

ESTUDIO DE CASO
BLOQUERAS SOLIDARIAS DE CEMEX: ALIANZAS PARA REDUCIR LA
POBREZA EXTREMA EN EL MUNICIPIO DE ANAPOIMA, CUNDINAMARCA

CÉSAR AUGUSTO DEVIA AYALA

MAESTRÍA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD
FACULTAD DE FINANZAS, GOBIERNO Y RELACIONES INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
BOGOTÁ DC
MARZO DE 2018

ESTUDIO DE CASO
BLOQUERAS SOLIDARIAS DE CEMEX: ALIANZAS PARA REDUCIR LA
POBREZA EXTREMA EN EL MUNICIPIO DE ANAPOIMA, CUNDINAMARCA

CÉSAR AUGUSTO DEVIA AYALA

Directora
LINA MARIA VALENCIA OCAMPO

Trabajo presentado para optar al título de:

MAGISTER EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD

MAESTRÍA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD
FACULTAD DE FINANZAS, GOBIERNO Y RELACIONES INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
BOGOTÁ DC
MARZO DE 2018

Agradecimientos

A mis padres, Marlene y Agustín

A mi esposa Martha Lucía y a mi hija Mariana, por su apoyo y comprensión

A la Fundación Cemex, Fundación Lazos de Calandaima y Secretaría de Desarrollo Integral de
Anapoima

Página de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Contenido	
RESUMEN	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN	6
ESTUDIO DE CASO BLOQUERAS SOLIDARIAS DE CEMEX, ALIANZAS PARA REDUCIR LA POBREZA EXTREMA EN EL MUNICIPIO DE ANAPOIMA, CUNDINAMARCA	10
Planteamiento del problema	12
Justificación	12
Preguntas de investigación.....	12
Hipótesis	12
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
Síntesis Metodológica.....	14
Enfoque.....	14
Momentos de la investigación.....	14
Etapa 1. Revisión Bibliográfica y acopio de información secundaria.....	14
Etapa 2. Acopio de información primaria	15
Etapa 3: Sistematización y Análisis de la Información	16
Instrumento de Caracterización.....	16
Muestra	16
Marco teórico	17
Vivienda como derecho fundamental	26
1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL SECTOR PRODUCTIVO.....	39
1.1. Cementos Mexicanos – Cemex S.A.....	39
1.1.1. Fundación Cemex.....	40
1.2. Gestión en Responsabilidad Social Empresarial de Cemex	41
1.3. Fundación Lazos de Calandaima, aliado estratégico del programa en Anapoima.....	42
2. PROGRAMA BLOQUERAS SOLIDARIAS.....	45
2.1 Contexto socioeconómico de Anapoima.....	45
2.1.1 Situación de Pobreza	46
2.1.2 Vivienda	47
2.2. Bloqueras Solidarias, estrategia para erradicar la pobreza	47
2.3. Fases, actores y responsabilidades durante la implementación del programa	49

2.4 Las Primeras Bloqueras Solidarias en Cundinamarca.....	50
2.5 Alianzas por una vivienda rural digna	51
2.5.1 Consolidación de aliados	51
2.5.1.1 Convenio Alcaldía – Fundación Lazos de Calandaima	52
2.5.1.2 Convenio Fundación Cemex – Fundación Lazos de Calandaima	52
2.5.2 Selección de las familias beneficiarias	54
2.5.3 Entrega e instalación de la maquinaria en comodato.....	55
2.5.4. La comunidad recibe capacitación y asistencia técnica	56
2.5.5 Las familias producen los bloques y construyen sus viviendas	56
2.6 Resultados del programa	58
2.6.1 Vivienda digna para el sector rural.....	58
2.6.2 Capacitación y generación de alternativas de ingresos	61
2.6.3 Continuidad del programa con la nueva administración municipal	61
2.7 Valoración de los resultados del programa	62
2.7.1 Empoderamiento y liderazgo de las Mujeres	62
2.7.2 Construcción de tejido social	64
2.7.3. Participación activa y solidaria	64
2.8 Bloqueras Solidarias como negocio inclusivo.....	65
3. LECCIONES DE CASO.....	70
3.1. Factores de éxito	70
3.1.1 Establecimiento de alianzas estratégicas	70
3.1.2. La experiencia y gestión de los actores partícipes del programa.....	71
3.1.3. Fortalecimiento de capacidades y empoderamiento de los miembros de la comunidad.....	71
3.1.4. Modelo de operación financieramente autosostenible y fácilmente replicable	72
3.1.5. Adecuada selección de las familias beneficiarias.....	73
3.2. Oportunidades de mejora	73
3.2.1. Información y comunicación sobre el programa	73
3.2.1.1. Recomendaciones	74
3.2.2. Fortalecer la formación para el liderazgo y emprendimiento.....	74
3.2.2.1 Recomendaciones	75
3.2.3 Consolidación de información, resultados y seguimiento del programa	75
3.2.3.1 Recomendaciones	76
3.2.4 Dinamizar la cadena de valor del negocio	76

3.3. Obstáculos en la fase de implementación Programa	77
3.4. Aprendizajes de la Empresa en la valoración del programa	79
4. CONCLUSIONES.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	95
Anexo 1. Carta de presentación a Empresa.....	95
Anexo 2. Instrumento: Registro de entrevistas/observación cualitativa – Directivos	98
Anexo 3. Instrumento: Registro de entrevistas/observación cualitativa – Comunidad	100
Anexo 4. Personas del programa entrevistadas	102
Anexo 5. Familias Beneficiarias del programa	103

Índice de Tablas

Tabla 1. Beneficios de los negocios inclusivos como socios, proveedores o distribuidores.	25
Tabla 2. Beneficios de los negocios inclusivos como consumidores.	25
Tabla 3. Objetivos del Milenio.	27
Tabla 4. Elementos esenciales derecho a la Vivienda.....	30
Tabla 5. Tipos de vivienda en Colombia.....	33
Tabla 6. Características del negocio inclusivo.	68

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Parcela Urbana.....	34
Gráfica 2. Clasificación de los Hogares Rurales Según la Función de la Tierra.	34
Gráfica 3. Modelo de sostenibilidad de CEMEX	42
Gráfica 4. Municipio de Anapoima ubicación geográfica y distribución veredal.	45
Gráfica 5. Fases de implementación de Bloqueras Solidarias	49
Gráfica 6. Compromisos del convenio Bloqueras Solidarias	53
Gráfica 7. Sostenibilidad de Bloqueras Solidarias.....	58
Gráfica 8. Línea de tiempo Bloqueras Solidarias Anapoima	62

RESUMEN

PALABRAS CLAVE: Negocio inclusivo, pobreza extrema, convenio, aliado, responsabilidad Social, cadena de valor.

El presente trabajo aborda los resultados del estudio de caso del programa Bloqueras Solidarias que ejecutó la empresa CEMEX COLOMBIA SA en el municipio de Anapoima, Cundinamarca. El proyecto se desarrolló como parte de las estrategias de responsabilidad social de la Empresa bajo la modalidad de Negocio Inclusivo. El programa vinculó a familias de bajos ingresos y en condiciones de pobreza extrema del sector rural en la fabricación de bloques de concreto de los cuales el 50% se comercializó con las instituciones aliadas y el 50% restante se utilizó para la construcción y mejoramiento de sus viviendas. Los aspectos concernientes al proyecto se concretaron a partir del convenio directo entre la Fundación Cemex, la Fundación Lazos de Calandaima y el apoyo de la Administración Municipal de Anapoima. En el presente estudio de caso se presentan tanto los factores de éxito, así como los retos y oportunidades de mejora siguiendo la “Metodología para la Elaboración de Estudios de Caso Cualitativos en Responsabilidad Social Empresarial” de la Universidad Externado de Colombia.

ABSTRACT

KEYWORDS: Inclusive business, extreme poverty, agreement, ally, social responsibility, value chain.

This paper deals with the results of the case study of the Bloqueras Solidarias program executed by the company CEMEX COLOMBIA SA in the municipality of Anapoima, Cundinamarca. The project was developed as part of the social responsibility strategies under the modality of Inclusive Business. The program linked low-income and extreme poverty families of the rural sector in the manufacture of concrete blocks of which 50% was marketed with partner institutions and the remaining 50% was used for the construction and improvement of their homes. The aspects concerning the project were concretized from the direct agreement between the Cemex Foundation and the Lazos de Calandaima Foundation and the support of the Municipal Administration of Anapoima. This case study, used the methodology for the elaboration of qualitative case studies in corporate social responsibility designed by the Externado de Colombia University to analyze both, the success factors as well as the challenges and opportunities for improvement of the Cemex project.

INTRODUCCIÓN

“El desarrollo es un proceso de expansión de las libertades reales que disfrutaban los individuos (...) exige la eliminación de las principales fuentes de privación de la libertad: la pobreza y la tiranía, la escasez de oportunidades económicas y las privaciones sociales sistemáticas...”
(Sen, 2000, p.19).

Para la Organización de las Naciones Unidas – ONU-, “las situaciones de pobreza absoluta se caracterizan por una grave privación de elementos de importancia vital para los seres humanos: comida, agua potable, instalaciones de saneamiento, atención de salud, vivienda, enseñanza e información. Situaciones que dependen no solo de los ingresos, sino de la posibilidad de acceder a los servicios sociales” (ONU, 1995, p. 45). Aspectos todos, relacionados con el Índice de Pobreza Multidimensional – IPM-, que de acuerdo con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo- PNUD- (2016), permite identificar las carencias de los hogares y las personas en los ámbitos de la salud, la educación y el nivel de vida de cada miembro de una familia.

Las proyecciones del Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos- ONU Hábitat -(2016), indican que para el año 2030 cerca de tres billones de personas o el 40% de la población del mundo demandarán acceso a viviendas, infraestructura básica y a servicios de acueducto y saneamiento. Para América Latinoamérica y el Caribe, el programa señala que cerca de 110,7 millones de personas residen en asentamientos precarios y la demanda de vivienda se estima alrededor de 52 millones de unidades. En cuanto al número de personas que en la actualidad habitan viviendas inadecuadas o construidas con materiales precarios o carentes de servicios, el Banco Interamericano de Desarrollo – BID- (2012) considera que la cifra supera los 59 millones.

Para el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE- (2009, p. 9), la vivienda es un bien complejo que debe garantizar entre otros aspectos: protección y abrigo frente al medio físico y social, privacidad de la familia y funciones básicas para la sobrevivencia como consumo de alimentos, aseo personal, reposo, recreación, procreación y la crianza. El acceso a la misma “(...) constituye un proceso continuo de transformación, participación y cambio social que

incrementa la libertad y el bienestar de las personas y contribuye al desarrollo de sus potencialidades, a la ampliación de sus capacidades y a la acumulación de riqueza”.

Las cifras del censo DANE (2005) muestran que el 7,4% de la población de Colombia vive en viviendas con servicios inadecuados, y el 10,4% residen en una vivienda inadecuada para el alojamiento humano. En las cifras de 2016, se indica que en el porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional fue de 17,8% con respecto a 2015, que fue del 20,2%. Para los centros poblados y zonas rurales dispersas, el porcentaje mostró una tendencia decreciente pasando de 53,1% en 2010 a 37,6% en 2016. Comportamiento que acuerdo con la entidad, se debe a la reducción en las barreras de acceso a servicios de salud y las mejoras en el aseguramiento en salud.

Para el municipio de Anapoima, la gestión de las administraciones locales en los últimos 10 años se ha enfocado a reducir los índices de pobreza extrema de las familias en condiciones sociales menos favorables a partir de la implementación de programas que permiten a las comunidades el acceso a los servicios de salud, alimentación, educación y vivienda entre otros. Gestión que se ha dinamizado mediante la realización de alianzas o convenios de cooperación entre el sector público y privado con el propósito de maximizar los recursos y lograr un mayor impacto social.

El presente estudio se orienta a documentar y valorar las actividades del programa Bloqueras Solidarias que buscaba contribuir con la reducción de los índices de pobreza extrema en cuanto a al déficit cualitativo de vivienda en el sector rural del municipio de Anapoima entre los años 2014 y 2015, y que se implementó como estrategia de responsabilidad social a partir de la modalidad de negocio inclusivo. Aspecto que se concretó en el convenio directo entre la Fundación Cemex, Fundación Lazos de Calandaima y el apoyo de la Administración Municipal como aliados fundamentales en la gestión de las acciones y en la identificación y priorización de las familias beneficiarias.

En el desarrollo del Programa las familias beneficiarias mejoran o construyen sus viviendas con los bloques de concreto que ellos mismos producen. La Empresa provee la capacitación en producción de bloques de concreto, la maquinaria y la materia prima. La operación y viabilidad de la Bloquera Solidaria se financia a través de la comercialización del 50 por ciento restante de la

producción, que es comprada a un precio competitivo por la institución aliada. Como requisito para implementar la iniciativa se deben construir mínimo 100.000 bloques durante 12 meses.

Se resalta del convenio la adecuada gestión entre los participantes en el desarrollo del Programa, si se tiene en cuenta que Anapoima no hace parte del área de influencia de las operaciones de la Empresa. No obstante, durante años ha hecho presencia con sus operaciones en la planta de agregados ubicada en el vecino municipio de Apulo, donde la implementación del programa Bloqueras Solidarias generó el acercamiento con la Fundación Lazos de Calandaima de amplio reconocimiento en los municipios de la Provincia del Tequendama. Aspecto que le permitió a Cemex compartir objetivos misionales como fue contribuir en la reducción de la pobreza en Anapoima a partir de su compromiso con los objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS- a la vez que desarrolló el *Core* de su negocio al explorar nuevos nichos de mercado y canales de distribución de sus productos de manera innovadora.

Como factores de éxito del programa se destacan: el establecimiento de alianzas estratégicas y la adecuada coordinación entre entidades del sector público, privado y miembros de la comunidad como actores decisivos en el mejoramiento de sus condiciones de vida, así como la continuidad del programa en el municipio a partir de un nuevo convenio para la construcción de 50 viviendas nuevas.

Como retos y oportunidades de mejora determinantes para la sostenibilidad del programa, se hace necesario implementar un proceso de seguimiento y monitoreo integral que permita medir de manera cualitativa los impactos económicos, sociales y ambientales y su contribución en la erradicación de la pobreza extrema en el municipio.

El presente documento está integrado por tres capítulos, los cuales se relacionan a continuación: En el capítulo I Descripción de la organización y el sector productivo, se abordan los aspectos institucionales relacionados con la descripción de la Empresa, sus orígenes, estructura organizacional, sector de la economía al que pertenece, así como a las líneas y programas que hacen parte de su política de responsabilidad social. En el capítulo II Programa Bloqueras Solidarias, se presenta el contexto socioeconómico del municipio de Anapoima, aspectos de la

problemática abordada, descripción del programa, etapas de implementación, estructura organizacional para su desarrollo, principales aliados, sistemas de financiación, valoración del programa a luz de la teoría y los principales resultados del programa Bloqueras Solidarias desarrollado en Anapoima durante el período comprendido en los años 2014 y 2015. Finalmente, en el capítulo III Lecciones del Caso, se presentan las lecciones del caso del programa, así como los factores de éxito, oportunidades de mejora y las recomendaciones respectivas de acuerdo con lo vivenciado durante las actividades de campo del proyecto.

ESTUDIO DE CASO BLOQUERAS SOLIDARIAS DE CEMEX: ALIANZAS PARA REDUCIR LA POBREZA EXTREMA EN EL MUNICIPIO DE ANAPOIMA, CUNDINAMARCA

Planteamiento del problema

El contribuir con la superación de la pobreza extrema de las familias residentes del sector rural a partir del desarrollo de programas que permitan a las comunidades el acceso a una vivienda digna, se presenta como un objetivo importante dentro de los Planes de Desarrollo Municipal – PDM – de los mandatarios locales del municipio de Anapoima, que mediante alianzas o convenios de cooperación entre el sector público y privado buscan maximizar los recursos y lograr un mayor impacto social para superar el déficit cualitativo de vivienda. Las cifras del Plan de Desarrollo Municipal Todos por Anapoima 2008-2012 (2008, p. 36) mostraban como el déficit cualitativo de vivienda, el cual se establece como la diferencia entre el número de vivienda en condiciones de habitabilidad y las que no lo son, estaba cercano a 1.200 unidades y se asociaban a los estratos uno, dos y tres. En cuanto a los espacios unitarios ocupados por los hogares, el documento señala que en el casco urbano el 20% de las familias viven en uno o dos cuartos y comparten la vivienda con otros hogares.

En el Informe Anapoima Compromiso de Todos 2012 – 2015 (2012, p. 18), se relacionan las alianzas estratégicas ejecutadas entre el sector público y privado que contribuyeron a mejorar las condiciones de habitabilidad de más de quinientas familias mediante la construcción de cocinas, alcobas y la entrega de materiales de construcción y eléctricos. Entre estas se menciona el proyecto “Vivienda digna para los Anapoimunos”, que benefició a ochenta familias del sector rural y que se ejecutó en conjunto con la Fundación Lazos del Calandaima. Finalmente, se destaca la aprobación de los proyectos de vivienda en Villas de Santiago para la construcción de noventa apartamentos y cincuenta y tres viviendas con recursos del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y el Banco Agrario.

Por su parte, la actual Secretaría de Desarrollo Integral refiere como a partir del eje estratégico de infraestructura social del Plan de Desarrollo Municipal Vamos por la Equidad Social -2016-2019

(2016, p. 184), se adelantan esfuerzos económicos para disminuir el déficit de vivienda cuantitativo y cualitativo del municipio a un 13,1% y 10,3% respectivamente, frente a las cifras del 22,2% y 18,9% presentadas por el Departamento Nacional de Planeación. Para lograr el objetivo, la Administración señala que reservó un rubro de 840 millones de pesos para la construcción y mejoramiento de vivienda para el sector rural como urbano. De total de los recursos en mención, el informe indica que 270 millones se destinarán para la ejecución de 250 mejoramientos de vivienda y de calidad del entorno en cuanto a pisos, paredes, baños y cocinas y entrega de material, aspectos identificados por el Sistema de Beneficiarios de Programas Sociales- SISBEN- en las viviendas de los municipios de Cundinamarca.

En ese sentido, las estadísticas del SISBEN (2010, p. 31) muestran que en el departamento la situación de la vivienda digna es preocupante. En cuanto a la calidad de los materiales el informe señala que la infraestructura de cerca de 6.867 viviendas tiene paredes en zinc, tela, cartón, latas y/o plástico. En otras 112.713 viviendas las paredes son de materiales como guadua, caña, esterilla y materiales vegetales. Un número de 26.834 están construidas en madera burda y en 35.220 las paredes están construidas en bahareque. En tapia pisada la cifra alcanza las 40.740. En cuanto a las viviendas que cuentan con paredes en bloque y/o ladrillo, se indica que están representan un total de 457.292. Sobre el material utilizado en los pisos, las cifras señalan que existen 61.549 viviendas que tienen piso en tierra y/o arena y en 36.314 el piso es de madera burda y/o tablón. En lo relacionado con los servicios sanitarios, el informe agrega que del total de viviendas (618.783) identificadas en el departamento, 53.345 no poseen sanitario, 6.534 cuentan con letrina, 24.699 tienen inodoros sin conexión, 136.182 poseen sanitario conectado a pozo séptico y solo 398.023 (64,3%) hogares cuenta con inodoro con alcantarillado.

El presente estudio de caso busca visibilizar las iniciativas de responsabilidad social y los impactos sociales del programa de negocio inclusivo denominado Bloqueras Solidarias, que desarrolló Cemex el municipio de Anapoima para mejorar la habitabilidad de las viviendas de las familias en condiciones de pobreza a partir de alianzas con actores como gobierno local y ONG's para promover la autogestión de las comunidades. Alianzas que se ejecutaron en línea con lo que promulga el BID (2012) en cuanto a que la reducción del déficit de vivienda en América Latina se debe hacer a partir de mejoramientos de vivienda ejecutados entre organizaciones no

gubernamentales y empresa privada. Aspecto que el Concejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible – CECODES- (2008, p. 10) considera determinante para que las empresas aborden los desafíos mundiales como la pobreza y la desigualdad, y permitan ampliar la base económica de la sociedad mediante la creación de empleo y la generación de riqueza con prácticas como los negocios inclusivos.

Justificación

El estudio busca documentar y valorar el programa Bloqueras Solidarias que ejecutó Cemex con comunidades del sector rural en condiciones de pobreza en el municipio de Anapoima, sector que no hace parte del área de influencia de sus operaciones ni de los grupos de interés de la Empresa. Analizar esta situación, así como los factores de éxito, oportunidades de mejora e impactos sociales, económicos y ambientales del programa orientado a la reducción de la pobreza extrema a partir de mejoramiento de las condiciones de vivienda del sector rural; le permitirá a la Empresa una mayor participación, corresponsabilidad, percepción y ventajas competitivas en el marco de la responsabilidad social empresarial, garantizando la sostenibilidad de futuros proyectos que se realicen y que tengan como base la cooperación en las alianzas público privadas.

Preguntas de investigación

- ¿En qué manera ha incidido en la reducción de la pobreza en comunidades rurales de Anapoima, el mejoramiento de las condiciones de habitabilidad de las viviendas de las familias beneficiarias del programa Bloqueras Solidarias?
- ¿En qué medida el programa Bloqueras Solidarias contribuye al fortalecimiento de los procesos de participación y autogestión comunitaria en el municipio de Anapoima?

Hipótesis

- El desarrollo de proyectos orientados al mejoramiento de las condiciones de habitabilidad de las viviendas de las familias en condiciones de pobreza extrema, se constituyen en un

insumo importante para la cooperación activa entre el Estado, comunidad y empresa privada bajo los preceptos de acciones de responsabilidad social empresarial.

- El desarrollo de programas de responsabilidad social orientados a mejorar las condiciones económicas y de calidad habitacional de las viviendas de las familias de escasos recursos fortalecen la participación, la autogestión y el trabajo en red de las comunidades disminuyendo los procesos de asistencialismo empresarial.

Objetivos

Objetivo general

- Determinar el alcance del programa Bloqueras Solidarias que desarrolló la Fundación Cemex, orientado a mejorar las condiciones de habitabilidad y de reducción del déficit cualitativo de vivienda con familias en condiciones de pobreza extrema en el sector rural del municipio de Anapoima, departamento de Cundinamarca.

Objetivos específicos

- Establecer las actividades de gestión dadas entre las Fundaciones Cemex, Lazos de Calandaima y comunidad, orientadas a la reducción del déficit cualitativo de vivienda en el sector rural del municipio de Anapoima en desarrollo del programa de Bloqueras Solidarias entre los años 2014 y 2015.
- Identificar los impactos cualitativos en lo económico, social y ambiental generados por el modelo de negocio inclusivo del programa Bloqueras Solidarias en familias en condiciones de pobreza extrema del sector rural del municipio de Anapoima.
- Describir los resultados del programa Bloqueras Solidarias y su aporte al fortalecimiento de los procesos de participación y autogestión comunitaria de las familias beneficiarias del sector rural de Anapoima.

Síntesis Metodológica

Enfoque

Para el desarrollo del proyecto se implementó la Metodología para la Elaboración de Estudios de Caso en Responsabilidad Social de la facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia (Pérez, 2016, p. 15). La Metodología hace referencia al “conjunto de procedimientos cualitativos, sistemáticos y empíricos que tiene por objeto documentar, interpretar y valorar a profundidad prácticas en RS que están siendo implementadas por organizaciones de distinta naturaleza, dentro de un contexto, un área geográfica y un periodo específicos”.

El trabajo de campo se desarrolló en el municipio de Anapoima, Cundinamarca, entre los meses de marzo y julio de 2017 (cfr. Anexo 3 Registro de entrevistas/observación cualitativa). Para las actividades de reconocimiento del sector y de entrevistas con beneficiarios del programa, se contó con el apoyo de la Fundación Lazos de Calandaima, aliado estratégico del programa.

Momentos de la investigación

El proceso de elaboración del presente documentos se dividió en tres etapas. Etapa 1: Revisión bibliográfica y acopio de información secundaria; Etapa 2: Levantamiento de Información. Etapa 3: Sistematización y Análisis de la Información, las cuales se presentan a continuación:

Etapa 1. Revisión Bibliográfica y acopio de información secundaria.

Para entender desde los teóricos la pertinencia del programa Bloqueras Solidarias, se realizó la revisión bibliográfica donde se abordaron las definiciones relacionadas con los conceptos de pobreza extrema, vivienda adecuada y negocios inclusivos a partir de organizaciones como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo- PNUD-, Objetivos de Desarrollo Sostenible y ONU Hábitat. Igualmente, los conceptos de investigadores como Amartya Sen, Nicolás Angulo y Oscar de Licandro entre otros. Así mismo, se consultaron otras fuentes de información

secundaria como: presentaciones y videos de la Empresa Cemex y la Fundación Lazos de Calandaima.

Etapa 2. Acopio de información primaria

a. Contacto con Fundación Cemex. Con el fin de ampliar la información sobre las actividades y bondades del programa, se procedió al establecer un primer acercamiento con los representantes de la Fundación Cemex en la ciudad de Bogotá, donde se planteó el interés de documentar mediante un estudio de caso el proceso de las Bloqueras Solidarias. La Empresa sugirió la experiencia reciente con familias de escasos recursos ubicadas en el sector rural del municipio de Anapoima e hizo entrega de información secundaria sobre el alcance y proyección del mismo.

b. Aval para la realización del estudio. Una vez aprobada la gestión para documentar el programa de Bloqueras Solidarias, se hizo entrega de la carta de presentación expedida por la Universidad Externado de Colombia a través de la dirección del programa de Responsabilidad Social y Sostenibilidad con el fin de obtener el aval de manera formal por parte de la Empresa para el desarrollo del estudio de caso. (Anexo No. 1 Carta de presentación a Empresa).

c. Recolección de la información con Fundaciones. Se da inicio al proceso recolección de información primaria para abordar los antecedentes e implementación del programa de Bloqueras Solidarias y su gestión en el municipio de Anapoima, mediante la realización de entrevistas semiestructuradas con representantes de la Fundación Cemex. Posteriormente, se estable el contacto con el directivo de la Fundación Lazos de Calandaima, aliado de Cemex en la ejecución del programa, con el fin de conocer su gestión y participación en el proyecto.

d. Coordinación de actividades de campo. Con el apoyo de las Fundaciones participantes se coordinó el trabajo de campo para la comunicación y observación cualitativa con algunos beneficiarios del programa en el sector rural del municipio de Anapoima.

e. Entrevistas con actores sociales. Con el fin de fortalecer y validar la información primaria inicial suministrada por los directivos de las fundaciones, se realizaron entrevistas

semiestructuradas con algunos de los beneficiarios de las veredas participantes y con representantes de la actual Administración Municipal. La recolección de la información permitió el conocimiento de testimonios que facilitaron una mejor comprensión del contexto en el cual se ejecutó el programa.

Etapa 3: Sistematización y Análisis de la Información

Se realizó la sistematización y organización de la información obtenida con los directivos y beneficiarios del programa. Esta se organizó y consolidó mediante la sistematización de las entrevistas y la aplicación de los instrumentos de análisis de información Cronología del programa de RSE, Matriz DOFA, Triangulación de información orientada a cruzar la información obtenida con las fuentes y establecer aspectos de convergentes y divergentes de la misma, al igual que el instrumento de Identificación cualitativa de impactos del programa analizado.

Instrumento de Caracterización

Para el acopio de información se diseñó un formulario guía para la realización de entrevistas con los datos básicos de los entrevistados institucionales como sociales y en el cual se combinaron preguntas abiertas y cerradas, orientadas a obtener información sobre temas como estructura organizacional, modelo de negocio, implementación del programa y los alcances económicos, sociales y ambientales del mismo. Formulario de la Entrevista (Anexos 2 Registro de entrevistas/observación cualitativa).

Muestra

El objeto de estudio estuvo conformado por un total de veintitrés personas, distribuidas en seis profesionales entre directivos y personal de campo pertenecientes a la Fundaciones Cemex (psicóloga, ingeniero de minas), Lazos de Calandaima (Ingeniero forestal, Ingeniero agrónomo y Trabajador social) y Secretaría de Planeación de la Alcaldía de Anapoima (Ingeniero Civil).

El grupo de la comunidad lo conformaron 17 residentes de las veredas: La Guácima, Circasia, Santa Ana, Santa Lucia, Higuerón Bajo, Providencia y San Antonio Alto, con edades entre los 30 y 60 años de edad. Algunos de los beneficiarios son mujeres cabezas de hogar dedicadas a labores

domésticas en su hogar o en casas de familia y al cuidado de cultivos de pancoger para su sustento como: plátano, maíz, ahuyama, ají, papaya y piña entre otras. Los hombres se dedican a las actividades del campo como jornaleros en fincas para la producción y recolección de frutales, café y cuidado de animales principalmente. Dependiendo de las oportunidades laborales, también se desempeñan como ayudantes de construcción, actividad importante para el municipio por el número de puestos de trabajo que genera la construcción de casas de recreo en el municipio. Los beneficiarios de mayor edad no cuentan con nivel de educación primaria. Los más jóvenes tienen algún grado de educación secundaria. La mayoría se encuentran afiliados al SISBEN y son beneficiarios del programa Estrategia para la Superación de Pobreza Extrema – Red Unidos. Algunos hijos de los entrevistados residen con su familia en la casa de sus padres. Las veredas no cuentan con todos los servicios públicos básicos. La oferta de servicios se limita a energía y acueducto principalmente. (Anexo 4. Personas del programa entrevistadas).

Marco teórico

Las cifras del informe Perspectivas de población Mundial 2017 del Departamento de Asuntos económicos de la Naciones Unidas (2017), indican que la población mundial actual pasará de 7.600 millones de personas a 8.600 millones para el año 2030. Proyecciones que alcanzarán los 9.800 millones para el 2050 y a 11.200 para 2100. Situación que para la Naciones Unidas debe tenerse en cuenta al momento de orientar las políticas para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS- en lo pertinente a la reducción de la pobreza y el hambre.

El Informe Anual del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Humano agrega que más de 2.200 millones de personas en el mundo se encuentran en situación de pobreza multidimensional. A lo anterior, se suma el hecho que cerca del 80% de la población mundial no cuenta con una protección social integral y el 12% (842 millones) de la población padece hambre crónica. (PNUD, 2014, p. 2)

Las cifras del Programa Asentamientos Humanos ONU Hábitat Por un mejor futuro urbano, refieren que para el año 2030 cerca de 3 billones de personas de la población del mundo demandarán acceso a viviendas, infraestructura básica y servicios de acueducto y saneamiento. Lo

anterior, significaría la construcción de 96.150 viviendas diarias en condiciones de habitabilidad. Infraestructura que, según la ONU Hábitat, no podría establecerse en países en vía de desarrollo debido a sistemas de gobernanza inadecuados, deficiencias en recursos humanos e instituciones y reglamentaciones obsoletas. En ese sentido, el programa ONU Hábitat Por un futuro mejor considera que:

La vivienda es de las condiciones sociales básicas que determinan la igualdad y la calidad de vida de personas y ciudades (...) el lugar dónde se ubican las viviendas, qué tan bien están diseñadas y construidas y qué tan bien se entrelazan con el tejido ambiental, social, cultural y económico influyen el diario vivir de las personas, su salud, su seguridad y su calidad de vida. Por todo esto, la vivienda es un elemento esencial para el desarrollo sostenible. (ONU, 2017, párr. 2)

Al respecto, en el análisis de los Objetivos de Desarrollo del Milenio – ODM – de la Naciones Unidas se reitera la importancia del cumplimiento de los derechos fundamentales como factor determinante para lograr el desarrollo sostenible.

...la promoción del desarrollo sostenible enfatiza el cumplimiento de determinados derechos fundamentales para la promoción de una calidad de vida en entornos saludables, en especial para aquellos grupos más vulnerables y rezagados que tienden a habitar en condiciones de segregación territorial y sin acceso a servicios básicos. (ODM, 2010, p. 17)

En ese sentido, Ángulo, investigador y escritor especializado en derechos humanos y derecho al desarrollo, señala que "...existe una estrecha y recíproca relación entre la reducción de la pobreza, el desarrollo y los derechos humanos, pues el desarrollo humano consiste en la realización de los derechos humanos y, por consiguiente, en la progresiva reducción de la pobreza". Agrega que la pobreza limita el alcance de las libertades públicas y la participación política de los más pobres, privando a estos y a las comunidades a las que pertenecen de los bienes necesarios para vivir dignamente. (2006, párr.1).

La concepción multidimensional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo- PNUD- (1997) que involucra el desarrollo humano, considera que la pobreza trasciende el tema de ingresos bajos y el bienestar material. Señala que esta se refiere a la denegación de oportunidades de las personas de vivir una vida tolerable, gozar de salud, educación, alimentación, libertad política y de asociación, respeto a los derechos humanos, acceder a un trabajo productivo y a la participación en la vida comunitaria.

Para el premio Nobel de Economía de 1998, el filósofo y economista bengalí Sen, la pobreza no es solo una situación económica de falta de ingresos, se relaciona también con la privación de capacidades de las personas que les permitan acceder a mejores condiciones de bienestar. Esta perspectiva contribuye a

...comprender mejor la naturaleza y las causas de la pobreza y la privación, trasladando la atención principal de los medios (y de un determinado medio que suele ser objeto de una atención exclusiva, a saber, la renta) a los fines que los individuos tienen razones para perseguir y, por lo tanto, a las libertades necesarias para poder satisfacer estos fines. (Sen, 2000, p. 117).

En este contexto, el acceso a la vivienda en condiciones de habitabilidad se constituye junto con las demás necesidades básicas del ser humano (alimento, vestido, salud, entre otros), en un elemento de cohesión social importante para garantizar las condiciones dignas de vida de las comunidades. Así mismo, la vivienda se convierte en factor determinante en el relacionamiento de las comunidades con su entorno social y cultural y trasciende su valor de uso residencial donde el hábitat se vuelve relevante. Sobre este aspecto, para la Escuela del Hábitat de la Universidad Nacional, citado por Moreno considera que:

El hábitat comprende lo relativo al sistema espacial y de recursos que elige un grupo para transitar por su existencia; que responde a las necesidades para desarrollar los procesos individuales y colectivos requeridos para realizar su vida productiva, laboral y doméstica; ubicado en relación con un entorno mayor, en intercambio con otros grupos de la sociedad... (Moreno, 2002, p. 3)

De otra parte, para Orozco y Guzmán, investigadores de la Universidad Nacional de Colombia, afirman que:

La “vivienda” es un elemento constituyente del hábitat e integrante de las tramas de la vida, lo cual, trasciende su mero valor de uso residencial y hace preciso romper el modelo de construcción de vivienda – dormitorio que carece de capacidad evolutiva y de mezcla de usos, y apuntar a desenvolver el espacio como sostén para el desarrollo integral de los seres humanos con condiciones dignas y equitativas de permanencia y uso del espacio. (Orozco, 2015, p. 21),

Así mismo, para Tello, docente de la Facultad de Ciencias del Hábitat de la Universidad de La Salle el concepto hace referencia a:

El hábitat rural se comprende como los conglomerados de población dispersa, menos densa, que se extienden en el territorio sobre la base de unidades productivas y regionales (...) En este tipo de hábitat humano, los sistemas de relaciones sociales se construyen a partir de dinámicas socioculturales opuestas a las del hábitat urbano: redes solidarias, familiares asociativos y en muchos casos cooperativas, que se contraponen al aislamiento del individuo ciudadano... (Tello, 2009, p. 99).

La Declaración Universal de los Derechos Humanos en su artículo 25 consagra que: “Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios...” (DUDH 2015, p. 52).

El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales -DESC- en su artículo 11 señala que “los Estados Partes tienen el deber de reconocer el derecho a la vivienda adecuada”. (DESC, 2001, p. 13). Así mismo, el Comité de DESC de las Naciones Unidas en el documento Observación General No. 4, señala que “una vivienda es adecuada cuando garantiza la seguridad física de sus ocupantes, además de protegerlos del frío, la humedad, el calor, la lluvia, el viento y de otras amenazas para la salud, como vectores de enfermedad”. (DESC, 1991, pp. 3 – 4).

Para Torres, director Ejecutivo del Centro de Estudios de la Construcción y el Desarrollo Urbano Regional- CENAC-, en América Latina

El acceso a la vivienda de calidad, concebida según los atributos de la vivienda adecuada, está restringido para una proporción importante de la población, la cual se encuentra marginada del mercado habitacional comercial debido principalmente a las limitaciones de la demanda en lo que tiene que ver con los ingresos, la capacidad de ahorro y el acceso al crédito hipotecario ... (CENAC, 2016, p. 1),

La Constitución Política de Colombia (1991) en su artículo 5, establece que es deber del Estado fijar las condiciones necesarias para hacer efectivo el derecho a vivienda digna y promover planes de vivienda de interés social. Según el DANE (2005), el 10,4% de la población de Colombia vive en una vivienda inadecuada para el alojamiento humano y el 7,4% de la población vive en viviendas con servicios inadecuados.

Para la ONG Hábitat para la Humanidad Colombia

La vivienda inadecuada se caracteriza, entre otros factores, por la baja calidad de la construcción, la carencia de servicios básicos, la inseguridad de la tenencia y la precaria situación de los atributos urbanos de los barrios; lo cual, en conjunto, acarrea una alta vulnerabilidad social y económica, frente a los riesgos naturales y ante varios tipos de enfermedades asociados a las malas condiciones habitacionales. (Hábitat, 2016, párr. 3).

Las actuales coyunturas sociales, políticas y económicas en las que se mueve el mundo hacen necesaria la adopción de una nueva agenda y medidas que trasciendan las establecidas en los Objetivos de Desarrollo del Milenio – ODM- del 2000, que permitan avanzar en el propósito de reducir la pobreza extrema de manera integral involucrando otros aspectos que garanticen un desarrollo más equitativo y sostenible como se pretende en los recientes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Sobre el particular Clark, directiva del PNUD señala que

Los ODS nos proporcionan un plan y una agenda comunes para abordar algunos de los retos más apremiantes que enfrenta nuestro mundo, como la pobreza, el cambio climático y los conflictos. El PNUD tiene la experiencia y los conocimientos especializados para impulsar el progreso y ayudar a los países a tomar la senda del desarrollo sostenible”. (PNUD, 2016, párr. 4).

En este sentido, las nuevas perspectivas empresariales relacionadas con la gestión responsable de las empresas con sus grupos de interés han llevado a estas a adoptar recursos y capacidades para mejorar sus ventajas competitivas y contribuir con el desarrollo humano a partir de estrategias económicas que generen valor compartido como promulga Porter al decir que “las empresas deben asumir un mayor liderazgo para volver a unir los negocios con la sociedad” (Porter, 2011, p. 3). En este marco, los negocios inclusivos se presentan como una alternativa importante de responsabilidad social de las empresas en la contribución de la erradicación de la pobreza.

Para Dick (2010, p. 5), directivo del Servicio Holandés de Cooperación para el Desarrollo – SNV –, en el documento: *Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina*, la salida a la pobreza inicialmente se abordó como un asunto de beneficencia de competencia del ámbito económico o político y no como un problema social. Para el sector privado “los pobres eran otro grupo de actores a los cuales las empresas «responsables» debían tener en cuenta, pero no atender o hacer partícipes”. Enfoque que, según Dick, se replanteó hacia la necesidad de generar alianzas e innovaciones y estrategias orientadas a mejorar los negocios y crear oportunidades en nuevos mercados a partir de los Negocios Inclusivos.

Para la alianza SNV – (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo) – WBCSD (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible) en el documento: *Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina* (2010, p. 13), los Negocios Inclusivos son “iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida”. Aspecto que según la SNV se concreta en la vinculación de las comunidades de dos maneras: “Como socios empresariales, proveedores de servicios y/o materia prima o

distribuidores de bienes y/o servicios o como consumidores al tener acceso a servicios básicos o productos de calidad que suplen sus necesidades esenciales a menor costo”.

Para De Licandro, sociólogo e investigador del Departamento de Marketing de la Universidad de la Universidad de León, España, el actual concepto de Negocio Inclusivo evolucionó del concepto de Negocios con la Base de la Pirámide propuesto por el profesor Prahalad de la universidad de Michigan en el artículo denominado: Atender a los pobres del mundo, rentablemente, publicado en la revista Harvard Business Review, y donde se exponía que las empresas podían ganar dinero en los grupos más pobres de la población ofreciendo el acceso a bienes y servicios. Para De Licandro hoy el concepto de Los Negocios Inclusivos ha sido propuesto:

Para designar diversas experiencias de inclusión social, basadas en la incorporación de personas de la BDP a la actividad económica mediante la puesta en marcha de “negocios”, protagonizados por colectivos de esos segmentos. Estos emprendimientos están integrados a cadenas productivas en las que pueden desempeñar diversos roles: proveedores, agentes que agregan valor o agentes comerciales (vendedores, distribuidores). (De Licandro, 2013, p. 36).

En ese orden de ideas, De Licandro citando a la fundación AVINA, considera que los Negocios Inclusivos NI deben cumplir tres condiciones:

- 1) Ser autosustentable. Su viabilidad en el mediano y largo plazo no debe depender de subsidios o apoyos externos a la lógica del mercado.
- 2) Ser ambientalmente responsable.
- 3) Generar una mejora en la calidad de vida de los colectivos. No debe ser cortoplacista.

Ishikawa, investigadora en Responsabilidad Social de la Universidad de Navarra (2009), señala que los negocios inclusivos o negocios en la base de la Pirámide BdP como también se conocen, se orientan a partir de estrategias económicas implementadas por las empresas a incluir en su cadena de valor el segmento demográfico de los pobres que integran la base de la pirámide y que

según la autora, lo componen más de 4.000 millones de personas con ingresos anuales inferiores a 3.260 dólares que están por fuera de la economía de mercado.

Ishikawa agrega que estas iniciativas además de ayudar a la reducción de la pobreza al permitir el acceso a ingresos y oportunidades económicas a las comunidades, dotan de eficiencia, sostenibilidad e innovación los modelos de negocios y generan oportunidades para el sector privado. Señala que en el contexto de la base de la pirámide estos modelos deben ser rentables y crear valor social y económico para las partes implicadas.

Iniciativas que los últimos años se han fortalecido a partir de acciones de organizaciones como la ONU, que a través de su Programa para el Desarrollo PNDU (2009, p. 8), adelanta la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos que orienta acciones para fomentar y hacer público experiencias que muestran como “los negocios crean valor en las difíciles condiciones de mercado que a menudo caracterizan la pobreza, y de qué manera, en este proceso, pueden crear también valor para los pobres”. La iniciativa denominada El impulso del empresariado: el potencial de las empresas al servicio de los pobres plantea tres objetivos generales: a) Aumentar la conciencia demostrando que hacer negocios con los pobres puede ser bueno para ellos y para los negocios b) Clarificar las formas a través de las cuales las empresas, los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil pueden crear valor para todos y c) Inspirar al sector privado a la acción.

Para el Consejo Empresarial de Colombia para el Desarrollo Sostenible, CECODES,

Un Negocio Inclusivo, NI, es una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, contribuye a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes. (CECODES, 2008, p. 11).

Para la Guía de Responsabilidad Social Corporativa para PYMES,

Los negocios inclusivos van más allá de considerar a los más pobres simplemente como consumidores de servicios y productos básicos, pretenden incorporar a estas

poblaciones como eslabones de las cadenas de valor: incorporarlos en los procesos productivos, como trabajadores, consumidores, emprendedores... (2016, p. 59).

De esta forma, cabe mencionar los principales beneficios de los negocios inclusivos, tanto para los socios, proveedores o distribuidores como para los consumidores, los cuales se describen en las tablas 1 y 2.

Tabla 1. Beneficios de los negocios inclusivos como socios, proveedores o distribuidores.

Para la empresa	Para la población
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad de abastecimiento. • Trazabilidad y control de calidad de la materia prima. • Menores costos de transacción. <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos compartidos. • Acceso al conocimiento y a redes locales. <ul style="list-style-type: none"> • Mejores relaciones con el gobierno. • Posicionamiento en nuevos mercados de comercio justo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios y condiciones justas. <ul style="list-style-type: none"> • Ventas aseguradas. • Creación o expansión de puestos de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y asistencia técnica. • Transferencia de conocimientos y de tecnología. <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a financiamiento. • Participación en un ambiente empresarial y de inversiones.

Fuente: Los negocios inclusivos en Colombia. Recuperado de http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Negocios_Inclusivos_en_Colombia.pdf

Tabla 2. Beneficios de los negocios inclusivos como consumidores.

Para la empresa	Para la población
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a un nuevo mercado • Incremento en los ingresos. • Transferencia de las innovaciones de los productos a los mercados actuales. • Aumento del valor y posicionamiento de la marca para capturar futuros mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor acceso a productos y servicios de calidad. • Precios menores y accesibles. <ul style="list-style-type: none"> • Mejor calidad de vida. • Aumentos de productividad.

Fuente: Los negocios inclusivos en Colombia. Recuperado de http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Negocios_Inclusivos_en_Colombia.pdf

Para cerrar, es importante mencionar la importancia del liderazgo en los procesos sociales, tal como refiere Barberos, experto en comunicación estratégica, citado por Estaba docente e investigadora en Liderazgo (2016, p. 1) “El liderazgo debe ser un proceso incluyente y colectivo, capaz de cumplir objetivos deseados. Debe crear sentido de dirección, dirigir sus acciones hacia el objetivo y comprometerse a alcanzar el objetivo”. Agrega Estaba que “El liderazgo debe aumentar la capacidad de respuesta de las personas, las organizaciones y las comunidades, para fortalecer el tejido colectivo en ambientes social y económicamente vulnerables”. Por su lado, Chiavenato (2006, p. 104) docente y administrador de empresas; define el liderazgo desde las siguientes perspectivas: “como fenómeno de influencia interpersonal; como proceso de reducción de la

incertidumbre; como relación funcional entre líder y subordinados; como proceso en función del líder, de los seguidores y de las variables de situación”.

Para Kouzes y Posner, autores y expertos en temas de liderazgo lo definen como:

El Liderazgo es una relación entre aquellos que aspiran a liderar y aquellos que eligen obedecer. A veces la relación es de uno a uno. A veces es de uno a muchos. Independientemente del número, para poder emerger, crecer y prosperar en estos tiempos inquietantes, los líderes deben dominar la dinámica de esta relación. Deben aprender cómo movilizar a otros para que quieran luchar por aspiraciones compartidas. (Kouzes & Posner, 2003, p. 1).

Vivienda como derecho fundamental

La declaración universal de los derechos humanos define a la vivienda digna como:

Se considera digna aquella vivienda que cumple con unas condiciones mínimas acordes con el grado de adelantos de la humanidad y de la sociedad, que permitan comodidad, seguridad, durabilidad, satisfacción de las necesidades esenciales y una mejor calidad de vida en general.

Así mismo, la constitución de 1991 define en su artículo 51:

Todos los colombianos tienen derecho a vivienda digna. El Estado fijará las condiciones necesarias para hacer efectivo este derecho y promoverá planes de vivienda de interés social, sistemas adecuados de financiación a largo plazo y formas asociativas de ejecución de estos programas de vivienda.

Sin embargo, como lo referencia el BID:

En la actualidad, una de cada tres familias de América Latina y el Caribe —un total de 59 millones de personas— habita en una vivienda inadecuada o construida con materiales precarios o carente de servicios básicos. Casi dos millones de los tres millones de familias que se forman cada año en ciudades latinoamericanas se ven obligadas a instalarse en viviendas informales, como en las zonas marginales, a causa de una oferta insuficiente de viviendas adecuadas y asequibles” (BID, 2018, párr. 3).

Igualmente, la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible plantean una visión transformadora que apunta hacia una sostenibilidad ambiental, económica y social a partir de 17 objetivos orientados hacia un desarrollo inclusivo y en armonía con el medio ambiente por parte de cada país. Dentro los objetivos se encuentran aquellos relacionados directamente con una vivienda digna, los cuales se relacionan en la tabla 3.

Tabla 3. Objetivos del Milenio.

Objetivo	Descripción
Objetivo 1.	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
Objetivo 7.	Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.
Objetivo 9.	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
Objetivo 11.	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
Objetivo 17.	Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Fuente: Elaboración propia a partir de Objetivos de Desarrollo Sostenible. Agenda 2030 y Los objetivos de Desarrollos Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/15/S1700334_es.pdf

En lo que respecta a Colombia, el Departamento Nacional de Planeación ofrece modelos que facilitan la formulación de proyectos para la construcción de viviendas sostenibles a través de los documentos Proyectos Tipo los cuales se definen como: “soluciones estándar de alta calidad para que entidades nacionales y territoriales que requieran atender una problemática específica lo implementen de manera ágil y eficiente. Estos proyectos incluyen modelos de diseño, planos, presupuesto, especificaciones técnicas y mobiliario”. (DNP, 2018, párr. 1).

Es así como dentro de los proyectos tipo para el caso de vivienda sobresalen: Proyecto Tipo 18. Construcción de vivienda de interés social rural; Proyecto Tipo 21. Instalación celdas solares en zonas no interconectadas; Proyecto Tipo 37. Mejoramiento de vivienda rural; Proyecto Tipo 39. Lineamientos para la construcción de conexiones intradomiciliarias de acueducto y alcantarillado y Proyecto Tipo 42 Instalación de estufas eficientes para vivienda rural, permitiendo que población adquiriera una mayor resiliencia a situaciones de vulnerabilidad y a fenómenos extremos relacionados con el clima y el cambio climático. Es importante anotar, que el DNP aclara que los componentes de cada diseño propio de cada Proyecto Tipo deben ser validados y ajustados a las realidades y características propias de cada entidad territorial (DPN, 2017, p. 3).

De esta forma, para poder llevar a cabo el desarrollo de viviendas dignas se requiere la consolidación de alianzas público privadas que permitan tener la asistencia financiera, tecnológica y técnica que posibiliten llevar a cabo proyectos fiables, sostenibles, resilientes y de calidad. Así mismo, es necesario contar con la participación tanto de actores gubernamentales, privados y de la sociedad civil, que permitan el uso óptimo de la infraestructura y el aseguramiento de toda la población a viviendas dignas y servicios básicos adecuados, especialmente en las zonas marginales. Esto lo ratifica el BID cuando refiere que:

América Latina y el Caribe encaran un considerable y creciente déficit habitacional que sólo se podrá atender si sus gobiernos promueven una mayor inversión por parte del sector privado para aumentar la oferta de viviendas adecuadas y asequibles, según un nuevo estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2018, párr. 2).

En ese sentido, el trabajo conjunto entre los aliados puede solventar este aspecto y permitirá consolidar y compartir resultados, análisis del proceso, cobertura, satisfacción y participación social e institucional. Al respecto, Cohen y Franco señalan que:

La evaluación no debe ser concebida como una actividad aislada y autosuficiente. Ella forma parte del proceso de planificación de la política social, generando una retroalimentación que permite elegir entre diversos proyectos, de acuerdo con su

eficacia y eficiencia. Asimismo, analiza los logros obtenidos por esos proyectos, creando la posibilidad de rectificar las acciones y reorientarlas hacia el fin postulado. (Cohen & Franco, 1992, p. 73).

Adicionalmente, de acuerdo con la ONU, el derecho a una vivienda adecuada contiene otros derechos. Entre los que sobresalen:

- **La seguridad de la tenencia:** la vivienda no es adecuada si sus ocupantes no cuentan con cierta medida de seguridad de la tenencia que les garantice protección jurídica contra el desalojo forzoso, el hostigamiento y otras amenazas.
- **Disponibilidad de servicios, materiales, instalaciones e infraestructura:** la vivienda no es adecuada si sus ocupantes no tienen agua potable, instalaciones sanitarias adecuadas, energía para la cocción, la calefacción y el alumbrado, y conservación de alimentos o eliminación de residuos.
- **Asequibilidad:** la vivienda no es adecuada si su costo pone en peligro o dificulta el disfrute de otros derechos humanos por sus ocupantes.
- **Habitabilidad:** la vivienda no es adecuada si no garantiza seguridad física o no proporciona espacio suficiente, así como protección contra el frío, la humedad, el calor, la lluvia, el viento u otros riesgos para la salud y peligros estructurales.
- **Accesibilidad:** la vivienda no es adecuada si no se toman en consideración las necesidades específicas de los grupos desfavorecidos y marginados.
- **Ubicación:** la vivienda no es adecuada si no ofrece acceso a oportunidades de empleo, servicios de salud, escuelas, guarderías y otros servicios e instalaciones sociales, o si está ubicada en zonas contaminadas o peligrosas.
- **Adecuación cultural:** la vivienda no es adecuada si no toma en cuenta y respeta la expresión de la identidad cultural. (ONU, 2000, p.3).

Por otra parte, la Observación General No. 4 del Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, define los elementos esenciales que debe contener el derecho a la vivienda, los cuales se relacionan en la tabla 4:

Tabla 4. Elementos esenciales derecho a la Vivienda.

Elemento	Descripción
Seguridad Jurídica de la Tenencia	La tenencia adopta una variedad de formas, como el alquiler (público y privado), la vivienda en cooperativa, el arriendo, la ocupación por el propietario, la vivienda de emergencia y los asentamientos informales, incluida la ocupación de tierra o propiedad. Sea cual fuere el tipo de tenencia, todas las personas deben gozar de cierto grado de seguridad de tenencia que les garantice una protección legal contra el desahucio, el hostigamiento u otras amenazas. Por consiguiente, los Estados Partes deben adoptar inmediatamente medidas destinadas a conferir seguridad legal de tenencia a las personas y los hogares que en la actualidad carezcan de esa protección consultando verdaderamente a las personas y grupos afectados.
Disponibilidad de Servicios, materiales, facilidades e infraestructura	Una vivienda adecuada debe contener ciertos servicios indispensables para la salud, la seguridad, la comodidad y la nutrición. Todos los beneficiarios del derecho a una vivienda adecuada deberían tener acceso permanente a recursos naturales y comunes, a agua potable, a energía para la cocina, la calefacción y el alumbrado, a instalaciones sanitarias y de aseo, de almacenamiento de alimentos, de eliminación de desechos, de drenaje y a servicios de emergencia.
Gastos Soportables	Los gastos personales o del hogar que entraña la vivienda deberían ser de un nivel que no impidiera ni comprometiera el logro y la satisfacción de otras necesidades básicas. Los Estados Partes deberían adoptar medidas para garantizar que el porcentaje de los gastos de vivienda sean, en general, conmensurados con los niveles de ingreso. Los Estados Partes deberían crear subsidios de vivienda para los que no pueden costearse una vivienda, así como formas y niveles de financiación que correspondan adecuadamente a las necesidades de vivienda. De conformidad con el principio de la posibilidad de costear la vivienda, se debería proteger por medios adecuados a los inquilinos contra niveles o aumentos desproporcionados de los alquileres. En las sociedades en que los materiales naturales constituyen las principales fuentes de material de construcción de vivienda, los Estados Partes deberían adoptar medidas para garantizar la disponibilidad de esos materiales.
Habitabilidad	Una vivienda adecuada debe ser habitable, en sentido de poder ofrecer espacio adecuado a sus ocupantes y de protegerlos del frío, la humedad, el calor, la lluvia, el viento u otras amenazas para la salud, de riesgos estructurales y de vectores de enfermedad. Debe garantizar también la seguridad física de los ocupantes. El Comité exhorta a los Estados Partes a que apliquen ampliamente los Principios de Higiene de la Vivienda ⁵ preparados por la OMS, que consideran la vivienda como el factor ambiental que con más frecuencia está relacionado con las condiciones que favorecen las enfermedades en los análisis epidemiológicos; dicho de otro modo, que una vivienda y unas condiciones de vida inadecuadas y deficientes se asocian invariablemente a tasas de mortalidad y morbilidad más elevadas.
Asequibilidad	La vivienda adecuada debe ser asequible a los que tengan derecho. Debe concederse a los grupos en situación de desventaja un acceso pleno y sostenible a los recursos adecuados para conseguir una vivienda. Debería garantizarse cierto grado de consideración prioritaria en la esfera de la vivienda a los grupos desfavorecidos como las personas de edad, los niños, los incapacitados físicos, los enfermos terminales, los individuos VIH positivos, las personas con problemas médicos persistentes, los enfermos mentales, las víctimas de desastres naturales, las personas que viven en zonas en que suelen producirse desastres, y otros grupos de personas. Tanto las disposiciones como la política en materia de vivienda deben tener plenamente en cuenta las necesidades especiales de esos grupos. En muchos Estados Partes, el mayor acceso a la tierra por sectores desprovistos de tierra o

	empobrecidos de la sociedad, debería ser el centro del objetivo de la política. Los Estados deben asumir obligaciones apreciables destinadas a apoyar el derecho de todos a un lugar seguro para vivir en paz y dignidad, incluido el acceso a la tierra como derecho.
Lugar	La vivienda adecuada debe encontrarse en un lugar que permita el acceso a las opciones de empleo, los servicios de atención de la salud, centros de atención para niños, escuelas y otros servicios sociales. Esto es particularmente cierto en ciudades grandes y zonas rurales donde los costos temporales y financieros para llegar a los lugares de trabajo y volver de ellos puede imponer exigencias excesivas en los presupuestos de las familias pobres. De manera semejante, la vivienda no debe construirse en lugares contaminados ni en la proximidad inmediata de fuentes de contaminación que amenazan el derecho a la salud de los habitantes.
Adecuación cultural	La manera en que se construye la vivienda, los materiales de construcción utilizados y las políticas en que se apoyan deben permitir adecuadamente la expresión de la identidad cultural y la diversidad de la vivienda. Las actividades vinculadas al desarrollo o la modernización en la esfera de la vivienda deben velar por que no se sacrifiquen las dimensiones culturales de la vivienda y porque se aseguren, entre otros, los servicios tecnológicos modernos.

Fuente: Elaboración propia a partir de El derecho a una vivienda adecuada, CESCR Observación general N.º 4, 1991.

En este punto, es importante diferenciar la ubicación de la vivienda. Para esto, se parte de la definición presentada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística el cual presenta las siguientes definiciones:

Área metropolitana: entidad administrativa, formada por un conjunto de dos o más municipios integrados alrededor de un municipio núcleo o metrópoli, vinculados entre sí por estrechas relaciones de orden físico, económico y social, que para la programación y coordinación de su desarrollo y para la racional prestación de sus servicios públicos requiere una administración coordinada (Artículo 1, Ley 128 de 1994).

Área urbana: se caracteriza por estar conformada por conjuntos de edificaciones y estructuras contiguas agrupadas en manzanas, las cuales están delimitadas por calles, carreras o avenidas, principalmente. Cuenta por lo general, con una dotación de servicios esenciales tales como acueducto, alcantarillado, energía eléctrica, hospitales y colegios, entre otros. En esta categoría están incluidas las ciudades capitales y las cabeceras municipales restantes.

Área rural o resto municipal: se caracteriza por la disposición dispersa de viviendas y explotaciones agropecuarias existentes en ella. No cuenta con un

trazado o nomenclatura de calles, carreteras, avenidas, y demás. Tampoco dispone, por lo general, de servicios públicos y otro tipo de facilidades propias de las áreas urbanas. (DANE, 2018, p. 1).

Así mismo, describir una vivienda urbana o vivienda rural no es una tarea fácil, ya que presentan características especiales que la definen como lo refiere Roze al señalar que:

La Vivienda Rural incluye habitación y áreas productivas, ya que hay actividades que se realizan dentro con participación de varios o todos los miembros de la familia; su ubicación en los asentamientos rurales se relaciona con la accesibilidad y distancia adecuada a las tierras de cultivo. También es un espacio cultural, ritual de saber, porque ocupa un lugar central para las actividades ceremoniales, de sociabilidad y de relaciones y solidaridad comunitarias. (Roze, 2000, p. 12).

O la definición de Rotondaro y Mellase donde definen a la vivienda rural como:

La ocupación de la tierra y la distribución de funciones del trabajo campesino constituye la estrategia básica para la organización espacial de la vivienda en ambientes interiores y exteriores, que constituyen el escenario principal de la vida familiar y concentran el 90% de las actividades de grupo (Rotondaro & Mellase, 2000, p. 23).

Por su parte, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible caracteriza la vivienda urbana como:

Los proyectos de vivienda urbana presentan dos tipos de desarrollo con las normas urbanísticas, la localización, el terreno y el sector poblacional a quien van dirigidos: los proyectos de viviendas individuales o casas y los proyectos en altura, edificios compuestos por apartamentos.

Las casas pueden ser unifamiliares o bifamiliares, es decir para una familia o dos. Se desarrollan en un piso en lotes de amplias dimensiones, en dos pisos que son las más generalizadas o en tres pisos en lotes angostos. Los apartamentos son soluciones que se desarrollan en edificios de varias plantas y albergan varias familias, por eso se denominan multifamiliares. Pueden ser de un nivel y se definen como sencillos o de dos pisos comúnmente nombrados como dúplex. En los procesos informales se pueden presentar soluciones completas de un piso o procesos de desarrollo progresivo, que inician con un cuarto de actividad múltiple con servicio sanitario y cocina, que se ha denominado “unidad mínima de vivienda”, la que se consolida a través del tiempo, de acuerdo con la composición familiar y las posibilidades económicas. Son procesos lentos y en muchos casos desarticulados con soluciones que han llegado a consolidarse en viviendas bifamiliares e inclusive en edificaciones hasta de cuatro o cinco pisos, con altos índices de vulnerabilidad por las deficiencias estructurales y constructivas que presentan. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2012, pp. 44 – 45).

El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible presenta una clasificación a partir de la caracterización tanto de casas y edificios, la cual se presenta en la tabla 5.

Tabla 5. Tipos de vivienda en Colombia.

Clasificación	Descripción
Casas aisladas:	También denominadas exentas, son casas independientes sin vecinos o en lotes amplios sin interferencia visual, acústica o constructiva. Presentan amplia libertad en la distribución en planta y fácil orientación, de diseño particular y estilo propio. Son realmente escasas en el tejido urbano tradicional, se localizan en barrios de estratos altos o en conjuntos cerrados, con densidades muy bajas.
Casas pareadas:	Son dos casas iguales o con escasas variaciones y simétricas, que comparten uno de sus lados. Presentan tres fachadas libres por lo que tienen cierta libertad de distribución en planta. La orientación debe ser eficiente y equitativa en luz, sol y vientos, para ambas. Igual que las anteriores, no son frecuentes en la trama urbana tradicional, generalmente se desarrollan en condominios cerrados, con densidades bajas.
Casas adosadas:	También denominadas medianeras, son casas que comparten una o más paredes laterales con otras similares. Presentan dos fachadas libres, la principal de acceso y la posterior. Requieren de patio posterior, que permita la iluminación directa y ventilación cruzada de los espacios. Generalmente son tipologías constructivas que se repiten con variaciones mínimas y pueden alcanzar densidades medias o altas, de acuerdo a su tamaño.
Edificios con punto fijo	Son construcciones en altura con circulación vertical centrada y cerrada, que permite el acceso a varias unidades por pisos. De configuración en planta generalmente cuadrada. Son de gran eficiencia para las instalaciones de servicio, ya que concentran la distribución de redes por un punto equidistante a todas las unidades.

Edificios de crujía sencilla:	Son edificaciones de configuración rectangular en planta, con un corredor abierto lateralmente, que permiten el acceso a varias unidades, por uno de sus costados.
Edificios de doble crujía:	Son edificaciones de configuración rectangular en planta, con corredores cerrados lateralmente, y que permiten el acceso a varias unidades por los dos costados.

Fuente: Elaboración propia a partir de Criterios Ambientales Para el Diseño y la Construcción de la Vivienda Urbana, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, recuperado de http://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/pdf/Sello_ambiental_colombiano/cartilla_criterios_amb_diseno_construc.pdf

Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO- (por sus siglas en inglés) propone tomar en cuenta una serie de categorías de los hogares en relación a su ubicación (urbana o rural) así como del uso del suelo del terreno (vivienda, negocio o mixto) tal como se presenta en las Gráfica 1 y Gráfica 2.

Gráfica 1. Parcela Urbana.



Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, recuperado de <http://www.fao.org/in-action/herramienta-administracion-tierras/modulo-4/marco-conceptual/hogares-rurales-urbanos/es/>

Gráfica 2. Clasificación de los Hogares Rurales Según la Función de la Tierra.



Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, recuperado de <http://www.fao.org/in-action/herramienta-administracion-tierras/modulo-4/marco-conceptual/hogares-rurales-urbanos/es/>

De esta forma la FAO indica que:

Si bien existe una tendencia a asociar los hogares rurales al uso agrícola de las parcelas y a los hogares urbanos con la vivienda, la realidad es más compleja porque con frecuencia, los hogares realizan diferentes usos de su parcela y vivienda. Por consiguiente, la regularización en zonas rurales beneficia no solo el predio agrícola sino al predio donde se encuentra la vivienda, estos hogares no siempre tienen producciones agropecuarias y en algunos casos se dedican a diversas actividades económicas. De igual manera, las parcelas de los hogares urbanos no son solamente utilizadas con fines habitacionales, en muchos casos estas pueden albergar diversas actividades económicas y comerciales (FAO, 2018, párr. 1).

Desde el punto de vista de la realidad en Colombia dista mucho de lo que se contempla en la legislación tanto internacional como nacional, como lo señala la Contraloría General de la República:

Según las Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018, es precisamente en las condiciones de habitabilidad donde se encuentran las principales brechas entre lo rural y lo urbano, siendo el déficit habitacional de 68% en lo rural, contra 27% en lo urbano lo cual denota la ausencia de una política de vivienda eficaz y eficiente que permita maximizar el uso de los recursos en la atención de las necesidades de vivienda de la población rural (Contraloría, 2016, pp.1 – 2).

Por otro lado, el Departamento Nacional de Planeación DNP señala al respecto, “aunque el tamaño de la casa no es contemplado en las dimensiones de una vivienda digna de Naciones Unidas, el trabajo de campo cualitativo sugiere que el tamaño de la vivienda rural “no es digno” (DNP, 2013, p. 6).

Así mismo, la Contraloría señala en su Boletín Macrofiscal que si bien la vivienda rural es un derecho constitucional la política y gestión en torno a las mismas son ineficientes en cuanto a las necesidades reales de la población concluyendo:

La gestión adelantada en el país durante los últimos diez años en materia de vivienda de interés social rural ha mostrado soluciones de corto plazo que no actúan de forma estructural sobre el problema del déficit habitacional rural. Pese a que a finales del año 2010 se declaró la emergencia económica, social y ecológica a causa de la Ola Invernal, lo cual permitió ejecutar recursos de forma eficiente y rápida, ésta se ocupó de atender las necesidades que en materia de vivienda rural surgieron con ocasión de dicho fenómeno sin que exista certeza de que dichas necesidades hicieran parte del déficit calculado para el año 2005 o si surgieron nuevas necesidades por este evento. Así, existe incertidumbre sobre las necesidades reales en materia de vivienda rural en el país.

La asignación de recursos para el subsidio de vivienda de interés social rural por debajo del tope mínimo legal establecido, la falta de lineamientos por parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural para la distribución de los recursos del subsidio de vivienda rural que otorgan las Cajas de Compensación Familiar, y la ausencia de demanda de la línea de crédito de Finagro por las restricciones de acceso que éste ofrece a la población rural de bajos ingresos, entre otros aspectos, ha comprometido durante la última década el derecho a la vivienda digna de quienes habitan en las zonas rurales del país.

Reducir el déficit habitacional rural en forma sustancial debería ser uno de los retos para el periodo 2014 – 2018, si se busca cerrar las brechas urbano – rurales en materia de habitabilidad; sin embargo, las metas físicas previstas en Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 son insuficientes ante la magnitud de las necesidades del país en esta materia y el recorte de recursos previsto para el Programa de Subsidio de Vivienda de Interés Social Rural en el Presupuesto General de la Nación para el año 2016, genera incertidumbre sobre el cumplimiento de las metas del Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 al respecto, si se considera que éstas deben definirse en función de la disponibilidad de recursos (Contraloría, 2016, p. 7).

Finalmente, cabe anotar que una de las formas de medir el impacto de los programas de desarrollo de vivienda desarrollados por el sector público y privado es la medición de indicadores que permitan hacer un benchmarking tanto a nivel local y nacional, así como regional e internacional. De esta forma la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, cuenta con el Better Life Index (Índice Para una Vida Mejor), el cual permite hacer una comparación en variables como lo son la vivienda, los ingresos, el empleo, la comunidad, la educación, el medio ambiente, el compromiso cívico, la salud, la satisfacción ante la vida, la seguridad y el balance entre el la vida y el trabajo. En lo que respecta a la vivienda la OCDE expresa:

Contar con una vivienda adecuada es uno de los aspectos más importantes en la vida de una persona. La vivienda es esencial para cubrir las necesidades básicas, como la necesidad de abrigo, pero no se trata solo de tener cuatro paredes y un techo. La vivienda debe ser un sitio para dormir y descansar en el que las personas se sientan protegidas y gocen de privacidad y un espacio personal; en pocas palabras, un lugar donde puedan formar una familia. Todos estos elementos ayudan a hacer de una casa un hogar. Y, por supuesto, otro elemento clave es si las personas pueden costear una vivienda adecuada. (OCDE, 2018, párr. 1).

Para la evaluación del tema de vivienda el indicador revisa tres variables, las cuales corresponden al número de habitaciones de la vivienda dividido entre el número de personas que la habitan, la calidad en el suministro del agua y servicios de alcantarillado traducido en el acceso privado a inodoros con descarga de agua y finalmente los costos de vivienda.

Como se observa, en los últimos años los esfuerzos tanto de las entidades gubernamentales, privadas y de la Sociedad Civil se han orientado a implementar acciones de responsabilidad social en el marco de las directrices de los Objetivos de Desarrollo del Milenio -ODM- y los actuales Objetivos del Desarrollo sostenible-ODS- en cuanto su relacionamiento con las comunidades a partir de acciones que contribuyen al mejoramiento del medio ambiente, educación y de reducción de la pobreza extrema entre otros. Aspectos que le han permitido a las empresas un papel relevante como agentes de desarrollo desde sus políticas de responsabilidad social, elementos necesarios

para la gestión de alianzas estratégicas de cooperación con el sector público enfocadas a la reducción de la pobreza extrema desde de los negocios inclusivos.

A continuación, en el capítulo I se realiza la descripción tanto de la empresa Cemex S.A así como su respectivo sector productivo. A la vez, se presenta la gestión de la Empresa en torno a la Responsabilidad Social que está realizando Cemex con su Fundación y finalmente se realiza la presentación la Fundación Lazos de Calandaima, aliado estratégico para el desarrollo del programa Bloqueras Solidarias en el municipio de Anapoima.

1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL SECTOR PRODUCTIVO

1.1. Cementos Mexicanos – Cemex S.A

La empresa Cementos Mexicanos SA, en adelante Cemex, es una compañía de carácter global fundada en México en 1906. De acuerdo con el Informe de Desarrollo Sostenible Colombia 2015, Cemex provee soluciones integrales para la industria de la construcción en más de 50 países de América, Europa, África, Medio Oriente y Asia. Cuenta con más de 43.000 empleados a nivel mundial. Su sede principal se ubica en San Pedro Garza García, Zona Metropolitana de Monterrey, en el noreste de México. Actualmente, la Organización cotiza en la Bolsa de Valores de Nueva York. (2015, p. 6).

Su visión es “Construyendo un mejor futuro” y su misión: “Crear valor sostenido al proveer productos y soluciones líderes en la industria para satisfacer las necesidades de construcción de nuestros clientes”. (2015, p. 6).

De acuerdo con información de la revista Semana (1997), Cemex inicia sus operaciones en Colombia en 1996 con la compra del 51 por ciento de Cementos Diamante y el 93 por ciento de Cementos Samper y que la convierten en el segundo vendedor más grande de cementos en Colombia después del Sindicato Antioqueño. Según información de su página web (2016), la participación de la Empresa en los mercados de cemento y concreto premezclado en el “Triángulo Urbano” de Bogotá, Medellín y Cali, representa el 36 por ciento del consumo del País.

En cuanto a su infraestructura operativa, el Informe de Desarrollo Sostenible 2014 señala que la Empresa cuenta con seis canteras de agregados y seis plantas de producción ubicadas en los departamentos de Tolima, Cundinamarca, los Santanderes y Bolívar. Con la puesta en operación de la Planta de Clemencia, Bolívar y la construcción de una nueva planta de cemento en el departamento de Antioquia, la Empresa busca incrementar su capacidad de producción de 4,5 a cerca de 5,5 millones de toneladas de cemento por año. (2014, p. 6).

1.1.1. Fundación Cemex

La Fundación Cemex Colombia es una entidad sin ánimo de lucro que hace parte de la vicepresidencia de Asuntos Corporativos en la Gerencia de Responsabilidad Social de la Empresa. De acuerdo con información de la Asociación de Fundaciones Empresariales, su misión es “construir juntos soluciones sociales innovadoras en vivienda y desarrollo comunitario que generen bienestar para los colombianos que más lo necesitan”. (AFE, 2017, párr.1).

La Fundación trabaja en cuatro ejes de trabajo que se concretan a partir de un enfoque de participación tripartita entre el sector privado, el sector público y la comunidad para lograr mayor cobertura e impacto, los cuales se relacionan a continuación:

- **Educación y Deporte:** Promueve escuelas deportivas que fortalecen la educación en valores y el buen uso del tiempo libre entre la niñez. Brinda capacitación para la comunidad en alianza con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA en programas técnicos y tecnológicos en distintas disciplinas.
- **Medio Ambiente:** A través del programa Sembrando Futuro se proveen a los niños de las comunidades vecinas, capacitación lúdica sobre el cuidado del medio ambiente.
- **Gestión Comunitaria:** Desarrolla actividades de educación no formal y deporte en temas como tecnología, agricultura, el arte, la música y la danza entre otras. Promueve el diálogo entre el gobierno local, comunidades y la empresa privada para trabajar en beneficio de la calidad de vida del municipio o territorio a través del Comité de Vecinos.
- **Autoconstrucción:** Mediante el mejoramiento de la infraestructura comunitaria la Empresa busca que las comunidades mejoren sus espacios sociales con el apoyo de las autoridades locales en cuanto a la promoción de la autogestión y del desarrollo comunitario. Eje en el cual se inserta el convenio de cooperación de Bloqueras Solidarias que se adelanta con la Fundación Lazos de Calandaima en el municipio de Anapoima, Cundinamarca. (Cemex, 2017).

1.2. Gestión en Responsabilidad Social Empresarial de Cemex

El Comité de Sostenibilidad en Cemex (2016) está integrado por tres miembros del Consejo de Administración y un secretario. Cuenta con el apoyo del equipo Corporativo de Sostenibilidad que reporta al Director General y a un miembro del Comité Ejecutivo. El Comité de Sostenibilidad es responsable de:

- Asegurar que el desarrollo sostenible se integre en la estrategia de corto y largo plazo.
- Apoyar al Consejo en sus responsabilidades con los accionistas en las políticas y prácticas sobre el crecimiento sostenible de la compañía.
- Promover el Modelo de Sostenibilidad de Cemex.
- Evaluar la efectividad de las iniciativas de sostenibilidad y su implementación.
- Guiar al Director General y al Comité Ejecutivo sobre las principales decisiones estratégicas de sostenibilidad.

De acuerdo con información contenida en el Informe de Desarrollo Sostenible 2015, la estrategia de RSE de Cemex incorpora prácticas responsables en sus operaciones a nivel global. La Empresa define sus objetivos del Modelo de Sostenibilidad a partir de cuatro ejes principales:

Económico, ambiental, social y de gobernanza, los cuales se apoyan en 13 prioridades que se orientan a asegurar la integridad del valor sostenible del negocio y entre las que se cuentan: Proveer productos y servicios sostenibles, optimizar la huella de carbono con el uso de materias primas y combustibles alternativos, participar activamente en el desarrollo de comunidades sostenibles, crear oportunidades de negocios sociales e inclusivos, fortalecer la ética empresarial, el cumplimiento y la transparencia. (2015, p. 10).

La Empresa destaca como un asunto material alto el compromiso de desarrollo con las comunidades el cual ejecuta a través de la Fundación Cemex. Desde el 2008 la Empresa reporta sus actividades de operación mediante Informes de Desarrollo Sostenible con base en los lineamientos G3 y G4 del *Global Reporting Initiative* (GRI). Así mismo, como signatario del Pacto

Global de la ONU desde 2004, alinea sus operaciones y estrategias de RS a los 10 Principios del Pacto y al cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible. En la gráfica 3 se amplía la información relacionada con los ejes y prioridades de gestión incluidos en la estrategia de responsabilidad social de la Empresa.

Gráfica 3. Modelo de sostenibilidad de CEMEX.

 <p>RETOS GLOBALES DE LA SOCIEDAD</p>	<p>económico</p> <p>Crecimiento Poblacional y Urbanización</p>	<p>ambiental</p> <p>Cambio Climático, Escasez de Recursos y Pérdida de la Biodiversidad</p>	<p>Social</p> <p>Pobreza, Desigualdad de Ingresos, Envejecimiento Poblacional y Desempleo</p>	<p>gobernanza</p> <p>Crecientes Expectativas de un Sector Privado Responsable y Proactivo</p>
<p>NUESTROS OBJETIVOS DE SOSTENIBILIDAD</p>	<p>Proveer Infraestructura Resiliente y Soluciones de Construcción Eficiente Energéticamente</p>	<p>Generar una Industria de Bajo Carbono y Eficiente en el Uso de los Recursos</p>	<p>Implementar una Estrategia Social de Alto Impacto que Empodere a las Comunidades</p>	<p>Integrar Nuestros Valores Centrales en Cada Acción</p>
<p>NUESTRAS PRIORIDADES DE SOSTENIBILIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer productos y servicios sostenibles • Ofrecer soluciones para construir edificios asequibles y eficientes energéticamente y en el uso de recursos • Implementar infraestructura resiliente y de bajo impacto 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar nuestra huella de carbono a través del uso de materias primas y combustibles alternativos así como energía limpias • Minimizar las emisiones atmosféricas y robustecer nuestra gestión ambiental • Preservar la tierra, la biodiversidad y el agua 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en el desarrollo de comunidades sostenibles • Crear oportunidades de desarrollar negocios sociales e inclusivos • Promover el empoderamiento, la diversidad y el desarrollo de capacidades en las comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar la salud y seguridad • Asegurar clientes satisfechos y proveedores responsables • Comprometer y retener a nuestro talento • Fortalecer la ética empresarial, el cumplimiento y la transparencia
<p>VALOR CREADO PARA ACCIONISTAS Y OTROS GRUPOS DE INTERÉS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor competitividad y un portafolio diferenciado de productos, servicios y soluciones con atributos sostenibles • Oportunidades de crecimiento a partir de nuevos segmentos de mercado en países emergentes y desarrollados • Mayor rentabilidad del modelo comercial de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en el valor del capital natural de nuestros activos de canteras y terrenos • Uso de combustibles, energía y agua con costos competitivos • Consolidación de nuestra licencia para operar gracias a un sólido desempeño ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser considerado el mejor vecino y colaborador del sector privado para el desarrollo comunitario • Ser un motor relevante de crecimiento económico y autoempleo en las comunidades locales • Tener una mayor relevancia social en nuestras operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Reputación como una compañía con alto desempeño en materia de sostenibilidad • Clientes satisfechos que incrementan la rentabilidad y proveedores responsables que reducen riesgos operacionales • Una fuerza laboral diversa y comprometida

Fuente: Informe de Sostenibilidad Cemex 2015 recuperado de <https://www.cemexcolombia.com/sostenibilidad/modelo-de-sostenibilidad>

1.3. Fundación Lazos de Calandaima, aliado estratégico del programa en Anapoima

La Fundación Lazos de Calandaima, según información de su página web (2017), es una entidad sin ánimo de lucro que pertenece al Country Club Mesa de Yeguas de Anapoima. Desde el 2004 ejecuta su gestión social a través de la formulación e implementación de proyectos orientados al

desarrollo integral de la calidad de vida de población en condiciones de vulnerabilidad en los municipios de Anapoima, Apulo, La Mesa, Mesitas del Colegio y Viotá en Cundinamarca a partir de cuatro ejes de acción: Medio ambiente, generación de ingresos, educación y el eje de salud. Para el componente de salud, la Fundación trabaja un modelo denominado Vivienda Saludable que busca propiciar condiciones de vida dignas en infraestructura y educación con las familias beneficiarias del programa de vivienda.

Entre los proyectos más relevantes ejecutados por la Fundación Lazos de Calandaima en los municipios de su área de influencia se destacan:

- Anapoima: Mejoramiento de 18 viviendas rurales dispersas para familias en condición de pobreza Extrema. Suplemento nutricional para niños de primaria. Construcción de 80 viviendas rurales dispersas para familias en condición de pobreza Extrema en convenio con Alcaldía y alianza con la Fundación Cemex.
- Mesitas del Colegio – Anapoima: Recuperación integral de microcuenca de la quebrada Campos en cuanto a su restauración ecológica, manejo sustentable y conservación de los ecosistemas y recursos naturales desde su nacimiento hasta su desembocadura.
- Apulo: El establecimiento de 10 Huertas escolares. Cuatro proyectos productivos para la producción y comercialización de huevo criollo. Construcción de 70 viviendas rurales dispersas para familias en condición de pobreza Extrema. Formulación del proyecto para la optimización de acueductos rurales.
- Viotá – Apulo: Mejoramiento de la vía La 30 el Iguá con la participación de la planta de Cemex en Apulo. Entrega de 10 viviendas rurales dispersas para familias en condición de pobreza Extrema en 2017.
- La Mesa y Anapoima: Proyecto para la determinar la trasmisión del virus del Dengue y Chikunguña.

Para Cemex la alianza con la Fundación Lazos de Calandaima fue fundamental para la ejecución del programa Bloqueras Solidarias en el municipio de Anapoima, debido al amplio reconocimiento que tiene la Fundación entre la comunidad por el desarrollo de sus programas sociales en esta zona de Cundinamarca. Así mismo, porque permitió el acercamiento con Administración Municipal para la implementación el proyecto de vivienda en el municipio. Según Puerto, directivo de Cemex, el relacionamiento con la Fundación Lazos de Calandaima tiene sus orígenes en una reunión que se realizó para la presentación del programa Bloqueras Solidarias por parte de la Empresa a la Administración Municipal de Apulo en el año 2013, área de influencia directa de Cemex por las operaciones de la planta de cemento ubicada en dicho municipio. De la reunión se concretó el convenio tripartito entre La Fundación Cemex, Fundación Lazos de Calandaima y Alcaldía de Apulo para la construcción de 70 viviendas rurales. (Devia y Valencia, 2016).

A continuación, en el capítulo II se realiza la presentación del programa Bloqueras Solidarias, partiendo del contexto socio económico del municipio de Anapoima y la situación actual de los niveles de pobreza y de vivienda de la población. En seguida se realiza la presentación del programa Bloqueras Solidarias como estrategia para la erradicación de la pobreza, presentando las diferentes fases del proyecto, así como las alianzas y convenios que permitieron el desarrollo del programa.

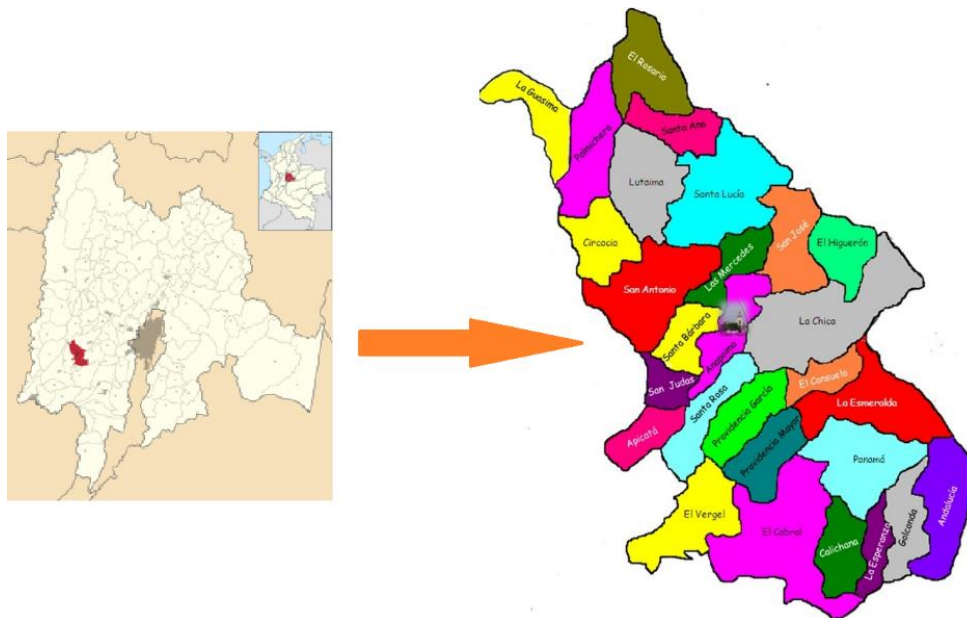
2. PROGRAMA BLOQUERAS SOLIDARIAS

2.1 Contexto socioeconómico de Anapoima

De acuerdo con la página oficial de la Alcaldía municipal (2017), el municipio de Anapoima, Cundinamarca, se encuentra a 87 km de Bogotá. Según cifras de la Alcaldía Municipal, en el 2011 el municipio contaba con una población de 10.259 habitantes distribuidos en 3.732 habitantes en la cabecera municipal y 6.527 en la zona rural. Limita al norte con el Municipio de La Mesa, al sur con los Municipios de Apulo y Viotá, al oriente con el Municipio de El Colegio y al occidente con los Municipios de Jerusalén y Quipile.

El municipio de Anapoima se divide en 28 veredas las cuales se relacionan a continuación: Andalucía, Apicata, Calichana, Circasia, El Cabral, El Consuelo, El Higuierón, El Rosario, El Vergel, Golconda, Guasima, La Chica, La Esmeralda, La Esperanza, Las Mercedes, Lutaima, Palmichera, Panamá, Providencia García, Providencia Mayor, San Antonio, San José, San Judas, Santa Ana, Santa Bárbara, Santa Lucía, San Rafael y Santa Rosa, así mismo la ubicación de las veredas pueda detallarse en el gráfica 4.

Gráfica 4. Municipio de Anapoima ubicación geográfica y distribución veredal.



Fuente. Elaboración propia a partir de <http://www.anapoima-cundinamarca.gov.co>, <https://es.wikipedia.org/wiki/Anapoima>

Presenta un micro – clima cálido seco y una temperatura promedio de entre 24° y 28°. Durante la mayor parte del año las lluvias son escasas o nulas salvo para los meses de marzo, abril, mayo, septiembre, octubre y noviembre. La economía local del municipio, según cifras del censo agropecuario contenidas en el Plan de Desarrollo Municipal – PDM – Anapoima compromiso de todos 2012 – 2015 (PDM, 2012, p. 10), se basa principalmente en cultivos de mango con 1737 Has, y cítricos (mandarina, naranja y lima Tahití) con unas 370 Has sembradas. En cuanto al sector turístico, la información indica que el censo socioeconómico y turístico elaborado en el 2008 presentó un total de 387 establecimientos comerciales (hoteles, restaurantes, droguerías, panaderías, entre otros), información que se actualiza con la inclusión de nuevos establecimientos.

2.1.1 Situación de Pobreza

De acuerdo con cifras del Plan de Desarrollo Municipal – PDM – Anapoima compromiso de todos 2012 – 2015 (2012, p. 74), el municipio contaba con 1595 personas incluidas en la Estrategia de Superación de Pobreza Extrema – Red Unidos, pertenecientes a 504 familias conformadas por entre 3,2 integrantes por núcleo familiar. Población con características generales como que el 46,1% son mujeres, un 33% ejerce jefatura femenina, un 37,9% son menores de edad y un 5,8% se encuentra en situación o condición de desplazamiento. El porcentaje de ruralidad alcanza el 56,9% y la edad promedio está en los 31 años.

A la anterior situación, se suma el desplazamiento de personas víctimas del conflicto armado. Según cifras citadas en el PDM (2012, p. 69), para la oficina “Focalización – Cundinamarca,” entre los años 1997 – 2011 al municipio arribaron un total de 142 personas en situación o en condición de desplazamiento mayoritariamente niños, niñas, adolescentes y mujeres. Para la Secretaría de Integración Social, la cifra a 2010 era en total 336 personas de los cuales el 38,24% serían menores de edad. Para el Sistema de Información de Población Desplazada – SIPOD y el Registro Único de Población Desplazada – RUPD, las cifras indicaban que serían 96 hogares y un total de 401 desplazados.

2.1.2 Vivienda

De acuerdo con las cifras del PDM (2012, p. 84), el déficit de vivienda en el municipio corresponde a 686 unidades según datos del Sistema de Selección de Beneficiarios para Programas Sociales – SISBEN- de las cuales 263 unidades de vivienda corresponden al sector rural y 423 al sector urbano, cifra que las administraciones municipales han buscado reducir a partir de la ejecución de proyectos de construcción de vivienda nueva, mejoramiento y calidad del entorno en cuanto a condiciones de sismo resistencia, ventilación, iluminación, manejo y disposición de excretas y problemas de hacinamiento.

La Información del Plan de Desarrollo Municipal Vamos por la Equidad Social 2016 – 2019 de la actual Administración Municipal (2016, pp. 183,184), señala que la falta de vivienda incrementa el hacinamiento debido a los costos que presenta el arriendo. En el sector rural la baja calidad de la vivienda hace necesario acciones de mejoramiento y de reubicación de algunas que se presentan riesgo eminente. El Gobierno Municipal a través de la Secretaria de Desarrollo Integral busca disminuir el déficit de vivienda cuantitativo y cualitativo del municipio a 13,1% y 10,3% respectivamente, frente a las cifras del 22,2% y 18,9% que maneja el Departamento Nacional de Planeación. En este sentido, con el fin de garantizar el derecho a una vivienda digna y disminuir la situación de pobreza extrema, dando prioridad a las familias desplazadas y de sectores más vulnerables, destinó recursos por un valor de 840 millones para la construcción y mejoramiento de vivienda tanto en el sector rural como urbano. De los recursos mencionados, un total de 270 millones se destinarán para la realización de 250 mejoramientos de vivienda y de calidad del entorno en cuanto a pisos, paredes, baños y cocinas y de entrega de material específicamente.

2.2. Bloqueras Solidarias: estrategia para erradicar la pobreza

El programa de Bloqueras Solidarias de acuerdo con el informe de Desarrollo Sostenible (2012, p. 30) de Cemex, “busca contribuir a erradicar la pobreza extrema ofreciendo una solución social innovadora para que las familias con ingresos inferiores a dos salarios mínimos mejoren o construyan sus viviendas a través de la fabricación de bloques de concreto que ellos mismos producen”. Acciones que se hacen posibles a través del diseño, planeación e implementación de

programas de desarrollo comunitario en alianza con grupos de interés que promueven la autogestión de las comunidades.

Según Puerto, Líder de Negocios Sociales de la Fundación Cemex, el programa de Bloqueras Solidarias se alinea con el componente social de la política de responsabilidad social de la Empresa y responde a dos problemáticas que enfrentan familias en situación de pobreza extrema (Devia y Valencia, 2016):

- 1) La ausencia de fuentes de ingresos que les permitan solventar su situación socioeconómica.
- 2) La precariedad de las viviendas que habitan.

Para Jaramillo, gerente de Desarrollo Sostenible de Cemex

...la importancia de este proyecto radica en que, en vez de hacer regalos a las comunidades, lo que se busca es generar un modelo de negocio que sea sostenible y que permita a las familias, además de mejorar sus casas, conseguir algún conocimiento que puedan aplicar... (La República, 2014, párr. 4).

Desde su implementación en Colombia en el 2009, el programa ha contado con aliados estatales y privados con los cuales la Fundación Cemex ha ejecutado proyectos de vivienda entre los que se cuentan: Banco Interamericano de Desarrollo – BID-, Asociación Nacional de Empresarios de Colombia-ANDI –, Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema-ANSPE –, Agencia Presidencial de Cooperación Internacional Colombia- APC-, SENA, Fundación Lazos de Calandaima, Alcaldías locales y universidades.

De acuerdo con cifras de su informe de sostenibilidad (2015, p. 34), al año 2015 el programa contaba con 15 Bloqueras Solidarias que operaban en 11 municipios de país, incluida la Bloquera de la inspección de San Antonio en el municipio de Anapoima. En la actualidad el Programa se adelanta en los municipios de Anapoima y Apulo en Cundinamarca. Guamo, San Luis y Alvarado en Tolima. Clemencia, Bolívar y Barranquilla, Atlántico. Armenia y La Tebaida en el Quindío. Los Patios en Norte de Santander. Recientemente en 2018, se incluyó a Yolombó, Antioquia.

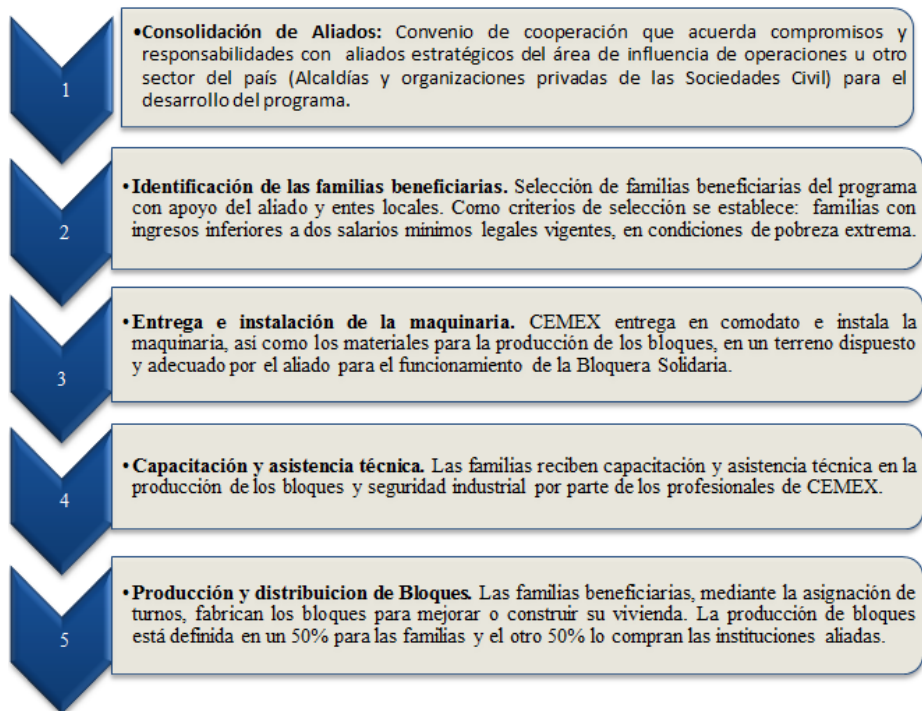
En el 2009 el programa obtiene el Premio ONU Hábitat en la Categoría de Soluciones Accesibles de Vivienda de las Naciones Unidas. En 2010 la ONU reconoce a Cemex por su contribución con el programa para alcanzar las Metas de Desarrollo del Milenio. En el 2012 recibe el premio de Responsabilidad Social Comfamiliar Huila en la categoría Empresa Grande del Sector Privado. (Informe de Responsabilidad Social, 2012, p. 29).

En septiembre de 2017, la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol) otorga a Cemex Colombia el premio al Mejor Programa de Gestión con la Comunidad, en reconocimiento a los resultados de la iniciativa Bloqueras Solidarias. (Cemex, 2017).

2.3 Fases, actores y responsabilidades durante la implementación del programa

Entre las fases más importantes que se deben surtir para la implementación del programa de Bloqueras Solidarias, que se desarrollarán más adelante para el proyecto ejecutado en el municipio de Anapoima se cuentan en la gráfica 5:

Gráfica 5. Fases de implementación de Bloqueras Solidarias.



Fuente: Elaboración propia a partir de Bloquera Solidaria: Una apuesta para el desarrollo de las comunidades

2.4 Las Primeras Bloqueras Solidarias en Cundinamarca

Según Puerto, director de Negocios Sociales de Cemex, la gestión para la implementación de la primera Bloquera Solidaria en Cundinamarca da comienzo en el año 2013, luego que la Empresa presentara los objetivos del programa al alcalde del municipio de Apulo de ese momento, William Roberto Forero Pulido, como parte de sus programas de responsabilidad social y por ser el municipio área de influencia de la Empresa por las operaciones en la planta de agregados. Gestión que daría paso al convenio tripartito entre La Fundación Cemex, Fundación Lazos de Calandaima y Alcaldía de Apulo para la construcción de 70 viviendas rurales. (Devia y Valencia, 2016)

De acuerdo con Mora, director ejecutivo de la Fundación Lazos de Calandaima,

(...) el alcalde los invito a participar de una reunión donde se conoció el proceso de Bloqueras Solidarias, programa que les pareció oportuno, ya que la Fundación estaba buscando aliados para desarrollar proyectos de infraestructura de vivienda y les pareció importante hacer alianza con Cemex, una multinacional con prestigio y recursos. Fue así que se realizó la alianza y el primer proyecto de vivienda en Apulo. (Devia y Valencia, 2017).

Al evento de lanzamiento del programa Bloquera Solidaria, que se realizó en septiembre de 2013, asistieron en su momento el alcalde de Apulo William Roberto Forero Pulido, directivos de Cemex, de la Fundación Lazos de Calandaima y representantes de la organización Panamericana de la Salud. Igualmente, contó con la presencia de los alcaldes de Anapoima, Viotá y El Colegio; Alexander Bermúdez Riveros, Oscar Hernán Quiroga y Gilberto moreno respectivamente, algunos de los cuales se mostraron interesados en implementar el programa en sus municipios. (Guapucheros,2013, párr. 4,5).

Posterior al proyecto de Bloqueras Solidarias en Apulo, los directivos de las fundaciones consideraron importante continuar la sinergia y aunar esfuerzos para el desarrollo de sus objetivos misionales en el municipio de Anapoima, donde la Fundación Lazos de Calandaima estaba adelantado proyectos de mejoramiento de vivienda con las comunidades del área rural.

2.5 Alianzas por una vivienda rural digna

2.5.1 Consolidación de aliados

El primer paso para la implementación del programa Bloqueras Solidarias es la consolidación de los aliados y la distribución de roles y responsabilidades a partir de la firma del convenio de cooperación. En Anapoima el programa Bloqueras Solidarias, que se implementó entre los años 2014 y 2015, surge de la conjugación de factores y actores sociales que coincidieron en el interés de contribuir en la reducción de la pobreza extrema en este sector de Cundinamarca. Aspectos como la desigualdad social en el sector rural y el aumento de población desplazada en condiciones de pobreza extrema que ingresaron al municipio (PDM, 2012, p. 69), hicieron necesario plantear alternativas sociales que les permitieran a las familias del sector rural mejorar sus condiciones de vida a partir de la habitabilidad de sus viviendas en línea con lo que promulga los Objetivos de Desarrollo del Milenio – ODM y los Objetivos de Desarrollo Sostenibles – ODS para la superación de la pobreza.

El proceso que en su momento se denominó Alianza por una vivienda rural digna contó con la participación de la Fundación Cemex, Fundación Lazos de Calandaima, Administración Municipal y la comunidad rural. Inició su gestión a partir del interés del entonces alcalde municipal, Hugo Alexander Bermúdez Riveros (2012 – 2015) de dinamizar el Plan Local para la Superación de la Pobreza Extrema, y articularlo con el programa del Gobierno Nacional: Estrategia para la Superación de la Pobreza Extrema – Red Unidos de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema – ANSPE (hoy Dirección de Prosperidad Social). Estrategia que le permitiría al municipio continuar el convenio suscrito en el 2010 con la entidad nacional, y que buscaba erradicar la pobreza extrema de 500 familias mediante el acceso a subsidios y programas institucionalizados en salud, alimentación y vivienda digna entre otros. En este marco de gestión, el mandatario planteó la necesidad de construir 80 viviendas para las familias en condiciones de pobreza con especial atención en el sector rural dentro del programa “Vivienda rural dispersa”. (PDM 2012, p. 85).

2.5.1.1 Convenio Alcaldía – Fundación Lazos de Calandaima

A comienzos del 2014, el mandatario local se reunió con representantes de Cemex y de la Fundación Lazos de Calandaima, organización sin ánimo de lucro con presencia en el municipio, para explorar alternativas de solución que le permitieran ejecutar el programa vivienda de manera eficiente. Gestión que se concretó con la suscripción del convenio de cooperación entre la Fundación Lazos de Calandaima y el municipio de Anapoima, y que tenía como objetivo específico la construcción y mejoramiento de 50 viviendas en el sector rural. Cifra que posteriormente, se ampliaría hasta alcanzar la meta de 80 unidades en total. Según Fabian Andrés Mora, director de la Fundación Lazos de Calandaima, el presupuesto total del valor de las viviendas se dividió en partes iguales entre los firmantes. Adicionalmente, la Fundación se comprometió a realizar el acompañamiento a las familias beneficiarias y la coordinación de la construcción de las viviendas. Con el acompañamiento social se buscó la inclusión de las familias a partir de espacios de participación y comunicación necesarios para fortalecer la confianza y el sentido de pertenencia hacia el proyecto. (Devia y Valencia, 2017).

2.5.1.2 Convenio Fundación Cemex – Fundación Lazos de Calandaima

Por su lado, la Fundación Cemex y La Fundación Lazos de Calandaima firman un documento privado de cooperación independiente al de la Alcaldía, para implementar el programa Bloqueras Solidarias en Anapoima. En este se establecían los compromisos y responsabilidades de las partes para la implementación del programa en cuanto a la entrega en comodato por parte de Cemex de la maquinaria para la producción de bloques y la capacitación para la elaboración de los mismos entre otros aspectos. Por su parte, la Fundación Lazos de Calandaima como aliado del convenio, se comprometía a la adecuación física y logística del terreno para el funcionamiento de la Bloquera, así como a la compra del 50% del total de los bloques producidos por la comunidad.

Para Puerto, Director de Negocios Sociales de la Fundación Cemex, la firma del convenio con la Fundación Lazos de Calandaima bajo este esquema buscaba evitar retrasos administrativos y garantizar disponibilidad presupuestal inmediata para su ejecución, razón por la cual no se firmó un convenio tripartito con la Alcaldía. No obstante, el programa de Bloqueras se trabajó de manera

integral y coordinada entre las entidades participantes con el fin de lograr los objetivos del proyecto marco de construcción de vivienda del municipio. En la gráfica 6 se relacionan los compromisos más relevantes del convenio realizado entre las dos Fundaciones. (Devia y Valencia, 2016).

Gráfica 6. Compromisos del convenio Bloqueras Solidarias.



Fuente: Elaboración propia adaptada del programa.

Para Mora, aspectos como la participación de los aliados, la mano de obra de la comunidad y el descuento preferencial del 15% ciento en los materiales entregados por Cemex a través del convenio, coadyuvaron para reducir en cerca de un 50% el valor comercial para este tipo de vivienda, permitiendo optimizar los recursos. Agregó que la presencia de la Empresa en la región fue determinante para la ejecución del proyecto de vivienda en Anapoima, al considerar que “...la coyuntura que hay es que ellos están en el territorio y tienen interés de responsabilidad social en la misma zona que nosotros, hay una intersección en esta región y por eso (el proyecto) se desarrolló con ellos...” (Devia y Valencia, 2017).

En el acto de entrega de las primeras viviendas en junio de 2015, el mandatario Bermúdez manifestó que:

...la única manera de incidir de manera positiva, y de hacer que las familias se apersonen de la necesidad de vivir mejor, es a través de ese grano de arena o de esa palanca que nosotros podemos hacer desde la Administración, desde la Fundación (Lazos de Calandaima), desde Cemex para despertarles esa situación que se encuentra dormida y lo hemos evidenciado hoy, cuando encontramos que algunas casas ya están enchapadas, ya están pintadas. (Guzmán, 2015).

2.5.2 Selección de las familias beneficiarias

Una vez definida la alianza entre las Fundaciones en el convenio de cooperación, se procedió a la implementación del programa mediante la selección y acompañamiento social a las familias por parte de los profesionales sociales de la Fundación Lazos de Calandaima y facilitar la inclusión de estas en el contexto del programa a través de espacios de participación y comunicación. Como criterios de selección se tuvo en cuenta a las familias con ingresos inferiores a dos salarios mínimos legales vigentes en condiciones de pobreza extrema que habitaran viviendas construidas con materiales como bareque, latas y madera principalmente. Esta etapa que se realizó de manera conjunta entre la Secretaria de Desarrollo Integral del municipio y el equipo de profesionales de campo de la Fundación Lazos de Calandaima, permitió la priorización de las familias de acuerdo con los perfiles requeridos para la inclusión en el programa y se apoyó en la base de datos del Sistema de Beneficiarios de Proyectos Sociales – SISBEN.

Para el actual Secretario de Desarrollo Integral de Anapoima, William Rodolfo Arias, para este tipo de proyectos la Administración aplica los filtros de ley como son la revisión del puntaje del SISBEN, el contar con un predio a nombre del beneficiario y cumplir las condiciones del Gobierno Nacional en cuanto a tener un núcleo familiar integrado por más de una persona, entre otros requisitos. (Devia, 2017).

Eduardo Bohórquez, profesional de la Fundación Lazos de Calandaima, explicó que además de los filtros de la Alcaldía, la Fundación verificó otros aspectos relacionados con las características de las viviendas; las cuales debían estar construidas en guadua, bareque, plástico, piso en tierra y contar la presencia de niños en el hogar principalmente. Una vez revisados los requisitos del SISBEN como la titularidad del predio y las características de la vivienda; se reunió a los beneficiarios y se les informó sobre el funcionamiento del proyecto, la importancia de la participación de las familias, el compromiso de asistir a la capacitación para la producción de los bloques y la necesidad de contratar un maestro de obra para la construcción de las casas. Sobre el último aspecto, es importante mencionar que la Fundación les facilitó un plano arquitectónico estándar para la estructura, cubierta y fachada de la vivienda. (Devia, 2017).

Sobre la vinculación al programa, uno de los beneficiarios manifestó:

...ellos vinieron por acá hacer unas encuestas en ese tiempo, porque ellos dijeron que iban a dar la ayuda a la gente que necesitaba porque no tenía casa en material, vivíamos en ranchitos encerrados en tejas de zinc y pedazos de tabla...apenas teníamos lo que es la luz y no más (Devia, 2017a).

2.5.3 Entrega e instalación de la maquinaria en comodato

Paralelo a la selección de las familias, la Empresa realizó a través de la Fundación Cemex la entrega e instalación de los equipos consistentes en la mezcladora, vibradora, estibas y la máquina para la producción de los bloques en el lote destinado por la Fundación Lazos de Calandaima y que se ubicó en la inspección de San Antonio Centro. Cemex dispuso del 100% de la materia prima para producir bloques (cemento, arena y grava). El convenio establecía entre otros aspectos, que las instalaciones debían contar con energía y agua y que el transporte de los equipos desde Bogotá hacia el municipio de Anapoima los asumía la Fundación Lazos de Calandaima.

2.5.4. La comunidad recibe capacitación y asistencia técnica

La Empresa inició el proceso de capacitación de las comunidades a través del operario designado por la Fundación Lazos de Calandaima, el cual fue capacitado previamente en los aspectos técnicos y de producción de los bloques por un profesional de Cemex. Posteriormente, este se encargó de replicar la capacitación y guiar a los miembros de las familias beneficiarias durante las jornadas de trabajo en la Bloquera.

Entre los temas que se abordaron en la actividad de capacitación se destacan: Seguridad industrial, manejo de la máquina y aspectos técnicos para la fabricación de los bloques como: dosificación de la mezcla, mezclado de materiales, moldeado, fraguado (protegido del sol y viento), curado del cemento, secado y almacenamiento. Durante el desarrollo del proyecto, Cemex mantuvo el acompañamiento y asesoría técnica constante sobre el proceso productivo. Según Puerto, “la capacitación a partir de la estricta norma de calidad brinda la posibilidad de ofrecer un bloque con las condiciones técnicas de la Empresa, pero realizado por la comunidad”. (Devia y Valencia, 2016).

Sobre el aporte al fortalecimiento de capacidades laborales y de generación de nuevos ingresos como valor agregado del proceso de capacitación, algunos de los beneficiarios manifestaron que este les aportó para el desarrollo de su trabajo “...si claro, porque yo trabajo en construcción, ese es mi oficio y aprendí un poquito más...nunca había hecho ese trabajo de hacer bloques y esa fue la primera vez”. (Devia, 2017a).

2.5.5 Las familias producen los bloques y construyen sus viviendas

La producción de los bloques por parte de las familias se ejecutó de acuerdo con los términos establecidos en el convenio entre las fundaciones, en cuanto a garantizar la sostenibilidad del programa mediante la compra por parte de la Fundación Lazos de Calandaima del 50% de los bloques producidos. De los 1000 bloques producidos por cada familia el aliado pagó a Cemex el valor de 500 bloques, recursos que se invirtieron en la compra de materia prima (cemento, arena y grava) para la vinculación de otra familia al programa. Según Puerto, un requisito indispensable

para implementar y dar sostenibilidad al programa de Bloqueras por parte de la Empresa en Anapoima, fue la necesidad de elaborar mínimo 100.000 bloques durante 12 meses.

En las entrevistas con representantes de la Fundación Lazos, Cemex y beneficiarios del programa, se pudo establecer que las familias dieron cumplimiento a la elaboración de los bloques de acuerdo con los turnos asignados para asistir a la Bloquera ubicada en la inspección de San Antonio. Proceso que debía desarrollarse en un día y medio, tiempo en el que las familias debían elaborar un total de 1000 bloques. En algunos casos este tiempo se excedió debido a imprevistos como la dificultad de algunos beneficiarios para desplazarse a la Bloquera y la intermitencia en el flujo de energía que afectó el funcionamiento de la máquina y las actividades de producción de los bloques.

Fabián Andrés Mora, aseguró que tanto la Fundación como la Alcaldía garantizaron la compra de los bloques y la entrega de los mismos a las familias beneficiadas. En cuanto al transporte de los bloques desde la Bloquera hasta los sitios de construcción de la vivienda, se estableció que los costos debían ser asumidos por los beneficiarios. En algunos casos la Alcaldía facilitó una volqueta para el transporte de los bloques a las distintas veredas.

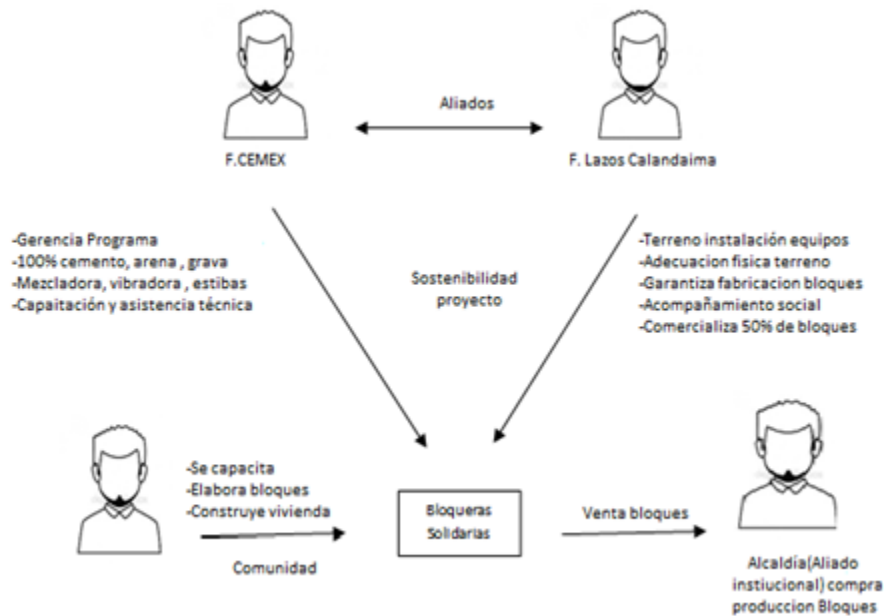
Sobre la participación en el proceso de elaboración de los bloques, uno de los beneficiarios del programa resumió su experiencia sobre las principales acciones ejecutadas:

Tocó ir a hacer el bloque, cárgalos a la volqueta, cargar perfiles, dar la vuelta por la Palmichera, bajar por la (vereda) Guácima y llegar a (la vereda) Circasia con los materiales. Estuvimos reunidos en San Antonio en un taller de cómo se hacían los bloques. Nos demoramos como 12 días, porque se nos iba la luz y quedábamos parados. Para la construcción de la casa pagamos un maestro, yo fui ayudante... El mejoramiento de ventanas y puertas lo dieron allá, el piso quedó en concreto... (Devia, 2017b).

De las declaraciones de los beneficiarios se destaca la participación directa de la comunidad en la construcción de sus viviendas desde la producción de los bloques, como en el acompañamiento

para la construcción de las mismas, lo que ha permitido un mayor sentido de pertenencia en el proceso. Aspectos que su vez contribuyeron a dinamizar la gestión de la comunidad frente a la gestión de su propio desarrollo, alejados del modelo asistencialista arraigado entre los habitantes de la zona rural. La gráfica No. 7 presenta de manera sucinta los aspectos más relevantes del proceso de implantación del programa Bloqueras Solidarias tendientes a la sostenibilidad del proyecto.

Gráfica 7. Sostenibilidad de Bloqueras Solidarias.



Fuente: Elaboración propia.

2.6 Resultados del programa

2.6.1 Vivienda digna para el sector rural

Como resultado de los convenios suscritos entre Fundación Cemex–Fundación Lazos de Calandaima y Fundación Lazos de Calandaima–Alcaldía de Anapoima, se realizó la entrega de 80 viviendas a familias en condiciones de pobreza en el marco del proyecto Vivienda Rural Dispersa. Durante el periodo de gobierno del alcalde Hugo Alexander Riveros (2012 – 2015) se concretó la entrega de las primeras 70 unidades habitacionales. En la administración de Yair Rodríguez

Espinosa (2016 – 2019), entre los meses de mayo y diciembre de 2016, se realizó la entrega formal de las 10 unidades faltantes en cumplimiento del proyecto.

Para Arias, secretario de Desarrollo de Anapoima, el proyecto contribuyó notablemente en la reducción de la pobreza en el sector rural el cual presenta índices más altos que el sector urbano. Así mismo, permitió la continuidad del proyecto como apoyo para alcanzar las metas de construir 200 viviendas en el periodo de Gobierno actual en coordinación con los programas del Gobierno Nacional para la superación de la pobreza extrema a través de la Dirección de Prosperidad Social (antes ANSPE). (Devia, 2017).

Durante la visita de campo, se pudo evidenciar que las viviendas cuentan con condiciones adecuadas de habitabilidad en cuanto a la calidad de los materiales, ventilación, iluminación, sala – comedor, dormitorios, baño y cocina, espacios que se encuentran debidamente diferenciados al interior de las casas, tal como se ilustra en las fotos del Anexo 5 (Familias Beneficiarias del programa). Aspecto importante, si se tiene en cuenta el hacinamiento en que vivían inicialmente. Para algunos beneficiarios el contar con un hábitat adecuado les ha permitido mejorar sus condiciones de salubridad, mayor percepción de seguridad frente a su entorno físico, mayor convivencia y armonía al interior de las familias y con sus vecinos.

Para una beneficiaria con una familia conformada por su esposo y sus tres hijos, la construcción y mejoramiento de su vivienda le cambió la vida:

...el cambio ha sido demasiado, ya que vivir en tierra es diferente a vivir en cemento. Incluso le cambia a uno todo. Le cambia la forma en la ropa, en que ya no se van a ensuciar las cosas. Ya no se siente frío como antes, porque igual acá hace frío de noche. Ya no tengo miedo que se entren los animales... (Devia, 2017c).

Para una adulta mayor beneficiaria del programa, el proyecto le mejoró sus condiciones de vida:

La casa estaba en bareque y vivía con mi hija mayor ahí todos enjutaitos. Si ha mejorado bastante, me gusta el material porque no concibo con el barro. Así como

se mejoró y se pudo colocar esto, se pueda colocar otro apartamentico que estamos luchando. ...Me gustaría tener una cosa más elegante, un salón grandísimo, bien bonito, porque acá hay 6 niños. (Devia, 2017d).

Durante la visita se observó que algunas de las viviendas aún no han sido ocupadas por no contar con los servicios básicos de acueducto y alcantarillado o porque aún no se han realizado el mejoramiento para su habitabilidad. Otros, aunque ya residen en la vivienda, aún mantienen en pie la antigua vivienda de esterilla, láminas de zinc y restos de madera. Al respecto, el actual Secretario de Desarrollo Integral se refirió a la importancia de superar esta situación y buscar la integralidad en los programas de vivienda que se adelanten a futuro. Agregó que hace falta un seguimiento más adecuado sobre las condiciones que se están viviendo en las casas nuevas.

(...) La idea del alcalde es mejorar las condiciones de salud y educación. No sólo es darle una casa y dejarlos ahí en esas condiciones, sino que tengan una vivienda saludable. Que las condiciones internas varíen totalmente. Y perdón por lo que voy a decir: No es trasladar los “chécheres” viejos que tenían y llevarlos a la casa nueva, sino capacitarlos en cómo utilizar la vivienda en el momento en que se les entregue y mejoren sus condiciones de salud y vivienda. (...) (Devia, 2017).

Al respecto, la Organización Panamericana de la Salud, considera que:

La Estrategia de Vivienda Saludable busca mejorar las condiciones de la vivienda y con ello mejorar las condiciones de salud de quienes la habitan, pues existe una estrecha relación entre las condiciones de la vivienda y la salud física, mental y social de sus ocupantes. La vivienda es un espacio que incluye: la casa (el refugio físico donde habita una persona), el hogar (el grupo de personas que conviven bajo el mismo techo), el entorno (el ambiente exterior que rodea la casa) y la comunidad (el grupo de personas que constituyen el vecindario). (OPS, 2011, p.7)

2.6.2 Capacitación y generación de alternativas de ingresos

El Desarrollo de habilidades y conocimientos técnicos en temas de producción de bloques, seguridad industrial y autoconstrucción a cerca de 240 personas de las familias beneficiarias, además de permitir auto emplearse y motivar acciones de emprendimiento entre la comunidad, abrió las posibilidades a las familias para percibir mejores ingresos a partir de la aplicación de dichos conocimientos en otros espacios laborales donde se requiere mano de obra calificada. Algunos de los beneficiarios entrevistados que se desempeñan en el sector de la construcción, aseguraron que el conocimiento en la elaboración de bloques de concreto les mejoró su cualificación para ejercer su trabajo.

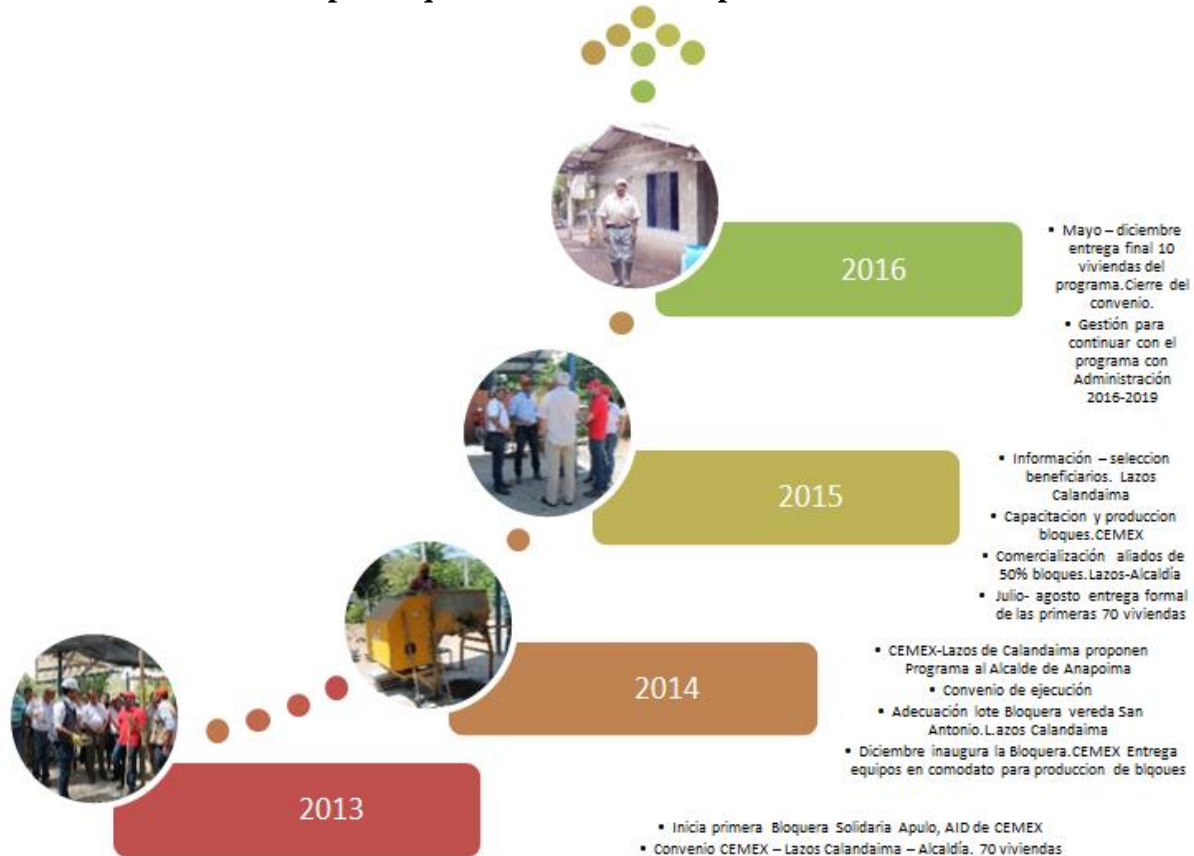
2.6.3 Continuidad del programa con la nueva administración municipal

Los resultados positivos presentados como parte de la implementación del programa en la Administración 2012– 2015, permitieron la continuidad del programa con la actual Administración 2016 –2019, a partir de un convenio inicial para la construcción de 50 viviendas nuevas en la zona rural. Según William Rodolfo Arias, actual Secretario de Desarrollo Integral de Anapoima, se proyectan mejoramientos de vivienda urbana y rural para aumentar el porcentaje de la vigencia anterior, el cual fue de 400 subsidios. Al respecto, se pudo establecer que la Alcaldía suscribió el convenio 006 del 4 de abril de 2017 para la construcción de 50 viviendas en la zona rural del municipio de Anapoima

Al respecto, en la sesión del Concejo Municipal de febrero de 2016 relacionada con los proyectos sociales en la Administración Vamos por la Equidad Social (2016 – 2019), Arias en su intervención ya informaba de las nuevas gestiones: “(...) Se dará continuidad al programa de Subsidio Municipal en Especie. Se proyectarán convenios con (la Fundación) Lazos del Calandaima para la construcción de más de 200 viviendas rurales. Se proyectan mejoramientos de vivienda urbana y rural para aumentar el porcentaje de la vigencia anterior, el cual fue de 400 subsidios”. (Concejo, 2016, párr. 5).

Según representantes de Cemex, Secretaria de Desarrollo Integral y de la Fundación Lazos de Calandaima, la integralidad en el desarrollo de las actividades permitió cumplir con los objetivos previstos en los programas de cada uno de los actores implicados relacionados con la contribución en la reducción de la pobreza. En la gráfica 8 se relacionan los hitos más importantes que se generaron durante el proceso de implementación de programa Bloquera Solidarias en Anapoima

Gráfica 8. Línea de tiempo Bloqueras Solidarias Anapoima.



Fuente: Elaboración propia

2.7 Valoración de los resultados del programa

2.7.1 Empoderamiento y liderazgo de las Mujeres

Aunque no se puede hablar de la conformación de grupos o redes sociales específicas surgidas durante el proceso, si se puede hablar de cambios positivos en cuanto al empoderamiento de algunos beneficiarios para continuar con el mejoramiento de sus viviendas como factor importante para

cambiar sus condiciones de vida. Situación donde el liderazgo de las mujeres participantes fue determinante para “jalonar” el proceso y motivar más acciones de emprendimiento. Lo que constituye un aspecto fundamental en el fortalecimiento de redes sociales participativas y el consecuente cambio cultural frente al asistencialismo.

El interés inicial de mejorar las condiciones de bienestar de su núcleo familiar, les permitió a las mujeres articularse en el proceso de gestión del programa y reconocerse como agente de cambio importante para su entorno cercano, para trascender luego del ámbito personal e involucrarse más en el comunal con su capacidad de trabajo y liderazgo. Aspectos que se fortalecieron en los espacios de participación y decisión que se gestaron en el desarrollo del programa como la selección de las familias, su participación en la producción de los bloques y el apoyo y motivación a otras familias; permitiendo la sostenibilidad del programa desde el aprendizaje y trabajo en equipo para el logro de los objetivos.

Para una habitante de comunidad de San Antonio Alto beneficiaria del programa, la participación de las mujeres en el proyecto fue importante:

En cuestión de la Bloquera, iniciando a hacer los bloques, hubo mucha mujer que participo en eso... Y eso vimos nosotros en ese sentido, que muchas mujeres que se juntaban allá. Y si..., en las reuniones iban las mujeres por la cuestión que los maridos estaban trabajando. Hubo la mayoría mamitas cabezas de hogar. Devia, C. (2017e).

Sobre la agencia de las mujeres en los procesos sociales, Sen considera que el dotar de mayor participación a las mujeres aumentará su bienestar y le permitiría mayor disposición a participar en la sociedad. “Las Mujeres han dejado de ser receptores pasivos de la ayuda destinada a mejorar su bienestar y son vistas, tanto por los hombres como por ellas mismas, como agentes activos de cambio: como promotoras dinámicas de las transformaciones sociales”. (2000, pp. 233 – 239).

Para Erazo y Jiménez, investigadoras del programa de psicología de la Universidad Antonio Nariño de Colombia, “El empoderamiento en la mujer permite que se estimule una participación

social activa que le lleva a experimentar un desarrollo positivo de su autoconcepto, en términos de atributos como competencia, madurez emocional, confianza en sí misma, persistencia, empatía y coraje”. (Erazo & Jiménez, 2014, p. 151).

2.7.2 Construcción de tejido social

El relacionamiento de las comunidades durante el proceso de fabricación de los bloques fortaleció el tejido social a partir de la generación de vínculos al interior de las familias beneficiarias y con su entorno social. Aspectos que permitieron el crecimiento y sostenibilidad del proyecto. Durante la fabricación de los bloques algunos de los beneficiarios se solidarizaron mediante el apoyo con mano de obra a las familias que no contaban con esta para culminar los bloques en los tiempos establecidos.

Para el programa Hábitat para la Humanidad México “el tejido social lo conforman un grupo de personas que se unen para satisfacer necesidades humanas elementales o superiores, como son: alimento, salud, educación, seguridad social, cultura, deporte, servicios públicos, transporte y todo lo que represente mejor calidad de vida”. (Hábitat, 2017, párr. 4)

2.7.3. Participación activa y solidaria

La participación directa de la comunidad en el proyecto mediante la fabricación de los bloques como una manera de auto emplearse y ser parte activa del proceso de mejoramiento de sus condiciones vida a partir de la co – creación, permitió dinamizar los procesos sociales al interior de la comunidad al aportar y decidir en torno al beneficio común, independiente de pertenecer a las mismas veredas. Fortaleciendo de esta manera los vínculos de vecindad y solidaridad. Para Maritza Montero, socióloga e investigadora en psicología comunitaria de la Universidad Central de Caracas

la participación implica un proceso mutuo de transformación en la medida en que la persona al mismo tiempo que trasforma, se ve transformada por la realidad o hecho en el que participa, por su parte en el ámbito de la comunidad la participación

también implica y abarca espacios y estructuras que van desde los espacios de encuentro informales hasta los plenamente constituidos y legalizados. (Montero, 2004, p. 125):

Al respecto, Sen señala también que “(...) con suficientes oportunidades sociales, los individuos pueden configurar en realidad su propio destino y ayudarse mutuamente. No tienen por qué concebirse como receptores pasivos de las prestaciones de ingeniosos proyectos de desarrollo”. (Sen, 2000, p. 28),

2.8 Bloqueras Solidarias como negocio inclusivo

Históricamente los esfuerzos orientados a buscar una salida a la pobreza en el mundo desde el ámbito estatal como empresarial, se han enfocado principalmente a proveer las carencias materiales de las comunidades vulnerables mediante programas de asistencialismo o filantropía que terminan involucrándolas en un círculo de dependencia que han afectado el desarrollo de sus capacidades y habilidades para alcanzar su bienestar a partir de la autogestión.

Las nuevas perspectivas empresariales han llevado a cambiar esta visión por una más incluyente, que contribuye al desarrollo humano a partir de estrategias económicas que generen valor compartido como promulga Porter al afirmar que “las empresas deben asumir un mayor liderazgo para volver a unir los negocios con la sociedad”, y que estos aborden sus necesidades y desafíos (Porter, 2011, p. 3). En ese sentido, los negocios inclusivos se presentan como una oportunidad para que las empresas se imbriquen en esta visión, dinamicen su estructura administrativa y la articulen a prácticas más eficientes que generen valor compartido.

Para la alianza Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo- SNV- y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible -WBCSD- en el documento: Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina, los Negocios Inclusivos son “iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida”. (2010, p. 13).

Para el Centro Regional de Apoyo América Latina y el Caribe, “Los modelos de Negocio inclusivo pueden ser considerados por las empresas que buscan impulsar la innovación, la creación de mercados y fortalecer las cadenas de suministro en las zonas y comunidades remotas, mejorando así la ventaja competitiva y la creación de valor para los propietarios”. (2012, p. 17).

A la luz de estas teorías, el programa Bloqueras Solidarias permitió identificar algunos de estos aspectos durante su proceso de implementación. El primero de estos se relacionó con la posibilidad que tuvo la Empresa de vincular a familias del sector rural de Anapoima a su cadena de valor como consumidores de sus productos a precios competitivos a través de sus aliados estratégicos la Fundación Lazos de Calandaima y la Alcaldía Municipal, que adquirieron el 50% de los bloques producidos por los beneficiarios, los cuales aportaron su tiempo y mano de obra durante el proceso productivo. Con los recursos percibidos la Empresa financió la operación y el uso de la maquinaria que se entregó en comodato a la Fundación Lazos de Calandaima. El establecimiento de las alianzas entre las entidades garantizó no solo la sostenibilidad financiera y fidelización de sus productos en nuevos nichos de mercado, sino que generaron mayores impactos sociales en la población rural más allá de la generación de riqueza, sino también en la calidad de vida para los beneficiarios entrevistados.

Ishikawa sostiene que estas iniciativas además de ayudar a la reducción de la pobreza al permitir el acceso a ingresos y oportunidades económicas a las comunidades, dotan de eficiencia, sostenibilidad e innovación los modelos de negocios y generan oportunidades para el sector privado. (Ishikawa, 2009, p. 7). En ese sentido, el programa Bloqueras Solidarias abordó los desafíos sociales planteados en los Objetivos de Desarrollo del Milenio – ODM- y la nueva agenda de los Objetivos del Desarrollo Sostenible en cuanto al fin de pobreza, la reducción de las desigualdades y la contribución a ciudades y comunidades sostenibles. (ODS, 2016). Aspectos que se fortalecieron con el desarrollo de las capacidades y habilidades de las familias entrevistadas, que recibieron capacitación técnica y uso de tecnología para la producción de los bloques. Además, le permitieron adelantar procesos de autogestión para mejorar sus condiciones de vida y transformar su entorno socioambiental. Aspectos que para Sen, promueven el desarrollo y libertades de las comunidades ya que “El aumento de la libertad mejora la capacidad de los

individuos para ayudarse a sí mismos, así como para influir en el mundo, y estos temas son fundamentales para el proceso de desarrollo". Sen (2000, p. 35).

Otro aspecto importante del programa, se relacionó con los vínculos de vecindad que se generaron entre las familias beneficiarias entrevistadas y que fortalecieron el tejido social a partir de una mayor interacción y comprensión de su situación social, motivando la necesidad de crear redes sociales en su entorno, elementos de cohesión necesarios para la sostenibilidad de estas comunidades que se encuentran dispersas en el territorio, situación que afecta su desarrollo social y dinámica comunicativa.

En lo pertinente a la contribución del programa en el aspecto ambiental, este se analizó más allá de la seguridad que permite una vivienda a las externalidades del entorno físico. Se abordó como la mejora del hábitat de las comunidades entrevistadas, como se evidenció durante el proceso y que, según los beneficiarios entrevistados, mejoró la convivencia y armonía al interior de sus familias, así como con su contexto social. Sobre los beneficios que genera el poder contar con un mejor hábitat, la Escuela del Hábitat de la universidad Nacional, citada por Moreno, señala:

El hábitat comprende lo relativo al sistema espacial y de recursos que elige un grupo para transitar por su existencia; que responde a las necesidades para desarrollar los procesos individuales y colectivos requeridos para realizar su vida productiva, laboral y doméstica; ubicado en relación con un entorno mayor, en intercambio con otros grupos de la sociedad..." (Moreno, 2002, p. 3)

En ese orden de ideas, un aspecto fundamental que permite la sostenibilidad de dicho hábitat es que la construcción de las viviendas se realizó en sitios ya determinados, lo que evitó la alteración del entorno físico y social al no ocupar nuevas áreas, reduciendo los impactos al paisaje, suelo y al recurso hídrico principalmente, al igual que se mantuvo las relaciones económicas y socioculturales de las familias en sus respectivas veredas.

Finalmente, una vez analizados los impactos del proyecto desde lo económico, social y ambiental, se puede concluir que de acuerdo con las características presentadas y los fundamentos

conceptuales establecidos en la adaptación del “Continuo Organizacional” realizada por Pérez, el proyecto se considera como un negocio inclusivo. A continuación, en la tabla 6 se presentan los aspectos más relevantes que identifican el modelo.

Tabla 6. Características del negocio inclusivo.

Tipo	Negocios inclusivos	Bloqueras Solidarias
Definición	“Los negocios inclusivos son iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en la lógica de mutuo beneficio incorporan a su cadena de valor a comunidades de bajo ingreso y mejoran su calidad de vida”.	A partir de alianzas estratégicas con organizaciones privadas y del estado, el programa Bloqueras Solidarias desarrolla el <i>Core</i> del negocio de Cemex y vincula a su cadena de valor a las comunidades rurales de Anapoima, a la vez que contribuye en el mejoramiento de sus condiciones de vida a partir de la reducción de sus condiciones de pobreza.
Cuenta de resultados a la que apunta	Económica, social y ambiental.	El programa integra las tres variables del desarrollo sostenible durante la implementación del mismo.
Alineación con el <i>Core</i> del negocio	Está alineado al <i>Core</i> negocio.	La Empresa desarrolla el <i>Core</i> de su negocio y vincula a su cadena de valor a las comunidades rurales de Anapoima mediante la venta de sus productos para la producción de los bloques y mejoramiento de las viviendas.
Stakeholders beneficiados	Externos vinculados a la cadena de valor (principalmente proveedores, distribuidores y cliente).	Mediante las alianzas estratégicas para implementación del programa, se vinculó a la cadena de valor como consumidores de sus productos a las familias del sector rural de Anapoima.
Impactos netos	Procuran ser positivos (hacen bien).	Además de contribuir en la erradicación de la pobreza, el programa fortalece y propicia espacios de relacionamiento importantes para la construcción del tejido social en las comunidades. Así mismo, promueven el empoderamiento entre los beneficiarios y habilidades a partir de la capacitación.
Retornos económicos	Aumento de la productividad del negocio y fidelización de los diferentes Stakeholders.	La sostenibilidad financiera del programa Bloquera se hace con la venta de los materiales y comercialización de los bloques, que permiten la continuidad del mismo con otras familias beneficiarias que requieren de productos que la empresa provee.

Fuente: Pérez, O. Metodología para la elaboración de estudio de caso en Responsabilidad Social. (2016). pp. 48 – 49.

Para Jaramillo, la gerente de Desarrollo Sostenible de Cemex, el programa Bloqueras Solidarias “Genera capacitación, empoderamiento y participación en el negocio para personas de la Base de la Pirámide, quienes asumen un rol activo en su desarrollo: construcción y co–creación, promueven la inclusión y contribuyen a la erradicación de la pobreza extrema”. (AFE,2014, párr. 5).

A continuación, en el capítulo III se presentan las principales lecciones del caso representadas en el establecimiento de alianzas estratégicas; la experiencia y gestión de los actores partícipes del programa; el fortalecimiento de capacidades y empoderamiento de los miembros de la comunidad; el modelo de operación financieramente autosostenible y fácilmente replicable y la adecuada selección de las familias beneficiarias. Así mismo, se presentan las oportunidades de mejora, representadas en los aspectos relacionados con la información y comunicación sobre el programa; el fortalecimiento de la formación para el liderazgo y el emprendimiento; la consolidación de información, resultados y seguimiento del programa y la dinamización de la cadena de valor del negocio, a la vez que se presentan las recomendaciones para cada ítem respectivamente. Finalmente, se presentan tanto los obstáculos en la fase de implementación del programa, así como los aprendizajes de la Empresa en la valoración del mismo.

3. LECCIONES DE CASO

3.1. Factores de éxito

3.1.1 Establecimiento de alianzas estratégicas

La firma del convenio de cooperación entre la Fundación Cemex y la Fundación Lazos Calandaima fue determinante para la implementación del Programa de Bloqueras Solidarias con familias del sector rural de Anapoima. Para Cemex, la sinergia con los objetivos sociales de la Fundación Lazos de Calandaima y la participación de la Alcaldía como líder del proyecto de vivienda, le permitió a través del programa ejecutar acciones locales orientadas a contribuir con los objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS –, como lo son: el Objetivo 1 “Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo”, Objetivo 7 “Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos”; Objetivo 9 “Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación”; Objetivo 11 “Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles” y Objetivo 17 “Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible ”, los cuales han contribuido a la reducción de la pobreza y a su vez desarrollar el *Core* de su negocio mediante el acercamiento a nuevos nichos de mercado y canales de distribución de sus productos de manera innovadora mediante un negocio inclusivo. Aspectos, que según se pudo establecer con las familias del sector rural entrevistadas, redundaron en el mejoramiento de su calidad de vida y un mayor conocimiento sobre los programas y productos de la Empresa.

Igualmente, posibilitó la continuidad del programa con la actual Administración Municipal mediante la gestión de un nuevo proyecto para la construcción de 50 viviendas rurales de las 200 proyectadas en el Plan de Desarrollo Municipal 2016 – 2019. Convenios que han encontrado eco en municipios vecinos como Viotá y Apulo, que han visto en estos una oportunidad para implementar el modelo y contribuir con la reducción de la pobreza en sus respectivas localidades.

3.1.2. La experiencia y gestión de los actores partícipes del programa

La experiencia de la Fundación Lazos de Calandaima en el municipio de Anapoima a partir de la gestión y ejecución de proyectos sociales en temas como: Medio Ambiente, Generación de ingresos, Educación y Salud, así como el conocimiento de las comunidades rurales; le permitió a Cemex un relacionamiento directo con los beneficiarios de la comunidad rural entrevistadas para la implementación del programa sin contratiempos significativos. Por su parte, la Administración Municipal como aliado y gestor del proyecto de vivienda priorizado en el Plan de Desarrollo Municipal, permitió la sostenibilidad económica del programa mediante la adquisición del 50% de los bloques para la construcción de las viviendas. Por su parte, la Empresa aportó su experiencia en el sector de la construcción con la venta de materiales de calidad, de asesoría y capacitación a la comunidad en la producción de los bloques bajo rigurosos estándares de calidad. Aspectos todos, necesarios para el logro de los objetivos previstos para el desarrollo del programa Bloqueras Solidarias, ratificando lo expresado por el Banco Interamericano de Desarrollo que plantea que, para aumentar la oferta de viviendas adecuadas y asequibles, los países deben mejorar la normativa de tenencia de tierra, ampliar medios de financiamiento y movilizar recursos privados (BID, 2018). hecho que ratifica a nivel nacional CECODES al mencionar la pertinencia de las alianzas público privadas para el desarrollo y el fortalecimiento de este tipo de proyectos.

3.1.3. Fortalecimiento de capacidades y empoderamiento de los miembros de la comunidad

De acuerdo con lo expresado por miembros de las familias entrevistadas en la etapa de campo, el fortalecimiento de las capacidades de los integrantes de la comunidad durante la capacitación para la elaboración de los bloques mejoró el sentido de pertenencia y las dinámicas de solidaridad entre los beneficiarios, los cuales mencionaron situaciones como el apoyo con mano de obra a las familias que no contaban con la necesaria para culminar los bloques en los tiempos establecidos.

Aspectos que, según lo referido por los participantes, contribuyó en la generación de una cultura social más participativa y alejada de la concepción arraigada del asistencialismo, pues algunos admitieron que inicialmente gestionaron su inclusión al programa con personas conocidas al interior de la Alcaldía o en el Concejo Municipal. En ese sentido, se podría decir que la motivación de procesos de organización y autogestión al interior de la comunidad se presentó como una

tendencia importante para cerrar la brecha social que genera la dependencia económica estatal o privada al privilegiar las oportunidades de capacitación, trabajo y aumento de la productividad de las familias, como lo plantea el enfoque del desarrollo humano sostenible. Sobre el particular, Montero considera el término fortalecimiento como sinónimo de empoderamiento y lo define desde la perspectiva comunitaria como:

El proceso mediante el cual los miembros de una comunidad desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos. (Montero, 2003, p. 72)

Como se observa, citando a la OCDE, es claro que el fortalecimiento de capacidades y empoderamiento de los miembros de la comunidad ha permitido mejorar el nivel de vida de los pobladores impactando de manera directa sobre tres indicadores citados por el Better Life Index: 1) Acceso a servicio sanitario de uso exclusivo del hogar, 2. Habitaciones por persona, y 3. Gasto en vivienda, mejorando así los niveles de calidad y de asequibilidad de vivienda para el municipio de Anapoima, conociendo que el programa de Bloqueras solidarias se trabaja de forma paralela con otras iniciativas (Construrama y Construcrédito) que permiten mejorar a la vez el componente cualitativo de las viviendas.

3.1.4. Modelo de operación financieramente autosostenible y fácilmente replicable

El modelo de implementación del programa de Bloqueras Solidarias permite su operatividad en cualquier lugar del país donde se requiera y se cuente con un aliado estratégico para su ejecución. El éxito de la sostenibilidad financiera para la operación y mantenimiento de la Bloquera Solidaria, que se ubicó en el sector rural de Anapoima, se logró a partir de la comercialización a precios competitivos del 50% de los bloques restantes producidos por las familias beneficiarias entrevistadas, los cuales fueron adquiridos por los aliados directos del programa como la Fundación Lazos de Calandaima y la Alcaldía. Gestión que a su vez permitió la compra de materia prima para la continuidad del programa mediante la vinculación de nuevos beneficiarios. Otro

aspecto que garantizó la sostenibilidad de la bloquera solidaria, fue el requisito de elaborar mínimo 100.000 bloques durante 12 meses. Se observa como el modelo de inversión del programa Bloqueras Solidarias, que se ejecutó con familias del sector rural del municipio de Anapoima, se puede considerar entonces como un negocio inclusivo que incluyó en su cadena de valor a las familias beneficiarias más allá de ser simples consumidores de productos, como lo refiere la alianza SNV del servicio Holandés al decir que son iniciativas empresariales que en un mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida.

3.1.5. Adecuada selección de las familias beneficiarias

El adecuado proceso de selección de las familias beneficiarias, que se realizó de manera conjunta entre la Fundación Lazos de Calandaima y el apoyo de la Administración Municipal a través de la Secretaría de Desarrollo, fue determinante para el éxito del programa, ya que posibilitó una mayor gobernanza tanto en la implementación del proceso como en el seguimiento al uso adecuado de los materiales entregados a cada una de las familias. Así mismo, redujo los riesgos a externalidades como el asistencialismo político presente en el municipio. La selección de las familias entrevistadas a partir de la base de datos del Sistema de Selección de Beneficiarios para Programas Sociales – SISBEN –, al igual que el reconocimiento y verificación que realizó la Fundación Lazos de Calandaima en la zona rural, permitió conocer de manera directa las condiciones socioeconómicas y de habitabilidad de sus viviendas. Proceso que a su vez generó una mayor participación y sentido de pertenecía entre los beneficiarios, al decidir sobre la importancia de mejorar sus condiciones de vida desde la autogestión, aspecto de importancia para establecer sistemas de gobernanzas adecuados que no afecten a la comunidad y las instituciones de acuerdo con lo expresado por la ONU frente a los proyectos de vivienda en el mundo.

3.2. Oportunidades de mejora

3.2.1. Información y comunicación sobre el programa

Durante las entrevistas realizadas a los beneficiarios del programa, se pudo evidenciar que tan sólo un pequeño porcentaje tenían claro el rol de los actores sociales y privados participantes en el

desarrollo del programa Bloqueras Solidarias. Otros, lo asociaron exclusivamente a una actividad social ejecutada por la Fundación Lazos de Calandaima debido al amplio reconocimiento de esta en el desarrollo de proyectos sociales en el municipio de Anapoima, sumado a su rol durante la etapa de selección de los beneficiarios del programa. Un grupo consideró que su desarrollo hizo parte de los beneficios ofrecidos a los integrantes del SISBEN a través de los programas del Plan de Desarrollo Municipal de la Administración local o como ayudas gestionadas por representantes del Concejo Municipal, desconociendo los objetivos e integralidad del proyecto y afianzando el tema de asistencialismo, recordando lo mencionado por Dick sobre el particular.

3.2.1.1. Recomendaciones

El establecer una gestión formal para la comunicación del programa Bloqueras Solidarias a partir de estrategias comunicativas, además de brindar a los beneficiarios una mejor y mayor comprensión de las bondades del programa y su modelo de implementación, le permitirá a la Empresa compartir los valores y objetivos de su política de Responsabilidad Social, así como los programas sociales que desarrolla alineados con su estrategia corporativa y su *Core* de negocio, incrementando su valor reputacional. De esta manera, se generará un mayor sentido de pertenencia de la comunidad hacia el programa y motivará la continuación y sostenibilidad del mismo a partir de nuevas propuestas bajo este esquema de negocio inclusivo. Finalmente, la interiorización de los objetivos del programa por parte de los beneficiarios previene su utilización con fines políticos que pueden afectar su desarrollo y buen nombre.

3.2.2. Fortalecer la formación para el liderazgo y emprendimiento

Si bien la capacitación técnica relacionada con la elaboración de bloques y aspectos de seguridad industrial generó un impacto positivo en la comunidad de la veredas participantes en cuanto al desarrollo de habilidades de las familias para una actividad específica, al igual que motivó y fortaleció las relaciones de vecindad, solidaridad y autogestión; la continuidad del proceso formativo desde el abordaje de temáticas sociales que permitan proyectar las fortalezas de liderazgo y emprendimiento de los beneficiarios, en especial de las mujeres, mediante un proceso conjunto de formación integral por parte de los aliados, se presenta como una oportunidad de mejora para ampliar los impactos sociales y como una forma de sostenibilidad del programa para

los nuevos convenios de cooperación, tal como lo menciona Sen al decir que las mujeres son agentes de cambio importante para la sociedad. .

Por lo tanto, el fortalecer dichos espacios de formación motivará acciones de liderazgo desde la reflexión y gestión de la comunidad del sector rural y fortalecerá iniciativas que les permitan tomar decisiones y alcanzar los objetivos colectivos que se proponen para los proyectos que impliquen el mejoramiento de sus condiciones de vida, no sólo económica sino desde su organización social y de renovación de sus formas asociativas “atrofiadas” por la injerencia del proceso asistencialista.

Al respecto, para una beneficiaria de la vereda San Antonio que participó en eventos de capacitación organizados por la Empresa: “Cemex hizo una invitación a una capacitación y a un foro en Bogotá y yo estuve allá para dar ejemplo que nos habían ayudado...para que la gente y las empresas se dieran cuenta que CEMEX, aparte de ser una empresa muy grande, es solidaria con las personas que no tienen muchos recursos”. (Devia, 2017c).

3.2.2.1 Recomendaciones

El abordar temas de liderazgo y de emprendimientos para la gestión de proyectos de auto gestión de manera integral, se constituye en un valor agregado importante para el programa en cuanto a que permite el desarrollo de habilidades y competencias de los beneficiarios del programa y refuerza la sostenibilidad del proyecto, entendida como una fortaleza importante y propositiva que aporta al desarrollo social y económico de las veredas a partir de la gestión de las capacidades de la comunidad y la posibilidad organizarse internamente. Actividades que a su vez motivan acciones de emprendimiento en competencias laborales y ciudadanas, que le permitan articularse a actividades productivas que generen beneficios a su comunidad y sus familias, y ayuden al cierre progresivo del ciclo de dependencia a que los han sometido sus líderes políticos.

3.2.3 Consolidación de información, resultados y seguimiento del programa

Se evidenció que no existe información consolidada entre los aliados que permita conocer y evaluar los impactos sociales, ambientales y económicos del programa de manera integral. Los datos se relacionan con estimaciones cuantitativas de resultados en cuanto a número de viviendas

y familias beneficiadas. Aspecto importante a tener en cuenta, ya que de acuerdo con información de la Secretaria de Desarrollo Integral (Concejo, 2016) se tiene previsto la continuidad del programa a partir del desarrollo de nuevos proyectos de construcción de vivienda orientados a mejorar las condiciones de familias en condiciones de pobreza en el municipio. Sobre cifras específicas de pobreza extrema en el municipio y el impacto de los programas sociales, William Rodolfo Arias, Secretario de Desarrollo Integral, aseguro que estas están desactualizadas y solo se hacen sobre estimaciones. Según Mora, director de la Fundación Lazos de Calandaima, se estudia la posibilidad de implementar un modelo de seguimiento que permita medir dichos impactos para los convenios nuevos.

3.2.3.1 Recomendaciones

El establecer un sistema de seguimiento y monitoreo desde la planificación del proyecto a partir de la evaluación mediante el uso de métodos de investigación para determinar sistemáticamente su eficacia y eficiencia de intervención social, puede coadyuvar en el establecimiento de estrategias y recomendaciones que garanticen su sostenibilidad y la de futuros proyectos que se realicen bajo el esquema de cooperación o alianzas público – privadas, tal como lo mencionan Cohen y Franco al referir que la evaluación y seguimiento forman parte del proceso de planificación y permiten analizar los logros obtenidos y crear la posibilidad de rectificar y reorientar las acciones hacia el fin postulado.

3.2.4 Dinamizar la cadena de valor del negocio

Aunque el programa de Bloqueras Solidarias se ejecutó en un municipio donde la Empresa no tiene operaciones directas y el convenio con la Fundación Lazos de Calandaima solo contempló el desarrollo de uno de los programas de responsabilidad social de la Empresa, es importante fortalecer la oportunidad de negocios inclusivos que incorporen el consumo de sus productos entre los nuevos beneficiarios y contribuya en la sostenibilidad del programa. Durante el proceso se observó que algunos de los beneficiarios entrevistados no han realizado mejoras a las viviendas en cuanto a acabados, pañetado, pintura, adecuación o ampliación de las mismas debido a falta de recursos directos o al acceso a sistemas de financiación que les permitan adquirir los materiales a precios cómodos necesarios para optimizar mejorar la infraestructura de las viviendas.

3.2.4.1 Recomendaciones

Es importante diseñar e implementar estrategias competitivas con el fin de fortalecer el modelo de negocio inclusivo en la cadena de valor para que atraiga a los consumidores de menores ingresos de este segmento de la base de la pirámide en el municipio de Anapoima, teniendo en cuenta que se plantea el desarrollo de nuevos proyectos de vivienda donde se tiene previsto continuar con la implementación del programa Bloquera Solidarias.

Por lo tanto, es necesario fortalecer los vínculos y relaciones con sus futuros consumidores con el fin de incorporar el consumo del bien o servicio para la etapa de mejoramiento de las viviendas en cuanto pañetado, pintura, pisos y demás adecuaciones posteriores que realicen los beneficiarios. Una alternativa es la implementación del programa Construyapo, que le permite a una entidad aliada del programa, subsidiar a través de una tarjeta prepagada, parte de los materiales que se requieren para el mejoramiento de la vivienda. Otra opción, es la venta de materiales de construcción en condiciones favorables mediante sistemas de microcrédito a través de la cadena de ferreterías o tiendas de proveeduría afiliadas al programa de Cemex denominado Construyama, que cuenta con el sistema de financiación Construyacredito a través del cual las ferreterías afiliadas ofrecen financiación de los productos con plazos de pagos de entre 6 a 24 meses. Para esto, se hace necesario que la Empresa implemente y fortalezca la iniciativa en este sector de Cundinamarca.

3.3. Obstáculos en la fase de implementación Programa

El proyecto Bloqueras Solidarias no estuvo ajeno a situaciones que afectaron la dinámica inicial de las actividades relacionados principalmente con el arraigo de la comunidad a prácticas asistencialistas estatales y políticas de la región, la renuencia inicial frente a los procesos de autogestión y la falta de una comunicación asertiva sobre la estructura y ejecución del convenio. Aspectos que en su momento incidieron en el avance y empoderamiento de las comunidades como agentes activos de su desarrollo. Entre las más relevantes de destacan la incertidumbre sobre los gestores del proyecto, el mayor compromiso de beneficiarios, la gestión política con líderes locales, el desplazamiento de la comunidad a la bloquera San Antonio y la no ocupación de viviendas, los cuales se profundizan a continuación:

• **Incertidumbre sobre los gestores del proyecto.** Un aspecto determinante que se evidenció tanto en las entrevistas con los beneficiarios y representantes de las entidades participantes, fue la falta de una estrategia comunicativa acertada en cuanto a la presentación integral del programa a la comunidad. Situación que generó incertidumbre sobre quiénes eran los actores institucionales integrantes del proyecto. Inicialmente, se consideró que era un proyecto ejecutado por la Alcaldía con el apoyo de La Fundación Lazos de Calandaima, esto debido al acercamiento de las dos entidades con la comunidad durante la etapa de diagnóstico y selección de los beneficiarios. Aspectos que afectaron la gestión inicial de los beneficiarios, que acudieron a diversos actores políticos locales para buscar su inclusión en el programa. La participación de Cemex en el desarrollo del proyecto con el programa Bloqueras Solidarias se fue evidenciando al avanzar el proyecto.

• **Mayor compromiso de beneficiarios.** En las entrevistas se pudo establecer que faltó mayor compromiso por parte de algunos beneficiarios en cuanto al cumplimiento integral de las actividades previstas para la ejecución del Programa, como fue la asistencia a la capacitación de Cemex sobre aspectos técnicos y de seguridad industrial para la producción de bloques, así como a las jornadas obligatorias para cumplir con la meta de elaboración de los bloques asignados a cada familia. Situación que para algunos beneficiarios se debió, en parte, a la falta de recursos económicos para cubrir el valor del transporte para el desplazamiento de las familias hasta la Bloquera ubicada en el corregimiento de San Antonio. Aspecto que se ajustó en cuanto a permitir mayor flexibilidad en los horarios para el cumplimiento de entrega de los bloques.

• **Gestión Política con líderes locales.** La gestión de la comunidad a través de sus líderes políticos para la inclusión de las familias al programa, desconociendo los objetivos e integralidad del proyecto y afianzando el tema de asistencialismo, se presentó como un aspecto que puso en riesgo el desarrollo del proyecto en cuanto a que generó desinformación sobre los objetivos y proceso de gestión del mismo. En la actualidad algunos beneficiarios entrevistados consideran que deben su inclusión al programa Bloqueras Solidarias a la gestión de sus líderes políticos y están a la espera de ayudas adicionales para continuar con las mejoras de las viviendas.

- **Desplazamiento a la Bloquera San Antonio.** En las entrevistas realizadas a las familias beneficiarias se conoció que por estar las viviendas localizadas en zona rural dispersa, la ubicación la Bloquera en el sector poblado del corregimiento de San Antonio representó para algunos de los seleccionados del programa inconvenientes en cuanto al desplazamiento al corregimiento y la participación oportuna a las actividades de capacitación, elaboración y transporte de los bloques hasta sus viviendas. Situación que generó inicialmente desmotivación por la pérdida de tiempo en la fabricación de bloques, costos de transporte para el desplazamiento y retrasos en la entrega de los mismos, afectando a su vez el turno para la producción de bloques por parte de otras familias.

- **No ocupación de viviendas.** En campo se observó que algunas de las viviendas aún no habían sido ocupadas de manera permanente por no contar con los servicios básicos o porque aún no se había realizado el mejoramiento para su habitabilidad (pisos, pintura, puertas, etc.), aspecto que se convirtió en obstáculo para la sostenibilidad del programa. Se hace necesario para futuros convenios, mejorar las condiciones de integralidad del programa con el fin de generar mayor impacto social en cuanto a garantizar la instalación de servicios básicos en algunas veredas del sector por parte de la Administración Municipal o mediante alianzas con empresas del sector privado que se quieran vincular al proyecto mediante la entrega del equipamiento de las viviendas. La actual administración manifestó que incluirá para el nuevo convenio, programas como “Vivienda Saludable” orientado a promover prácticas de bienestar y hábitos saludables en las familias que habitarán las viviendas.

3.4. Aprendizajes de la Empresa en la valoración del programa

La implementación del programa Bloqueras Solidarias representó para la Empresa, al igual que para los aliados, un aprendizaje significativo en cuanto a la posibilidad de transformar la información en conocimiento positivo para actuar de manera más eficiente en los aspectos más relevantes del programa de responsabilidad social y en las ventajas competitivas de manera innovadora. Entre las más relevantes de destacan la comunicación integral del proyecto, las sinergias de éxito, el mejorar la capacitación en liderazgo y participación y la sistematización de experiencias, los cuales se profundizan a continuación:

- **Comunicación integral del proyecto.** La experiencia permitió establecer la necesidad de fortalecer la comunicación e información en el desarrollo de futuros proyectos, no solo para la discusión y planificación de estos entre los actores institucionales participantes, que para este caso se presentó entre Cemex, Lazos de Calandaima y Alcaldía, sino incluir a la comunidad beneficiaria para que amplié su participación y aporte en su desarrollo social. El concurso tanto de los actores empresariales como sociales, cada uno desde sus capacidades, permitirán una mayor eficiencia e impacto en la ejecución y los resultados del programa. Por lo tanto, la visión compartida y el compromiso de los aliados debe orientarse a ajustar sus procesos y estrategias de acuerdo con la realidad de las comunidades. En ese sentido, las acciones de comunicación deben visualizarse de manera integral y de doble vía para las etapas de planificación, socialización, desarrollo, resultados y de proyección del programa.

- **Sinergias de éxito.** Las sinergias entre los actores gubernamentales, comunidades y empresa privada fueron determinantes para garantizar el éxito del programa en Anapoima. El desarrollo del proyecto a partir de iniciativas públicas, aunado con el programa de responsabilidad social de Cemex y Lazos de Calandaima contribuyeron en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural a partir de la habitabilidad de sus viviendas. No obstante, es importante analizar a futuro las ventajas, riesgos y limitaciones al momento de continuar o generar nuevas alianzas. Lo anterior, orientado a evitar inconvenientes en cuanto a la sostenibilidad del programa debido a coyunturas políticas como el cambio de gobierno municipal, que puedan afectar la estabilidad económica de los aliados de la sociedad Civil principalmente, que deben ajustarse a los tiempos y procesos de gestión en lo pertinente al desembolso de los recursos económicos. Por esto, es importante contemplar dichos aspectos para mejorar la eficiencia, eficacia de las intervenciones y que estos no afecten el buen desarrollo de nuevos proyectos.

- **Mejorar la capacitación en liderazgo y participación.** La capacitación impartida sobre aspectos técnicos y de seguridad industrial fue importante para la ejecución del proyecto, pero se quedó corta en cuanto a la proyección social de los beneficiarios. Por lo anterior, se hace necesario que para futuros convenios se aborden temas relacionados con liderazgo, participación y autogestión entre otros, que le permitan a la comunidad fortalecer su tejido social. Él logro de este objetivo le permitirá a la Empresa mayor relacionamiento y confianza entre la comunidad, al igual

que abre espacios de reflexión conjunta que coadyuven al mejoramiento de la gestión comunitaria y a la proyección y fortalecimiento del programa Bloqueras Solidarias.

- **Sistematización de experiencias.** La sistematización integral del programa a partir de las experiencias obtenidas por las entidades participantes y actores sociales, se vislumbra como una oportunidad para evaluar e interpretar de manera crítica desde la práctica los impactos de las actividades ejecutadas, al igual que las estrategias de gestión implementadas. Así mismo, permitirá beneficios adicionales como la recuperación de la memoria histórica del proceso, la posibilidad de compartir la experiencia con otros actores sociales, empoderamiento del trabajo de los aliados y posibilita la articulación con otras organizaciones que estén liderando trabajos similares y que puedan ayudar en la sostenibilidad del programa.

4. CONCLUSIONES

Antes de establecer las conclusiones específicas resultantes de la implementación del programa Bloqueras Solidarias en el municipio de Anapoima, es importante mencionar que el desarrollo de la presente investigación se vio afectada en cuanto a la fluidez de la información requerida para abordar de manera amplia y rigurosa el desarrollo de las actividades ejecutadas con la comunidad rural de Anapoima. Lo anterior, como consecuencia de la coyuntura reputacional que presentó Cemex Colombia en el año 2016, relacionada con la adquisición irregular de un terreno de 409 hectáreas, el título de una mina de caliza y una zona franca en el municipio de Maceo, Antioquia. Terrenos en los cuales, según lo informado por los diferentes medios de comunicación nacionales e internacionales, la Empresa proyectaba la construcción de la planta de cemento más moderna del país para la producción de un millón de toneladas de cemento al año. (El Tiempo, 2016).

De acuerdo con la información en su momento, la gravedad del asunto que involucró a tres de sus más altos ejecutivos en Colombia y México: Carlos Jacks, presidente de la cementera para toda América Latina; Édgar Ramírez, vicepresidente de planeación; Camilo González, jefe jurídico y Francisco Garza del grupo de México; radicó en que los predios negociados por Cemex se encontraban en proceso de extinción de dominio por parte del Estado Colombiano por pertenecer a José Aldemar Moncada, un empresario de la chatarra condenado por estafar a la Dirección de Impuestos y Aduanas (Dian), situación que iba en contravía con el código de ética de la Empresa y sobre la cual la Auditoría Interna de la multinacional mencionó un posible lavado de activos. Asunto trascendente en el marco de la Responsabilidad Social, ya que permitió evidenciar cómo este tipo de situaciones generan impactos que van más allá de los temas puramente económicos, afectando la sostenibilidad de las empresas. Aspectos todos que, aunque incidieron en el desarrollo de la presente investigación académica, no impidieron la culminación de la misma de manera satisfactoria. Hecha la respectiva aclaración a continuación se exponen las conclusiones más relevantes del programa.

La implementación del programa Bloqueras Solidarias con familias residentes del sector rural de Anapoima, incidió en la reducción de la pobreza extrema abordada ésta, no solo desde el mejoramiento de las condiciones físicas de habitabilidad de las viviendas en aspectos como

hacinamiento, salubridad y seguridad de las familias frente a su entorno, sino también en la posibilidad de ejercer derechos a la privacidad, por ejemplo, vulnerados por la falta de espacios independientes en la vivienda. Aspectos como refiere la OCDE, inciden de manera positiva en el mejoramiento de la salud física y mental de sus habitantes, así como en las relaciones dadas en el mismo hogar y que hacen de la vivienda no solo un sitio para dormir, descansar, tener seguridad y un espacio personal, sino un lugar donde puedan formar una familia, hacer de una casa un hogar.

Así mismo, mejoró la convivencia y armonía al interior de las familias permitiendo el crecimiento orgánico y sostenible de estas en cuanto a su inclusión social y la posibilidad de disfrutar de otros derechos como la educación, la salud y servicios comunitarios. Aspectos que, si bien el programa no ejecutó en el desarrollo del mismo por no hacer parte de los objetivos, si generó la necesidad de fortalecerlos desde los programas sociales de gobierno local como *Vivienda Saludable*, orientado a promover prácticas de bienestar y hábitos saludables en las familias que habitan las viviendas. Hecho que refuerza lo mencionado por la Organización Panamericana de la Salud en su estrategia de Vivienda Saludable y lo referido en los ODM en cuanto a la importancia de generar un desarrollo sostenible a partir de los derechos fundamentales para promover una calidad de vida en entornos saludables y que garanticen las condiciones dignas de vida de las comunidades más vulnerables que habitan en condiciones de segregación territorial y sin acceso a servicios básicos.

En lo concerniente a la participación de la comunidad rural en el desarrollo del programa Bloqueras Solidarias, se pudo establecer que la vinculación directa de esta en el proceso de capacitación, producción de los bloques y de la construcción de las viviendas, se constituyó en un factor determinante para el cambio de pensamiento de los beneficiarios entrevistados sobre la manera de orientar y participar del desarrollo de su comunidad desde el enfoque de la autogestión y el liderazgo como elementos para la sostenibilidad del programa. Aspectos que refuerzan lo planteado por Barberos, Estaba, Kouzes y Posner, frente a la importancia del liderazgo como un elemento fundamental para el aumento y fortalecimiento de las capacidades y autogestión de las mismas.

Igualmente, permitió el fortalecimiento del tejido social en lo pertinente a la generación de vínculos de colaboración y solidaridad en el desarrollo de las actividades desde el ámbito familiar

y vecinal, como refiere Estaba al decir que el liderazgo aumenta la capacidad de respuesta de las comunidades y fortalece el tejido colectivo en ambientes sociales y económicamente vulnerables. Aspectos que coadyuvaron en el alcance de los objetivos de la comunidad rural de Anapoima de contar con una vivienda digna, al igual que en la construcción social de su territorio, apropiándolo desde las prácticas socioculturales de redes solidarias y familiares ejercidas en sus veredas como lo ratifica Tello. Hecho que se articuló con los objetivos de los negocios inclusivos, al empoderar a la comunidad incorporándola en los procesos productivos, fortaleciendo la autogestión y la cadena de valor alrededor del *Core* del negocio de la Empresa y aportando al desarrollo económico y social del territorio de las veredas de Anapoima.

En este sentido, cabe resaltar la participación activa y el empoderamiento de las mujeres como factor relevante para el desarrollo de las actividades del programa. Razón por la cual se hace necesario incluir como parte integral del mismo, y como oportunidad de mejora, actividades de formación que permitan potenciar su capacidad de liderazgo y de cambio de pensamiento en la gestión social de la comunidad, tal como lo menciona Sen al referir que las mujeres han dejado de ser receptores pasivos para convertirse en agentes activos de cambio.

Otro elemento que se evidenció como importante en ese sentido, fue el relacionado con la selección de las familias beneficiarias del programa a partir de un trabajo conjunto entre las entidades sociales participantes, lo que permitió una mayor transparencia y gobernanza estatal en la ejecución de los recursos económicos. Aspecto significativo, si se tiene en cuenta que todavía persiste una fuerte cultura asistencialista en el municipio, acompañada de intereses políticos que perpetúan la dependencia y reducen los impactos sociales en este tipo de iniciativas en general, por lo que es fundamental incentivar la construcción de alianzas público- privadas que permitan la sostenibilidad y la resiliencia de los procesos sociales.

Así mismo, la ejecución del programa de Bloqueras Solidarias a partir de convenios y alianzas estratégicas entre el sector privado y público, además de dinamizar las actividades del proyecto y contribuir en la reducción de la pobreza; mejorar las capacidades y habilidades de liderazgo y de empoderamiento de la comunidad rural de Anapoima, le permitió a la Empresa desde el modelo de Negocio Inclusivo, integrar a su cadena de valor un mercado creciente no solo de consumidores,

sino también de emprendedores para nuevos productos. Igualmente, fortaleció el reconocimiento de su marca de forma novedosa adaptando el modelo a la realidad socioeconómica del municipio, así como generó menores costos de transacción, riesgos compartidos en el desarrollo del programa, capacitación técnica y asistencia, transferencia de conocimientos y tecnología y mejor calidad de vida para los beneficiarios, aspectos que contribuyeron al éxito del mismo durante su desarrollo.

La continuidad del programa en el municipio de Anapoima, se presenta como una oportunidad importante para las partes involucradas. No obstante, se hace necesario que la Empresa fortalezca estrategias comerciales más directas que vinculen a los beneficiarios del programa a otros sistemas de negocio de la Empresa y que permitan la sostenibilidad del programa a partir de la cadena de valor mediante modelos como Construpoyo o Construrama, que posibilitan un mayor impacto social a más población de escasos recursos. Iniciativas que deben escalar desde el conocimiento de las necesidades de la comunidad, sin dejar de lado la rentabilidad de la Empresa y en conjunción con los Objetivos de Desarrollo Sostenible en cuanto a la reducción de la pobreza y el logro de comunidades rurales sostenibles con acceso a viviendas adecuadas y seguras.

Finalmente, reiterar la importancia de la participación y el empoderamiento de las mujeres como factor decisivo para “jalonar” no solo las actividades que se implementaron en el programa Bloqueras Solidarias, sino de las demás que se ejecuten en el departamento, donde persiste un amplio asistencialismo político que frena los procesos sociales y de liderazgo necesarios para fortalecer la gestión de las comunidades. Aspecto que no se profundizó en el desarrollo de la presente investigación, y que deja abierta la posibilidad a futuros proyectos de aportar en la reflexión y análisis de la realidad que viven las mujeres del sector rural de Anapoima. En este sentido, abordar la manera cómo asumen sus roles de liderazgo y de madres cabezas de familias en entornos económicos y sociales adversos, al igual que la forma cómo aprovechan las oportunidades que permiten este tipo de programas para superarse y sacar a sus familias adelante, reconociéndose a su vez, como agentes activos de cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anapoima. (2017). Nuestro municipio. Recuperado de <http://www.anapoima-cundinamarca.gov.co/Paginas/default.aspx>
- Angulo, N. (2006). La pobreza como negación del derecho al desarrollo. Recuperado de <http://firgoa.usc.es/drupal/node/37935>
- Arias, V. (2016). Bloquera Solidaria: Una apuesta para el desarrollo de las comunidades. Informe de sistematización. Universidad de Cartagena. Recuperado de http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/2965/1/Informe%20Bloquera%20Solidaria_%20Virgelina.pdf
- Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales AFE. (2017). Fundación Cemex Colombia. Recuperado de <http://www.afecolombia.org/es-es/DetalleFundacion/ArtMID/574/ArticleID/52/Fundaci243n-Cemex-Colombia>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). Estudio del BID: América Latina y el Caribe encaran creciente déficit de vivienda. Recuperado <https://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2012-05-14/deficit-de-vivienda-en-america-latina-y-el-caribe,9978.html>
- Banco Mundial. (2016) Población, total. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>
- CECODES. (2008). Los negocios inclusivos en Colombia. Recuperado de [http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Negocios Inclusivos en Colombia.pdf](http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Negocios%20Inclusivos%20en%20Colombia.pdf)
- CEMEX. (2016). Comité de Sostenibilidad en el Consejo. Recuperado de <http://www2.cemex.com/ES/DesarrolloSustentable/ComiteSostenibilidadConsejo.aspx>
- CEMEX. (2017). Informes de sostenibilidad. Recuperado de <https://www.cemexcolombia.com/sostenibilidad/informes-de-sostenibilidad>
- CEMEX. (2017). Informe de Desarrollo Sostenible 2012. En este país creemos y en él, creamos. Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/24701/original/Informe%20Sostenibilidad%202012%20Cemex%20Colombia.pdf?1374358879>
- CEMEX. (2017). Informe de Desarrollo Sostenible 2015. Soluciones en concreto para un futuro sostenible. Recuperado de

- <https://www.cemexcolombia.com/documents/45752949/45757628/cemex-colombia-informe-sostenibilidad-2015.pdf/c2eeafb5-d1fe-cc35-0543-4bad233fc750>
- CEMEX. (2017). Informe de Desarrollo Sostenible 2014. Crecemos construyendo un futuro mejor. Recuperado de <https://www.cemexcolombia.com/documents/45752949/45757628/cemex-colombia-informe-sostenibilidad-2015.pdf/c2eeafb5-d1fe-cc35-0543-4bad233fc750>
- CEMEX. (2017). CEMEX Colombia es galardonado con premio de Responsabilidad Social Camacol. Recuperado de <https://www.cemexcolombia.com/-/cemex-colombia-es-galardonado-con-el-premio-nacional-a-la-responsabilidad-social-camacol>
- Centro Regional de Apoyo América Latina y el Caribe. (2012) Principios para la Inversión Social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe. Recuperado de http://www.s149096.gridserver.com/eventos/inversionsocial/sites/default/files/principios_para_la_inversion_social.pdf
- Chaves, M. La República. (8 de mayo de 2014). Programa “Bloqueras Solidarias” de Cemex ya ha beneficiado a más de 650 familias. La República. Recuperado de <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/programa-bloqueras-solidarias-de-cemex-ya-ha-beneficiado-a-mas-de-650-familias-2119276>
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la Administración. Recuperado de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>
- Cohen, E. Franco, R. (1992). Evaluación de Proyectos Sociales. Primera edición en español, 1992 ©siglo xxi editores, s.a. de c.v. isbn 968-23-1768-1. Editorial Siglo XXI. México. Recuperado de <http://www2.df.gob.mx/virtual/evaluadf/docs/gral/taller2015/S0102EPS.pdf>
- Comité de DESC de las Naciones Unidas (1991). Observación General No. 4 Recuperado de <http://www.acnur.org/t3/fileadmin/Documentos/BDL/2005/3594.pdf?view=1>
- Concejo Municipal de Anapoima. (2016). Noticia Concejo municipal de Anapoima. Invasión y reubicación de familias, en la agenda del Concejo. Recuperado de <http://www.concejo-anapoima-cundinamarca.gov.co/apc-aa-files/63336531363863666531316535336133/invasinfamilias.pdf>

- Constitución Política de Colombia (1991). Recuperado de <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-51>
- Convenio 006 de 2017 (2017). Aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para la construcción de 50 viviendas en la zona rural de Anapoima. Recuperado de <https://colombialicita.com/licitacion/31359954%20convenio%20m2017%20lazgo%20de%20Calandaima%20y%20alcadia%202017%20convenio%20006%20de%20abril%20de%202017>
- Contraloría General de la República. (2016). *Vivienda de Interés Social Rural: un derecho sin una política eficiente y eficaz*. Recuperado de <https://www.contraloria.gov.co/documents/463406/483337/Bolet%C3%ADn+Macro+Fiscal+14.pdf/54430f13-be3c-46e8-bd64-c2f8dfd6971b?version=1.2>
- Declaración Universal de los Derechos Humanos. (2015). Recuperado de http://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet_SP_web.pdf
- Departamento Nacional de Estadística DANE. (2005). Boletín Necesidades Básica Insatisfechas. Recuperado de www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/censo/Bol_nbi_censo_2005.pdf
- Departamento Administrativo nacional de Estadística DANE. (2009). Metodología Déficit de Vivienda. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/Deficit_vivienda.pdf
- Departamento Nacional de Estadística DANE. (2016). Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-y-desigualdad/pobreza-monetaria-y-multidimensional-en-colombia-2016>
- Departamento Nacional de Estadística DANE. (2018). Conceptos Básicos. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/inf_geo/4Ge_ConceptosBasicos.pdf
- Departamento Nacional de Planeación. (2017). Proyectos Tipo. Construcción de vivienda de interés social rural. Recuperado de <https://proyectostipo.dnp.gov.co/>
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). ¿Qué son los proyectos tipo? Recuperado de <https://proyectostipo.dnp.gov.co/>
- Devia, C. (2017a). Entrevista realizada a German Morales, beneficiario del programa de Bloqueras Solidarias. 8 de julio de 2017.

- Devia, C. (2017b). Entrevista realizada a Enrique Benavides, beneficiario del programa de Bloqueras Solidarias. 15 de marzo de 2017.
- Devia, C. (2017c). Entrevista realizada a Yudy Isabel Contreras, beneficiaria del programa de Bloqueras Solidarias. 15 de marzo de 2017.
- Devia, C. (2017d). Entrevista realizada a María Nelcy Bernal, beneficiaria del programa de Bloqueras Solidarias. 15 de marzo de 2017.
- Devia, C. (2017e). Entrevista realizada a Luz Mireya Salcedo, beneficiaria del programa de Bloqueras Solidarias. 15 de marzo de 2017.
- Devia, C. (2017). Entrevista realizada a William Rodolfo Arias, secretario de Desarrollo Integral de Anapoima. 16 de marzo de 2017.
- Devia, C. y Valencia, L. (2017). Entrevista realizada a Fabián Andrés Mora, director Fundación Lazos de Calandaima. 20 abril de 2017.
- Devia, C. y Valencia, L. (2016). Entrevista realizada a Carlos Puerto Arámbula, director de Negocios inclusivos de CEMEX. 22 de septiembre de 2016.
- Dick, E. de Jongh, R (2010). *Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina*. SNV y WBCSD. ISBN: 978-958-44-7346-2. Recuperado de http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/04/wbcds_nsv_negocios_inclusivos_octubre2010.pdf
- Dick, E. (2010). *Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina*. SNV y WBCSD. ISBN: 978-958-44-7346-2. Pdf. Recuperado de <http://www.wbcds.org/contentwbc/download/2897/36350>
- El Tiempo. (2016). Cemex usó testaferreros para comprar tierras baratas en zona minera. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/justicia/cortes/cemex-uso-testaferreros-para-comprar-tierras-baratas-en-zona-minera-37033>
- Erazo, M. Jiménez, M. López, C (2014). Empoderamiento y liderazgo femenino; su papel en la autogestión comunitaria en el corregimiento El Hormiguero – Valle del Cauca. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-47242014000100011&script=sci_abstract&tlng=es
- Estaba, E. (2016). Competencias de liderazgo y emprendimiento social eficaz. Recuperado de [http://www.redactivateyconstruye.org/getattachment/0fdf9326-bf0c-4239-83d1-42603cfcfcee/Competencias-de-Liderazgo-y-Emprendimiento-Soc-\(3\).aspx](http://www.redactivateyconstruye.org/getattachment/0fdf9326-bf0c-4239-83d1-42603cfcfcee/Competencias-de-Liderazgo-y-Emprendimiento-Soc-(3).aspx)

- Estadísticas de Cundinamarca 2010. (2010). Sisben 2. PDF. Recuperado de http://www.cundinamarca.gov.co/wps/wcm/connect/fc1902bd-de44-48e3-85bbe97d802dd59f/Anuario_sisben.pdf?MOD=AJPERES
- Fundación Lazos de Calandaima (2017). Recuperado de <http://www.mesadeyeguas.com.co/bienvenido/fundacion/>
- Grupo de Investigación de Organizaciones Sostenibles de la Universidad Politécnica de Madrid y de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo AECID. (2016) Guía de Responsabilidad social Corporativa para PYMES. Recuperado de <http://www.amimet.com/images/pdf/guia%20de%20responsabilidad%20social%20corporativa%20para%20pymes.pdf>
- Guapucheros Comunicaciones (2013). Lanzamiento Programa Bloquera Solidaria. Recuperado de www.facebook.com/lavozdelosguapucheros/posts/10151889715180708.
- Guzmán, W. (30 de junio de 2015). Alianza por una vivienda rural digna. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=A7RrF4V6Yr030>
- Hábitat para la Humanidad Colombia (2016). Problema de vivienda inadecuada. Recuperado. <http://www.hphcolombia.org/quienes-somos/problema-vivienda-inadecuada/>
- Hábitat para la Humanidad México. (2017). El Tejido Social. Recuperado de <https://www.habitatmexico.org/b-el-tejido-social-55/>
- Jaramillo, M. (2014). *Soluciones innovadoras que impactan vidas*. Recuperado de <http://afecolombia.org/es-es/DetalleNoticia/ArtMID/533/ArticleID/3415/Soluciones-innovadoras-que-impactan-vidas>
- Ishikawa, A. (2009) Negocios inclusivos: creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos – Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo N.º 5 noviembre de 2009. Recuperado de http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%205_tcm4-39620.pdf
- Kouzes, J. Posner B. (2003). Las cinco prácticas de liderazgo ejemplar. Recuperado de https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Dlicm7i-iDUJ:https://www.mindmeister.com/generic_files/get_file/1476920%3Ffiletype%3Dattachement_file+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co
- La República. Programa “Bloqueras Solidarias” de Cemex ya ha beneficiado a más de 650 familias. (2014) Recuperado de <http://www.larepublica.co/programa->

%E2%80%98bloqueras solidarias%E2%80%99-de-cemex-ya-ha-beneficiado-
m%C3%A1s-de-650 familias_119276.

Licandro, O. (2013). Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: construcción mediante el estudio de casos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales.

Universidad Rafael Belloso Chacín. Venezuela. Telos vol. 15, núm. 1, enero – abril, 2013, pp. 32-48. ISSN: 1317-0570. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99326637002.pdf>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2012). Criterios ambientales para el diseño y construcción de vivienda urbana. Recuperado de http://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/pdf/Sello_ambiental_colombiano/cartilla_criterios_amb_diseno_construc.pdf

Montero, M. (2004). La participación: alcances, significado y límites. En Participación, ámbito, retos y perspectivas. Ediciones CESAP, 1996. Caracas: Venezuela. Recuperado de https://books.google.com.co/books/about/Participaci%C3%B3n.html?id=Bgl9AAAACA_AJ&redir_esc=y

Moreno, C. (2002). Relaciones entre vivienda, ambiente y hábitat. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/3277/1/CIM04-Relaciones.PDF>

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas Para los Derechos Humanos. (1991). CESCR Observación general N.º 4 (General Comments). Recuperado de <http://www.acnur.org/t3/fileadmin/Documentos/BDL/2005/3594.pdf?view=1>

Organización de las Naciones Unidas ONU. (1995). Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social. Informe A/CONF.166/9. PDF. Recuperado de <http://www.un.org/es/development/devagenda/social.shtml>

Organización de las Naciones Unidas. (2010). Objetivos de Desarrollo del Milenio. El Progreso de América Latina y el Caribe. Hacia los Desafíos para lograrlos con igualdad. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2977/S2010622_es.pdf;jsessionid=B70A7A6C442FE6323D83D7EBCCDFF457?sequence=1

- Organización de Naciones Unidas ONU Hábitat. (2000). El derecho a una vivienda adecuada. Folleto informativo No. 21. Recuperado de http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FS21_rev_1_Housing_sp.pdf
- Organización de las Naciones Unidas ONU Hábitat. (2016). Viviendas y mejoramiento de asentamientos precarios. Recuperado de <http://es.unhabitat.org/temas-urbanos/viviendas/>
- Organización de las Naciones Unidas. (2017). La población mundial aumentará en 1.000 millones para 2030. Recuperado de <https://www.un.org/development/desa/es/news/population/world-population-prospects-2017.html>
- Organización de Naciones Unidas ONU Hábitat. (2017). Por un mejor futuro urbano. Viviendas y mejoramiento de asentamientos precarios. Recuperado de <http://es.unhabitat.org/temas-urbanos/viviendas/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO. (2018). Módulo 4: Medios de Vida de los Hogares. Recuperado de <http://www.fao.org/in-action/herramienta-administracion-tierras/modulo-4/marco-conceptual/hogares-rurales-urbanos/es/>
- Organización Panamericana de la Salud (2011). Hacia una vivienda saludable ¡Que viva nuestro hogar! Recuperado de http://www.paho.org/col/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=publicaciones-ops-oms-colombia&alias=1260-hacia-una-vivienda-saludable-cartilla-educativa-para-la-familia&Itemid=688
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE. (2018). Vivienda. Recuperado de <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/topics/housing-es/>
- Orozco, I. Guzmán S. (2015). Reflexiones sobre la habitabilidad de la vivienda social: El Área Metropolitana Centro Occidente, Colombia. Bitácora Urbano Territorial, Volumen 1, Número 25, p. 21 – 29, 2015. ISSN electrónico 2027 – 45X. ISSN impreso 0124 – 7913. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/bitacora/article/view/40257/html02>
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. (2001). Recuperado de <http://www.hchr.org.co/publicaciones/seriestematicas/DESC.pdf>

- Pérez, O. (2016). Metodología para la elaboración de estudios de caso en Responsabilidad Social Empresarial. Universidad Externado de Colombia.
- Porter Michael E. (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review. América Latina. Recuperado de <http://www.filantropia.org.co/archivo/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Plan de Desarrollo Municipal. PDM. (2008). Todos por Anapoima 2008 – 2011. Recuperado de <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/plan%20de%20desarrollo%20anapoima%20-%20cundinamarca%202008%20-%202011.pdf>
- Plan de Desarrollo Municipal PDM. (2012). Anapoima compromiso de todos 2012 – 2015. Recuperado de <http://www.anapoima-cundinamarca.gov.co/index.shtml?apc=CvMxx--3175624&x=3175151>
- Plan de Desarrollo Municipal. PDM. (2016). Vamos por la Equidad Social 2016 – 2019. Recuperado de <http://concejo-anapoima-cundinamarca.gov.co/apc-aa-files/31333932393762356365393135613938/plan-de-desarrollo-2016-2.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. PNUD. (1997) Informe sobre de desarrollo humano. Ediciones Mundi – prensa 1997. Recuperado de http://akgul.bilkent.edu.tr/hdr/1997/sp/hdr_sp_1997.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. PNUD. (2009) Las empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas. Recuperado de http://growinginclusivemarkets.org/media/gimlaunch/Report_2008/f_SpGIM_full_FPO.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. PNUD. (2014) Informe sobre Desarrollo Humano 2014. Sostener el Progreso Humano: Reducir vulnerabilidades y construir resiliencia. Recuperado de <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-summary-es.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. PNUD (2016). ¿Qué son los Objetivos del Desarrollo Sostenible? Recuperado <http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Roze, J. (2000). Conceptualización de la vivienda rural. En J. González y M. Villar, (Eds.), *II Seminario y taller iberoamericano sobre Vivienda rural y calidad de vida en los*

- asentamientos rurales. (Vol. I, pp. 12 – 15). México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Rotondaro, R. y Mellace, R. F. (2000). Tecnología en la vivienda rural en Iberoamérica. En J. González y M. Villar, (Eds.), II Seminario y taller iberoamericano sobre Vivienda rural y calidad de vida en los asentamientos rurales. (Vol. I, pp. 243-248). México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- SEMANA. (1997). CEMEX en Colombia. Recuperado de <http://www.semana.com/especiales/articulo/cemex-en-colombia/32808-3>
- Sen, A.K. (2000). Desarrollo y libertad. Primera reimpresión. Editorial Planeta Argentina, S.A.I.C. Independencia 1668, 1100 Buenos Aires Grupo Planeta.
- Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo SNV – WBCSD (2010). Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina. SNV y WBCSD. ISBN: 978-958-44-7346-2. Pdf Recuperado http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/04/wbcds_snv_negocios_inclusivos_octubre2010.pdf
- Tello, M. (2009). Hábitat urbano y rural: una propuesta teórico conceptual para repensar el hábitat humano desde el sentido del subsistir y el trascender. Revista TRAZA No 1. 2010.
- Torres, J. (2016). Desarrollo social: la pobreza urbana y las condiciones de vivienda. Centro de Estudios de la Construcción y el Desarrollo Urbano y Regional – CENAC Recuperado de http://www.cenac.org.co/apc-aa-files/0ade36208dd78addf4cf67a52e84dba8/LA_POBREZA_URBANA_Y_LAS_CONDICIONES_DE_VIVIENDA_1.pdf
- United Nations Development Programmed. Human Development Reports. (2016). ¿Qué es el Índice de Pobreza Multidimensional? Recuperado de <http://hdr.undp.org/en/node/2515>
- World Business Council for Sustainable Development WBCSD. (2016). Recuperado de <http://www.wbcds.org/>

ANEXOS

Anexo 1. Carta de presentación a Empresa



FACULTAD DE FINANZAS, GOBIERNO
Y RELACIONES INTERNACIONALES
Centro de Estudios de Posgrado

Calle 12 n° 6-28 sur, Bogotá D.C. 050020
tel: (57-1) 252 7000 / 242 0300
fax: (57-1) 252 7000 / 242 0300
www.externado.edu.co

Bogotá D.C., 4 de agosto de 2016

Doctora
MARIANA JARAMILLO THOMAS
Vicepresidenta de Comunicaciones y Asuntos Corporativos
CEMEX Colombia
Calle 99 # 9ª-54 Edificio 100 Street piso 10
Bogotá

Asunto: Solicitud de apoyo institucional para la elaboración de un estudio de caso en Responsabilidad Social Empresarial

Ref.: Investigación académica de la Universidad Externado de Colombia

Respetado Doctor (a):

En el año 2005, la Universidad Externado de Colombia creó el programa de Especialización en Responsabilidad Social Empresarial – RSE, en respuesta a la tendencia creciente a nivel mundial que reconoce a la empresa como un actor clave en los procesos de desarrollo global. La RSE se entiende hoy en día como una “forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente”.

A partir del segundo semestre del 2010, la Especialización en RSE abrió una línea de investigación en estudios de caso para documentar en detalle la gestión responsable que están adelantando empresas líderes en Colombia. Misma que se ha integrado a la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad creada en 2014.

El estudio de caso es una herramienta que puede estar orientada en dos sentidos. De una parte como método de enseñanza; y de otra como instrumento de investigación.

En el primer sentido, se utilizan casos ya formulados, con el propósito de acercar al estudiante a experiencias reales que le permitan identificar procesos, comportamientos, mecanismos de toma de decisiones, análisis de situaciones conflictuales, actores vinculados a los acontecimientos, acciones emprendidas frente a una situación; y todo ello para constatar los resultados o situaciones obtenidas en circunstancias determinadas con el propósito último de lograr una sistematización de prácticas.

El caso como herramienta de investigación, propone el estudio de una situación real, que tiene lugar en el tiempo presente, con el propósito de analizar las relaciones causa-efecto de acciones emprendidas en determinados campos. El estudio de caso en el ámbito de la investigación, está

estrechamente ligado con la generación de nuevas teorías, a través de la revisión empírica de situaciones.

Abordar el estudio de casos en el marco de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad que propone la Universidad Externado de Colombia, vincula intereses en las dos perspectivas – como método de enseñanza y como herramienta de investigación-. Y busca, por una parte, difundir las prácticas de RS que se están desarrollando en empresas en el país, con el propósito de generar nuevos conocimientos, dar a conocer puntos de referencia y brindar la posibilidad de replicarlas; por otra, apoyar a las empresas en sus procesos de construcción de memoria institucional, identificar desde una perspectiva académica objetiva, factores de éxito y oportunidades de mejora de los proyectos que se adelantan y divulgar sus experiencias en espacios académicos.

La elaboración de los estudios de caso requiere conocer aspectos relacionados con la gestión en RSE de la empresa (aspectos generales de la organización, experiencia, dimensiones y procesos de implementación de la gestión responsable, entre otros). Además, requiere conocer a los diferentes actores sobre los que recae la acción empresarial responsable, tanto a nivel interno (accionistas, directivos, empleados, etc.) como a nivel externo (comunidades, sociedad civil, Gobierno, etc.).

Para ello, se requiere por parte de la empresa lo siguiente:

- Definir una persona de contacto que pueda atender requerimientos de información y coordinación de citas con los distintos stakeholders.
- Brindar información no pública sobre el desarrollo del programa.
- Coordinar con el estudiante las salidas de campo necesarias y facilitar la logística en los lugares en que esta vaya a tener lugar. (Para este caso, los costos asociados a desplazamientos, alojamiento y alimentación correrán por cuenta del estudiante).

En ese marco, el motivo de la presente es solicitarle de manera atenta su autorización y apoyo para desarrollar la documentación de la experiencia Bloqueras Solidarias, que resulta de interés para la Universidad y para el estudiante por cuanto permite conocer las políticas y estrategias de Responsabilidad Social que adelanta la Empresa con las comunidades rurales ubicadas en el municipio de Anapoima, Cundinamarca a través del proyecto mención. Las personas vinculadas a este proyecto de investigación son:

- Cesar Devia Ayala – estudiante de Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad, quien realizará el estudio de caso como opción de grado para optar al título de Magister.
- Lina María Valencia – Docente e investigadora de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad y quien asumirá la tutoría del proceso de investigación.

La elaboración de los estudios de caso de la gestión en RSE de las organizaciones en Colombia es un producto fundamental para la enseñanza y la investigación del tema en el país. Los estudiantes les proporcionarán el reporte final de la investigación, el cual podrá ser presentado y discutido con las personas que la empresa considere relevantes. Todo ello con miras a contribuir con el desarrollo de su empresa y la sociedad colombiana.

Es importante resaltar que el ejercicio es exclusivamente académico, la información proporcionada por su empresa es confidencial, los resultados dependen enteramente del rendimiento del estudiante y el contacto con la empresa estará a cargo, exclusivamente del estudiante; y, en caso de que los jurados del trabajo de grado del estudiante recomienden la publicación de los resultados, su entidad será consultada con anticipación para requerir la autorización respectiva.

Agradezco de antemano la atención prestada y su pronta respuesta.

Cordial saludo,

MARIA CLAUDIA ROMERO AMAYA
Directora Maestría
Responsabilidad Social y Sostenibilidad
Universidad Externado de Colombia

**Anexo 2. Instrumento: Registro de entrevistas/observación cualitativa –
Directivos**

Bloqueras Solidarias	
Entrevista/Observación Cualitativa	
No. _____	
Fecha (dd/mm/aa): _____	Hora: _____
Lugar (ciudad y sitio específico): _____	
Investigador(a): _____	
Stakeholder(s)(nombre y cargo): _____	
Identificación de la organización y contexto	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuándo surge la Fundación? 2. ¿A qué se dedica, ¿cuáles son sus líneas de trabajo? 3. ¿Cómo está conformada, quienes la integran? 4. ¿Quiénes conforman la Junta Directiva? 5. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en este sector de Cundinamarca? 	
Modalidad de vinculación	
<ol style="list-style-type: none"> 6. ¿Qué es el programa Bloqueras Solidarias? 7. ¿Cómo funciona el convenio actual (Cuándo inició)? 8. ¿Qué tipo de vinculación tienen con ellos (alianza, convenio)? ¿Desde hace cuánto tiempo? 9. ¿Cuántos proyectos han realizado en convenio (dónde)? 10. ¿Qué papel desempeña la Administración municipal en el proyecto? 11. ¿Mediante qué programa del Plan de Desarrollo Municipal se desarrolla el convenio con la alcaldía? 12. Como se priorizan los beneficiarios (cuántas familias) ¿ 	
Evaluación del programa	
<ol style="list-style-type: none"> 13. ¿Qué factores de éxito y de mejora identifica (asociación, grupos de vivienda, otras ong apoyo comunidad, empresa o alcaldía, etc.) 	

14. ¿Existe un proceso de seguimiento o monitoreo entre las partes orientado a mejorar la gestión y dar sostenibilidad al proyecto? (verificar el progreso del programa para la consecución de sus objetivos y de las metas priorizadas por el mismo. Impactos).
 15. ¿Qué proyectos o programas nuevos convenios hay para Anapoima con Bloqueras Solidarias?
 16. ¿Se queda el proyecto en la construcción de las casas o se piensa fortalecer con otros aspectos sociales? (servicios, salud, etc.)
 17. ¿Cuál cree que ha sido el mayor impacto para la comunidad rural de Anapoima?
- Gracias por su participación y atención en este proceso académico, quiere agregar algo más frente a su experiencia y/o el de su organización con las acciones desarrolladas por la Fundación en general o en particular sobre el proyecto

Observaciones y conclusiones

**Anexo 3. Instrumento: Registro de entrevistas/observación cualitativa –
Comunidad**

Bloqueras Solidarias	
Entrevista/Observación Cualitativa	
No. _____	
Fecha (dd/mm/aa): _____	Hora: _____
Lugar (ciudad y sitio específico): _____	
Investigador(a): _____	
Stakeholder(s)(nombre y cargo): _____	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuánto hace que vive en la vereda? 2. ¿Cuántos se vinculó al programa? 3. ¿Tiene claro los objetivos del programa y reconoce la participación de otros actores diferentes a la Administración municipal (Lazos de Calandaima – CEMEX)? 4. ¿Cómo fue su participación o de la familia en el programa? 5. ¿Cuántos días duro la capacitación? ¿Qué le enseñaron? 6. ¿Lo aprendido en la capacitación le ha permitido generar otros ingresos para su familia? 1. ¿Considera usted que ha cambiado la calidad de vida de las personas que integran la familia? ¿De qué forma? ¿Quiénes componen su familia? 7. ¿Cómo ha percibido la comunidad el programa? 8. ¿Cómo fue la participación de las mujeres en el desarrollo del programa? 9. ¿Qué expectativas existen en la comunidad sobre la inclusión de nuevos programas en el municipio? <p>Gracias por su participación y atención en este proceso académico, quiere agregar algo más frente a su experiencia y/o el de su organización con las acciones desarrolladas por la Fundación en general o en particular sobre el proyecto.</p>	

Observaciones y conclusiones

Anexo 4. Personas del programa entrevistadas

Cargo	Entidad	Nombre
Director Ejecutivo Gestor social	Fundación Lazos de Calandaima	Fabian Andrés Mora
Ingeniero Agrónomo		Humberto Mosquera
		Eduardo Bohórquez Orrego
Líder de Negocios Sociales	Fundación CEMEX	Juan Carlos Puerto Arámbula
Líder de Relacionamiento con comunidades		Mónica Ucrós Escallón
Secretario de Desarrollo Integral de Anapoima	Alcaldía	William Rodolfo Arias
Beneficiario		Enrique Benavides
	Vereda Circasia	María Delia Caballero Cortez
		Blanca Nohora Ayala.
	Vereda La Guácima	Resura Molina
		Edeson Morales
		Marliz Moreno Bernal
	Vereda Santa Ana	Elisa Moreno Parra
	Vereda Santa Lucia	Sandra Cecilia Contreras
	Vereda San Lucia Baja	German Morales Portes.
	Vereda Higuierón Bajo	María Cristina Vargas Laverde
	Vereda Providencia Mayo	Nubia Yanid Miranda Ramírez
	Casco Urbano Anapoima	Lila Piedad González
	Vereda San Antonio Alto	Yury Isabel Contreras María Nelcy Bernal Luz Giovanna Ramírez Luz Mireya Salcedo Blanca Nohora Ayala.

Anexo 5. Familias Beneficiarias del programa



Yudy Isabel Contreras, beneficiaria del programa.



María Nelcy Bernal, beneficiaria del programa.



Enrique Benavides, beneficiario del programa.



Luz Geovanna Ramírez, beneficiaria del programa.



Cocina a la intemperie hecha en esterilla de guadua – Cocina de Bloquera Solidaria



Instalaciones y maquinaria Bloquera inspección de San Antonio – Anapoima.