

**Análisis de la Gestión Social con Comunidad de la Fundación Grupo
Nacional de Chocolates (FGNCH) entre 2006 y 2009 desde el Enfoque de
Construcción de Paz y Acción sin Daño**

**MARIA CLARA PIEDRAHITA GUTIERREZ
868132**

**Trabajo de grado presentado para optar al título de
Especialista en Acción sin Daño y Construcción de Paz**

COORDINACIÓN ESPECIALIZACION:

MARTHA NUBIA BELLO ALBARRACÍN

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES
Bogotá, 2010**

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. LA GESTIÓN Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL MARCO DE LA EMPRESA.....	6
3. ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN SOCIAL DE LA FUNDACIÓN GRUPO NACIONAL DE CHOCOLATES (FGNCH) PERIODO 2006 - 2009.....	8
3.1 Stakeholders Identificados, Formas de Relacionamiento y Uso de Referentes Internacionales.....	10
3.2 Inversión Social en Dinero y Número de Beneficiados	11
3.3 Cambios Significativos en los Lineamientos Sociales de la Gestión Social y Observaciones Generales.....	12
4. CONCEPCION DE LA GESTION SOCIAL DE LA FGNCH DESDE LA EMPRESA.....	13
5. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN SOCIAL DE LA FGNCH DESDE EL ENFOQUE DE ACCIÓN SIN DAÑO CONSTRUCCIÓN DE PAZ Y LA PERCEPCIÓN DE LA EMPRESA.....	17
5.1 Diálogos Perceptivos con los Grupos Relacionados.....	19
5.2 Mejoramiento de la Gestión Social.....	21
5.3 Creación y Fortalecimiento de Alianzas	24
6. BIBLIOGRAFÍA.....	26

Gráficas

Gráfico 1 Evolución de la Responsabilidad Social en Colombia

Gráfico 2 Esquema de sostenibilidad para el Grupo Nacional de Chocolates

Gráfico 3 Marco analítico para evaluar impactos de la ayuda sobre el conflicto

Resumen

El presente trabajo se realizó sobre la gestión de la Fundación Grupo Nacional de Chocolates- FGNCH- en Colombia, entre el año 2009 y 2010. Durante su realización se contó con el acompañamiento de la Universidad Nacional, el jefe de la oficina de voluntariado de la Universidad Luis Amigó y directivos del Grupo Nacional de Chocolates. El objetivo consistió en un análisis de la Gestión Social con Comunidad de la FGNCH entre 2006 y 2009 desde los Enfoques de Construcción de Paz –CP- y Acción sin Daño –ASD-. Se realizó un estudio de los procesos sociales que la Fundación ejecutó, a partir de sus reportes anuales, se determinó cuál fue el efecto de las acciones y las expectativas que se tenían desde las directivas de la FGNCH acerca del enfoque de gestión social y por último, se plantearon una serie de recomendaciones frente al enfoque en mención desde la perspectiva de CP y ASD.

La justificación responde a la pertinencia social, coherencia con el contexto y en los beneficios potenciales que genera. Metodológicamente se realizaron entrevistas semiestructuradas y análisis de contenido de los reportes de sostenibilidad que muestra los cambios significativos en la inversión social de la fundación pasando de \$1.314 a \$3.340 millones de pesos anuales. La primera técnica arrojó principalmente la importancia de acciones de salida del asistencialismo en la gestión social. Lo anterior permitió concluir que aplicar metodologías como el Do No Harm permite tener formas de comunicación con la comunidad más perceptivas, sensibles a los contextos y que fomenten liderazgos locales, mejorando la gestión social de la FGNCH.

Summary

This report is about the Grupo Nacional de Chocolates Foundation's- FGNCH- management in Colombia, between 2009 and 2010. During this time, the National University of Colombia, the volunteering office of the Luis Amigó University and executives from the Grupo Nacional de Chocolates gave their advice to the work. The goal was to analyze the social work with the community, that had been done by the Foundation between 2006 and 2009, focusing on the "peace generation" -CP- and "action without harm" -ASD-. The study was based on the annual reports generated by the Foundation. Then, the results of the activities were compared to the initial expectations that the Foundation executives had about the social work. Finally, some recommendations were written and classified between the focuses on "peace generation" and "action without harm".

In order to evaluate the results, it was taken into consideration the social relevance, the environment coherence and the potential benefits of the actions. As part of the evaluation methodology, some unstructured interviews were done and also the sustainability reports were analyzed. These reports showed the changes in the Foundation's social investment, that started in 1,314 and reached 3,340 million of pesos annually. The first technique showed the importance of social actions to help people to exit the welfarism. This also helped to conclude how methodologies like Do no Harm, let the achievement of stronger perceptual communication with the community, that is more coherent to the environment and produces local leadership among the community, improving the Foundation's social management.

Palabras Claves: Responsabilidad Social, Construcción de Paz, Acción sin Daño, Gestión Social.

Keywords: Social Responsibility, Peace Building, Do No Harm, Social Management.

1. INTRODUCCIÓN

La Fundación Grupo Nacional de Chocolates (FGNCH) se crea en el 2006 como una entidad sin ánimo de lucro que desarrolla las estrategias y acciones en materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de los negocios del Grupo Nacional de Chocolates, como tal, es una entidad social que busca fortalecer el desarrollo de las comunidades a través de proyectos de intervención social.

En su momento, los negocios del Grupo Nacional de Chocolates realizaron una reflexión acerca del desarrollo social del país, de las precarias condiciones de dignidad de una buena porción de la población y del papel que juega la empresa privada en el mejoramiento de las condiciones de calidad de vida de las personas. Producto de la reflexión, el Grupo decidió enfocar su esquema de negocio hacia una dimensión más proactiva en función del aporte al crecimiento social de la nación y con base en ello, la Fundación surgió como una iniciativa que posibilitó la construcción de escenarios de mejoramiento de la gestión social de la empresas de acuerdo con sus objetos misionales, sus colaboradores y los públicos de interés con los que se establecían vínculos.

Desde esta perspectiva y acorde con los principios del Grupo Nacional de Chocolates, la FGNCH adopta diversos escenarios de acción a través de los cuales apoya a las comunidades: voluntariado, apoyo financiero, asesoría técnica -transferencias de conocimientos-, enfocándose en áreas tales como la nutrición, la educación, la generación de ingresos y emprendimiento, así como el apoyo al arte y la cultura; estas líneas de gestión las adelanta con base en el establecimiento de dos ejes transversales: la inclusión y las relaciones colaborativas. La definición de estas variables de acción estuvo en directa concordancia con el sentido de los negocios del Grupo y las exigencias del contexto.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, el camino que la FGNCH busca generar desde su intervención social es apoyar a la comunidad como actor principal de acuerdo con los planteamientos de Amartya Sen (2000), para que ésta alcance su desarrollo promoviendo las capacidades de sus ciudadanos, el ejercicio de sus libertades individuales, la participación en procesos productivos y la equidad en oportunidades. Para lograrlo, es necesario definir la ruta a seguir y reconocer la forma más adecuada de combinar el saber-hacer de los actores involucrados, rescatando y estimulando los valores esenciales del ser humano para que estén en capacidad de ejercer el liderazgo y autonomía en la construcción de su propio desarrollo, en definitiva, generando transformaciones en los contextos y las personas con las que se interactúa haciendo sostenibles las condiciones de mejoramiento de calidad de vida.

Desde esta perspectiva, se elaboró un análisis de la gestión social con comunidad de la Fundación Grupo Nacional de Chocolates desde el enfoque de construcción de paz y acción sin daño, en adelante CP y ASD respectivamente. Para este

análisis se tuvieron presentes aquellas transformaciones en función del impacto, valorando la efectividad de la intervención, la articulación con otros actores sociales comprometidos con la gestión del desarrollo desde la empresa privada, el sector público, la universidad, la cooperación internacional y la sociedad civil, junto con los principios de la Responsabilidad Social Empresarial –RSE-.

Este análisis se realizó mediante un estudio de los procesos sociales que la Fundación ejecutó desde el 2006 hasta el 2009 a partir de sus reportes de sostenibilidad y entrevistas, determinando cuál fue el efecto de sus acciones y las expectativas –que en su momento- se tenían desde las directivas de la FGNCH acerca del enfoque de gestión social; por último, se plantearon una serie de recomendaciones frente al enfoque en mención desde la perspectiva de CP y ASD junto con los principios organizacionales de la empresa.

Para el logro del objetivo anteriormente expuesto, se consideraron los siguientes momentos.

En primer lugar, se analizaron los antecedentes de intervención social desde la FGNCH en el periodo el 2006 - 2009 definiendo variables de análisis, que orientaron el estudio de los balances sociales de la Fundación y la interpretación de los resultados generados por sus esquemas de gestión social.

Posteriormente, se evaluaron las concepciones empresariales de gestión social presentes en el contexto de la FGNCH, a través de la realización de entrevistas semiestructuradas a los directivos frente a sus concepciones y orientaciones organizacionales en esta materia.

Finalmente, con base en el análisis de los resultados obtenidos por medio de los procesos de evaluación, se presentan una serie de consideraciones a título de recomendaciones para que la FGNCH incorpore los planteamientos del enfoque CP y ASD.

2. LA GESTIÓN Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL MARCO DE LA EMPRESA

Los enfoques tradicionales de intervención social han estado orientados desde la práctica de dinámicas asistencialistas que no se ocupan por dejar capacidades instaladas en las poblaciones, manteniendo la dependencia de la comunidad hacia ciertos actores, lo que justifica su presencia.

Sumado a lo anterior, los daños se producen porque priman los intereses particulares sobre los intereses colectivos, se desvirtúa el sentido de la cooperación y no se potencia la “colaboración y sinergia entre las instituciones públicas, el tercer sector y la empresa privada” (Fantova, Azcoaga, 2002). Para una entidad social como la FGNCH, que ejecuta interacciones sociales en diferentes comunidades, muchas de ellas inmersas en contextos de conflicto, con bajos niveles de desarrollo, desarticulación social, entre otros factores, es importante reconocer como la labor social y su propio quehacer institucional inciden positiva o negativamente en la transformación de los conflictos y de las condiciones sociales en la comunidades con las que interactúa.

De acuerdo con la naturaleza de la Fundación, ubicada en lo que comúnmente se denomina organizaciones de segundo nivel, el apoyo financiero y el acompañamiento social que se brinda para la gestión de proyectos sociales no es meramente una donación, en rigor, es un aporte que se otorga en un contexto determinado por algunas condiciones de marginalidad, vulnerabilidad y de conflicto, en donde se pretende que los actores involucrados generen transformaciones reales que modifiquen dichas condiciones. Desde esta perspectiva, la rentabilidad de este apoyo no se mide desde los rendimientos financieros sino desde las transformaciones sociales generadas. En este contexto, el análisis de la gestión social de la FGNCH puede brindar elementos importantes para determinar los criterios con los cuales se deben hacer esas asignaciones de recursos en función de su efectiva rentabilidad social y la generación de impacto.

Esta rentabilidad social o de lo social, se hace evidente en el escenario del ejercicio de la libertad individual, la ampliación de las oportunidades y el empoderamiento de las capacidades de hombres y mujeres en el marco del respeto a la vida y la dignidad humana. Sin duda alguna, estas variables no se obtienen nunca de forma espontánea, sino que son el fruto de un trabajo continuo de negociación, transacciones y compromisos en donde los procesos de transformación y construcción de nuevas realidades parte del reconocimiento y validación de, desde, por y con la diferencia.

Dentro de este panorama del desarrollo, el rol de la empresa privada resulta ser uno de los factores más relevantes para tener en cuenta. Por definición, la empresa tiene como misión la generación de productividad y de empleo digno aportando elementos significativos para el desarrollo económico y social de una

nación. Sin embargo, con la emergencia de problemáticas sociales en el país, la empresa ha tenido que trascender dichos planteamientos y generar acciones más profundas en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial –RSE-. En consecuencia, dentro de los procesos de gestión del desarrollo –no sólo desde la dimensión del desarrollo económico-, la solución de problemáticas sociales no debe estar ajena a vincular a la empresa como aliada que participa activamente.

El escenario de conflicto en el que está inmerso el país –no solo el conflicto armado-, estimula la desinstitucionalización, genera desconfianza para la inversión, conduce a mayores niveles de inequidad y promueve la desarticulación entre lo público y lo privado. En este sentido, desde el escenario de la FGNCH –la empresa privada-, debe posibilitarse la creación de escenarios de articulación eficaces y eficientes con otros actores comprometidos con la gestión del desarrollo buscando la sostenibilidad a partir del ámbito local mediante el fortalecimiento de los procesos, gestionando liderazgos locales que permitan la renovación generacional asumiendo un sentido proactivo.

Así mismo, la RSE se configura como una de las alternativas que tienen las empresas para relacionarse con los contextos sociales en los que está inmerso su objeto de negocio, definir los vínculos con los grupos de interés allí presentes, gestionar el talento humano a nivel de sus colaboradores y en definitiva, promover el desarrollo local. Esta iniciativa de Responsabilidad Social en el marco de las empresas, debe generar vínculos funcionales y sostenibles con las comunidades con las que se relaciona, su entorno de acción y las iniciativas sociales que se pretenden implementar.

Desde esta perspectiva, la empresa potencia su capacidad de gestionar de manera adecuada su labor en torno al objeto de negocio, equilibrando las dimensiones productiva, financiera, ambiental y social.

3. ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN SOCIAL DE LA FUNDACIÓN GRUPO NACIONAL DE CHOCOLATES (FGNCH) PERIODO 2006 - 2009.

La realidad social de Colombia es compleja. La existencia de un contexto de conflicto de más de 60 años de historia, la presencia de grupos al margen de la ley, la influencia del narcotráfico y diversas condiciones de inequidad, se han convertido en variables que han generando múltiples expresiones de violencia continua. Los problemas estructurales de Colombia se ven expresados, entre otras cosas, en los altos niveles de distribución desigual de la riqueza y en las condición de pobreza e indigencia que padecen el 45.51% y el 16.4% (MESEP 2009) de la población colombiana, respectivamente.

En las condiciones actuales del país, es necesario que los diferentes actores sociales cumplan con una labor responsable en pro de la solución de conflictos, entre ellos, la empresa privada. De esta manera, la empresa desde hace varios años ha implementado procesos de responsabilidad social dentro de sus gestiones de acuerdo con un proceso de maduración corporativa como lo demuestra el grafico No. 1; la evolución de este concepto ha permitido el paso de acciones de corte asistencial al desarrollo de capacidades de sus colaboradores y de las comunidades logrando un gestión social equitativa.

Gráfico 1. Imagen con evolución de la Responsabilidad Social en Colombia.

Evolución de la RS en Colombia



Fuente: <http://www.colombiaincluyente.org>, mayo 10 de 2010

En los últimos años, los procesos de aprendizaje en responsabilidad social que han experimentando las empresas en Colombia han permitido cualificar su integración con la realidad social de su contexto más inmediato, de manera que ambos procesos –el aprendizaje y la integración social- están articulados

convirtiéndose en asuntos estratégicos para éstas. De esta manera, se logra que la responsabilidad social sea un tema transversal en sus acciones y se convierta en la forma de relacionamiento con los diferentes grupos de interés, estas acciones van encaminadas a desarrollar capacidades locales más que a dar asistencia a las necesidades insatisfechas solamente.

Las dinámicas sociales no son estáticas, responden a procesos diferentes influenciados por sus contextos y sus lógicas internas. La Responsabilidad Social Empresarial no se escapa a esta forma de evolución, ha vivido procesos de cambio pasando de acciones filantrópicas a acciones que generan oportunidades de mejoramiento de calidad de vida como es el caso de la Fundación Smurfit Carton de Colombia, la cual ha ayudado al fortalecimiento de diferentes entidades, tales como la Asociación de Productores de leche de Sotará, mejorando sus ingresos y capacidad asociativa (Ospina, Giraldo & Hauschnik 2009). Estos procesos que no han sido ajenos a la responsabilidad social del Grupo Nacional de Chocolates dado que lo han llevado a promover acciones sociales basadas en el desarrollo humano.

En el caso del Grupo Nacional de Chocolates –GNCH-, la responsabilidad social también es una labor que se ha ido transformando desde los últimos 20 años como parte de la filosofía corporativa de las empresas que lo conforman; cada una de sus empresas desarrollaba de manera desarticulada proyectos con la comunidad, esta dinámica fue evolucionando haciendo que se focalizaran las iniciativas de gestión social articuladas con los planteamientos de RSE. Este proceso se viabilizó mediante la creación en el 2006 de la Fundación Grupo Nacional de Chocolates, generando un cambio desde las acciones de caridad basadas principalmente en la atención de las necesidades apremiantes de las comunidades hacia el desarrollo de capacidades ampliando las oportunidades.

Con base en lo anteriormente expuesto, Carlos Enrique Piedrahita, Presidente del GNCH y Carlos Ignacio Gallego, Director General de la FGNCH, plantearon algunos antecedentes en relación con el proceso de construcción de la Fundación.

Para Gallego (Abril 28, 2010), “la gestión social de la Fundación es mas consistente en términos de transformación, los principios y valores organizacionales son aplicados con los grupos que nos relacionamos, falta dar más pasos del asistencialismo al desarrollo de capacidades. El mayor impacto es enfatizado donde se tiene enfocado la gestión”.

La labor adelantada por la Fundación es orientada desde sus líneas de gestión y para cada una de ellas se han dado diferentes evoluciones como lo explican Gallego y Piedrahita (abril 28, 2010. Mayo 3, 2010): “nutrición: se pasa de ser solo donantes a participar, interactuar más con los grupos, no solo a dar limosna, la labor es más solida; en educación: con los programas de Lideres Siglo XXI y Oriéntate permiten formar a la comunidad; recientemente la Generación de Ingresos y Emprendimiento: anteriormente la gestión era de carácter más técnico desde el área de fomento de cacao de la Compañía Nacional de Chocolates,

actualmente se ha enfocado en una visión más integrada, donde la organización aprende de un trabajo conjunto”.

Por otro lado, estos también manifiestan que a partir de un análisis de la gestión se decide sacar a salud de las líneas de gestión de la Fundación, como una forma de ir definiendo el foco de la interacción y de centrar la gestión en aquellos temas donde se tiene más experticia de acuerdo con el objeto de negocio de cada una de las empresas. Así mismo, se le da especial atención al voluntariado como una forma de apalancar el trabajo con la comunidad mediante el aporte de tiempo, talento y servicios, lo que ha permitido que durante los pasados cuatro años se haya realizado un avance en la ejecución del trabajo comunitario junto con el servicio solidario de los voluntarios, generando capacidades locales.

Con el objeto de tener el panorama preciso de los antecedentes de la Fundación en el periodo comprendido entre 2006 y 2009, se realizó un análisis de contenido de los informes sociales. Se definieron cuatro categorías de análisis que dan cuenta de la gestión social, aplicables a los diferentes reportes en cuestión.

3.1 Stakeholders Identificados, Formas de Relacionamiento y Uso de Referentes Internacionales.

Si bien dentro de los criterios de intervención social no existe una definición acerca del foco poblacional de gestión social, quedando abierta a diferentes grupos etarios, la población con la cual interactúa la FGNCH en mayor medida es la niñez, particularmente en proyectos de nutrición, hecho que es constante durante los tres años de análisis.

Los reportes de 2006 a 2008 no muestran de manera explícita formas planeadas de comunicación con los diferentes grupos de interés de la Fundación, es a partir del 2009 cuando se comienzan a identificar formas manifiestas de relacionamiento como reuniones con población civil, pagina web, foros y congresos, determinado esto por la adopción de lineamientos internacionales como el Global Reporting Initiative –GRI¹-. Si bien, en años anteriores se presentaban dichas formas de comunicación, éstas no se ven identificadas en los reportes sociales, sin embargo son implementadas con un criterio instrumental que no posibilita la retroalimentación por parte de estos grupos de interés o el liderazgo de un tercer actor que sea neutral y sirva como mediador en el proceso de comunicación.

Es a partir de 2008, cuando los reportes de sostenibilidad dan cuenta de la adopción de tendencias internacionales que se convierten en referentes, tomando

¹ GRI: Organización basada en la red que desarrolla los referentes para reportar la gestión sostenible de una empresa. (Global Reporting Initiative GRI, 2010)

como base iniciativas como el Pacto Global² –GC- y el Reporte Global –GRI- por sus siglas en inglés. Estos procesos permiten tener una forma diferenciada de la presentación de la información y de la gestión.

Es importante también resaltar que dichos procesos hacen especial énfasis en la gestión sostenible, vista de manera equitativa entre tres dimensiones: económica, ambiental y social; para la última, se parte de la relación de la empresa con sus colaboradores desde la dimensión del servicio voluntario y con la comunidad desde el ámbito de la gestión del desarrollo.

Estos procesos también promueven en la empresa la integración de estándares y códigos de conducta que permiten adoptar un idioma universal, con objetivos comunes, incidiendo en ambientes locales como la gestión de la Fundación en zonas particulares de Colombia, como Rionegro, Barranquilla, Cali, entre otras.

3.2 Inversión Social en Dinero y Número de Beneficiados

Por otro lado, los recursos económicos destinados a la inversión social por parte de la FGNCH durante los pasados cuatro años han aumentado de \$1.314 a \$3.340 millones de pesos anuales, dando cuenta de la importancia que este tema representa para el GNCH, proceso que además ha generado un aumento en la población beneficiaria.

La mayor inversión de la Fundación GNCH ha estado concentrada en la línea de gestión de nutrición, que ha presentado un aumento significativo pasando de \$2.378 a \$7.640³ millones en dinero y productos de las empresas de 2006 a 2009 respectivamente, beneficiando principalmente a la niñez. Estos aportes se realizan a entidades sociales que atienden a niños con necesidades nutricionales especiales a través de los Bancos de Alimentos, quienes a su vez se encargan de entregar los productos o los recursos para el pago de minutas a familias o comedores comunitarios.

Durante los pasados años, los programas enfocados en atención comunitaria a población con necesidades nutricionales especiales ha aumentado pasando de 3 en el 2006 a 39 en el 2009, con una inversión mayor en dinero que producto; aunque con una presencia muy baja en propuestas que promuevan la seguridad alimentaria a las comunidades, efectuando practicas principalmente asistenciales.

En segundo lugar de inversión, se encuentra la línea de generación de ingresos y emprendimiento donde la población con la que se interactúa son adultos principalmente en proyectos del campo alrededor de encadenamientos

² GC: Instrumento de Naciones Unidas que busca promover el diálogo social y la conciliación de intereses de la empresa con demandas y valores de la sociedad a partir de 10 principios. (Global Compact, 2010)

³ Esta cifra incluye el aporte en dinero y en productos alimenticios de las empresas que conforman el GNCH.

productivos cercanos a los negocios que conforman el GNCH. Los procesos apoyados se dividen en aquellos que nacen con el negocio como una respuesta a una necesidad puntal, relacionados de manera directa a su gestión, en ellos, el apoyo se realiza principalmente en asesoría técnica o formación para mejorar competencias; por otro lado, están los proyectos que surgen como iniciativa de la Fundación que son apoyados desde la parte técnica y con los procesos adelantados desde las líneas de gestión, éstos tienen relación con el negocio pero están en una etapa incipiente y no reciben un aporte significativo y constante de recursos que les permita desarrollar un proceso a largo plazo generando las condiciones básicas para establecer la confianza y un desarrollo adecuado de sus iniciativas.

Por otro lado, si bien se ha presentado un aumento en los recursos económicos para intervención social, el equipo de trabajo de la Fundación ha conservado el mismo número de personas, lo cual ha limitado la gestión de los procesos de interacción de acuerdo con el ritmo de crecimiento de apoyo a las iniciativas. Esta limitación en el equipo de trabajo, también representa una limitación de tipo operativo en relación con el seguimiento de los procesos de manera sistemática.

3.3 Cambios Significativos en los Lineamientos Sociales de la Gestión Social y Observaciones Generales.

Las líneas de gestión de la Fundación determinan el enfoque de acción a través de las cuales se orienta la inversión de los recursos, a partir de 2009 se eliminó la línea de salud focalizando la gestión en cuatro líneas: 1. Nutrición, busca contribuir, mediante la entrega de productos de las compañías y aportes en dinero, a aliviar la situación de carencia de alimentos en los sectores de la población más necesitados; en 2. Educación, se busca aportar al mejoramiento de la calidad de la educación y facilitar su acceso a grupos de la población vulnerables; en cuando a la 3. Generación de Ingresos y Emprendimiento, se pretenden desarrollar iniciativas que mejoren los ingresos de comunidades vulnerables para potenciar su capacidad de autogestión; finalmente, 4. el apoyo al arte y la cultura, con el cual se da respaldo a la gestión artística que promueven las entidades del sector, tiene como objetivo facilitar el acceso a la población a los programas que éstas desarrollan.

Con esta delimitación de las áreas de intervención de la FGNCH, se posibilita la delimitación de la intervención para optimizar el uso de los recursos para las problemáticas de las líneas, generando un proceso de especialización de la inversión de acuerdo con los conocimientos que, como empresa, se pueden aportar a la intervención social.

Para 2008, se estandarizaron los criterios de intervención de la Fundación mediante su publicación en el reporte de sostenibilidad, permitiendo tener claridad en la forma de interacción, marcando la ruta de actuación y los asuntos a tener en cuenta en dicha gestión.

4. CONCEPCION DE LA GESTION SOCIAL DE LA FGNCH DESDE LA EMPRESA

La gestión social de la Fundación se basa en el marco ético de las empresas que representa: autonomía, coherencia estratégica, buen gobierno corporativo, calidad integral, competitividad, desarrollo sostenible, desarrollo de nuestra gente, excelencia en el servicio, garantía de seguridad alimentaria, gestión de la innovación y el conocimiento, participación y espíritu colaborativo, respeto y responsabilidad social empresarial. Estos referentes surgen como guía de las acciones que adelanta la Fundación, marcando una ruta de actuación que le brinda claridad frente a las decisiones que ésta toma y la forma como orienta la interacción con la comunidad, en este sentido, define su actuación ética como “el deber ser, la convicción personal de las cabezas de las empresa que generan bienestar dentro de las organizaciones y en el entorno general” (REVISTA RS Responsabilidad Sostenibilidad, 2010).

En la definición del enfoque de gestión social para la Fundación GNCH, se apela a la conceptualización de la responsabilidad social entendida como: “el compromiso voluntario de nuestra empresa y colaboradores para contribuir al desarrollo humano integral de las partes relacionadas -Consumidores, accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidad y el Estado-, asegurando crecimiento económico, desarrollo social y equilibrio ecológico” (Presentación de Fundación Grupo Nacional de Chocolates marzo, 24,2009); dicha definición resalta el aspecto de la sostenibilidad como un asunto de equilibrio entre las diferentes dimensiones, lo cual evidencia asuntos relevantes para el correcto funcionamiento de la empresa en temas inherentes a su quehacer representados en niveles equitativos de importancia como lo muestra la grafica No. 2

Gráfico 2. Esquema de sostenibilidad para el Grupo Nacional de Chocolates.



En este sentido, la responsabilidad social como referente de actuación para la Fundación tiene una perspectiva integral que no solo se focaliza en lo social, sino que reconoce lo económico y lo ambiental como un asunto que debe funcionar de manera coordinada. De acuerdo con la incidencia que tiene la Fundación, su labor esta focalizada en lo social, más específicamente en comunidad, sin embargo esto no deja de lado la perspectiva integradora.

Así las cosas, para Piedrahita (Mayo 3, 2010), “la responsabilidad social en todas sus dimensiones debe tener una inspiración ética y programática que busque la inclusión en la sociedad, el desarrollo de las comunidades y el mejoramiento de la calidad de vida. El ánimo de lucro es el objetivo y es genuino, esto permite desarrollar otras actividades no se puede separar el desarrollo económico de la empresa de la gestión social”. Estos principios, según él, deben ser inspirados en la moral, en una gestión basada en el respeto al ser humano, su cultura y los derechos humanos mediante una actuación solidaria.

Los principios éticos que deben regir la intervención social están ligados a la estrategia y la filosofía del GNCH, para mencionar algunos de ellos se tienen el respeto por la cultura y las personas, el compromiso voluntario de la empresa y los colaboradores que contribuyen al desarrollo integral empoderando las competencias en las diferentes facetas del ser humano de las comunidades. Por último, ir más allá en la gestión promoviendo procesos de autonomía, de liderazgos locales y de acompañamiento desde la gestión del conocimiento.

Estos elementos permiten conocer cómo se desarrolla la gestión social de las empresas mediante su Fundación, lo cual para Gallego (Abril 28, 2010), es un trabajo conjunto con los negocios, alineado con principios y valores de la organización integrada con la estrategia de la empresa, que no se limite a una actividad puntual de asistencialismo, generando resultados concretos, teniendo conciencia de lo que se hace y puede hacer. Esta alineación, permite que los aprendizajes en ambos ámbitos puedan ser retroalimentados de manera bidireccional, generando una integración permanente entre el negocio y la gestión social, a través de la Fundación.

Las características de la intervención social de la Fundación están relacionadas con la definición de unos principios para la acción; en el caso de los grupos de interés, orientación hacia aquellos que estén relacionados con los negocios donde se tenga presencia, con características socioeconómicas bajas, que tengan la disposición a participar de manera activa y en alianza en la solución de sus problemas; para el caso del desarrollo de acciones sociales, éstas no deben tener características asistenciales, por el contrario, deben promover la autogestión desde una perspectiva de logro simultaneo; finalmente, en el ámbito de la comunidad y la empresa, las acciones no deben poner en riesgo la viabilidad de la empresa ni el desarrollo social, además la empresa no debe asumir el rol del estado o las responsabilidades inherentes a las comunidades.

Otro lineamiento es la definición de un proceso de interacción donde en cada actuación se tengan “bien definidos los proyectos” (Gallego, Abril 28, 2010), con una planeación de la entrada, esto es cómo se desarrollará la gestión, cuáles serán los temas a tratar dentro de las líneas de gestión de la Fundación, cuál será el desarrollo de las acciones, cuál es el mecanismo de salida y cuál es la documentación que dejará la evidencia de lo que se hace en aras de poder replicar las buenas acciones. Así mismo, se debe considerar la creación de alianzas para la gestión, de manera que se logren sinergias donde cada parte aporte su experticia en un tema, “que lo que saben hacer lo hagan muy bien” (Gallego, Mayo 3, 2010).

En relación con las problemáticas que enfrenta la Fundación en su gestión social, los entrevistados plantean que son varias las situaciones que representan un potencial de gestión. En primer lugar, los grupos beneficiarios de la Fundación, frente a los cuales persiste una demanda por que la empresa realice apoyo de carácter asistencial. En segundo lugar, se considera la baja capacidad asociativa de las comunidades que dificulta el desarrollo de proyectos sociales con las empresas. Por otro lado, las políticas poco desarrolladas en otros países que no facilitan la gestión social, como aquellas que favorecen la destrucción de alimentos sobre su donación para el consumo humano y por ultimo pero no menos importante, la falta de continuidad en las políticas públicas que dificultan la labor en alianza a largo plazo.

Las problemáticas pueden ser convertidas en oportunidades en la medida que sean estrategias del negocio permitiendo ver como éste las puede apoyar. Para el caso de los problemas en educación, el apoyo brindado desde la Fundación apoya al capital humano que en un futuro serán las personas que trabajaran en las empresas, estas inversiones permiten el desarrollo del país el progreso que finalmente posibilitará el desarrollo del mercado de las empresas.

Ambos entrevistados coinciden que de las cuatro líneas de gestión donde se promueven iniciativas, en la que se tiene menor nivel de incidencia es en la gestión de arte y cultura; plantean que ésta no es el foco principal, aunque las iniciativas apoyadas desde esta perspectiva permiten la reducción al conflicto con el fomento de una sociedad culta.

A la pregunta sobre cuál debería ser la mejor forma de gestión social de la Fundación, los planteamientos de los entrevistados hacen referencia a la relación que ésta debe tener de manera permanente con la gestión de la empresa, inicialmente compartiendo sus principios y valores, buscando que los procesos de las Empresas y la Fundación vayan de la mano, promoviendo la transferencia de conocimientos y la migración de buenas prácticas, logrando que las habilidades que se tienen se apliquen a las comunidades, iniciativas desarrolladas tanto en Colombia como en los otros países donde se tiene presencia institucional.

Por otro lado, los entrevistados plantean que se deben fomentar acciones en varios frentes, uno de ellos que le permita a la Fundación entender mejor los

grupos relacionados, logrando un óptimo acercamiento y desarrollo de las iniciativas sociales; así mismo, se debe procurar la implementación del trabajo en red con otras instituciones o personas, realizando mayor gestión del conocimiento y apalancamiento social, así como fortaleciendo y dando continuidad a la gestión de los voluntarios; finalmente, se debe propender por tener una cobertura geográfica ampliada de la gestión social saliendo de la presencia predominante en Antioquia.

Finalmente, el diseñar un modelo de desarrollo de capacidades para las comunidades y los colaboradores que desarrollan acciones voluntarias, promoverá la labor de la Fundación como articuladora de la empresa, colaboradores y comunidad, logrando una gestión focalizada en la gestión de conocimiento y el desarrollo de las capacidades. Desde esta perspectiva, se centra la atención en la gestión de las líneas de nutrición, educación y generación de ingresos, procurando la no atomización de proyectos, con estrategias de medición, comunicación y trabajo sobre las diferencias entre lo rural y lo urbano, generando una interacción diferenciada.

5. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN SOCIAL DE LA FGNCH DESDE EL ENFOQUE DE ACCIÓN SIN DAÑO CONSTRUCCIÓN DE PAZ Y LA PERCEPCIÓN DE LA EMPRESA.

Teniendo en cuenta que el objetivo de este trabajo es realizar un análisis de la gestión de la Fundación GNCH desde el enfoque de construcción de paz y acción sin daño, se realizara una selección de los conceptos aplicables de ambos enfoques, partiendo de los antecedentes y la concepción de gestión social de la Fundación Grupo Nacional de Chocolates.

En primer término, la construcción de paz es entendida como un proceso a largo plazo, que “está relacionada con la capacidad de transformar los conflictos sin violencia y de forma proactiva, para que se reduzcan las dinámicas armadas y se incrementen las de cambio social constructivo y sin violencia” (Borja Paladini 2009), por lo tanto este es un asunto de responsabilidad compartida con los diferentes actores sociales involucrados en los contextos conflictivos. En consecuencia, la Empresa no escapa a dicha responsabilidad dada su incidencia en los entornos sociales, asumiendo un rol determinante en estas dinámicas afectando positiva o negativamente las condiciones de desarrollo y de conflicto armado en el país.

Aunque no se trata que la empresa cumpla el rol del Estado, ya que con sus acciones no necesariamente va a solucionar las causas estructurales del conflicto armado, que en rigor es una de las expresiones del conflicto que vive Colombia, “es importante partir de un principio fundamental, y es que el antónimo de *paz* no es *guerra*, sino *violencia*; por tanto, cuando se habla de construcción de paz no se hace referencia necesaria ni exclusivamente a la solución del conflicto armado, sino a un proceso cotidiano y a largo plazo” (Deutsch Gesellschaft Für Technische Zusammenarbeit, 2009. p.69). Desde esta perspectiva, se debe reconocer que la incidencia de la empresa en la construcción de paz es alta al poder fomentar mejores condiciones de relacionamiento desde sus contextos cercanos, sirviendo de líder para otros actores sociales y controlando las acciones que, por su misma naturaleza, pueden impactar negativamente en la sociedad donde habita.

En estos términos, las empresas del Grupo Nacional de Chocolates a través de su Fundación tienen la posibilidad de realizar acciones en pro de la construcción de paz desde su gestión día a día, fundamentada en su ética y centrado su labor en el desarrollo humano.

Dentro de los planteamientos para tener en cuenta, se debe considerar el que expone que, para generar relacionamiento positivo con las comunidades, es necesario estar abiertos a sus realidades y leerlas de manera perceptiva, permitiendo que se generen procesos sensibles a la paz y a los conflictos, promoviendo los conectores de los actores involucrados y disminuyendo los factores que los dividen, permitiendo así la creación de condiciones para la paz.

De acuerdo con lo expuesto, las empresas del GNCH, mediante su Fundación, deben realizar una evaluación de los impactos multidireccionales que está ejerciendo la gestión social en su entorno con los diferentes grupos de interés, lo anterior se puede construir mediante la definición y monitoreo de las acciones que agravan las tensiones o las que las solucionan, con la identificación de cuál es y debe ser, el rol de la empresa dentro de su entorno inmediato. Una vez realizado este proceso, es imperativo que la Fundación desarrolle funciones de liderazgo en relación con sus pares o compañeros de relación, en especial cuando se han cumplido con los niveles básicos de responsabilidad social de cara a sus procesos internos, logrando ser un ejemplo de actuación con acciones sin daño, influyendo en entornos sociales decisivos para la construcción de paz desde lo micro con las comunidades de base hasta lo macro con los gobiernos.

De la misma manera, es importante construir un mapa de actuación definido y aplicable para aterrizar estos conceptos a la empresa, que parta de la construcción de capacidades locales en la comunidad para impulsar la autogestión y cuyo respaldo sean los principios de las empresas que representa la Fundación; este balance, entre la forma y el fondo, es el primer paso para una acción sin daño, ya que la labor no depende exclusivamente de la forma como se desarrolla la gestión de manera operativa, sino también de tener claro los valores que guían el actuar de manera que involucre los propios y los de las comunidades con las que se interactúa, se trata “de tejer fino, a la hora de entender los valores que median las relaciones sociales de un grupo, así como aquellos que son pilar de nuestra acción” (Vásquez 2009, modulo 5).

En consecuencia, si bien los referentes éticos son los de las empresas, las lógicas de aplicación no deben responder a los modelos empresariales clásicos de cliente-producto, la aplicación de estos principios debe ser universal desde su conceptualización, sin embargo las lógicas de actuación deben ser diferenciadas ya que la gestión social no responde a dinámicas iguales a las del comportamiento del mercado, varían desde asuntos como los tiempos para el logro de los objetivos, la comprensión que se debe tener de la expresión del conflicto dentro de los contextos donde se va a interactuar, hasta la forma de interacción con una comunidad que no parte necesariamente de un orden jerárquico.

Implementar este tipo de conceptos y mapa de actuación trae consigo la necesidad de desarrollar diferentes acciones en la manera como se realiza la interacción Fundación – Comunidad, también en aspectos como las formas de relacionamiento con los grupos sociales, como se adelanta la labor social desde las líneas de gestión y las alianzas con otros actores sociales. Asuntos que son convenientes a reforzar, no existen o no son adecuados, por lo cual es recomendable la implementación de estas iniciativas que se convierten en un acercamiento metodológico en tres etapas, para el análisis y la realización de la gestión de la Fundación a futuro:

5.1 Diálogos Perceptivos con los Grupos Relacionados

Los actores sociales desde la perspectiva de la construcción de paz y acción sin daño desarrollan un rol propositivo y constructivo que busca reconocer los elementos que pueden ser conectores o divisores dentro de las realidades que viven, asumiendo roles propositivos en la toma de decisiones y en las formas como se relacionan con la sociedad en la que están inmersos.

En este marco de actuación, se reconoce a la empresa como un actor social donde sus acciones de relacionamiento con la sociedad son de importancia estratégica, en la medida que ésta reconozca la importancia e identifique las formas acordes de convertir los problemas en fortalezas fomentando acciones responsables con sus territorios.

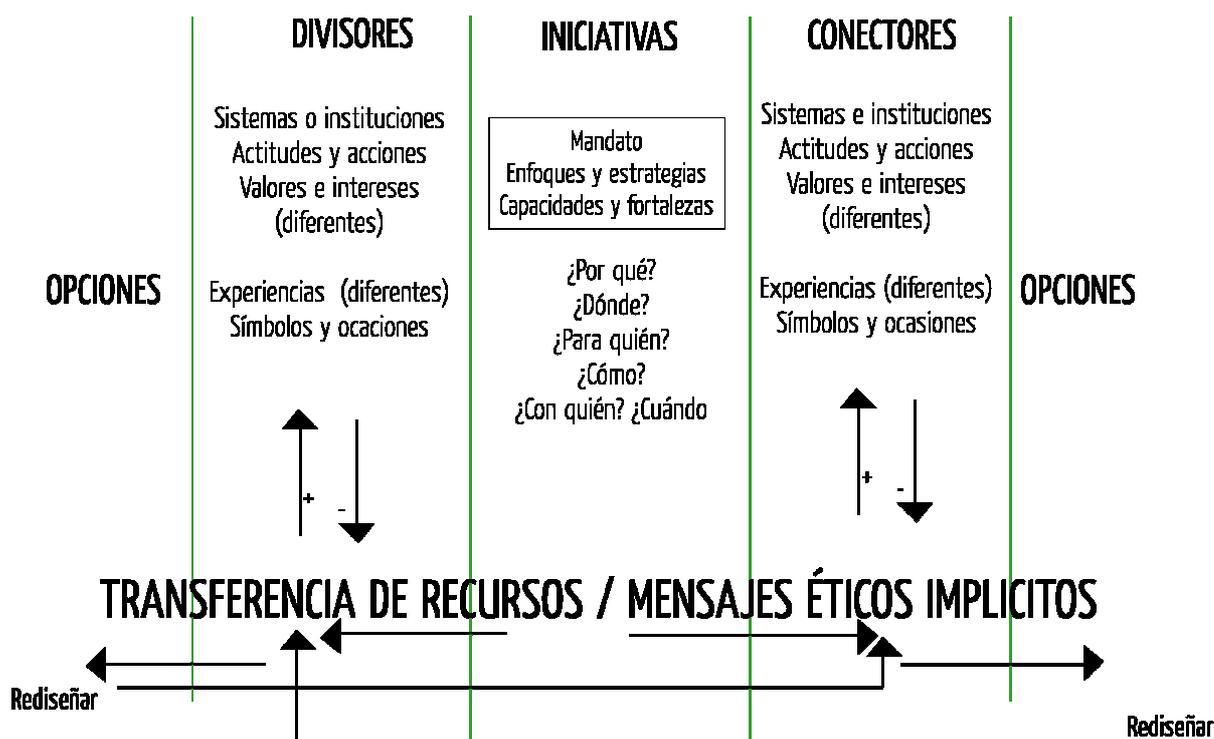
Así las cosas, consolidar los medios de relacionamiento con la comunidad de manera que permitan reconocer las características de sus contextos conflictivos, es una de las formas de llevar a cabo un rol de concertación y colaboración entre los diferentes actores inmersos. Permite operacionalizar los principios de la empresa, especialmente aquellos que hacen referencia a la participación de la comunidad.

A partir de esto, como primera etapa antes de realizar una interacción con la comunidad, la Fundación debe implementar el enfoque sensible a los conflictos propuesto dentro de la especialización, como una estrategia a través de la cual pueda establecer formas de interacción y de evaluación de gestión con las comunidades con las que se relaciona directamente o a las entidades para las cuales es donante.

Utilizando el marco analítico de Do No Harm por sus siglas –DNH-, éste permite realizar un análisis detallado del contexto en el cual está inmersa la interacción, identificando en los conectores aquellas cosas que fortalecen a las comunidades, los tensores como elementos que tienden a separarlas a partir de unos referentes que son los sistemas e instituciones, actitudes y acciones.

Gráfico 3. Marco analítico para evaluar los impactos de la ayuda sobre el conflicto.

Contexto del Conflicto



Fuente: (Anderson, M 2009. P. 79.)

La implementación de este marco analítico tiene tres fases, la primera permite identificar cuáles son los conectores y divisores, con esto se puede conocer cuáles son las capacidades locales que sirven de aporte para la construcción de la paz, por ejemplo en un proyecto con cultivadores de cacao con problemas de asociatividad, identifican que el cultivo de cacao es su fuente de ingresos y todos desean mejorar sus cultivos y cuales son aquellas sensibles de generar divisiones, que en el mismo ejemplo puede ser la existencia de intermediarios con intereses particulares que no proveen un buen precio por el insumo afectando las relaciones y los ingresos. De manera que se identifique en este proceso cuáles variables son producto de condiciones coyunturales y cuáles estructurales; una vez identificados, es necesario evaluar la importancia y prioridad de cada uno de éstas y qué tan comprometida está la comunidad con la situación, reconociendo que no todos los divisores tienen posibilidad de daño en igual medida a toda la comunidad o en la localidad.

La segunda etapa es el análisis, se centra en determinar cuáles son los conectores, sus características y cómo pueden apoyar la construcción de paz dentro de las comunidades desarrollándolos dentro de los proyectos como estrategias y descubrir cómo en algunas ocasiones un tensor puede convertirse en un conector para una comunidad desarticulada. Por ejemplo la comunidad que no cuenta con una infraestructura educativa pertinente para sus hijos atenuando la inequidad y desconfianza en la gestión institucional.

Por último, en la tercera etapa como lo plantea Anderson (2009) se parte del análisis sobre las entidades de ayuda y sus programas, este proceso permite estar atentos también a las dinámicas del contexto y de las ayudas en sí mismo. Evaluando las decisiones que se van a tomar en el proyecto, analizando como estas pueden incidir negativa o positivamente en este de acuerdo a los conectores o divisores. Este proceso permitirá identificar las categorías que influyen sobre el conflicto donde se está desarrollando una gestión, organizando la información y anticipando los posibles impactos de los programas adelantados.

5.2 Mejoramiento de la Gestión Social

Teniendo claro aquellos elementos que se deben profundizar en las comunidades por el efecto conector que tienen y los elementos que se deben tener presente por la sensibilidad y capacidad para la guerra, se pasa a la segunda etapa de esta propuesta que plantea unos lineamientos de la forma cómo se debe realizar la gestión social desde las líneas de interacción de la Fundación.

La labor de la Fundación está centrada en cuatro líneas de gestión, estas son las directrices de intervención, determinan en qué proceso social se está inmerso, en esa medida, tener la perspectiva de actuación definida de manera esquemática es vital como lo plantea Gallego (28 de abril 2010) “enfocarnos en un trabajo más detallado”; lo anterior le permite a la Fundación tener el foco claro y no desviarse de la gestión, así como tener una concentración de los recursos en determinadas problemáticas, enfocando los conocimientos y habilidades hacia ellas, lo cual se traduce un mayor impacto social.

En otros términos, lo expuesto anteriormente significa tener claro las reglas de juego para la construcción de paz “reducir la incertidumbre mediante el establecimiento de una estructura estable para la interacción” (Fundación ideas para la paz, 2005. Pag 11). Uno de los objetivos primordiales en este tema, es fomentar el desarrollo de procesos que no generen daño desde su aplicación, también que estimulen las habilidades de las comunidades desde los principios de autonomía, dignidad y participación.

De lo anteriormente expuesto, es necesario el desarrollo de iniciativas que promuevan la salida del asistencialismo y la construcción de visiones compartidas de la interacción con la comunidad que le permiten a la Fundación tener claro su papel como actor de la construcción de paz y de una acción sin daño. Se parte

del supuesto que según Aponte (2009), la gestión social supone el imperativo de creer firmemente en las capacidades individuales y colectivas de las comunidades como condición para establecer relaciones dialógicas orientadas al desarrollo de las potencialidades de las personas y las organizaciones.

Desde esta perspectiva como marco de trabajo definido, se parte de la principal línea de gestión de la Fundación que es la nutrición, definida así por la naturaleza de las empresas de alimentos que ella representa y los problemas de inseguridad alimentaria -un asunto crítico en Colombia donde 4,3 millones de personas están subnutridas (FAO, 2010, 14 febrero), afectando las buenas condiciones alimentarias de las cuales depende el desarrollo de las capacidades físicas y cognitivas de las personas, en especial de los niños, generando retardo en el crecimiento y constituyéndose en una de las variables de mayor peso para aumentar la brecha de desigualdad, ya que lo que un niño perdió en micronutrientes y desarrollo cerebral durante su infancia, no lo puede volver a adquirir.

Por lo cual, si bien es necesario realizar gestión con la atención de emergencias con acciones paliativas en los casos que la situación lo requiera, es también indispensable combinarlas con el avance en temas relacionados con el desarrollo de la autonomía de las comunidades involucradas a través de su participación en estrategias de solución de las necesidades alimentarias, mediante la gestión de proyectos que promuevan la seguridad alimentaria desde lo micro con las comunidades que se interactúa, promoviendo las costumbres locales sostenibles y también incidiendo en procesos que promuevan acciones desde lo macro en espacios de decisión política aportando de manera positiva en la construcción de paz.

Por su parte, desde la línea de educación existe un gran esfuerzo de la Fundación en los procesos que buscan disminuir la brecha de desigualdad en educación. Esta línea contribuye notablemente a la construcción de paz al permitir sentar las bases para la consolidación de los valores desde la infancia, brindando las herramientas necesarias para que cada persona pueda gestionar su presente y futuro, potenciando sus capacidades, accediendo al conocimiento y al desarrollo humano que, en los términos de Amartya Sen (2000), hace referencia a la privación de las capacidades básicas de las personas por la falta de oportunidades para el desarrollo de sus opciones vitales.

Desde esta perspectiva, avanzar en procesos educativos de calidad, acordes a los contextos que no busquen homogenizar las comunidades si no que tengan componentes de formación desde su idiosincrasia, permitirá un respeto por lo local y una promoción de la diversidad como expresión del ser, lo que contribuye a la inclusión y al desarrollo de vocaciones.

La Fundación se centra en dos aspectos claves de la educación: contribuir al desarrollo de capacidades y formar en el marco de un proyecto social. Lo anterior lo logra mediante el desarrollo de habilidades en las personas y en las

instituciones, a través de la creación de redes de aprendizaje desde lo local en interacción con otras por medio de niveles desde la virtualidad. En consecuencia, estos procesos logran un impacto estable y eficaz, en la medida que responden a dinámicas flexibles que involucran a los diferentes actores del contexto educativo - docentes, padres de familia y líderes comunitarios, entre otros-, promoviendo que el cambio se dé en función de los valores y objetivos que estos de manera conjunta han determinado, condición indispensable para que el desarrollo educativo sea sostenible.

Para el caso de los tres programas educativos que lidera directamente la Fundación y que llevan en marcha más de ocho años, es importante validar la capacidad de incidencia sobre ellos, reconociendo que los procesos educativos no son procesos terminados, éstos se recrean y enriquecen socialmente, en esa medida es clave utilizar estrategias de documentación y evaluación que involucren a todos los actores inmersos en el contexto, de manera que se pueda realizar un proceso de gestión del conocimiento retomando los aprendizajes.

La línea de generación de ingresos y emprendimiento, tiene una relación estrecha con los procesos de las empresas que representa la Fundación, al poderse desarrollar programas alineados con las cadenas de valor y con sus procesos de abastecimiento. La gestión se desarrolla con comunidades rurales principalmente inmersas en contextos conflictivos, este trabajo es importante ya que sus aportes apoyan al mejoramiento de las condiciones de vida de las personas brindándoles opciones de ingreso, de independencia económica y de sostenibilidad social, aun más teniendo en cuenta las condiciones desfavorables de Colombia donde el 45.51% (Dane, 2009) vive en condiciones de pobreza.

Uno de los asuntos que se considera relevante dentro de esta línea, es la necesidad de desarrollar prácticas sostenibles que dialoguen con las lógicas locales de desarrollo económico y con los conocimientos empresariales buscando de puntos de encuentro. En este sentido, la gestión debe tener presente una visión integral que involucre una formación técnica, social y a largo plazo, establecer una estrategia de entrada, ejecución y salida que tenga continuidad garantizando la finalización de los procesos.

Esta línea de gestión tiene un gran potencial de desarrollo por su relación con el negocio y por todas las oportunidades que la relación comunidad – Fundación (empresa) pueden construir conjuntamente. Implementar labores de responsabilidad social que representen intereses para las empresas, que sean la respuesta a contextos conflictivos e inseguros, aumenta la probabilidad que éstas se mantengan en momentos de crisis. (Giraldo & Hauschik, 2009)

El apoyo al arte y la cultura se constituye en un proceso importante como forma de generar espacios de encuentro y esparcimiento para la comunidad, pero no tan relevante para la Fundación al tener unas características más comerciales. El lograr centrar el acompañamiento con recursos humanos y económicos en las tres primeras líneas de gestión donde las empresas tienen mayor conocimiento y

experticia, permitirá una gestión más focalizada y positiva, en esa medida su aporte puede ser mas estratégico de manera que sean las empresas directamente, no la Fundación, quienes apoyen estas iniciativas desde sus áreas de mercadeo sin dejar el apoyo a estas iniciativas.

5.3 Creación y Fortalecimiento de Alianzas

Por último, la tercera etapa de esta propuesta metodología, hace alusión a la gestión de la Fundación con otros actores que pueden enriquecer su gestión o viceversa.

El establecimiento de alianzas es una de las estrategias de trabajo que permiten una gestión coordinada y focalizada, el desarrollo efectivo y prospero de una comunidad se incrementa cuando los diferentes actores inmersos en un contexto ejecutan acciones complementarias y coherentes entre ellos. Para el desarrollo de estas iniciativas es clave promover espacios de conocimiento, de integración y de generación de acuerdos de trabajo donde se promueva lazos basados en la confianza.

En este sentido, es importante la consolidación de una ruta de acción que promueva la creación de trabajos conjuntos con actores que conozcan los contextos, donde se compartan intereses y objetivos, de manera que cada parte brinde su experticia y recursos, identificando que el principal aliado es la comunidad.

Estos procesos permiten actuar a través de criterios de eficiencia, calidad social e identidad de objetivos comunes, promoviendo una “relación voluntaria y cooperativa entre varias partes, tanto estables como no estables, en las que todos los participantes acuerdan trabajar en conjunto para lograr un propósito común o emprender una tarea específica y compartir los riesgos, las responsabilidades, los recursos, las competencias y los beneficios. (ONU, 2003)

Esta opción de trabajo parte de la premisa de que las problemáticas de Colombia dependen de todos y no de una sola persona y que la realización de acciones en pro de la solución de los conflictos y de los elementos estructurales que los generan, debe ser un proceso coordinado de manera que no se presente la diversificación de las acciones sociales no planeadas que finalmente lo que generan es cansancio en las comunidades, actitudes de competencia y dispersión de los recursos que puede traducirse en daños en las comunidades.

En conclusión, la gestión social de la Fundación tiene un modelo que ha ido evolucionando y aprendiendo por sus propios medios, así mismo, reconoce el trabajo de construcción y aprendizaje que tiene por delante.

En esta medida, el acercamiento metodológico en este documento propuesto es una ruta para mejorar su gestión, promoviendo así la reflexión sobre su gestión,

para tomarse el tiempo hacer un alto en el camino y recapitular sus acciones, reconociendo así que los procesos sociales que adelanta responden a las lógicas sociales de los contextos en donde opera y no solo a las empresariales.

Además acentúa la importancia de evitar intervenciones que puedan disminuir las capacidades a las comunidades locales con la que se interactúa, promoviendo por lo contrario la confianza local y el desarrollo de sus capacidades partiendo de las demandas de éstos y no exclusivamente de las ofertas de las entidades. Teniendo presente que ninguna intervención externa realizada por diferentes actores humanitarios o de desarrollo- ya sean internacionales o nacionales, privados o públicos, está exenta de hacer daño con sus acciones (Rodríguez, Puentes 2009).

6. BIBLIOGRAFÍA

1. CARBALLEDA, A. J. (2002). *La intervención en lo Social, Exclusión e integración en los nuevos escenarios sociales*. (1ra Ed.). Buenos Aires, Argentina. Paidós.
2. FANTOVA, A. F. (2002). Intervención social y construcción de redes, Documentación social. *Revista de Estudios sociales y sociología aplicada, dedicada a análisis monográfico*, Ejemplar dedicado a: Trabajo en red. (129). 39-56.
3. URIBE, A. & SCHUMACHER CH. (2005). *Responsabilidad Social. Ética, responsabilidad Social y Empresa* Bogotá. Centro Editorial Rosarista.169.
4. SEN, A. K. (1999). *Desarrollo como libertad (Development as Freedom)*, Oxford, Oxford University Press.
5. Deutsch Gesellschaft Für Technische Zusammenarbeit GTZ. (2008). *El Sector Privado local/Regional como actor de Desarrollo y Paz, Una aproximación desde Norte de Santander a la Responsabilidad Social Empresarial*. Bogotá D.C, Colombia. Impresión Cambio Estratégico.
6. MESEP / Misión para el Empalme de las Series de Empleo, Pobreza y Desigualdad (2009). *Resultados Cifras De Pobreza, Indigencia Y Desigualdad*. 17, Recuperado el 14 de mayo de 2010, del sitio web del DANE: http://www.dane.gov.co/files/noticias/MESEP_2009.pdf
7. SIERRA J.E. (2008). *Nuevas lecciones de Responsabilidad Social Empresarial*. Panamericana Formas e Impresos S.A. Bogotá. Colombia.
8. REVISTA RS Responsabilidad Sostenibilidad. (2010), Una RS ética y Pragmática. *Revista RS, Responsabilidad Sostenibilidad*, 19, 16 – 19.
9. VÁSQUEZ. O. (2009) *Estrategias metodológicas para prevenir, monitorear y evaluar el daño. Acción sin Daño y reflexiones sobre prácticas de paz, Una aproximación desde la experiencia de Colombia*. Modulo 5. (1ra Ed.), Bogotá. Colombia. Bluegraphic diseño y publicidad.
10. ANDERSON, M (2009), *Acción sin daño: cómo la ayuda humanitaria puede apoyar la paz o la guerra*, Tr. Por Jacques Mérat, Bogotá, Universidad Nacional, Edición Antropos.
11. FUNDACIÓN IDEAS PARA LA PAZ, (2005). *Superando el conflicto, Una agenda para la construcción de Paz*. Bogotá, Colombia. Douglass North.

12. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO. Información esencial del país. Lunes 10 de mayo de 2010, del sitio web de la FAO: <http://www.fao.org/countries/55528/es/col/>,
13. ÁVILA. R. (2009) *Hacia una gestión social crítica y transformadora, Orientaciones y aprendizajes*. Barranquilla, Colombia.: Editorial Maremágnum.
14. GIRALDO, A., & HAUSCHNIK. P. (2009). *Emprender Paz la apuesta empresarial, El camino recorrido*. Bogotá, Colombia.: Gatosgemeloscomunicación.
15. COLOMBIA INCLUYENTE. *Línea de Tiempo*. Recuperado el 10 de Mayo de 2010, del sitio web: <http://www.colombiaincluyente.org>
16. Fundación Grupo Nacional de Chocolates. Presentación de Fundación Grupo Nacional de Chocolates 2009, PPT.
17. Naciones Unidas (2003). Informe de secretaria general, La ampliación de la cooperación con el sector privado. 13 de Mayo de 2010, del sitio web: <http://www.undp.org>
18. Rodríguez A. L. (2009) *El enfoque de la Acción sin Daño. Acción sin Daño y reflexiones sobre prácticas de paz, Una aproximación desde la experiencia de Colombia*. Modulo 5. (1ra Ed.), Bogotá. Colombia. Bluegraphic diseño y publicidad.
19. Global Reporting Initiative GRI, (2010), What Ist GRI, recuperado el 24 de Mayo de: <http://www.globalreporting.org>
20. Borja Paladini A. (2009) Especialización acción sin daño y construcción de paz, Construcción de paz, transformación de conflictos y enfoques de sensibilidad a los contextos conflictivos, Modulo 2. (1ra Ed.), Bogotá. Colombia. Bluegraphic diseño y publicidad.
21. Global Compact, (2010), What is the Global Compact?, recuperado el 24 de Mayo de: <http://www.unglobalcompact.org>

Anexo 1.

Preguntas para entrevista trabajo de Grado
Maria Clara Piedrahita
Especialización Acción sin daño y Construcción de Paz

1. Cómo evalúan los procesos de gestión social de la empresa? ¿Qué han aportado? ¿qué podrían mejorar?
2. Que sería una buena gestión social?
3. Sobre esa respuesta preguntaría si dentro de esa idea de buena gestión social se incluye el aporte de los procesos de construcción de paz y la incidencia en el mejoramiento de condiciones de vida.
4. Teniendo en cuenta esa reflexión sobre la buena gestión, Cuales son las problemáticas, lugares y grupos sociales frente a las cuales es necesario intervenir y frente a cuales puede intervenir la Fundación.
5. Hasta que punto estas problemáticas pueden ser convertidas en oportunidades por las empresas mediante la Fundación?
6. Que elementos pueden hacer exitosa la labor social desarrollada por la Fundación?
7. Cuáles son los principios éticos que deben entonces regir una intervención social desde la Fundación?
8. Se pueden separar los objetivos económicos que se buscan en materia empresarial de los objetivos y alcances éticos que guían la intervención?
- 9.Cuál es el mejor modelo de gestión social para la Fundación GNCH.

Anexo 2.

Entrevista

Análisis del actual modelo de gestión social con comunidad de la Fundación Grupo Nacional de Chocolates –FGNCH- desde el enfoque de construcción y el enfoque sensible a conflictos

28 de Abril de 2010 - Oficinas de Servicios Nacional de Chocolates

Carlos Ignacio Gallego Director General de la Fundación GNCH.

La gestión social es más consciente en términos de transformación, los principios y valores son aplicados con los grupos que nos relacionamos, falta dar más pasos del asistencialismo al desarrollo de capacidades. El mayor impacto es enfatizado donde se tiene enfocado la gestión:

Nutrición: Se pasa de ser solo donantes a participar, interactuar más con los grupos, no solo a dar limosna, la labor es más sólida. Ej. participación en red de bancos de alimentos y salvar los alimentos que pueden ser incinerados.

Educación: con los programas de Líderes siglo XXI y Oriéntate que permiten formar a la comunidad.

Recientemente la Generación de Ingresos y emprendimiento: Anteriormente la gestión era de carácter más técnico desde el área de fomento de cacao de CNCH, actualmente se ha enfocado en una visión más integrada, donde la organización aprende de un trabajo conjunto. Antecedentes

La buena gestión social es un trabajo conjunto de los negocios con temas como el buen gobierno corporativo, en trabajo con el Estado, GNCH y ejecutivos. Lograr la Integración del desarrollo sostenible al negocio desde una vicepresidencia de medio ambiente.

Alineada con principios y valores de la organización integrada con la estrategia del negocio, que no se limite a una actividad puntual de asistencialismo. Donde el objetivo único no sea el crédito comercial, la búsqueda de la reputación con un buen comportamiento como objetivo único, apoyado en valores, generando resultados concretos ligados a la estrategia, teniendo conciencia de lo que se hace y puede hacer

Enfoque de la Fundación, cuenta con una gestión en paz: en parte es cumplimiento de deberes y derechos, de trabajo articulado, si bien este no está explícito en la labor, en el fondo si existe. muestra de este interés es el trabajo en el marco de GRI, con transparencia por Colombia, Global Compact y el manejo de negocios en el marco de principios y valores que buscan fomentar la paz.

Pero no es directamente construcción de paz, la inclusión como elemento transversal de la gestión social aporta a este tema, son elementos necesarios como el trabajo en red, los aportes a la construcción de paz debe ser un trabajo conjunto que no dependa solo de las empresas, donde las empresas y la Fundación están aprendiendo como aportan.

El GNCH está en muchos países las problemáticas, lugares y grupos sociales aplican para todos la Fundación es un articulador:

En relación con los grupos sociales: Llegar a Comunidades que tengan relación con el negocio, en los países donde se tenga presencia, que quieran participar y donde podamos de manera conjunta con ellos desarrollar los procesos sociales con una planeación de la entrada, el desarrollo y un mecanismo de salida.

Las situación donde no debemos estar: asistencialismo, donde no haya compromiso de autogestión, trabajo con ojos políticos en actividades que promuevan riesgos de supervivencia del negocio y que permita viabilidad como negocio y desarrollo social, generando un logro simultaneo. Espacios donde se suplante el papel del estado y se asuman responsabilidades de la comunidad.

Otra situación es la búsqueda de aliados para trabajos conjuntos, donde se tenga claridad de lo que puede hacer cada parte y que lo que saben hacer los hagan muy bien, aportando esfuerzos para mayor beneficio social. Las problemáticas donde tenemos menor nivel de incidencia es en la línea de gestión de Arte y Cultura no es el foco principal.

Las problemáticas que enfrenta la Fundación GNCH con sus grupos relacionados es que estos esperan en algunos casos de la empresa presencia asistencialista y el poco desarrollo en aspectos como:

Falta de asociatividad.

Falta de desarrollo legal y normativo que facilite la gestión social en otros países.

Condiciones de pobreza en los países donde se actúa, es oportunidad y limitación; en la medida que hay asuntos para aportar y la gestión de recursos es difícil.

La inconsistencia en políticas públicas desde el estado que hacen más compleja las actividades a largo plazo.

Las problemáticas pueden ser convertidas en oportunidades en la medida que sean estrategias del negocio permitiendo ver como este las puede apoyar. Para el caso de los problemas en educación el apoyo brindado desde la fundación apoya al capital humano que en un futuro serán las personas que trabajaran en las empresas, estas inversiones permiten el desarrollo del país el progreso que finalmente permitirá el desarrollo del mercado de nuestras empresas.

Las estrategias social parte de la estrategia del GNCH, donde los aprendizajes son en conjunto, generando retroalimentaciones, buscando siempre que la gestión social este con el negocio, donde las Fundaciones son medios para lograrlo.

La labor de la Fundación puede ser exitosa en la medida que los proyectos estén bien definidos, donde los roles de cada uno de los aliados estén claros, con objetivos comunes que además permitan definiciones y acuerdos de cómo será el seguimiento, la entrada, la salida con un presupuesto y profundización de que líneas de gestión se trabajaran. Además es importante la confluencia de aliados con capacidad de impacto para el logro de objetivos, la documentación de lo que se hace y aprende, generando una gestión del conocimiento que permita replicar. Este es el sueño de un proyecto.

Los principios éticos que deben regir la interacción están ligados a la estrategia y la filosofía del GNCH, para mencionar algunos esta el respeto por la cultura y las personas, el compromiso voluntario de la empresa y los colaboradores que contribuyen al desarrollo integral de las comunidades donde no se base en una intervención puntual, sino de desarrollo integral de competencias en las diferentes facetas del ser humano y por ultimo ir más allá en la gestión.

La empresa y las Fundaciones pueden aportar a lo social pero también es necesario contar con el apoyo de otros aliados si no se puede afectar la gestión, buscando el desarrollo de multi competencias, contribuyendo al desarrollo integral, partiendo de que cada persona es responsable por esto.

La separación de los objetivos económicos empresariales de los alcances de la interacción empresarial no se puede hacer por que estos están en línea y el negocio lo mira a largo plazo.

El modelo de gestión social para la fundación es aquel que:

Este alineado con los principios y valores del negocio

Entender mejor los grupos relacionados, conocerlos mejor

Hacer que nuestra habilidad se aplique a la gente.

Medir y comunicar mejor

Trabajo en red con instituciones y personas

Realizar más gestión del conocimiento

Enfocarnos en trabajo más detallado, menos líneas de gestión, no atomizar tantos proyectos

Trabajar sobre las diferencias entre lo rural y lo urbano, interacción diferenciada

Un modelo de desarrollo de capacidades.

Anexo 3.

Entrevista

Análisis del actual modelo de gestión social con comunidad de la Fundación Grupo Nacional de Chocolates –FGNCH- desde el enfoque de construcción y el enfoque sensible a conflictos

3 de Mayo de 2010 – Oficinas de Grupo Nacional de Chocolates

Carlos Enrique Piedrahita – Presidente Grupo Nacional de Chocolates

La gestión social de la empresa mediante su Fundación GNCH , se puede analizar partiendo de sus antecedentes que tiene sus origen años atrás, con acciones asistencialistas de caridad que estaban centradas en la atención a iglesias, ancianatos durante los 90 a partir del 2006 se reorienta la gestión a acciones que contribuyeran con el desarrollo de capacidades, se dejan de apoyar obras de carácter asistencial, dando prioridad a proceso enmarcados en la nutrición, educación, cultura y emprendimiento en este ultimo mediante negocios inclusivos. La creación de la fundación fue la forma de articular la gestión y de realizar una gestión más profesional. Antecedentes

En el análisis de la gestión se decide sacar a salud de las líneas de gestión de la Fundación y se le da especial atención al voluntariado como una forma de apalancar el trabajo, durante los pasados 4 años se realizado un avance grande en la ejecución de un plan de gestión, trabajando con la comunidad y los voluntarios, generando capacidades y aumentando el impacto. Antecedentes

En la línea de gestión de Generación de ingresos y Emprendimiento se ha articulado la labor con los programas de las empresas, trabajando con insumos del Grupo Ejemplo: Novaventa, Tiendas, Desarrollo de Proveedores y microempresas, en Apoyo al arte y la Cultura, se promueve la conciencia ciudadana, fomentando el mejoramiento de la sociedad, condiciones necesarias para el desarrollo.

Como proceso a mejorar de la gestión está el desarrollo de más alianzas, con cooperación internacional y con otras organizaciones generando contar con el respaldo de la gestión que ya tenemos, logrando apalancamientos. Compartir y divulgar las definiciones del plan estratégico.

Articular la labor entre Compañías- Empleados – Fundación, promover el trabajo conjunto donde se comparta la visión entre empresa y colaboradores, buscando el desarrollo de la sociedad, mejorando los niveles de bienestar.

La contribución a la construcción de paz se realiza de diferentes maneras desde las líneas de gestión con arte y cultura: Una sociedad culta permite que el espacio para el conflicto se reduzca, promoviendo que la resolución de conflicto se de por sus propios medios, con educación, la solución pacifica y no de hecho, con la generación de ingresos y emprendimiento, se dan oportunidades que evitan que se recurra la ilegalidad y con nutrición se dan las condiciones desde la etapa temprana del desarrollo.

Es importante avanzar en otros países.

Población en donde se está centrando la gestión de la Fundación es la niñez desde nutrición y educación, en la población vulnerable, de estrato socio

económico bajo que estén en la ciudad o el campo. El enfoque debe ser concentrar los recursos, diversificando los lugares de gestión saliendo de Antioquia, ampliando geografía de donde actuamos incluyendo otros países donde tenemos presencia.

En la Generación de Ingresos brinda la posibilidad de llegar a más gente especialmente del campo; cacoteros, cafeteros, porcícolas, tenderos y distribuidores.

Como aspecto negativo esta el poco acercamiento social a los otros países donde hay menos desarrollo pero al mismo tiempo hay más oportunidades de realizar más gestión.

El trabajo con los voluntarios es más importante que el dinero permite migrar buenas prácticas, la visión multilatinna inmersa en gestión social.

Los principios éticos deben ser mas allá de la legislación, inspirados en la moral y relacionados al ser humano, el respeto al ser humano, su cultura, las comunidades, las partes relacionadas, derechos humanos, capacitar más a las personas y la solidaridad como principio que inspira la actuación. Concepción

La RS en todas sus dimensiones debe tener una inspiración ética y programática que busque la inclusión en la sociedad, desarrollo de las comunidades y mejoramiento de la calidad de vida. El animo de lucro es el objetivo y es genuino, esto permite desarrollar otras actividades no se puede separa el desarrollo económico de la empresa de la gestión social. Concepción

El desarrollo de las comunidades, se relaciona con el mejoramiento de los ingresos, niveles educativos, culturales, la educación no solo como prerrequisito permite cerrar la brecha digital, ya que las desigualdades en educación niegan oportunidades.

+ \$ oportunidades

+ Inclusión

+igualdad

+ Acceso a oportunidades.

El modelo de gestión debe tener:

Geografía ampliada, Voluntariados diferentes, Intercambios de mejores prácticas con el país y negocios, apalancamiento con otras fundaciones, cooperación internacional que ayuden a la gestión y visibilidad hacia empresa para que la sientan cercana y más voluntarios

FNCH tenga una función como articuladora de Empresa, Colaboradores y Comunidad.

Anexo 4.

Análisis de Contenido de Reportes de Sostenibilidad Grupo Nacional de Chocolates
Abril 13, 2010

Inversión por población	Aporte en recursos (en millones de pesos)	Nutrición: Niñez 2.378	Nutrición: Niñez 2.768	Nutrición y Salud: Niñez y adultos 4.741	Nutrición: Niñez 7.640
		Generación de Ingresos y Emprendimiento: Adultos 2.208	Generación de Ingresos y Emprendimiento: Adultos 2.521	Generación de Ingresos: Adultos 2.571	Generación de Ingresos y Emprendimiento: Adultos 2.281
		Educación: Niñez, Jóvenes y Adultos 1.135	Educación: Niñez, Jóvenes y Adultos 1.472	Educación: Niñez y Juventud 2.042	Educación: Niñez, Jóvenes y Adultos 2.200
		Apoyo al arte y la Cultura: todos 555	Apoyo al arte y la Cultura: todos 1.501	Apoyo al Arte y la Cultura: Todos 2.158	Apoyo al arte y la Cultura: todos 2.059
		Salud 878	Salud 114		
		Otros Proyectos Sociales: Adultos 405	Otros Proyectos Sociales: Adultos 751	Otros Proyectos Sociales: Adultos 499	Otros Proyectos Sociales: Adultos 699
Inversión por población	Observaciones generales	Los proyectos apoyados en la línea de generación de ingresos y emprendimiento son principalmente del core del negocio: Novaventa, empresa del grupo con un alto enfoque social, Escuela de tenderos y autoservicios, cadena de cacao y Fair Trade con cafeteros.		Se identifican por primer año unos criterios de intervención así: generación de valor social y económico con la cadena productiva de los negocios, Alianzas voluntarias con diferentes actores, enfoque de participación en proyectos, optimización de la rentabilidad, fortalecimiento de buenas prácticas sociales, comportamiento ético y transparente y medición de gestión e impacto social.	Se continúa con los criterios de intervención.