



**Banco de buenas prácticas:
Sector privado y construcción de paz**

Nombre de la iniciativa

Hacienda El Palmar

Empresa que la desarrolla

INDUPALMA

Período de ejecución

2001 hasta la fecha

Lugar de intervención

Departamentos: Cesar y Santander
Municipios: San Alberto; Sabana de Torres y Puerto Wilches

Población beneficiaria

Campeños trabajadores de los cultivos de palma de aceite y sus familias. Las zonas donde se encuentran los participantes del proyecto se han visto continuamente afectadas por brotes de violencia, desplazamiento forzado y pobreza. Son zonas de presencia de grupos armados ilegales como el M-19, el ELN y los grupos paramilitares. Los beneficiarios son hombres y mujeres en edad de trabajar, entre los 21 y los 60 años, con niveles básicos de educación.

Objetivo de la iniciativa

Promover la generación de riqueza, desarrollo y paz en el sector agrario colombiano mediante la aplicación del modelo asociativo de pequeños productores, para empoderar a los trabajadores del campo que residen en zonas afectadas por la violencia y la pobreza, apoyarlos en la generación de medios de subsistencia sostenibles y convertirlos en dueños de su propio futuro.

Origen de la iniciativa

Con base en el contexto social de la época, Indupalma reconoció la necesidad de seguir contribuyendo al mejoramiento del clima social en el Magdalena Medio mediante la creación de fuentes sustentables de trabajo agrario, para apoyar la reducción de los índices de violencia generados por el desempleo y la falta de oportunidades de desarrollo social.

El trabajo de Indupalma en este sentido inició en San Alberto (Cesar), en 1995. Desde ese año, la Compañía ha apoyado y liderado el proceso de creación y consolidación de cooperativas de trabajo asociado, como una alternativa de generación de trabajo en el suministro de servicios agrícolas.

Como segunda etapa de este proceso, Indupalma entendió que la generación de propiedad en el negocio palmero podría ser la alternativa de desarrollo comunitario más viable para que los campesinos de la zona disfrutaran de medios de subsistencia con perspectiva de futuro. Por eso, los apoyó en su conversión a propietarios de tierra y socios estratégicos.

Principales líneas de acción y actividades desarrolladas

- La población recibe educación y oportunidades para el fortalecimiento de sus capacidades laborales, habilidades sociales y competencias humanas.
- Con el apoyo de Indupalma, la población beneficiada por el proyecto aprendió a unirse para defender sus intereses y perder el miedo a los grupos armados, que los amenazaban al verlos progresar.
- Indupalma diseñó y estructuró el proyecto desde los ámbitos financiero, jurídico y operativo. Además, financió las plántulas y opera logísticamente a El Palmar. De otro lado, la compañía se compromete a comprar la producción, garantizando el suministro permanente de ingresos, y apoya a los asociados a través de procesos de capacitación técnica, empresarial y del ser. Así mismo, continuamente en los comités fiduciarios aporta y asesora en la solución de los problemas que se presenten.
- Financiación de las actividades productivas de los pequeños palmeros mediante la captación de recursos de crédito: El proyecto El Palmar- Megabanco permite demostrar que es factible la financiación de proyectos a pequeños cultivadores, siempre que se unan en grupos homogéneos en torno a un cultivo específico, para el cual se disponga de un mercado asegurado y de un sistema integrado de gestión competitiva que ofrezca seguridad a los grupos de interés.
- Los hijos de los asociados tienen acceso a una educación de calidad a muy bajo costo en el Colegio Indupalma.
- Gestiones efectivas de comercialización de la fruta: el proyecto El Palmar-Megabanco ha logrado asegurar la venta de toda la producción de fruta de la plantación para un período de 28 años. Este hecho permite demostrar que la comercialización efectiva de la fruta del cultivo es un factor crítico de éxito en los proyectos agrícolas.
- Establecimiento y afianzamiento del compromiso institucional para la generación, desarrollo y sostenibilidad de los esquemas asociativos de los pequeños productores.
- Impulso a iniciativas de innovación, investigación y transferencia de tecnología: Para este proyecto se considera como principal elemento innovador el modelo de gestión implementado, porque ha permitido la articulación sistémica entre los grupos de interés que interactúan, asegurándoles el retorno con valor agregado de los recursos que han comprometido.

Impacto y logros de la intervención

- En la generación de riqueza: Una vez se paguen los créditos, la fiduciaria trasladará a cada uno de los 150 beneficiarios la propiedad en común y proindiviso, expresada en un derecho sobre 10 Has cultivadas en palma y 5 adicionales, conformadas por las carreteras, obras de infraestructura, cañadas y bosques de ladera que se mantendrán como reserva forestal. Mientras tanto, los propietarios tienen su ingreso asegurado al trabajar su propia tierra y recibir un pago por dicha labor.
- En la educación: La formación de una mentalidad empresarial en los propietarios del proyecto, mediante la constante capacitación, permite la generación de capital humano capaz y unido hacia el logro de un objetivo común.
- En la construcción de confianza: Creación de condiciones para el acceso al sistema financiero de campesinos sin tierra ni recursos de garantía.

Dificultades encontradas en el proceso

- Los campesinos propietarios, cuando conocieron la propuesta, desconfiaban de la honestidad y transparencia de la misma, porque no pensaban que una empresa privada fuera capaz de apoyarlos en sus procesos de desarrollo. “De eso tan bueno no dan tanto... cómo nos van a dar a nosotros un crédito, si no tenemos nada con qué respaldarlo”, decían.
- En la búsqueda de instituciones que se decidieran a apoyar el modelo, se socializó la experiencia de El Palmar con el Banco Mundial, pero éste definió como condición que los beneficiarios debían aportar un 20% como inversión, lo que hizo inviable la iniciativa porque se trataba de campesinos sin tierra ni recursos para hacerlo.
- Las cooperativas propietarias del proyecto, por ser entes heterogéneos y diversos, necesitaban un refuerzo grande en su cohesión social, porque debían iniciar un proceso de cambio de actitud que les permitiera aprender a ser los gerentes de su propio futuro, a trabajar en equipo y a confiar en los otros para lograr un objetivo común.

Estrategias desarrolladas (o que podrían desarrollarse) para superar las dificultades

- A través de una comunicación constante y transparente con los futuros propietarios, y con el apoyo de figuras líderes en las cooperativas, se socializó el modelo propuesto mediante una estrategia de claridad en los lineamientos y las condiciones. Esto motivó a los campesinos a creer en la propuesta.
- Continúa una extensiva búsqueda de instituciones que dieran su apoyo financiero al proyecto, y en el año 2000 Megabanco se ofrece a hacerlo con unos terrenos parte de sus activos, que fueron recibidos en dación de pago.
- Se aplicó también a este caso, como eje de la responsabilidad social corporativa de Indupalma, la herramienta de la capacitación en tres ejes: Técnico, Empresarial y del Ser. Este componente, como una triangulación de soporte y apoyo del proyecto, entregó a los

propietarios elementos suficientes para que las cooperativas de trabajo asociado iniciaran su proceso de consolidación social, que hoy continúa.

Lecciones aprendidas:

Para el éxito de estas iniciativas, Indupalma entendió que la mentalidad y hábitos culturales de los campesinos de la zona, marcados por la supervivencia al día y la falta de ahorro, debían ser transformados por los procesos de capacitación, los cuales les despertarían su necesidad de pensar en el futuro y en el bienestar de los suyos. De esta manera, a través de la educación se ha hecho mucho énfasis en los procesos de cambio social y cultural permeados por la educación en los ámbitos Técnico, del Ser y Empresarial.

Así mismo, es innegable que la creación y consolidación de un ente cooperativo es un proceso complejo, que demanda lidiar con gran cantidad de dificultades en el ámbito social, por falta de cohesión, falta de sentido de pertenencia, etc. Por ello, Indupalma ha aprendido a convertirse en un asesor clave para los asociados en este sentido, intentando siempre acompañar el proceso de aprendizaje personal y grupal que conlleva la formación de una cooperativa, y la generación de propiedad sostenible dentro de la misma.

Otras entidades participantes en el proceso

Empresa y/o Institución	Año o período de participación	Defina en qué aspectos y describa cómo participó o participa
Megabanco (Banco de Bogotá)	2000 - actualmente	Vende y financia la tierra, la siembra y el mantenimiento
Finagro	2000 - actualmente	Presta a Megabanco los recursos para que financie el cultivo, y administra el ICR
2000 - actualmente	2000 - actualmente	Administra los bienes del proyecto

Otros proyectos significativos

- Programa Niños Mediadores del Colegio Indupalma: Se inició en 1996, con el objetivo de formar a más de 100 niños y niñas mediadores en habilidades de pacificación y diálogo, para generar competencias comunitarias que ayudaran a estos pequeños a enfrentar las condiciones de violencia y cohesión social de la región. Este programa busca que los conflictos en el ámbito escolar se resuelvan mediante el diálogo y en forma pacífica, para construir una cultura de convivencia que sea replicable en la familia y la comunidad.
- Educación para adultos: La educación básica y media para adultos se ha convertido en una revolución educativa en Indupalma. Al lado de los niños que realizan sus estudios de Primaria con formación integral, están hoy, en el Colegio de Indupalma en jornada nocturna, adultos que desean superar su analfabetismo o continuar sus estudios de primaria o bachillerato.

Datos de contacto

Teléfono: (1) 347 00 10

Correo electrónico: lfgonzalez@indupalma.com