Buenaventura (Cali) y el arquitecto Germán Jaramillo, quienes, dependiendo de las áreas disponibles y de las condiciones del terreno, definen las adecuaciones que se deben realizar, con el objetivo de diseñar espacios propicios dentro del Parque para el uso de los diferentes grupos poblacionales que componen la comunidad (niños, niñas, jóvenes, adultos y adultos mayores).

Una vez los diseños han sido aprobados por parte de las directivas de la Fundación, se tramita el permiso o licencia de construcción de manera articulada con la Alcaldía de Cali, para así iniciar con actividades asociadas a la obra donde, a través de un proceso de adjudicación de esta, se inician las actividades de construcción y adecuación.

En entrevista realizada al arquitecto-contratista Germán Jaramillo durante la inauguración del Parque Altos de Normandía, este mencionó la importancia de suscitar sentido de pertenencia por parte de la comunidad hacia el proyecto, desde la fase de construcción. Este trabajo está en cabeza de los profesionales de la Fundación quienes realizan actividades que promueven las bondades del mejoramiento paisajístico de la zona. De acuerdo con el arquitecto, dicho sentido de pertenencia es fundamental por cuanto son los actores clave para mantener las condiciones de seguridad de los materiales y otros artículos de construcción (Gómez y Guacaneme, 2015a).

Así mismo, en esta fase de construcción, el contratista propende por contratar mano de obra de la comunidad aledaña al proyecto, así como la realización de compras menores a los pequeños comerciantes en las comunas

intervenidas, en especial materiales o artículos que se puedan conseguir en la zona (compras de ferretería menor), esto contribuye a fortalecer la generación de ingresos de la comunidad durante la fase de construcción.

Una vez se culmina la obra del Parque, se procede a realizar la entrega oficial del mismo tanto a la comunidad como a los entes gubernamentales de Cali, con el fin de asegurar el inicio del uso de este, así como la sostenibilidad de los parques a lo largo del tiempo. Es importante resaltar que, de acuerdo con el ejercicio de observación realizado durante la visita a campo, en el acto de entrega del Parque Altos de Normandía, participó el presidente del Grupo Empresarial Fanalca, la presidenta y directora de la Fundación Fanalca, entidades territoriales como la Corporación para la Recreación Popular, Alcaldía de Cali, personas de la comunidad en general y habitantes de la comuna.

De igual manera, dentro de este acto inaugural, se resalta la participación de un sacerdote de la iglesia católica, que en un acto religioso bendijo la obra, agradeció a la Fundación Fanalca por su retribución a la sociedad y por su aporte para mejorar las condiciones de vida de las comunidades. Atendiendo así “el llamado de Dios” acerca de hacer cosas en beneficio de otros en la tierra para alcanzar la salvación. Este acto simbólico, en el que intervienen asuntos religiosos, fortalece el argumento de quienes realizan este estudio acerca del modelo de inversión filantrópico que ejecuta la Fundación, basándose en sus principios y en el origen de la palabra filantropía, cuyo origen griego es: *φιλανθρωπία*, que traducido significa: “amor por el género humano”.

Una vez se entrega la obra y las adecuaciones del espacio público a la comunidad y a los entes públicos, la Fundación Fanalca lleva a cabo diferentes acciones dirigidas a los grupos poblacionales que habitan en cada comunidad; esto, con el objetivo de generar mayor sentido de pertenencia hacia el parque. Dichas actividades se orientan a brindar alternativas para la ocupación del tiempo libre y a presentar una oferta institucional que contribuya a la construcción del tejido social, la convivencia ciudadana y re-significación del territorio.

2.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PARQUES

2.3.1. PARQUE ALTOS DE NORMANDÍA

El Parque Altos de Normandía cuenta con una extensión de 1.340 metros cuadrados, se encuentra ubicado en la comuna 2, zona de ladera de Cali. Este

Parque cuenta con una zona de canchas deportivas para fútbol y baloncesto, un espacio para el desarrollo de talleres, parque infantil y una gruta como espacio para la convivencia de adultos. Tiene, además, una infraestructura para comedor escolar.

En relación con el contexto social y de acuerdo con las entrevistas realizadas, los habitantes de la comuna manifestaron tener una escasa participación en las actividades de la comunidad, afirman que la presidenta de la Junta de Acción es la misma desde hace varios años y que, en términos generales, no hay interés de la comunidad por participar en procesos de gestión comunitaria.

Flor Fernández, habitante de la comuna 2, manifestó que vivía hace 20 años en la comuna, contó que en ella se presentan delitos menores a turistas quienes hacen presencia, pues allí se encuentra ubicado el punto “El Cristo Redentor”, lugar turístico de Cali. Y agregó:

“nos alegra mucho este aporte que hace la Fundación Fanalca pues anteriormente quedaba una casa vieja abandonada y ahora tenemos un lugar para la recreación y punto de encuentro para la comunidad” (Gómez y Guacaneme, 2015b).

FOTO 9.
PARQUE ALTOS DE NORMANDÍA



Fuente: Registro fotográfico en trabajo de campo

FOTO 10.
ADECUACIÓN COMEDOR ESCOLAR



Fuente: Registro fotográfico en visita de campo

2.3.2 PARQUE LAS ORQUÍDEAS

El Parque Las Orquídeas cuenta con 10.500 metros cuadrados y se encuentra ubicado en la comuna 14 del Distrito de Agua Blanca. Cuenta con una cancha múltiple, un espacio para juegos infantiles, infraestructura para procesos de capacitación, espacio que utiliza la Fundación Fanalca y otras instituciones para el desarrollo de procesos de formación en fortalecimiento comunitario.

Para entender el contexto social, se sostuvo una entrevista con Richard Salazar Valencia, presidente de la Junta de Acción comunal del barrio Las Orquídeas, quien manifestó que el espacio público se divide en dos momentos: antes y después de la construcción del Parque, debido a que antes de su adecuación existían “barreras invisibles”, los problemas de inseguridad los consideró como “delicados”, toda vez que era imposible transitar por esta zona, puesto que el lugar era conocido por la comunidad como “El Pozo”, es decir, un punto de alta conflictividad social, delincuencia, enfrentamiento entre pandillas, consumo de sustancias psicoactivas, entre otros (Gómez y Guacaneme, 2015c).

De acuerdo con la observación cualitativa, dentro de los principales usuarios del Parque se encuentran los estudiantes del Colegio Isaías Bernal Ibarra y de la Institución Educativa Gabriela Mistral, ya que sus sedes se encuentran en una zona aledaña al Parque y este es utilizado como zona de esparcimiento en las horas de descanso. Al Parque acuden también diferentes grupos poblacionales como, por ejemplo, tres grupos de adultos mayores, los cuales están integrados por cien personas que realizan actividades físicas y de integración, tales como caminatas, bazares, bingos para la recolección de fondos; también es usado para la realización de otras actividades de integración comunitaria.

“La construcción del Parque y los procesos de integración social, nos han ayudado a mejorar la calidad de vida, pues han mejorado la integración de la comunidad” (Gómez y Guacaneme, 2015d).

“A Fanalca la quiero mucho, la valoro y agradezco todo lo que han hecho por el crecimiento y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad del sector. No solo lo que han hecho sino lo que siguen haciendo” (Gómez y Guacaneme, 2015c).

FOTO I I .
PARQUE LAS ORQUÍDEAS, ANTES DE LA INTERVENCIÓN
DE LA FUNDACIÓN FANALCA



Fuente: Registro fotográfico en visita de campo

FOTO 12.
PARQUE LAS ORQUÍDEAS, DESPUÉS DE LA INTERVENCIÓN
DE LA FUNDACIÓN FANALCA



Fuente: Registro fotográfico en visita de campo

FOTO 13.
GRUPO ADULTO MAYOR - CLASE DE BAILE,
PARQUE LAS ORQUÍDEAS



Fuente: Registro fotográfico en visita de campo

2.3.3 PARQUE LAS ACACIAS

El Parque Las Acacias se encuentra ubicado en la comuna 7. Cuenta con un área de 22.000 metros cuadrados. Fue construido en medio de los barrios Puerto Mallarino y Andrés Sanín.

Mediante un ejercicio participativo para la creación del nombre del Parque, se realizó una actividad con la comunidad de los dos barrios con el objetivo de lograr la apropiación del espacio público. Lo anterior, buscaba zanjar las diferencias entre los jóvenes pertenecientes a pandillas de ambos barrios quienes buscaban que el Parque recibiera el nombre de uno de los dos barrios. Para neutralizar esta tensión se llevó a cabo un ejercicio para identificar con los jóvenes un nombre neutral y se hizo notar la existencia de un sin número de árboles de la especie Acacia, lo que llevó a la definición del nombre del Parque.

Cuenta con canchas para fútbol profesional, una zona de parque infantil, infraestructura para capacitaciones de arte y cultura que desarrolla la Fundación Fanalca, un salón dotado de computadores, una zona de chorros de agua y un salón abierto para la realización de otras actividades, a cargo de la Fundación.

FOTO 14.
ZONA DE CHORROS, PARQUE LAS ACACIAS



Fuente: Registro fotográfico en visita de campo

En cuanto a los usuarios del Parque, se encontró que al igual que los parques anteriores, Las Acacias es utilizado por diferentes grupos poblacionales desde adultos mayores, jóvenes y niños y niñas. Este último grupo pertenece a un Jardín Infantil del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, al que la Fundación Fanalca brinda apoyo para mantenimiento, dotación escolar para las aulas, entre otros.

Los equipos de fútbol de las ligas inferiores del Deportivo Cali, también son usuarios quienes por programación realizan sus entrenamientos en el Parque. Este ingreso tiene un costo por el uso de las canchas, cuyo destino es empleado para los gastos de mantenimiento del mismo. Durante la visita se pudo observar a un grupo de mujeres entre los 35 y 50 años, que se encontraban tomando un curso de informática, promovido por la Fundación Fanalca.

FOTO 15.

CANCHA DE FÚTBOL PROFESIONAL, PARQUE LAS ACACIAS



Fuente: Registro fotográfico en visita de campo

2.3.4 PARQUE LA HORQUETA

El Parque La Horqueta se encuentra ubicado en la comuna 20 de Cali, cuenta con un área de 4.700 metros cuadrados y con una tarima en la que la

Fundación realiza encuentros artísticos como chirimías, festivales de danza y teatro, además de contar con una zona de parque infantil.

En cuanto al contexto social, la observación cualitativa realizada en la visita de campo permitió identificar que se trata de una zona deprimida de la ciudad con la presencia de problemáticas sociales asociadas a expendio y consumo de sustancias psicoactivas e inseguridad, infraestructura en abandono, entre otros.

Los usuarios del Parque entrevistados manifestaron que el impacto sobre el espacio público ha sido positivo, toda vez que les ha permitido realizar actividades de aprovechamiento del tiempo libre debido a los diferentes programas que realiza la Fundación.

FOTO 16.
PARQUE LA HORQUETA



Fuente: Registro fotográfico en visita de campo

FOTO 17.
PARQUE LA HORQUETA



Fuente: Registro fotográfico en visita de campo

2.3.5. RESUMEN DE LA INTERVENCIÓN

A continuación, se presentan el área recuperada por la Fundación en donde se muestra que a 2015, se han recuperado un total de 38.540 metros cuadrados de área pública (Tabla 21):

TABLA 21
PRESENTACIÓN DE ESPACIOS RECUPERADOS

Año	Parque	Área recuperada (m ²)
2005	Las Orquídeas	10.500
2008	Las Acacias	22.000
2010	La Horqueta	4.700
2010	Altos de Normandía	1.340
	Total	38.540

Fuente: Fundación Fanalca, 2015

2.4. LÍNEAS DE ACCIÓN PARA LA RE-SIGNIFICACIÓN DEL TERRITORIO

Con el propósito de cruzar la frontera de la recuperación del espacio público, la Fundación Fanalca ha implementado diferentes líneas de acción que buscan no solo el aprovechamiento del espacio público recuperado, el sentido de pertenencia y la apropiación por parte de la comunidad hacia los parques, sino, además, que exista una contribución al mejoramiento de la calidad de la vida, la convivencia y el fortalecimiento del tejido social, en cada uno de los espacios en donde se encuentran ubicados los parques.

De acuerdo con lo anterior, a lo largo del año, la Fundación realiza convocatorias para los habitantes de las comunas donde se encuentran ubicados los parques con el fin de que participen en las líneas de acción, las cuales se enmarcan en: arte y cultura, educación, formación para el trabajo y cultura ciudadana, según se explica a continuación:

– Arte y cultura: esta línea de acción busca potencializar las habilidades artísticas de la población de niños, niñas, jóvenes y adultos mayores de las diferentes comunas donde se encuentran ubicados los parques. Por medio de actividades como la danza, el teatro y los encuentros de pintura, la Fundación promueve el desarrollo de valores como la tolerancia, la convivencia y la formulación de proyectos de vida de los jóvenes, este último, como trabajo transversal durante los ejercicios artísticos.

Así mismo, en esta línea de acción, la Fundación desarrolla anualmente la “Mochilatón” un concurso que busca que los niños y niñas generen sentido de pertenencia por la ciudad, mediante la pintura de mochilas que contienen dibujos alusivos a lugares representativos y turísticos de Cali. El desarrollo de estas actividades busca promover la capacidad de creación, la autoestima, la capacidad de expresión, de integrarse y de trabajar en equipo con otros niños, niñas y jóvenes; y, por último, fortalece los procesos de sensibilización frente a las temáticas que promueve la Fundación.

– Educación: cada uno de los parques se encuentra ubicado en puntos estratégicos, en cuanto a la cercanía con instituciones educativas para obtener el máximo aprovechamiento del espacio público. Este hecho permite que se realice un trabajo articulado entre la Fundación y la institución educativa; esto se concreta al identificar niños y niñas que requieren refuerzo escolar en materias específicas y acordes con las necesidades de aprendizaje de cada uno. La Fundación realiza, durante todo el año escolar, el acompañamiento

e intervención necesaria para que el niño o la niña, no solo potencialice sus capacidades en una temática puntual, sino que mejore en aquellos aspectos relacionados con el aprendizaje en clase. Este programa inscribe un número determinado de niños por año y debe contar con el compromiso de los padres y la evaluación periódica por parte de los docentes; la convocatoria la realiza la Fundación según el número de programas que ella proyecte desarrollar en el parque.

– Formación para el empleo: con el ánimo de aportar a la crisis de generación de ingresos de la población de Cali, la Fundación ha creado un proceso de formación en capacidades no formales (estampados, *photoshop*, bisutería, mecánica de motos, gastronomía, técnicas de bar y mesa, y desarrollo humano) que contribuyen a la creación de alternativas para la generación de ingresos. Dentro de este mismo proceso, la Fundación realiza un seguimiento y acompañamiento a las personas, desde el momento en que ingresan al programa de formación hasta el momento en que deben conseguir un empleo⁶⁹.

De acuerdo con las visitas realizadas, se evidenció que en cada uno de los parques se desarrollan actividades relacionadas con las líneas de acción antes descritas. De igual modo, de acuerdo con la información suministrada por la Fundación Fanalca, en su último informe de Gestión (Fundación Fanalca, 2015), se encontraron las cifras que se muestran a continuación en cuanto a la cobertura de población atendida en cada una de las líneas (Tabla 22):

TABLA 22
NÚMERO DE BENEFICIARIOS POR LÍNEA DE ACCIÓN L 2014

Línea de acción	Número de beneficiarios
Cultura ciudadana	1481
Generación de ingresos	247
Arte y cultura	556
Educación	679
Total:	2963

Fuente: Fundación Fanalca, 2015

69 Sobre el número de personas vinculadas a la línea de formación para el empleo y su real empleabilidad, no fue posible obtener cifras concretas por parte de la Fundación que permitan medir los resultados concretos de la línea de acción.

3. ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN FANALCA A LA LUZ DE LA TEORÍA

3.1. EMPRESA PRIVADA Y FILANTROPÍA

En la actualidad existe una tendencia, en el marco de la responsabilidad social empresarial, por la cual las empresas privadas orientan las estrategias corporativas hacia una perspectiva de gestión empresarial hacia la sostenibilidad (Gómez y Quintanilla, 2012, p. 123), que considera los impactos ambientales y sociales de sus operaciones, y desarrolla prácticas que atiendan a la compensación y a la mitigación de estos impactos (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 7).

Así mismo, consideran de manera relevante las expectativas de los grupos de interés, quienes se ven involucrados en las actividades propias del negocio, en parte porque estos grupos actúan como reguladores del desempeño de las actividades de la Organización.

No obstante, existen otros mecanismos por medio de los cuales las empresas privadas han orientado el desarrollo de prácticas en beneficio de las comunidades que van más allá de la caridad, pero que no necesariamente están incluidas en un modelo de sostenibilidad corporativa; son estas las prácticas filantrópicas, entendidas como la acción social o de “beneficencia”, orientada a atender necesidades de las comunidades en general. Estas acciones filantrópicas en sí pueden, en ocasiones, ser entendidas como estrategia de responsabilidad social al interior de la empresa (Curto, 2012), si se considera su orientación hacia el desarrollo de prácticas que benefician un grupo poblacional determinado.

Las empresas familiares, en especial, hacen una diferenciación entre la responsabilidad social empresarial y la filantropía. La primera es entendida como la preocupación por la sostenibilidad de la empresa; la segunda, como la preocupación por la sociedad, lo que se traduce en la prestación de apoyo para el desarrollo de acciones en favor de la comunidad en general (Breeze, 2009, p. 9).

Por otra parte, The Harvard Institute for public Leadership, realizó una investigación sobre filantropía en Latinoamérica (Harvard Kennedy School, 2015), en la que se exploraron las siguientes temáticas: motivaciones, tendencias y retos de la filantropía desde el sector privado. De acuerdo con este estudio, las prácticas filantrópicas desde las empresas privadas están

motivadas, principalmente, por los siguientes factores: i) la necesidad de retribuir a la comunidad por los éxitos económicos empresariales. Los dueños de las empresas sienten que tienen una deuda con la sociedad donde operan debido a que, de cierto modo, han contribuido a generar su riqueza y están dispuestos a dar algo a cambio (Breeze, 2009, p. 9). El vínculo existente con la causa por la cual desarrollan las iniciativas filantrópicas, es la continuidad sobre las tradiciones de los valores familiares, el compromiso por la comunidad donde se desarrolla el negocio (Fundación Promigas y Fundación DIS, 2012, pp. 42-43) y el compromiso social de la empresa en relación con cada país en favor de superar las desigualdades sociales.

Otro aspecto relevante encontrado en el estudio, es la marcada tendencia al liderazgo que asumen las fundaciones empresariales en temas asociados a la filantropía, en especial en empresas familiares, donde el desarrollo de estas prácticas es promovido por los dueños, los cuales basan el desarrollo de los objetivos de las prácticas filantrópicas con los valores e intereses familiares. Este liderazgo se debe, en parte, a la larga trayectoria de la organización empresarial en el territorio, la fuerte tendencia a desarrollar prácticas sociales en materia de responsabilidad social empresarial (Curto, 2012, p. 10), los incentivos tributarios que trae consigo el desarrollo de prácticas orientadas a la filantropía, así como a la inversión social (Harvard Kennedy School, 2015) y, por último, la reputación⁷⁰ como factor de retorno esperado por las fundaciones empresariales, no obstante, este factor es menor cuando se trata de fundaciones empresariales familiares (Villar, s.f., p. 49).

3.2. ORIGEN DE LA FILANTROPÍA

Con base en el documento *La beneficencia, la filantropía y la caridad* (Castillo y Juárez, 2008), el origen de la filantropía se ubica en el continente europeo y, específicamente, a partir de un ámbito religioso, en el que se da una búsqueda del equilibrio entre los ricos y los pobres desde la caridad. Por un lado, se tomaban las sobras de los ricos para beneficiar a los pobres y, de igual manera, las iglesias pobres se apoyaban en las ricas.

Desde el discurso de la Iglesia, se reforzaba la necesidad de desarrollar acciones de acuerdo con el mandato bíblico, debía considerarse la ayuda a

70 La reputación positiva o en aumento de la Fundación Fanalca entre las comunidades intervenidas es gracias a las acciones realizadas en beneficio de la población caleña.

personas menos favorecidas y de manera prioritaria a las viudas, los huérfanos y los pobres. Ayudar al más necesitado y considerar la ejecución de actividades en la tierra en beneficio de otros sin esperar nada a cambio, tendría una recompensa: la salvación.

En una segunda etapa, durante los actos ceremoniales en la Iglesia Católica, se empezó a solicitar a los feligreses aportes en dinero; los sacerdotes y los obispos se encargaban de recoger las limosnas que a su vez tendrían los siguientes propósitos: gastos asociados al culto, comidas públicas, clero y destinación de recursos para los pobres (Castillo & Juárez, 2008).

Más adelante, hacia el siglo III, la Iglesia comienza a adquirir bienes y de este modo inicia el desarrollo de obras de infraestructura asociada a asilos, auspicios y hospitales, brindando mayor atención a los más necesitados y en especial al ejercicio de la caridad en beneficio de los enfermos (Castillo & Juárez, 2008).

Posteriormente, a finales del siglo XIX, en Estados Unidos se da origen a la filantropía moderna, un concepto que constituye una evolución del término de bondad y caridad que traía consigo la Iglesia Católica. Es, entonces, cuando a partir del sector privado nacen nuevas estrategias organizadas para la recolección de fondos como las fundaciones empresariales, tal es el caso de John D. Rockefeller, quien en 1901 creó el Instituto para Investigaciones Médicas y en 1913 la Fundación Rockefeller realizó grandes aportes de dinero a líneas como investigación, educación, salud. En esta misma línea lo siguieron empresarios ricos de la época: Morgan, Armour, Stanford y Carnegie, entre otros, quienes realizaron grandes aportes para la creación de universidades, institutos, bibliotecas y fundaciones que aún perduran.

De igual manera, Adrew Carnegie publica *El evangelio de la riqueza* (2007), donde propone seis alternativas para practicar la filantropía:

- Fundar una universidad
- Establecer bibliotecas gratuitas
- Crear laboratorios o centros de investigación médica
- Proporcionar salas para celebrar reuniones y conciertos
- Establecer piscinas públicas
- Ayudar a las iglesias, especialmente a aquellas ubicadas en comunidades pobres

Respecto al origen y evolución de la filantropía en Colombia, no fue posible encontrar literatura asociada; sin embargo, los inicios de la filantropía no son diferentes a la historia antes expuesta: el bienestar social se encon-

traba a cargo de la Iglesia Católica y los hombres ricos apoyaban las labores sociales a través de la Iglesia, con acciones encaminadas a la construcción de escuelas, de hospitales y de causas sociales en general, para cuya construcción se hacían donaciones caritativas. Posteriormente, las grandes familias ricas crean iniciativas para desarrollar estas acciones de manera directa, orientadas en principio a comunidades y a empleados (Harvard Kennedy School, 2015, p. 125).

3.3. LA FILANTROPÍA EN LA FUNDACIÓN FANALCA

Los puntos expuestos en los capítulos anteriores, y de acuerdo con la entrevista realizada a la directora de la Fundación Fanalca, se encontró que la primera motivación por la cual los integrantes de las familias Losada Salcedo y Herrera Barona (fundadores de la Organización Fanalca) pensaron en la Fundación Fanalca, está relacionado con el primer factor motivador considerado en el estudio *The Harvard Institute for public Leadership*: la necesidad de retribuir a la sociedad caleña por el crecimiento empresarial de la Organización Fanalca en Cali. Lo anterior, con el fin de ir más allá de las retribuciones sociales propias del negocio como la rentabilidad y el sostenimiento en el largo plazo, los empleos directos generados y los beneficios tributarios que representa para la nación y que se entienden como una fuente de ingreso para la gestión pública.

Por esta razón, y en atención a necesidades de la comunidad en general, la fundación ha implementado un programa de recuperación de espacio público, así como el desarrollo de iniciativas de gestión social que propenden por el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, la convivencia y la reconciliación, sobre todo en las comunas 2, 7, 14 y 20 de Cali.

El sitio web oficial de la Fundación Fanalca, hace referencia a que su objeto y misión está directamente relacionado con ser el brazo de la Organización Fanalca frente a la responsabilidad social empresarial. Sin embargo, durante el proceso de recolección de información, no fue posible conocer la estrategia de RSE de la organización (Portal Fanalca, s.f.).

Según el estudio, *Principios para la inversión social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe* (2012), el modelo de la filantropía está asociado con ideales altruistas y se describe como la entrega voluntaria de recursos privados para sociedades y comunidades o para cubrir alguna necesidad social no atendida.

Esta entrega voluntaria se realiza por parte de la Fundación Fanalca sin la expectativa de rentabilidad económica; y, además, no es clara la interacción del negocio con los grupos de interés beneficiarios del programa, en este caso en particular, los habitantes de las comunas intervenidas por la Fundación, debido a que no existe una relación directa entre el Grupo Empresarial Fanalca, la Fundación y los habitantes de las comunas intervenidas.

Del modelo de inversión filantrópico es necesario mencionar que las familias propietarias del Grupo Empresarial sienten gran aprecio por su ciudad, por tanto, crearon la Fundación con el propósito de aportar tiempo y recursos a favor del desarrollo de los caleños. Según el estudio realizado por Promigas, las fundaciones familiares son creadas por grupos empresariales instituidos por familias de tradición en Colombia:

“Además de ligar el nombre de la empresa con el de la fundación, estas organizaciones aparecen como instrumento útil, para canalizar y perpetuar las motivaciones filantrópicas de una familia empresarial, o una forma institucional apropiada para contribuir al desarrollo de una zona geográfica o para fomentar la preocupación por una causa o un fin social, con perspectiva empresarial” (Fundación Promigas y Fundación DIS, 2012).

La Fundación Fanalca, aunque es una entidad independiente en cuanto a su razón social, mantiene un vínculo estrecho con la Empresa, debido a que depende de sus contribuciones y patrocinios. De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que el programa de la Fundación Fanalca es una iniciativa de inversión social filantrópica, teniendo en cuenta que:

- Nace de la voluntad de los propietarios del Grupo Empresarial por contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la ciudad y no se encuentra articulada con una necesidad de operación y no está ligada al “core” del negocio de las empresas del grupo.
- Atiende a un amplio grupo de interés: la comunidad caleña, en general, a las comunidades, las comunas donde están ubicados los parques, sin que estas sean parte de las áreas de influencia de las plantas de producción o se tenga una clara relación con la organización empresarial o la fundación.
- El objetivo principal es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, sin esperar contribución económica o esperando una retribución por la inversión. Es un aporte al desarrollo de la ciudad y la población.

- La concepción de contribuir a la sociedad sobre las bondades y ganancias que el negocio ha obtenido es parte del ADN de la Fundación, debido a que buscan los mecanismos para transformar el comportamiento humano en pro de convivir en armonía y construir una sociedad basada en el respeto.
- El Programa no hace parte del cumplimiento legal, o aspectos relacionados con licencias o planes de manejo ambiental de su operación.

Los puntos expuestos describen cómo este programa de la Fundación Fanalca responde a un modelo de inversión con base en la filantropía.

4. LECCIONES DEL CASO

4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS IMPACTOS

De acuerdo con la información recolectada de fuentes primarias e información suministrada por la Fundación, así como de los datos obtenidos en el ejercicio de trabajo de campo y de la observación cualitativa, el acercamiento con los usuarios(as) y beneficiarios(as) de los parques y de las charlas realizadas con los colaboradores(as) de la Fundación, se pudo evidenciar la existencia de cambios en la percepción del contexto del territorio, donde se ejecuta el Programa. Una vez la Fundación interviene espacios públicos e implementa líneas de acción, hace una contribución a la re-significación del territorio que conduce al fortalecimiento de la convivencia y de la reconciliación ciudadana, así como la integración de la comunidad haciendo referencia a valorar los elementos que habitan en él (Universidad de La Salle, 2015).

4.1.1. SOBRE LA ADECUACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS Y LA RE-SIGNIFICACIÓN DEL TERRITORIO

Esta re-significación del territorio, se orienta hacia un proceso de construcción de una nueva colectividad, esto debido a que los habitantes ya no se ven a ellos mismos, ni son vistos por otros, como focos de conflictividad social y los cambios en la percepción se dan en la forma en la que la comunidad interpreta su lugar social, desarrollan su identidad por medio del arte y de la cultura y encaminan sus proyectos de vida (Redprodepaz, s.f. p. 12).

En un primer momento, las comunidades usuarias de los parques y las personas que a dichas comunidades pertenecen, muchas de ellas beneficiarias de las actividades que se desarrollan en el marco de las líneas que promueve la Fundación, manifestaron que los territorios, antes de la adecuación de los parques, eran considerados zonas marginales. Tal es el caso de la comuna 14 en donde se ubica el Parque Las Orquídeas, o la comuna 20, en donde se encuentra el Parque La Horqueta.

Con el desarrollo del programa, una vez se adecua el espacio público de Cali en las comunas 2, 7, 14 y 20, la perspectiva de la comunidad sobre el territorio es otra. Las entrevistas realizadas corroboran este cambio de percepción. Los habitantes que hacen uso del espacio público y participan en el desarrollo de las líneas de acción social que adelanta la Fundación, manifestaron que observan cambios positivos sobre el disfrute de los espacios públicos debido a las intervenciones realizadas por Fanalca.

Estos territorios, cuyo significado parte de una base de conflictividad social, en donde es común la existencia de pandillas, el consumo de sustancias psicoactivas, las actividades delictivas que atentan contra la seguridad de la comunidad en general, ahora son un espacio de convivencia.

Así, la percepción compartida de que este territorio se encuentra inmerso en la conflictividad social, es una oportunidad para la Fundación Fanalca. Conocer el espacio público desde la marginalidad, las necesidades de convivencia y de seguridad desde lo urbano, son asuntos que, sin duda, atiende la Fundación con la implementación del Programa y sus líneas de acción.

Estos nuevos significados sobre el territorio son el resultado del desarrollo de nuevas prácticas por parte de la comunidad, como lo es el tránsito seguro de los peatones de las comunas alrededor de los parques, la promoción de la convivencia y de la cultura ciudadana, la reducción de conflictos sociales, como el consumo de sustancias psicoactivas en puntos específicos de las comunas y otras conductas delictivas que paulatinamente van desapareciendo en el entorno. Estos cambios generados con el Programa, mitigan las tensiones entre la comunidad y fomentan la reconciliación entre los diferentes grupos poblacionales.

4.1.2. SOBRE LA ADECUACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS Y LA CONSTRUCCIÓN DE TEJIDO SOCIAL, LA CONVIVENCIA Y LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ

Así mismo, la construcción y la adecuación de escenarios públicos como espacios lúdicos, recreativos, deportivos y de expresión artística y cultural, instalados en las comunas antes mencionadas, han contribuido no solo a la re-significación del territorio, sino que han vinculado a los habitantes en procesos de integración social lo que, en consecuencia, promueve la sana convivencia en medio de fronteras invisibles delimitadas por los habitantes de los diferentes barrios y genera alternativas para la ocupación del tiempo libre.

De igual manera, la Fundación, una vez rediseña los espacios públicos en las comunas, fortalece el tejido social en los diferentes grupos poblacionales (niños, niñas, jóvenes, adultos, adultos mayores), por medio del desarrollo de las líneas de acción social ya mencionadas, tales como refuerzo escolar, talleres de danza, arte y pintura, capacitación para el empleo, teatro y actividades físicas para la tercera edad, entre otros.

Estos procesos de acercamiento e intervención permiten no solo que los diferentes puntos de vista de los actores de la comunidad sean comprendidos entre sí, sino que conduce al desarrollo de habilidades sociales orientadas al respeto por el otro, promoviendo estrategias de diálogo y espacios de concertación. El trabajo en pro de estas habilidades humanas mediante el fortalecimiento del tejido social, desarrolla una cultura de paz desde lo local, lo que permite prevenir conductas de conflictividad social materializadas en acciones destructivas y/o violentas.

En este sentido, la participación de la Fundación Fanalca, durante el proceso de fortalecimiento de capacidades de la comunidad con la implementación de las líneas de acción desde el individuo, atiende a las necesidades individuales como lo son la orientación frente a los proyectos de vida de la comunidad, en general, la transformación de realidades mediante la promoción del arte y la cultura, el desarrollo de capacidades vocacionales que conlleva una ruta hacia la generación de confianza y, posteriormente, al fortalecimiento del tejido social con la comunidad, trayendo consigo la apropiación del espacio público desde la convivencia al promover estas actividades en los parques.

Estos nuevos escenarios pueden considerarse semilleros de paz, si se toma la definición de la Escuela Superior de Administración Pública que se expone a continuación:

El concepto de territorio de paz se define como un espacio localizado que integra a personas, familias, grupos y comunidades en general, en un proceso de formación y organización enmarcado en experiencias concretas de construcción de la paz. Es un mecanismo, una forma de proceder, una pedagogía de la sociedad civil, mediante la cual una comunidad humana y geográfica se inicia en el proceso de construir la nueva cultura de la paz (ESAP, 2012).

En conclusión, la Fundación Fanalca participa desde el sector privado como actor en los procesos de construcción de paz desde la re-significación de los territorios, haciendo uso de su capital, su conocimiento y sus habilidades administrativas en el desarrollo de iniciativas que promueven la convivencia y la reconciliación (ANDI, NIR y FIB, 2014, p. 22).

4.2. FACTORES DE ÉXITO

Este estudio de caso ha permitido identificar aquellas actividades que desarrolla la Fundación Fanalca en beneficio de la convivencia y educación cívica en Cali, a través de su actividad principal, la recuperación y la adecuación de espacios públicos en comunas vulnerables de la ciudad. A continuación, se describen las características y factores de éxito de este programa, entendiendo como un factor de éxito aquellos aspectos a resaltar dentro del programa:

Impactos generados sobre la recuperación de espacios públicos: 38.540 metros cuadrados recuperados en cuatro comunas intervenidas. Sin embargo, la recuperación del espacio, no es un factor de éxito *per se*; ya que la intervención social refuerza los cambios en las percepciones de conflictividad social. Esta recuperación de espacios ha permitido no solo que las comunidades encuentren una re-significación del territorio, sino además un reconocimiento a la Fundación Fanalca por su participación en el mejoramiento de los escenarios públicos, recreativos, deportivos y culturales.

Transformación del espacio público, gracias a la cultura ciudadana: el desarrollo del Programa está orientado al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades que se benefician de los parques, trae consigo una transformación en el comportamiento de las personas. Todo el proceso orientado a la formación en valores, sentido de pertenencia por la ciudad y

por los parques, responsabilidades cívicas de las personas, permite que se haga una lectura desde los roles del ciudadano; esto hace que las personas que se beneficien de los parques modifiquen sus esquemas de relacionamiento orientados hacia el respeto y la sana convivencia.

Implementación de una estrategia de gestión del programa: todas las líneas de acción que realiza la Fundación cuentan con un seguimiento respecto a sus indicadores de gestión (número de beneficiarios por programa, número de talleres realizados, número de jornadas de integración realizados con la comunidad, estrategias de comunicación diseñadas e implementadas, número de campañas sobre cultura ciudadana realizadas, número de beneficiarios del programa refuerzo escolar, número de jóvenes que reciben capacitación para el trabajo, número de jóvenes que hacen sus pasantías y se vinculan laboralmente), lo que permite medir logros obtenidos. Es decir, en una línea de tiempo, permite realizar los ajustes y cambios que sean pertinentes a fin de mejorar o redefinir el alcance de estos.

Sus formas de inversión social: la Fundación Fanalca, como eje principal de su programa, trabaja sobre la recuperación de espacios públicos. A este respecto, se destaca como factor de éxito el hecho de que desarrolla actividades que potencializan el uso de estos espacios, tales como concursos, encuentros deportivos o culturales, que fortalecen a su vez la integración de las comunidades. Además, las líneas de acción se ponen en práctica en todas las comunidades que hacen parte de las estrategias de mejoramiento de espacios públicos.

Incidencia en el rendimiento académico: como se ha mencionado en el presente documento, una de las líneas de acción que desarrolla la Fundación, es la del refuerzo escolar. La evaluación sobre el progreso del rendimiento académico de los niños y las niñas que hacen parte del Programa, se realiza de manera articulada con el colegio al cual pertenece el niño y la niña. Esto hace que el Programa no sea una estrategia desarticulada, sino que en realidad esté orientado a las necesidades de aprendizaje. El hecho de hacer este seguimiento y de que se presente un diálogo entre el colegio, la Fundación y los padres de familia, es un gran apoyo para los menores de edad beneficiados por esta línea.

Por último, es importante mencionar que estas líneas de acción han contribuido a la formación de diferentes grupos poblacionales que, al mismo tiempo, han rediseñado sus proyectos de vida, visibilizando alternativas diferentes frente a su visión de futuro.

4.3. RUTA CRÍTICA

A continuación, se describirán las oportunidades de mejora como herramienta de cambio dentro del Programa, las cuales fueron identificadas durante el desarrollo de la investigación.

Participación continua de la comunidad: pese a que la Fundación realiza un proceso de empoderamiento con la comunidad, en el marco de la línea de cultura ciudadana, así como con las jornadas de limpieza que realiza conjuntamente con las instituciones educativas, es importante fortalecer el empoderamiento y la corresponsabilidad de las comunidades beneficiarias en el mantenimiento de los parques y sus alrededores. Esto, por cuanto como resultado del proceso de investigación, se evidencia una dependencia hacia los recursos de la Fundación para el mantenimiento de los parques. Lo anterior significa que la responsabilidad en esta acción recae actualmente en la Fundación y se convierte en una obligación o compromiso constante, a pesar de contar con programas que vinculan a la comunidad.

Además, se observa como oportunidad de mejora, promover la participación de los habitantes de las zonas intervenidas en las fases preliminares del proyecto, en particular en el diseño de los mismos con el propósito de conocer las expectativas de la comunidad respecto al parque y a la intervención, lo que en últimas puede generar mayor apropiación del espacio.

Articulación con planes de desarrollo local: el Programa “Cultura ciudadana para la prevención de la violencia en jóvenes”, se encuentra articulado con el Plan de Desarrollo local “Calida una ciudad para todos 2012-2015”, específicamente, con el programa TIOS, Territorios de Inclusión y Oportunidades, el cual tiene como propósito aunar esfuerzos de la administración municipal y de gestión con otros centros sociales de la ciudad para potenciar el desarrollo de las comunas vulnerables de Cali. Así mismo, dentro de esta estrategia (TIOS) y los planes de desarrollo de las comunas intervenidas por la Fundación se encuentran los componentes: “Entornos para la vida”, en la línea “Equidad para todos”, que incluye el Programa “Hábitat con Calidad”, el cual hace alusión a la necesidad de recuperación de parques y espacios públicos como una estrategia para el mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía caleña. No obstante, es importante que la Fundación articule todas las líneas de acción del programa con los contenidos de gestión social de los planes de desarrollo (educación, seguridad, arte y cultura, entre otros).

Actores aportantes: la Fundación realiza alianzas estratégicas con entidades unidas por un propósito común, con el objetivo de optimizar recursos y conocimientos. Si bien el grueso de los recursos económicos para la operación del programa proviene de empresas de la Organización Fanalca, el modelo de intervención propende por el desarrollo de alianzas que aporten recursos monetarios, en especie y de valor agregado a la intervención en las comunas. Sin embargo, es importante considerar otros aportantes en recursos financieros dentro del espacio público. Estos pueden ser otros privados, que no solo participen en la parte logística y/o administrativa, sino que contribuyan económicamente en la construcción y el mantenimiento de los parques, así como en las líneas de intervención. De igual modo, es importante contar con una estrategia de comunicación que permita identificar estos otros actores aportantes de forma tal que se amplíe la visibilidad de la labor realizada y la continuidad de la misma.

Cobertura: pese a los esfuerzos realizados por la Fundación para asegurar la calidad de la ejecución de cada una de las líneas del Programa y los gastos asociados a ellas (dotación, materiales, refrigerio), es importante mencionar que la cobertura de las líneas de trabajo ofrecidas al interior de los parques es limitada, si se tiene en cuenta la capacidad para recibir beneficiarios en las líneas ofrecidas en los parques. Por ejemplo, en el refuerzo escolar solo se abren 32 cupos para un número determinado de niños y esto excluye a la población interesada. Lo anterior, se debe principalmente a que la Fundación cuenta con un número limitado de profesionales.

Sistema de documentación y generación del conocimiento: la Fundación Fanalca hace parte de plataformas de generación de conocimiento y de herramientas virtuales, en tanto miembro de la Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE, y por medio del Departamento para la Prosperidad Social, DPS; sin embargo, la Fundación cuenta con poca información documentada en su archivo oficial.

Modelo de inversión social: es necesario analizar la posibilidad de replantear el modelo de inversión social utilizado por la Fundación, migrando hacia la inversión social en desarrollo local, modelo cercano a la filantropía, pero que trabaja con comunidades del área de influencia de la Compañía lo que resulta en ocasiones más estratégico para la misma.

4.4. HOJA DE RUTA

De acuerdo con el análisis realizado sobre los factores de éxito y la ruta crítica, se propone a la Fundación Fanalca orientar acciones que contribuyan a la mejora continua del Programa, con el fin de generar mayores impactos en la ciudad y, por ende, en la comunidad beneficiada.

Articulación del modelo de responsabilidad social de la Organización Fanalca, con el Programa que desarrolla la Fundación: es importante enfocar el objetivo en la ejecución del programa; esto de acuerdo con los impactos sociales de las actividades operativas que desarrolla la Organización Fanalca. Esto permitirá avanzar de la filantropía hacia un modelo de responsabilidad social que represente mayores beneficios y generación de valor para la Organización Empresarial Fanalca.

Vinculación de la comunidad en el mantenimiento de los parques: para lograr un sentido de pertenencia orientado al cuidado de los parques, factor clave para la conservación de los espacios públicos recuperados por la Fundación Fanalca. A pesar de que se han realizado talleres de sensibilización, jornadas puerta a puerta y otras actividades lideradas por la línea de cultura ciudadana, es necesario generar espacios de integración para realizar el mantenimiento de los parques, promover la conservación, la colaboración y la participación comunitaria en intereses comunes permanentes y no de modo ocasional como se ha realizado hasta el momento. El objetivo es propender que la comunidad lidere estos escenarios con sentido de corresponsabilidad, mayor sentido de pertenencia y de cuidado de los parques. Así, se podrá delegar en la comunidad el mantenimiento de los parques y este no estará a cargo ciento por ciento por parte de la Fundación.

Alineación de los programas que realiza la Fundación con los planes de desarrollo local: una forma de fortalecer las instituciones gubernamentales, es generando participación en las actividades que se realizan desde el sector privado. Es por ello que se propone partir de la alineación de los programas de inversión social (capacitaciones, eventos, talleres, entre otros), con los programas establecidos en los planes de desarrollo del gobierno, a través de las diferentes entidades: Gobernación, Alcaldía, entre otros. Esto contribuirá a fortalecer el impacto sobre los indicadores sociales desde la integración, a nivel local y regional.

Fortalecimiento de alianzas permanentes para el desarrollo de los programas que realiza la Fundación: teniendo en cuenta que la responsabilidad

de mejorar las condiciones sociales de una comunidad no puede hacerse únicamente desde el sector privado, se propone generar o fortalecer alianzas público-privadas, privado-privadas que aseguren la participación de otros entes interesados en hacer parte del desarrollo del Programa; esto permite nuevas fuentes de financiación y amplía la cobertura de los programas que adelanta la Fundación.

Estrategias de información y comunicación: es importante establecer canales de comunicación directos con los beneficiarios de los programas que desarrolla la Fundación, esto a través de una estrategia de medios acorde con el tipo de población (boletines sociales o socialización del informe anual de gestión), con el fin de que las comunidades tengan conocimiento sobre los alcances, logros e impactos de los programas que realiza la Fundación. Si bien es cierto que actualmente la Fundación maneja canales de comunicación en redes sociales; se recomienda evaluar el impacto de estos canales sobre la comunidad beneficiaria.

Medición del retorno de la inversión: teniendo en cuenta que la Organización Fanalca delega en la Fundación Fanalca el desarrollo de programas sociales en el marco de la responsabilidad social empresarial, es importante calcular en términos financieros, el retorno de este capital que se ha invertido en los asuntos sociales y la cuantificación de los beneficios generados a la Organización Fanalca con el desarrollo de estos.

Validación de los impactos: es necesario realizar una comparación entre los objetivos planteados con el programa y con los resultados obtenidos.

CONCLUSIONES

El Programa: “Cultura ciudadana para la prevención de la violencia en jóvenes”, ha demostrado impactar de manera positiva el territorio, debido a la transformación de las zonas en depresión (altos índices de conflictos sociales), ha re-significado los espacios y ha logrado integración y fortalecimiento de lazos para una sana convivencia entre las comunidades. Esto es posible afirmarlo para cada uno de los territorios de mayor o menor grado de conflictividad social, ya que la comunidad manifestó los cambios positivos en cuanto al re-significado del territorio.

Adicionalmente, el objetivo principal del Programa, orientado a la recuperación del espacio público, ha logrado incidir sobre la problemática de la ciudad de Cali respecto a la deficiencia de espacios públicos, no solo en

cuanto al paisaje, sino también en cuanto al aprovechamiento de este para el desarrollo de actividades deportivas y culturales de la comunidad. Sin embargo, esta incidencia podría ser mayor a través de alianzas público privadas o entre privados para magnificar la construcción de espacios como estos.

Las líneas de trabajo ofrecidas por la Fundación han traído consigo diferentes impactos positivos sobre la calidad de vida de las personas en los diferentes grupos etarios; es decir, la Fundación crea escenarios para que la comunidad, en diferentes rangos de edad, de manera activa participe en actividades lúdicas, de formación y recreativas que contribuyen al desarrollo personal de las comunidades. Esto se pudo evidenciar gracias a la observación cualitativa realizada en el trabajo de campo. Sin embargo, existe un déficit en cuanto a la cobertura y capacidad de estas líneas, debido al número limitado de profesionales de la Fundación.

En cuanto a la percepción por parte de los directivos y colaboradores (as) de la Fundación, los programas que se realizan obedecen a atender necesidades directas de las comunidades de las comunas de Cali, con el fin de retribuir a la sociedad caleña, lo que ha conseguido la Organización Farnalca, bajo la premisa de “dar lo mejor”, “ayudar a los otros”; lo cual ratifica una vez más que el modelo sobre el cual se enmarcan las actividades de la Fundación es la “filantropía”.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCALDÍA DE CALI. (2008). *Plan de Desarrollo 2008-2011 “Para vivir la vida dignamente”*. Cali.
- ALCALDÍA DE CALI. (2012). *Plan de Desarrollo Municipio Santiago de Cali 2012-2015*. Cali.
- ÁLZATE, R., FERNÁNDEZ, I., & MERINO, C. (2013). “Desarrollo de la cultura de paz y la convivencia en el ámbito municipal: la medición comunitaria”, *Política y Sociedad*, 179-194.
- ANDI, NIR y FIB. (2014) *¿Cómo construir paz desde el sector empresarial en Colombia?*
- BREEZE, B. (2009). *Natural Philanthropists: Findings of the Family Business Philanthropy*. U.K.: Institute for Family Business.
- CÁMARA DE COMERCIO DE CALI – FUNDACIÓN ALVARALICE. (2012). *Evaluación de la calidad de vida en Cali, 2011*. Cali.

- CARNEGIE, A. (2007). *El evangelio de la riqueza*, Massachusetts: Harvard University Press.
- CASTILLO, R., y JUÁREZ, A. (2008). *Análisis organizacional y de imagen de asociaciones no lucrativas*, Málaga: Grupo EUMEDNET.
- CHÁVEZ, D., YEPES, G. y CANNON, S. (2012). *Principios para la inversión social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Universidad Externado, Secretaría para los Principios de la Inversión Social y Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (2001). *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, Bélgica.
- CURTO, G. M. (julio de 2012). *La filantropía: ¿Un acto de responsabilidad social? La Caixa de responsabilidad social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, Navarra, España.
- DANE. (2010). *Proyecciones de población Municipal por área*. Bogotá: Dane.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN. (2014). *Cali en cifras 2013*. Cali.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. (2012). *Documento CONPES 3718*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación y el Consejo Nacional de Política Económica y Social.
- ESAP, Escuela Superior de Administración Pública. (2012). *Experiencias territoriales de construcción en democracia de paz y desarrollo*.
- FUNDACIÓN FANALCA. (2014). *Informe de gestión 2013*. Cali.
- FUNDACIÓN FANALCA. (2015). *Informe de gestión 2014*. Cali.
- FUNDACIÓN FANALCA. (s.f.). Fundación Fanalca. Obtenido de Fundación Fanalca: <http://fundacionfanalca.org.co/historia/>
- FUNDACIÓN FANALCA. (s.f.). Objetivo. Obtenido en: <http://fundacionfanalca.org.co/objetivo/>
- FUNDACIÓN PROMIGAS Y FUNDACIÓN DIS. (2012). *Las fundaciones empresariales en Colombia: Una mirada a su estructura y dinámicas*.
- GÓMEZ, C. y GUACANEME, L. (2015a). Entrevista realizada al señor Germán Jaramillo, arquitecto – contratista del Parque Altos de Normandía, el 23 de junio de 2015.

- GÓMEZ, C. y GUACANEME, L. (2015b). Entrevista realizada a la señora Flor Fernández, habitante de la comuna 2, el 23 de junio de 2015.
- GÓMEZ, C. y GUACANEME, L. (2015c). Entrevista realizada al señor Richard Salazar Valencia, presidente de la Junta de Acción Comunal del barrio Las Orquídeas, el 23 de junio de 2015.
- GÓMEZ, C. y GUACANEME, L. (2015d). Entrevista realizada a habitantes de la comunidad, el 23 de junio de 2015.
- GÓMEZ, L. F. (2005). "Las zonas verdes como factor de calidad. Ciudad y territorio". *Estudios Territoriales*, XXXVII (144) 2005, pp. 417-436.
- GÓMEZ, M., & QUINTANILLA, D. (2012). *Los informes de responsabilidad social empresarial: su evolución y tendencias en el contexto internacional y colombiano*, Bogotá: Cuad. Contab.
- HARVARD KENNEDY SCHOOL. (2015). *De la prosperidad al propósito: perspectivas de la filantropía y la inversión social entre personas de alto nivel patrimonial en América Latina*. UBS AG.
- PÉREZ, O. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso cualitativos en responsabilidad social empresarial*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- PORTAL FANALCA. (s.f.). *Visión*. Obtenido en: <http://autopartesfanalca.com.co/espanol/>
- RED DE PROGRAMAS DE DESARROLLO Y PAZ - REDPRODEPAZ. (s.f.). *La construcción de paz desde los territorios*.
- UNIVERSIDAD DE LA SALLE. (julio de 2015). Universidad de La Salle. Obtenido de Universidad De La Salle: http://www.lasalle.edu.co/wps/portal/Home/Principal/LaUniversidad/GaleriadeNoticias/repositorio_general/tiempo-de-resignificar-el-territorio
- VILLAR, R. (s.f.). *Recursos privados para la transformación social*. Colombia.



Editado por el Departamento de Publicaciones
de la Universidad Externado de Colombia
en febrero de 2017

Se compuso en caracteres Ehrhardt Regular de 12 puntos
y se imprimió sobre Holmen Book Cream de 60 gramos
Bogotá - Colombia

Post tenebras spero lucem