

CAPÍTULO I

*Estudio de caso: proyecto productivo agropecuario  
comunidad de Oreganal, una iniciativa de  
El Cerrejón para el desarrollo de La Guajira*

Elaborado por

KELLY GARAY MORENO, ALEXANDRA ROA MENDOZA,  
ANDRÉS FADUL y MARÍA ANGÉLICA MARTÍNEZ

Dirigido por

Profesor ÓSCAR IVÁN PÉREZ HOYOS



Se agradece, de manera especial, el acompañamiento de Maricela Mejía, analista de gestión social del Cerrejón por su apoyo en el proceso de sistematización del presente caso

## INTRODUCCIÓN

Históricamente el Departamento de La Guajira ha vivido una difícil situación socioeconómica la cual se evidencia en la precaria infraestructura y en la situación de pobreza que vive su población, que en 2014 llegó al 62,2% de acuerdo con el Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas, nbi (Dane, 2014). No obstante, hoy es la zona de explotación de carbón más importante del país, pues genera un 2,1% del Producto Interno Bruto, PIB, nacional. Es por esto que el Departamento está en la mira de grandes multinacionales debido a la gran riqueza de este mineral cuya explotación está bajo la concesión del Cerrejón.

En la actualidad, la Empresa es el mayor generador de ingresos en el Departamento de La Guajira; aporta el 55% de su pib. En términos de empleabilidad, Cerrejón es la compañía que más oportunidades laborales ofrece en el Departamento puesto que a la fecha el 63% de sus colaboradores son locales.

En el marco de la actividad productiva, Cerrejón ha realizado procesos sociales complejos tales como el reasentamiento de comunidades, para lo cual atiende las recomendaciones del Banco Mundial, la guía de la Corporación Financiera Internacional, cfi, y la estrategia de responsabilidad social de la Compañía.

La presente investigación se concentra en el Proyecto Productivo Agropecuario de Oreganal, que surgió de la negociación entre la comunidad y Cerrejón durante el proceso de reasentamiento de la comunidad de Oreganal, el cual inició en 1992 con Carbones del Caribe S.A., empresa que en ese momento estaba expandiendo su operación y con el propósito de conseguir terreno para la explotación de un tajo, concertó el reasentamiento de las familias que habitaban en el poblado de Oreganal.

Este trabajo está dividido en las siguientes secciones. En la primera, se aborda el contexto socioeconómico de La Guajira, el sector minero y la empresa, así como su relación con la responsabilidad social empresarial. Le sigue un recuento de la historia del reasentamiento de la comunidad de Oreganal, y se

explica cómo a través de este proceso surgió una demanda social que conllevó la generación de una mesa de diálogo entre el Cerrejón y la comunidad, en cuyo marco se creó un programa de desarrollo para la comunidad, dentro del cual está incluido el *Proyecto Productivo Agropecuario de Oreganal*. Dicho Proyecto tiene como objetivo generar beneficios económicos y contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, en particular, y de la comunidad de Oreganal, en general. Posteriormente se expone el análisis del esquema de implementación del Proyecto, se revisan los resultados y los impactos del programa, y se termina con las lecciones del caso, las cuales incluyen los factores de éxito, las oportunidades de mejora y algunas recomendaciones pensadas para garantizar la ejecución de un proyecto sostenible. El estudio de caso finaliza con las conclusiones de la investigación.

## I. METODOLOGÍA

El estudio de caso del Proyecto Productivo Agropecuario de Oreganal fue realizado entre febrero y noviembre de 2015 por cuatro estudiantes de la especialización de responsabilidad social empresarial de la Universidad Externado de Colombia, en el marco del Seminario Transversal y bajo la asesoría de dos docentes. La investigación se basó en la *Metodología para la elaboración de estudios de caso* que es utilizada en los programas de posgrados en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia.

La investigación comenzó con la revisión documental del proyecto productivo, con el fin de conocer la iniciativa y su relación con la responsabilidad social de la empresa; una vez que se adelantó la lectura y la revisión de documentos (muchos de ellos suministrados por Cerrejón, otros conseguidos por medio de internet) se programaron con la empresa dos visitas de campo a La Guajira.

La primera visita se realizó del 3 al 7 de agosto. En el trabajo de campo se contactaron grupos de interés internos y externos a la compañía y del proyecto productivo. *Stakeholders* internos: supervisores de gestión social que trabajan con las comunidades de la vía férrea conformada por comunidades indígenas y no indígenas, áreas de influencia en Puerto Bolívar, y supervisores de posreasantamiento. *Stakeholders* externos: Promotora Hacienda las Flores, miembros de la Cooperativa Multiactiva Agropecuaria de Oreganal, COOPAMO,

habitantes de la comunidad Nuevo Oreganal, instructor del Sena, asociados a la finca Matitas y funcionarios de la Gobernación de La Guajira.

La segunda visita de campo tuvo lugar entre el 06 y el 08 de octubre de 2015. En esa oportunidad se entrevistó, por segunda vez, a los grupos de interés; Cerrejón, habitantes de la comunidad de Nuevo Oreganal y asociados de la Cooperativa Multiactiva Agropecuaria de Oreganal. Esta visita sirvió principalmente para validar y completar la información que había sido recolectada durante la primera salida de campo y la revisión documental.

El proceso de investigación de estudio de caso continuó con la aplicación de algunos instrumentos de análisis de información tales como la triangulación de información, el análisis DOFA, la identificación cualitativa de impactos y la línea de tiempo del reasentamiento y el proyecto productivo, entre otros, los cuales sirvieron para organizar y dar sentido a la información recolectada. La investigación finalizó con la elaboración del informe de estudio de caso y su posterior exposición a representantes de la Empresa y docentes de la Universidad.

## 2. CONTEXTO SOCIOECONÓMICO DE LA GUAJIRA

El Departamento de La Guajira es una de las zonas más pobres del Caribe colombiano y del país. En 2014, el porcentaje de personas en situación de pobreza extrema del Departamento fue 24,8%, de acuerdo con el Departamento Nacional de Estadística (Dane, 2014, p. 1); de igual forma, el índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI) de La Guajira fue del 62,2% en 2015 (Dane, 2014, p. 1). En 2015 el índice de desempleo en Riohacha, capital del Departamento, alcanzó un 9,8% durante el primer trimestre (Dane, 2015), mientras que, en materia de educación, en 2014 el Departamento registró 26.350 niños matriculados en preescolar, 110.417 en básica primaria y 51.077 en secundaria.

Según el último censo nacional realizado en 2005, La Guajira contaba con 655.943 habitantes y se proyectó que para el 2015 contaría con 957.814 habitantes. Los municipios que albergan la mayor cantidad de población son Riohacha, Maicao, Manaure y Uribia. La población del Departamento está conformada por diferentes culturas, en especial indígenas, árabes y criollos. Los indígenas son el grupo poblacional que tiene la mayor densidad con un porcentaje aproximado de 61%, y están ubicados en los municipios de Rioha-

cha, Uribia, Maicao, Dibulla, Distracción, Hato Nuevo, Manaure, San Juan del Cesar, Albania y Barrancas (Cámara de Comercio de La Guajira, 2015).

Frente a la situación medioambiental del Departamento, el coordinador de educación ambiental de Corpoguajira, Jorge Pacheco, afirmó que:

“la tala indiscriminada de los bosques y el tráfico ilegal de madera está acabando con las fuentes de agua... se sigue extrayendo arena de los ríos cambiando el curso del cauce, se arrojan basuras sin ningún control y aunque se conoce el proceso del reciclaje este no se aplica en cada uno de los hogares para conservar el medio ambiente” (Gámez Ramos, 2014).

A lo anterior se suma el problema del fenómeno del niño que está afectando con especial agudeza a La Guajira, sobre todo al sector agrícola y a la calidad de vida de las comunidades, pues se están muriendo de sed y hambre.

Respecto al tema agrícola, el ministro de agricultura y desarrollo rural, Rubén Darío Lizarralde, señaló que “*el Departamento tiene una vocación agrícola y pecuaria de 312.002 hectáreas, correspondientes al 15,1 por ciento del total departamental que es de 2.061.936 ha*” (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2014). Aunque el gobierno nacional ha adelantado esfuerzos importantes por este sector todavía es necesario fortalecerlo más, tal y como se expone más adelante en la sección dedicada al Proyecto Agropecuario de Oreganal.

### 3. SECTOR MINERO, CERREJÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

#### 3.1. SECTOR MINERO

Desde mediados el siglo XX, el sector minero ha cumplido un papel importante en el país, sobre todo en algunas regiones específicas como la de La Guajira, pues ha aportado a las finanzas públicas y al desarrollo de diversas actividades productivas a nivel local y nacional. En Colombia, el sector sufrió un cambio sustancial a mediados de la década del 2000, tanto en temas de inversión como en lo institucional.

“El boom de la minería se empezó a notar desde el 2005, cuando la inversión extranjera directa para el sector minero fue de 565 millones de dólares. En el 2013 la cifra llegó a los 661 millones de dólares, es decir el 17 por ciento de todo el capital extranjero que llegó al país de manera directa, ese año” (*Portafolio*, 2015).

En cuanto a lo institucional, en el 2011 surgen dos entidades rectoras, el Servicio Geológico Colombiano y la Agencia Nacional de Minería.

Con el incremento de la inversión extranjera y la llegada de grandes multinacionales, el país logró posicionarse a nivel mundial como uno de los principales productores de carbón, pero en la actualidad, el sector atraviesa un momento difícil a nivel mundial debido “a los bajos precios de las materias primas, a la conflictividad social y laboral en torno a toda la industria minera” (*Portafolio*, 2015). En Colombia esta situación se vio reflejada en el incumplimiento de las metas de producción, pues para el año 2014 se tenía previsto exportar 124 millones de toneladas, pero las exportaciones no alcanzaron los 90 millones de toneladas.

A pesar de este momento complejo, en 2015 el carbón siguió siendo uno de los principales productos de exportación en Colombia y a nivel mundial se encuentra posicionado en el quinto puesto (*Portafolio.com*, 2015). En materia de producción y de reservas del mineral (que en La Guajira tiene capacidad para cien años más) el país se encuentra en el puesto once.

### 3.2. EL CERREJÓN

Cerrejón es la empresa dedicada a la producción de carbón a cielo abierto más grande del mundo. Su operación integra los procesos productivos en la mina, el transporte del mineral en ferrocarril, y la exportación en el puerto por donde sale del país la mayor cantidad del carbón producido. La empresa opera en la cuenca del río Ranchería y está ubicada al sureste del Departamento de La Guajira, al este de la Sierra Nevada de Santa Marta, y al oeste de la Serranía del Perijá y la frontera con Venezuela. La mina de Cerrejón está ubicada entre los municipios de Albania, Barrancas y Hatonuevo, y se extiende sobre unas 69.000 hectáreas.

La misión y la visión del Cerrejón resaltan la importancia que tiene para ellos realizar una operación eficiente, confiable y rentable, a fin de consolidarse como una empresa líder en producción a nivel mundial y un líder del progreso

y del desarrollo sostenible del Departamento. De acuerdo con el informe de sostenibilidad de Cerrejón de 2013, la Compañía fue el principal dinamizador de la economía de La Guajira en términos de producción, generación de empleo y contribución al desarrollo social. En 2013, la mina produjo 33 millones de toneladas de carbón y exportó 33,5 millones de toneladas; y el siguiente año logró una producción de 35 millones. A pesar del incremento la Compañía esperaba mayores resultados (Cerrejón, s.f., pp. 3-4).

Por otro lado, en materia de impuestos y regalías, antes de que entrara en vigencia el nuevo sistema general de regalías en 2012, el 40% de los ingresos totales de los municipios de Albania, Barrancas, Hatonuevo, Uribia y Maicao –municipios ubicados en el área de influencia de la Empresa– correspondía a contribuciones financieras de la operación minera de Cerrejón. Los aportes del Cerrejón disminuyeron en pesos debido a la caída continua del precio del mineral (*El Tiempo*, 2015).

Este nuevo sistema causó un gran impacto, tanto en la empresa como en los habitantes de La Guajira; acerca de este tema José Carlos García, supervisor de gestión social de la Mina, afirmó que

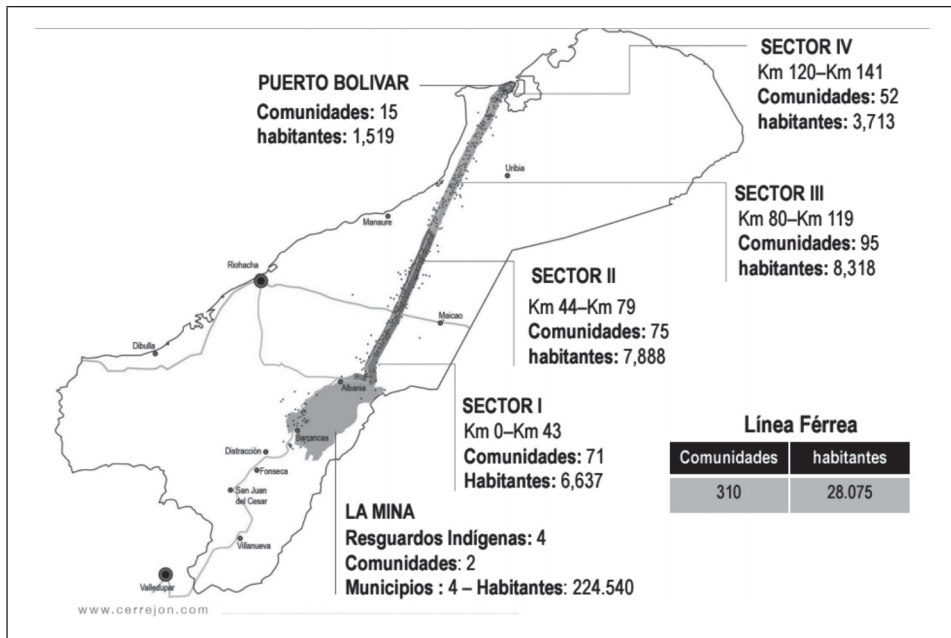
“la empresa sintió el impacto de las regalías, porque con esto generaba recursos para muchas personas. Me contaba el Alcalde de Barrancas, que el Alcalde pasado en el primer año logró tener vinculadas a 1.000 personas generando ingresos; el Alcalde actual en su primer año de gobierno solo tuvo 36 personas vinculadas generando ingresos, entonces esas personas buscaron al Cerrejón porque era lo único que había” (Garay y Martínez, 2015k).

En cuanto al tema de empleabilidad, en 2013 la compañía contaba con 14.668 colaboradores, de los cuales 6.390 son empleados directos (63% personas de La Guajira), de los cuales 5.765 son hombres y 476 son mujeres, y 8.278 están vinculados por medio de contratistas (50% de La Guajira) (Cerrejon, s.f.).

Cerrejón desarrolla múltiples procesos de diálogo con las comunidades de sus áreas de influencia con el objeto de contribuir a mejorar su calidad de vida en materia de salud, educación, recreación, cultura, deporte, emprendimiento y desarrollo social. Esto le ha permitido a la empresa completar su estrategia

de sostenibilidad y clasificar sus grupos de interés de acuerdo con el objetivo estratégico de la compañía. El Gráfico 1 presenta las comunidades sobre las cuales la empresa dirige sus acciones de responsabilidad social.

GRÁFICO 1  
COMUNIDADES IMPACTADAS POR LOS PROGRAMAS DE RS DE CERREJÓN



Fuente: Comunidades impactadas producto del desarrollo de las operaciones de Cerrejón. Documento Departamento de RSE Programas Sociales 2015. Estrategia de Educación.

Así pues, Cerrejón mitiga los impactos de su operación en tres zonas, a saber: la mina, seguida de la línea férrea y Puerto Bolívar. En estas zonas se encuentran un total de 327 comunidades y 254.134 habitantes.

### 3.3. ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE CERREJÓN

El Departamento de Responsabilidad Social Empresarial pertenece a la Vicepresidencia de Asuntos Públicos y Comunicaciones del Cerrejón. De acuerdo con Víctor Garrido, supervisor de gestión social de emprendimiento y posreasantamiento, el Departamento pasó de estar compuesto por 3 personas en 2008 a ser un grupo de más de 17 personas en 2015. De acuerdo con Garrido

“la compañía ha crecido en el marco de la rse, ya hace parte del adn de la organización, no ha sido fácil porque se logra involucrar a más de 20 gerentes y 5.400 personas donde la responsabilidad social se ve como una meta principal de toda la compañía” (Garay y Martínez , 2015h).

La estrategia de RSE está enmarcada en el frente de gestión social de la empresa, y se concentra en programas de emprendimiento, empleabilidad, salud, educación, cultura y deporte, en beneficio de comunidades indígenas y no indígenas.

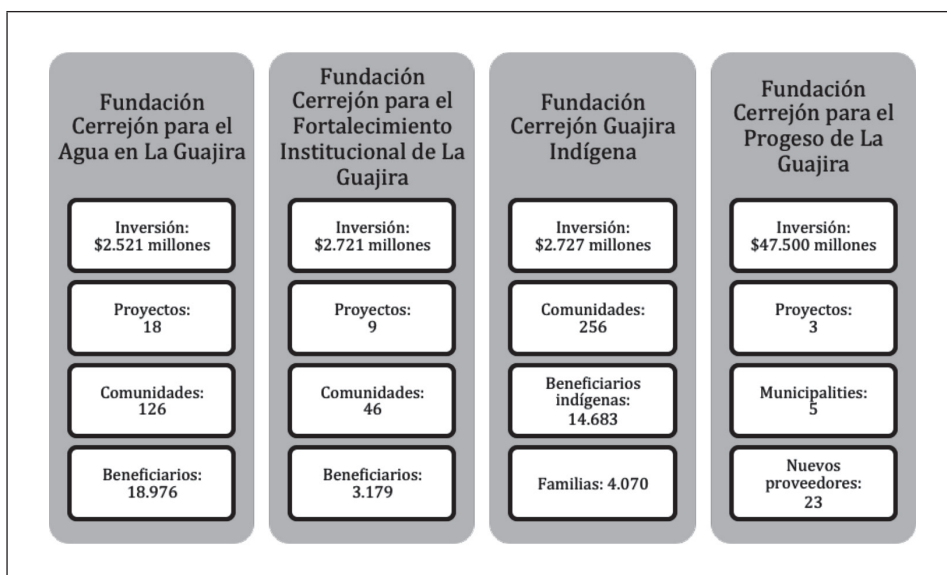
En el 2005, según el Reporte de Sostenibilidad de la Empresa del 2010, la Compañía adhirió al Pacto Global de las Naciones Unidas y desde entonces aplica sus principios en cada una de sus actividades, y aún continúan trabajando bajo los principios voluntarios de seguridad y derechos humanos. Así mismo, la empresa modificó su política de manejo de reasentamientos en el 2003, siguiendo los lineamientos de la Corporación Financiera IFC (Cerrejón, 2011).

Adicionalmente el Cerrejón trabaja, a través de su sistema de fundaciones, creado en 2008, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las comunidades ubicadas en su zona de influencia. Por medio de las fundaciones, la Empresa busca promover y apoyar proyectos dirigidos al fortalecimiento y al desarrollo sostenible con recursos propios y de otros aliados –nacionales e internacionales–, que se puedan aplicar a los ambiciosos proyectos de desarrollo regional como las Becas Excelencia Cerrejón, Beca Fullbright-Cerrejón, formación técnica y el programa Intercultural Bilingüe, que se lleva a cabo con la Institución Etnoeducativa Kamusuchiwo’u de Uribia, entre otros.

La Gráfica 2 presenta las cuatro fundaciones desde las que se articulan diferentes temas que benefician y aportan al desarrollo de las comunidades

de La Guajira; las fundaciones se crearon con el propósito de que fueran los brazos operativos del Cerrejón y pensando en la sostenibilidad de la Empresa y el Departamento.

GRÁFICO 2  
SISTEMA DE FUNDACIONES CERREJÓN



Fuente: Cerrejón (2013). Sistema de Fundaciones Cerrejón. Recuperado de [[www.cerrejon.com/site/Portals/o/Documents/pdf/informes\\_sostenibilidad/Resumen\\_IS2013-ESP.pdf](http://www.cerrejon.com/site/Portals/o/Documents/pdf/informes_sostenibilidad/Resumen_IS2013-ESP.pdf)].

Durante el 2013, se ejecutaron 30 proyectos que beneficiaron a 428 comunidades, incluyendo 14.683 indígenas.

De acuerdo con Ingrid Ballesteros, supervisora de programas sociales en salud, se trabaja desde la promoción y la prevención, y se busca integrar al Estado, la comunidad y al Cerrejón para lograr mayores impactos en los programas que se realizan (salud visual, salud oral..., etc.). La Guajira presenta índices relativamente altos de desnutrición crónica y de mortalidad infantil, la cual fue 18.6% en 2012, de acuerdo con Ballesteros (Garay y Martínez,

2015a). Así mismo, en educación, la compañía trabaja desde la capacitación para el manejo de las nuevas tecnologías, implementación de metodologías pedagógicas y el programa de becas que empezó desde el 2005.

De igual forma, a finales de 2010 se hizo una reestructuración en la que se conformó un equipo interdisciplinario que pudiera abordar el área de influencia de la línea férrea que el día de hoy es el Departamento de RSE, conformado por analistas a quienes les corresponde la labor de atender entre 50 y 90 comunidades. *“La razón de ser del Departamento de RSE es la prevención, mitigación y compensación de impactos y el manejo de riesgos sociales”*, señaló Janeth Daza (Garay y Martínez, 2015c), supervisora de la Línea Férrea de los sectores 1, 2 y 3 del Cerrejón.

#### 4. REASENTAMIENTO DE LA COMUNIDAD DE OREGANAL

##### 4.1. HISTORIA DEL PROCESO DE REASENTAMIENTO

*“Los términos del reasentamiento con comunidades no indígenas se acuerdan con cada una de las familias por separado, y se construyen alrededor de un proyecto social colectivo y sobre la base de una propiedad horizontal (no me suena que sea propiedad horizontal)”*. Así lo explicó Juan Carlos García Otero, director de Proyectos de Reasentamiento y Tierras del Cerrejón, quien además afirmó que *“el reasentamiento es la última medida que se toma para desarrollar un proyecto minero”* (Garay y Martínez, 2015g).

A partir del 2012 las empresas han empezado a realizar los reasentamientos de comunidades con base en la Norma 5 de la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés), entidad que pertenece al Banco Mundial. Aunque esta Norma no es obligatoria para el Cerrejón, ya que no recibe financiamiento del Banco Mundial, funcionarios de la Empresa aseguran que la Norma ha sido adoptada voluntariamente por el Cerrejón y que ha servido como punto orientador para tratar los diferentes reasentamientos que realizan.

No obstante, y como se mostrará en este capítulo, el proceso de reasentamiento de la comunidad de Oreganal se presentó casi 15 años antes de la existencia de la Norma 5 del IFC y de otras resoluciones de la normatividad

colombiana, lo que significó retos muy grandes para las empresas involucradas en este proceso y para la comunidad.

Como resultado de la explotación carbonífera desarrollada por Carbones del Caribe S.A., la comunidad de Oreganal estaba siendo afectada ambientalmente por la extracción del mineral, motivo por el cual a partir de 1993 se iniciaron de manera formal las conversaciones para acordar los términos en los que se llevaría a cabo la reubicación de dicha comunidad. (Carbocol, Gobernación de La Guajira, Alcaldía de Barrancas, Carbones del Caribe S.A.; comunidad de Oreganal, 2014, p. 1). El gobierno nacional, a través de Carbocol –en ese entonces una empresa del Estado–, tenía un contrato de explotación suscrito con Carbones del Caribe S.A. para la explotación de carbón en ciertas áreas de La Guajira.

El 21 de abril de 1993 se logró la conformación de un Comité de Reubicación en el cual había representantes de la comunidad de Oreganal y de la Empresa; en este Comité las partes convinieron celebrar reuniones periódicamente para establecer las condiciones en las que serían reubicadas las 85 familias que habitaban en el antiguo Oreganal. En octubre de 1994 se logró la firma del primer convenio en un acuerdo entre la empresa y la comunidad y se empezó “la selección por consenso y compra por parte de Carbones del Caribe S.A., del lote por cincuenta y dos hectáreas en donde se construirá el Nuevo Oreganal, en un área de 42.5 hectáreas, correspondiente al área actual del Viejo Oreganal” (Carbocol *et ál.*, 2014, p. 2).

El Comité acordó que el Nuevo Oreganal estaría conformado por 85 lotes con vivienda (un lote adjudicado a cada una de las familias nativas de Oreganal), 59 lotes adicionales con servicios para aquellas familias que tenían una mejora en el Viejo Oreganal, pero que no residían en ese lugar; además se acordó dotar al Nuevo Oreganal con una escuela municipal, un comedor infantil, una inspección de policía, un puesto de salud, una tienda comunitaria y la cancha deportiva.

La responsabilidad sobre el cumplimiento de los acuerdos recaía principalmente sobre la Gobernación de La Guajira, Ecocarbón, la Alcaldía de Barrancas como cabecera municipal, la Personería de Barrancas, Carbones del Caribe, Corpoguajira y la Junta Prodesarrollo de Oreganal con 13 líderes (Carbocol *et ál.*, 2014, p. 1).

Un año después, en 1995, se firmó un acuerdo novatorio, que consistió en hacer unas especificaciones al primer acuerdo en el cual se establecieron recursos, montos y obras a financiar por cada una de las entidades responsables. Así, por ejemplo, Ecocarbón debía girar recursos a la Gobernación de La Guajira para que los ejecutara. Posteriormente, en el Acta de Liquidación final –Acuerdo Novatorio 266-96–, se acordó la construcción de las obras institucionales para el Nuevo Oreganal, entre otras, la construcción del acueducto, la tienda comunitaria, el comedor escolar, el parque recreacional y el área administrativa.

El valor total de los aportes pactados fue de \$450 millones de pesos, aportados así: \$200 millones por Ecocarbón, \$150 millones por el Departamento de La Guajira y \$100 millones por parte del Municipio de Barrancas (Ecocarbón; Gobernación de La Guajira; Alcaldía de Barrancas; comunidad de Oreganal, 1998, p. 7).

No obstante, y como lo afirma Juan Carlos García Otero (Garay y Martínez, 2015g), el traslado de una comunidad tiene varias implicaciones e impactos que hacen que durante el mismo proceso haya momentos de tensión y fue esto lo que ocurrió precisamente con la comunidad de Oreganal. Por ejemplo, uno de los primeros problemas se presentó en 1995, cuando la comunidad bloqueó por primera vez la mina debido a que algunas de las obras del Nuevo Oreganal no habían finalizado, entre otras la construcción de las casas.

Otro momento álgido ocurrió en 1997 cuando Carbones del Caribe S.A. decidió vender los derechos de explotación a la empresa Río Tinto y esta tomó la decisión de cerrar la mina. Acerca de este tema Óscar Flórez, analista social del área de reasentamiento y responsable en su momento del proceso de reasentamiento de la comunidad de Oreganal, afirmó que

“para este mismo año ya habían empezado las primeras familias a trasladarse, pero el cierre de la mina ocasionó un impacto muy fuerte, pues ya había personas habitando el Nuevo Oreganal y con el cierre muchos de ellos quedaron sin empleo y no tenían como pagar los costos de vida del nuevo lugar” (Garay y Martínez, 2015f).,

y agregó que con el fin de buscar soluciones,

“la empresa generó estrategias que les permitieran a las familias generar ingresos, una de las cuales consistió en contratar personas de la misma comunidad para que ayudaran en

la tarea de sembrar árboles en el nuevo predio, y en las labores de vigilancia del pueblo” (Garay y Martínez, 2015f).

En 1997 Glencor y Billinton –hoy en día socios accionistas del Cerrejón– se encargó de la operación minera en esta zona. Durante este mismo año se abrió un proceso de exploración de 73 mil hectáreas que pasaban por cuatro municipios (Fonseca, Barrancas, Distracción y San Juan del Cesar), Río Tinto y los operadores de zona centro decidieron unirse para participar en el proceso y lo ganaron.

En 1998, 40 de las 50 familias reasentadas se regresaron al antiguo Oreganal y construyeron ranchos, con el objeto de presionar a la Empresa y estar en su hábitat, afirma Óscar Flórez (Garay y Martínez, 2015f). A partir de ese momento la empresa debió empezar a construir confianza con la comunidad; una de las acciones que llevó a cabo fue la contratación de mano de obra local por más de 6 años.

#### 4.2. INICIO DE LA OPERACIÓN DEL CERREJÓN: EL CAMBIO EN LAS ESTRATEGIAS DE RELACIONAMIENTO CON LA COMUNIDAD DE OREGANAL

En el 2002, luego que Carbones del Cerrejón S.A. –hoy en día Cerrejón– comprara la operación de la zona norte, la operación de Intercor y la participación de Carbocol, el Cerrejón “*hereda todos los pasivos sociales de las anteriores operadoras, al ser a partir de esa fecha el único operador de la mina*” (Garay y Martínez, 2015f).

“Las negociaciones entre Carbones del Caribe y la comunidad de Oreganal (antes del 91) tenían un ámbito de supremacía por parte de la empresa, una vez entra Cerrejón la concepción cambia y se reconoce a la comunidad como un igual con derechos. Esto hace que las negociaciones fueran más “humanas”. La interacción de las empresas con los individuos cambió a partir de la Constitución del 91” (Garay y Martínez, 2015g).

Este cambio también lo percibieron algunas de las personas reasentadas, quienes expresan que por la desconfianza con la empresa anterior (Carbones del Caribe) la relación con el Cerrejón no fue fácil al principio, pero luego la empresa hizo todo lo posible para mejorar las relaciones con la comunidad.

“La idea de Carbones de Caribe era sacarnos a como diera lugar, jeso hicieron! Gracias a Dios la vendieron al Cerrejón; a los 10 años fuimos sus enemigos y nos devolvimos porque estábamos pasando trabajo tenaz. Al principio nosotros no confiábamos en Cerrejón, ni Cerrejón en nosotros. Pero se conformaron equipos y surgió la confianza algo muy importante” (Garay y Martínez, 2015b).

Cuando Mauro Contreras, presidente de coopmao, menciona que se devolvieron, hace referencia al 2003 cuando 34 de las 85 familias se regresaron por segunda vez al antiguo Oreganal, hecho que llevó a detener la operación de la mina (Garay y Martínez, 2015b). Acerca de este episodio, Eduardo Lozano, gerente de responsabilidad social de Cerrejón, expresó:

“la invasión de predios hizo que el departamento legal empezara a terminar las negociaciones o los procesos de expropiación de las familias que no habían negociado, en muchas ocasiones con acción policiva, pero esto lo que hizo fue crear una tensión mucho más fuerte y generar desconfianza entre las partes” (Garay y Martínez, 2015i).

Estas acciones por parte de la Empresa tuvieron un impacto negativo en la comunidad, ya que Cerrejón no logró llegar a acuerdos con ella, motivo por el cual la Empresa decidió cambiar de estrategia. El presidente de la Compañía, el Departamento Legal, asuntos públicos, y la división de comunidades y tierras decidieron suspender todas las diligencias judiciales y buscar los mecanismos para comenzar un diálogo más eficaz. La opción seleccionada fue la conformación de una mesa de conversaciones.

Es así como en 2004 se creó la mesa de negociación, en la cual participaban representantes de la Junta de Acción de Oreganal y de la Empresa. En esta mesa también hubo discusiones muy fuertes y el proceso no fue tan fácil; Cerrejón asegura que en la mesa los líderes buscaban una negociación en términos de dinero y la Empresa, por su parte, tenía muy claro que no sería por esta vía como se llegaría a un acuerdo.

Tal y como se mencionó al principio de esta sección, los casos de reasentamiento antes de la adopción de la Norma 5 de la Corporación Internacional Financiera resultaban más complejos para las empresas —ya que no existía una guía clara sobre cómo deberían proceder las empresas—. Eduardo Lozano,

quien indica que este proceso en específico se trabajó de acuerdo con lo que la ley indicaba, recuerda:

“Usted tiene que hacer una transacción eminentemente comercial, es decir que usted paga por lo que está comprando y lo que está comprando es un terreno con unas mejoras y con unas indemnizaciones relacionados con el núcleo cesante de las familias cuando se trasladen al otro sitio. Pero además si usted los va a reasentar les debe dar una casa y después un lote para que sigan desarrollando sus actividades agropecuarias si era su vocación. Esa era la esencia de lo que se hizo, pero no estaba alineado con ningún estándar en materia de reasentamiento” (Garay y Martínez, 2015i).

Lozano y su equipo de trabajo consideraban que no era suficiente cumplir con la normatividad colombiana en casos de reasentamiento, pues ellos empezaban a cuestionarse si desde el punto de vista ético la Empresa había hecho todo lo que podía hacer por ayudar a esta comunidad. Es así como en el 2005 Cerrejón comenzó a buscar las distintas alternativas para manejar la mesa de negociación, investigando otros casos con la Defensoría del Pueblo, la Personería, la Gobernación de La Guajira y la Alcaldía de Barrancas; pero encontraron que en cada entidad la respuesta ante el manejo de casos de reasentamiento era diferente, motivo por el que decidieron manejarlo “a su manera”. “*La compañía empezó a pensar que no todo se resolvía si se cumplía con la ley, debíamos ir más allá*” (Garay y Martínez, 2015i).

Con este cambio de estrategia, Cerrejón logró mejorar las relaciones y construir confianza con la comunidad de Oreganal, hecho que para los funcionarios de la Empresa fue la clave del éxito posterior de la negociación. Para ello el primer paso fue delegar a una persona que tuviera una relación directa con las familias, en su momento fue Óscar Flórez, quien decidió abordar el tema también de una forma diferente. Flórez describió cómo se fueron haciendo estos primeros acercamientos y cómo a raíz de esto surgió una demanda social que tal vez la Empresa conocía, pero en la que no se había empezado a trabajar de la manera como la comunidad lo demandaba.

*“Óscar: Nos reunimos con ellos en el Viejo Oreganal*

*Comunidad: Lo que nosotros queremos es una tierra porque nosotros necesitamos seguir produciendo,*

*Óscar: Respondimos listo, busquemos una tierra y armamos unas comisiones, ¿qué tipo de tierra?*

*Comunidad: Que sea productiva, con tales condiciones.*

*Óscar: entonces dijimos listo. Y armamos unas comisiones” (Garay y Martínez, 2015f).*

Con el fin de enfocar este proceso en el diálogo y la confianza e identificar los problemas que aquejaban a la comunidad, se acordó cambiar el nombre de mesa de *negociación* a Mesa de *Concertación*. La mesa estuvo conformada por 5 representantes de la comunidad y 2 delegados de la Empresa.

Producto del trabajo de la mesa, en 2007, se firmó un acuerdo llamado o *Propuesta de desarrollo para la comunidad de Oreganal”*; el listado de inconformidades generado fue la línea base de trabajo de la Mesa de Concertación Oreganal, y la columna vertebral de la mesa fueron los siguientes programas: i). Educación; ii). Preparación laboral; iii). Generación de empleo (empleos directos con Cerrejón, microempresas); iv). Programa agropecuario (adquisición de tierras, Proyectos de COOPMAO); v). Programa del adulto mayor y ayudas humanitarias; vi). Mejoras infraestructura; vii). Otras actividades.

“Cada uno de los programas que íbamos construyendo lo íbamos validando con la gente que le correspondía cada programa, eso fue un elemento bien importante para garantizar que las cosas estuvieran conectadas” (Garay y Martínez, 2015f).

El presupuesto destinado para el logro de los objetivos de este convenio fue \$2.819.000.000 cop, invertidos entre el Cerrejón, la Gobernación de La Guajira y la Alcaldía de Barrancas. El mayor porcentaje fue destinado a las actividades productivas. La distribución de ese dinero se hizo por de la siguiente manera:

TABLA I  
PRESUPUESTO ACUERDO 2007

Presupuesto acuerdo 2007	En miles de pesos
Educación y recreación	\$ 255.000.000
Actividades productivas	\$1.209.000.000
Adquisición nuevas tierras	\$500.000.000
Salud	\$170.000.000
Otras inversiones aprox.	\$225.000.000
Total Cerrejón	\$2.359.000.000

Presupuesto acuerdo 2007	En miles de pesos
Gobernación de La Guajira	\$240.000.000
Fondo de fomento de actividades productivas	\$200.000.000
Apoyo microempresarial (Capacitación y empréstitos)	\$20.000.000
Total Alcaldía de Barrancas	\$220.000.000
Total Convenio	\$2.819.000.000

Fuente: Tomado de Cerrejón (2015). Oreganal. Departamento de Responsabilidad Social.

La creación de esta Mesa de Concertación fue la base para dar inicio a una oferta social integral por parte del Cerrejón en beneficio de la comunidad reasentada, de acuerdo con lo expresado, tanto por la empresa como por la comunidad. En este sentido, Mauricio Contreras, presidente de la Cooperativa Multiactiva Agropecuaria de Oreganal, afirmó:

“firmamos un convenio en la Mesa de Concertación con líderes de la comunidad, entonces exigimos con un pliego de peticiones, puntos de educación, deporte, infraestructura, Cerrejón aprobó una serie de recursos. Eso lo iban distribuyendo en educación, salud, infraestructura, eso iba llegando a medida que aprobaban. Firmamos un convenio, y conseguimos más por fuera del convenio que dentro del convenio, porque hay cosas que se escapan y van saliendo necesidades” (Garay y Martínez, 2015b).

#### 4.3. NUEVO OREGANAL, 18 AÑOS DESPUÉS

La Comunidad del Nuevo Oreganal está ubicada en el municipio de Barrancas, a 100 kilómetros de Riohacha, la capital del Departamento de La Guajira, y a 15 minutos del Viejo Oreganal (ver Gráfica 3). Tiene aproximadamente 640 habitantes, y 173 de ellos se benefician directamente por algún tipo de trabajo que desempeñan con el Cerrejón.

El Nuevo Oreganal es reconocido por Cerrejón y la Gobernación de La Guajira por ser una comunidad representativa para el municipio, activa políticamente y un caso de reasentamiento ejemplar entre los otros reasentamientos

que ha realizado la Empresa. Esto se ha logrado en gran medida gracias a la Cooperativa Multiactiva Agropecuaria de Oreganal (COOPMAO), desde donde se desarrollan la mayoría de proyectos para la comunidad, entre ellos el proyecto productivo agropecuario.

GRÁFICO 3  
UBICACIÓN DEL NUEVO OREGANAL Y LA FINCA EL SEQUIÓN



Fuente: Cooperativa Multiactiva Agropecuaria de Oreganal (COOPMAO). *Primera cartilla informativa*, p. 7.

En el momento de hacerse la reubicación de la comunidad, el poblado fue dividido en dos: una parte urbana (construcción de casas de 73 m<sup>2</sup>) y otra parte en el lote proindiviso, es decir, en un lote de la comunidad que estaba sin dividir.

El reasentamiento de la comunidad de Oreganal ha causado en las personas diferentes impactos en sus vidas; así, por ejemplo, las personas mayores de 40 años en su mayoría recuerdan con nostalgia el antiguo Oreganal y sienten que parte de sus costumbres quedaron allá. Las personas más jóvenes, a su vez, sienten que en el Nuevo Oreganal tienen mayores posibilidades para acceder a la educación profesional o de capacitarse con el Sena, lo que les facilita trabajar directamente o como contratista de Cerrejón. Estos, entre otros beneficios, que perciben por el hecho de estar ahora ubicados en un territorio urbano y no rural.

Al preguntarle qué extraña del Viejo Oreganal, la señora Lidis Medina (Garay y Martínez, 2015l), una de las líderes emprendedoras de la comunidad, respondió: *“Todo, allá no teníamos muros que nos dividieran, todos dormíamos en un cuarto, éramos más unidos entre todos, aunque acá estamos bien, pero se perdió mucho de lo que éramos”*. Sin embargo, la señora Medina afirma que Cerrejón ha sido un gran apoyo para el progreso de la comunidad y que a ella le ha ayudado mucho con la compra de los refrigerios que produce su restaurante.

Mauro Contreras, presidente de coopmao, es una de las personas más optimistas de la comunidad y afirma que en el proceso de reasentamiento hubo un antes y un después marcado por la llegada del Cerrejón. La mayoría de ellos coinciden al afirmar que cuando el proceso estuvo a cargo de Carbones del Caribe la empresa no cumplió todos sus compromisos y que esto generó un impacto negativo sobre ellos, tanto así que ello complicó, en un principio, la relación de la comunidad con el Cerrejón. Pese a ello, desde que se conformó la Mesa de Concertación, la comunidad y el Cerrejón han construido una relación de confianza.

Contreras afirma que en el momento del reasentamiento la comunidad “chocó” con una realidad que desconocían;

“al comienzo uno feliz porque uno se venía para acá un sitio nuevo, pero eso fue totalmente falso, una mentira que nos creímos, porque lo poquito que nos dieron tocó metérselo a una casa, porque allá uno vivía diferente” (Garay y Martínez, 2015b).

Refiriéndose así al proceso antes de que llegara Cerrejón. Para él la llegada de Cerrejón

“es alentadora porque han mandado gente para el Sena, el Ipsa de Barranquilla, trabajo directo e indirecto, tener esta cooperativa, la asociación de mujeres, hacer arreglos en áreas como colegios, cementerios, eso es importante” (Garay y Martínez, 2015b).

A su vez, Amadiz Martínez, miembro de coopmao, aseguró que “*fuimos desplazados*” por la acción de la minería y así también lo siente Mauro Contreras quien expresó que “*Carbones del Caribe nos sacó*”. Estas personas, a diferencia de los jóvenes, experimentaron un impacto fuerte porque su costo de vida se incrementó, y había un arraigo cultural muy fuerte a la tierra y los animales. Los jóvenes menores de 18 años han nacido y se han criado en el Nuevo Oreganal, un poblado urbano, de manera que no extrañan la vida del campo (Garay y Martínez, 2015b).

Tal y como se puede leer en los testimonios anteriores, el reasentamiento marcó la vida de cada una de las familias que habitaban en el Viejo Oreganal; no obstante, muchas de estas personas han tratado de buscar, tanto el desarrollo de su pueblo como su desarrollo personal por medio de los beneficios de la Mesa de Concertación. Es así como ellos aseguran que “*a pesar de las adversidades*”, hoy sienten que las cosas han cambiado y mejorado gracias, en gran medida, a la colaboración que Cerrejón les ha prestado.

Un ejemplo de desarrollo de esta comunidad es la Asociación de Mujeres Productoras de Oreganal que fue creada en 2012. Actualmente son 14 mujeres afiliadas (en su mayoría cabeza de hogar), quienes le agradecen al Cerrejón el apoyo que han recibido a lo largo de este proyecto; la empresa, además de colaborarles con dinero, les ha donado equipos para la producción de los alimentos y les ha ayudado a consolidar alianzas importantes que les ha permitido, a la fecha, firmar tres contratos de servicio con Tecnocerrejón, Hotel Waya y el mismo Cerrejón.

“Hay muchas personas que no tienen esa mentalidad de organizarse y de poder generar un ingreso que no solo dependa de Cerrejón, yo les decía ustedes se quejan de Cerrejón, pero la mayoría se mueve por los empleados de Cerrejón y son los que mueven la economía, tienen un ingreso estable, que son los que compran. Entonces el recelo está y creo que es imposible que no haya. En Oreganal es la minoría los que están descontentos”. Mujer miembro de la Asociación de Mujeres Productoras de Oreganal (Garay y Martínez, 2015m).

Frente a los beneficios que la comunidad ha obtenido del Cerrejón las opiniones están divididas. Quienes pertenecen a la cooperativa son más optimistas y ven mayor apoyo por parte del Cerrejón, pero hay otros que, por el contrario, sienten que la negociación no fue tan buena si se compara con lo que han obtenido las comunidades de reasentamientos más actuales. Ante esta inconformidad, Eduardo Lozano, gerente de responsabilidad social del Cerrejón, explica que desde el inicio del reasentamiento la Empresa se ha encargado de que ellos sientan que son importantes para la Compañía, y agrega que cuando se llevó a cabo el reasentamiento de Oreganal se hizo de buena fe y cumpliendo con los estándares legales de la época.

“Cuando salieron los estándares de la IFC íbamos a tratar de igualar cosas (no todo porque ya era imposible), dentro de ese acuerdo que para ellos no estaba incorporado, como el apoyo en programas productivos, apoyo al adulto mayor, mujeres empresarias”, recuerda Lozano (Garay y Martínez, 2015i).

Tanto la Asociación de Mujeres como coopmao y otros emprendimientos, le han demostrado al Cerrejón y a la región que los beneficios de la oferta social de la Empresa han contribuido a que la comunidad alcance la independencia y la sostenibilidad por medio de sus proyectos de vida, que es, en últimas, el objetivo que persigue la Empresa al apoyar a la comunidad: lograr que ellos sean autónomos y sostenibles. Aunque, al mismo tiempo, los pobladores de Oreganal reconocen la importancia y la necesidad de tener una empresa como Cerrejón en La Guajira.

## 5. PROYECTO PRODUCTIVO AGROPECUARIO DE OREGANAL

### 5.1. ORIGEN DEL PROYECTO

El Proyecto Productivo Agropecuario de Oreganal nació a partir del listado de necesidades identificadas en la Mesa de Concertación del 2006 y consolidado en la “Propuesta de Desarrollo para la comunidad de Oreganal”, documento por medio del cual se lograron unificar los esfuerzos de los involucrados en la Mesa de Concertación para así asegurar la ejecución de esta propuesta de desarrollo (Cerrejón, 2007).

El numeral 2 del documento en mención se refiere a los proyectos productivos o de generación de ingresos así:

“Este programa contempla el apoyo de proyectos productivos en los sectores agropecuario y comercial, para contribuir al mejoramiento social, económico y cultural de la comunidad. Los proyectos pretenden fomentar el trabajo solidario, la ayuda mutua y la conformación de empresas productivas que se conviertan en la base del progreso y mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes y de la comunidad en general” (Cerrejón, 2007, pp. 6-7).

En la Propuesta también quedó estipulada la adquisición de nuevas tierras reconociendo la importancia de las actividades agropecuarias para la comunidad con un plazo de ejecución para el segundo trimestre de 2007. Una vez se firmó el acuerdo, las familias con vocación agrícola decidieron organizarse y un año después se formalizó la Cooperativa Multiactiva Agropecuaria de Oreganal, COOPMAO.

COOPMAO tiene como objeto social generar beneficios y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y de la comunidad de Oreganal, por medio del desarrollo de proyectos productivos agropecuarios sostenibles, garantizando la comercialización de sus productos y la prestación de servicios que satisfagan las necesidades de los asociados y de la región (coopmao, p. 6).

COOPMAO, conformada por 45 asociados (inicialmente 34 familias de las 85 reubicadas, a las que tiempo después se le adhirieron 11 más), tiene como proyecto principal el cultivo de palma de aceite, y como secundario el proyecto ganadero, bovino y ovino, y la siembra de cultivos frutales menores. Este proyecto se desarrolla en la finca El Sequión, ubicada en el corregimiento de Villa Martín, a 19 kilómetros de Riohacha (ver Gráfica 3).

## 5.2. ESQUEMA DE IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS DEL PROYECTO

Para la conformación de COOPMAO se hizo necesario que el Cerrejón realizara importantes alianzas; una de ellas fue con el Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, regional de Fonseca, el cual capacitó por 20 horas a 35 personas en cooperativismo básico.

“Las asesorías consistían en planificar el tema estatutario, normas, organización, elección de dignatarios y miembros de los diferentes comités, una vez culminada la etapa de asesoramiento se continuó con el proceso de formalización y constitución legal de la Cooperativa”, afirmó Jorge Daza, instructor del Sena (Garay y Martínez, 2015p).

Otra de las alianzas que realizó el Cerrejón fue con la Promotora Hacienda Las Flores. Con la promotora integró, a partir del 2007, el modelo de

“Alianzas Productivas y Sociales” hacia un nivel agroindustrial, donde los pequeños productores de las asociaciones empezaron a participar, como socios industriales, junto con el Integrador de las Alianzas (Grupo Empresarial Oleoflores, s.f.).

Aunque las capacitaciones fueron en cooperativismo, el Sena acompañó a los miembros de la Cooperativa a realizar algunas visitas a la Hacienda Las Flores para conocer de cerca el proyecto y poder así dar algunas sugerencias acerca del cultivo de palma; además le facilitó a coopmao el préstamo de equipos como tractores en el inicio del proyecto agropecuario.

José Luis España, ingeniero agrónomo de la Hacienda Las Flores, acompañó personalmente a los miembros de coopmao a visitar un total de casi 20 fincas, con el fin de encontrar una que cumpliera con las condiciones de terreno que se necesita para el cultivo de palma.

“Nos gustó esta finca (El Sequión) porque son tierras muy fértiles, pero desafortunadamente no hay agua, la recomendación fue hacer la represa, pero eso no se dio porque el movimiento de tierra es muy costoso y luego se optó por hacer pozos profundos, algunos que han dado suficiente agua, otros no”. Afirmó el ingeniero España, en una entrevista realizada por el equipo de investigación durante la primera salida de campo (Garay y Martínez, 2015e).

La promotora Hacienda Las Flores colaboró a coopmao por medio del suministro de plantas a un costo favorable, la asistencia técnica gratuita y, algo muy importante, la promesa de compra del fruto de la palma de aceite producido por ellos. El ingeniero España asegura:

“... Invitamos a los señores del Cerrejón a la fábrica porque tiene un complejo completo: producción de semillas, vivero, pre vivero, siembra, comercialización y alianzas con pequeños agricultores que hace diez años no había para sembrar con el pequeño

agricultor, porque no tenían acceso al crédito, solo los grandes terratenientes” (Garay y Martínez, 2015e).

“Hacienda Las Flores presta el servicio de asistencia técnica que requiera la Cooperativa, los acompaña en la consecución de recursos en el momento del establecimiento del cultivo, y en el momento de la producción les garantizan el 100% de la compra del producto”, afirmó David de la Rosa, Gerente de Hacienda Las Flores (Garay y Martínez, 2015d).

El ingeniero España también asegura que el cultivo de palma de aceite es uno de los cultivos que ha traído más beneficios a nivel mundial y que ha abierto nuevas oportunidades de trabajo, además de ser muy rentable (Garay y Martínez, 2015e). Actualmente el precio de la tonelada del fruto de palma está por encima de los trescientos mil pesos. En La Guajira un referente muy importante en la siembra del cultivo de palma de aceite es la Asociación de Palmicultores de Matitas, conformada por 24 personas campesinas quienes dieron inicio a su proyecto en el 2002 y 3 años después de iniciar la siembra recibieron la primera producción.

Gracias al apoyo y la asesoría del Cerrejón y la Hacienda Las Flores, los asociados COOPMAO adquirieron la finca El Sequión en 2009, una finca de 160 hectáreas que tuvo un costo de \$1.280 millones de pesos, de los cuales \$1.200 millones fueron aportados por el Cerrejón y \$80 millones por la Cooperativa.

FOTO 1  
MIEMBRO DE COOPMAO EN LA FINCA EL SEQUIÓN



Fuente: Imagen tomada por el grupo de investigación en la segunda visita de campo

En el 2009 COOPMAO sembró las primeras 42,5 hectáreas de palma de aceite, sin embargo para que este programa lograra la sostenibilidad que todos buscaban, se continuó trabajando en las alianzas; por ejemplo, el Sena, regional Fonseca, apoyó a la Cooperativa con un tractor para realizar la limpieza en el cultivo y la Corporación Autónoma Regional de la Guajira, Corpoguajira, colaboró con el estudio geo-eléctrico que sirvió para que Cerrejón donara recursos económicos y se lograra así la construcción del primer pozo profundo de agua (*Cartilla informativa*, s.f., p. 3).

A partir del 2011, y luego de que COOPMAO fuera inscrita ante la Superintendencia de Economía Solidaria, los asociados empezaron a acceder a créditos del Banco Davivienda con el fin de dar continuidad al proyecto. Mauro Contreras explicó lo siguiente:

“hicimos un crédito por \$691 millones de pesos para comprar, sembrar y hacer realidad el proyecto de palma. El Estado daba el 40% del crédito, la Gobernación 20% y comenzaron a hacernos visitas y no nos terminaron regalando el 60% sino el 75% (...) El Estado también nos dio \$40 millones de pesos para el sostenimiento de la Cooperativa en la parte de oficinas y algo para la finca; también salimos beneficiados en Estudios y Diseños por \$160 millones de pesos para un sistema de riego, no arrojó lo que se quería porque se pretendía el 100%, es decir sistema de riego para 160 hectáreas” (Garay y Martínez, 2015b).

En el 2011 adhirieron a la Cooperativa 11 familias más y la cooperativa decidió dar inicio al proyecto ganadero que comenzó con un primer lote de 60 cabezas de ganado vacuno, de las cuales 56 fueron comercializadas (4 restantes murieron a causa de una epidemia) y luego dio paso a un segundo lote de 63 cabezas de ganado. Durante este mismo año (2011) la Cooperativa empezó con la siembra de cultivos menores; 75 árboles frutales, entre los cuales se encuentra mango, guanábana, limón y naranja, además de un cultivo de 10 hectáreas de maíz. También lograron la construcción del segundo pozo profundo (producción de 8 y 10 litros/segundo, respectivamente) y de tres pozos artesanales (producción de 10 litros/segundos) (COOPMAO - 2.<sup>a</sup> ed., s.f., p. 6).

FOTO 2  
PROYECTO OVINO EN LA FINCA EL SEQUIÓN



Fuente: Imagen tomada por el grupo de investigación en la primera visita de campo.

La mayoría de asociados de COOPMAO comprenden la importancia que ha logrado su Cooperativa en la región y es por esto que sienten que están en la capacidad de buscar recursos económicos y lograr apoyo por parte de otras entidades, como lo afirmó su presidente Mauro Contreras: *“cuando uno se organiza no debe buscar solo ayuda de la empresa privada, porque si uno se organiza donde toca puertas las abren porque confían en ti, por eso buscamos ayuda del Estado”* (Garay y Martínez, 2015b).

Gracias a esta gestión, la Cooperativa Multiactiva Agropecuaria de Oreganal, logró salir beneficiada el mes de octubre de 2015 en una convocatoria que hizo el Departamento de Prosperidad Social, DPS, para obtener acceso a maquinaria y equipos de producción. Mauro Contreras explicó de qué se trata:

“es una cosechadora de Forraje, se siembran tres o cuatro hectáreas de alimento, se recoge a través de un zorro para poder poner a comer a los animales en otra parte diferente; porque queremos tener cero animales dentro del cultivo de palma porque siempre nos lo han dicho. Nos fue bien en esa convocatoria” (Garay y Martínez, 2015b).

### 5.3. IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE RIEGO EN EL PROYECTO PRODUCTIVO

El proyecto productivo agropecuario de Oreganal es de gran importancia para los miembros de la cooperativa COOPMAO porque ellos ven con ilusión la realización de sus sueños a través de él, esos que en algún momento sintieron perdidos cuando tuvieron que dejar el Viejo Oreganal, lugar en el que estaban acostumbrados a trabajar la tierra.

“Para mí es importante el proyecto porque a la edad de uno no tiene en qué ocuparse y es muy bonito cuando todos nos reunimos y proponen algo que es benéfico para uno, porque uno se motiva”, afirmó un adulto mayor miembro de COOPMAO.

En este proceso Cerrejón ha sido su mano amiga, así lo manifiestan varios asociados, quienes agradecen el apoyo que la Empresa les ha dado y más allá de los recursos económicos y donaciones que les han hecho, COOPMAO asegura que el acompañamiento y la construcción de confianza han sido la clave para que el proyecto se mantenga, y por esto piden hoy más que nunca que sigan ahí con ellos, ya que el cultivo de palma de aceite se encuentra en una de sus etapas más críticas, debido a la sequía que agobia al Departamento desde hace años.

La Guajira es un departamento con un clima semiárido y, por lo general, llueve entre los meses de septiembre y diciembre, pero desde julio del 2014, según indican los pobladores en la región, no había llovido lo suficiente y la temperatura alcanzada en julio de este año fue 40 °C. Esta sequía ha hecho

que el cultivo de palma de aceite entre en crisis en vista de la gran necesidad de agua que tiene.

Joel Posada, ingeniero agrícola de la Hacienda Promotora Las Flores, experto en riegos y drenaje, le explicó al equipo de investigación que el cultivo de palma de El Sequión actualmente está en una etapa crítica puesto que *“es una plantación recién sembrada y viene con unas condiciones especiales, viene de vivero y usted la planta en un nuevo campo y sufre estos cambios climáticos”* (Garay y Martínez, 2015j), y aseguró que se está perdiendo parte del cultivo y la otra parte no está siendo tan productiva como podría ser si tuviera la provisión de agua ideal. Además, el ingeniero Posada afirmó que esto no solo se debe al cambio climático sino también al sistema de riego que implementaron en un principio, puesto que no satisfacía las necesidades de un cultivo como este.

El cultivo cuenta con dos pozos de agua, que suplen las 40 primeras hectáreas de la producción existente (correspondientes a la siembra de 2009); sin embargo, el ingeniero Posada aseguró que 12 litros de agua por segundo para un proyecto agrícola como el de COOPMAO no es suficiente, refiriéndose al pozo de 65 metros de profundidad que actualmente tiene la finca; y que teniendo en cuenta que el proyecto de palma actualmente ocupa 110 hectáreas, se necesitarían 110 litros de agua (Garay y Martínez, 2015j).

Adicionalmente, el tipo de suelo de La Guajira exige sistemas de riego especiales por ser un Departamento de baja pluviosidad, lo cual implica tener casi 6 horas días de riego por lote, *“hay que distribuirla durante el mayor tiempo posible para que el suelo sea capaz de retener esa humedad, es decir que dure 24 horas en el suelo, cada 24 horas se riega el mismo lote”* (Garay y Martínez, 2015j).

Es por esta razón que se hace necesaria la construcción de un sistema de riego que satisfaga las necesidades de agua por hectárea antes mencionadas (1 litro por segundo por hectárea, es decir, 110 litros por segundo para todo el cultivo); no obstante, implementar un sistema de riego como este requiere de una inversión que podría superar los \$1.100 millones de pesos, específicamente teniendo en cuenta que por hectárea se deben invertir cerca de \$10 millones de pesos. O, la construcción inicial de 2 pozos que superen los 120 metros de profundidad; para esto se necesitaría una inversión aproximada de \$240 millones de pesos teniendo en cuenta que se debe invertir 1 millón de pesos por metro para la construcción de cada pozo.

De acuerdo con los cálculos del ingeniero Posada, aunque la inversión en el sistema de riego para las 120 hectáreas demanda recursos abultados, con el tiempo la inversión se recupera e incluso genera beneficios importantes, debido al aumento en la productividad de la finca durante un largo período (casi 20 años). En sus palabras

“un cultivo de estos sin agua, está castigado en un 60% de la producción, es decir que solo produce el 40%. Se podrían hablar de 30 toneladas por hectárea, sin riego se pueden tener 12, máximo 15, es decir castigados en 18 toneladas sin producir (por hectárea). Si se vende en \$300 mil pesos tonelada, son \$5 millones de pesos, es decir que no es descabellado invertir \$10 millones por hectárea porque se va a recuperar (vean: \$10 millones x 110 Ha = \$1.100 millones). Hay que tecnificarlo bien, diseñar e instalar un sistema que satisfaga las necesidades del cultivo” (Garay y Martínez, 2015j).

El tiempo límite para implementar el sistema de riego ya se está acabando. Así lo advierte el ingeniero Posada quien dice que, en caso de no realizarse la inversión, lo peor que le podría pasar a la palma sería morir, sobre todo la siembra más joven, pues tal vez no sería capaz de aguantar un año más de verano. Otro segmento del cultivo está esperando el agua para que se pueda desarrollar al máximo y otro segmento que es el que están esperando que empiece a producir.

Los expertos de la Hacienda Las Flores aseguran que el cultivo todavía se puede recuperar, y mejorar su producción en un año y medio, si se implementa este sistema de riego, o inicia la construcción de los pozos. Además de aplicar buenos fertilizantes y de buenas labores agronómicas; ya que el retraso que hoy presentan se debe a la falta de fuentes hídricas, y reconocen la importancia de salvar el cultivo por las ventajas económicas que trae la palma de aceite.

Al respecto, David de la Rosa afirmó que

“en zonas como La Guajira, normalmente se deberían producir cuatro toneladas por hectárea en el primer año de producción, eso va siendo incremental en la medida que va creciendo el cultivo. En un futuro el potencial de producción en zonas como la Guajira se podría estar entre 25 y 28 toneladas por hectárea”. Y más adelante agrega: “el sur de la Guajira es muy rico agrícola y hasta el momento solo se ha explotado en el cultivo de arroz y ganadería. Y se requiere del desarrollo de proyectos que favorezcan el desarrollo de la región con un tipo de negocios como el cultivo de palma” (Garay y Martínez, 2015d).

Por su parte Cerrejón es consciente de la situación crítica por la que está atravesando el proyecto y al igual que los demás actores involucrados, no quiere que la iniciativa se vea afectada; sin embargo, para la Empresa en este momento invertir dinero es difícil por la crisis económica que también enfrenta el sector minero debido a la caída del precio del mineral.

Eduardo Lozano explicó que el presupuesto de responsabilidad social del período 2010-2016 se hizo con base en el precio de tonelada de carbón vigente en 2009, pero que la disminución del precio ha llevado a la Empresa a hacer ajustes de costos operacionales fuertes.

“La disminución del precio del carbón nos ha llevado a pasar de utilidades que sobrepasaban los 1.000 millones de dólares, utilidades operacionales a estar muy cerca de los 70 millones de dólares” (Garay y Martínez, 2015i).

Sin embargo, Lozano reconoce la importancia de implementar el sistema de riego en la finca El Sequión. Sobre este punto, aseguró:

“Cerrejón y Hacienda Las Flores van a hacer un diagnóstico para saber cuál es la problemática del tema del agua y qué podemos hacer nosotros ya, como una medida de mitigación de emergencia. Sí, yo necesito sacar agua de la planta de la mina, pero tengo que tener un análisis técnico para mostrárselo al presidente de la Compañía. Es poder establecer cuáles son las necesidades y que nos tracen un plan a corto, mediano y largo plazo. Sabemos que el de corto plazo es donde tenemos que salir a buscar agua de donde sea y poder salvar el proyecto, pero el de mediano plazo vamos a hacer la gestión para que no toda la plata la siga poniendo la compañía sino el Estado, para eso está para el pequeño y mediano productor (Garay y Martínez, 2015i).

De acuerdo con los miembros de COOPMAO, desde julio del 2014 no llovía lo suficiente en la región, motivo por lo que en la primera visita de campo realizada en agosto de 2015 se pudo observar que tanto la tierra como las plantas de la finca El Sequión tenían una condición física diferente a la que los asociados y el Cerrejón comentan que tenía cuando compraron el predio: la finca estaba seca, amarilla, en vez de verde y floreciente, como debería estar con una provisión adecuada de agua.

A modo de anécdota, Maricela Mejía, vínculo directo entre la empresa y la comunidad de Oreganal, recuerda que cuando fueron a ver por primera

vez la finca, los trabajadores que allí estaban le prestaron unas botas para entrar porque el agua literalmente le llegaba hasta los tobillos; así también lo recuerdan los asociados de COOPMAO: “*Cuando nosotros recibimos esta finca, era una selva*”, es decir, verde y viva, asegura uno de los miembros de COOPMAO, tratando de explicarle al equipo de investigadores del Externado cómo era el predio en 2009 (Garay y Martínez, 2015h).

FOTO 3  
FINCA EL SEQUIÓN EN AGOSTO DE 2015



Fuente: Imagen tomada por el grupo de investigación en la primera visita de campo.

Sin embargo, para la segunda visita realizada a inicios de octubre de 2015, el cultivo tenía un aspecto bastante diferente gracias a que en los últimos dos meses había llovido con cierta regularidad en La Guajira. En la Gráfica 7, se podrá ver cómo cambió el aspecto de la finca El Sequión en tan poco tiempo,

puesto que, como lo aseguraron en varias ocasiones los asociados, colaboradores, el Cerrejón y funcionarios de la Hacienda Las Flores, “la tierra de La Guajira responde muy bien al agua”, asegurando con ello que las condiciones de suelo de El Sequión son muy fértiles. Además de las propiedades de la palma, que le permite recuperarse con facilidad.

FOTO 4  
FINCA EL SEQUIÓN EN OCTUBRE DE 2015



Fuente: Imagen tomada por el grupo de investigación en la primera visita de campo.

La evidente recuperación de los cultivos de palma de aceite de la finca El Sequión en tan corto tiempo, y con tan poca provisión de agua, evidencian que si en corto tiempo se implementa un sistema adecuado de riego, el proyecto productivo puede recuperarse y elevar su productividad, incluso hasta un punto tal que permita a la finca misma pagar la inversión realizada.

#### 5.4. IMPACTOS DEL PROYECTO SOBRE LOS ACTORES INVOLUCRADOS

El desarrollo del Proyecto Productivo Agropecuario de Oreganal ha generado impactos importantes, tanto sobre la comunidad beneficiaria y COOPMAO como sobre el Cerrejón mismo. A continuación, se enlistarán los principales impactos, aunque no los únicos que pudieron identificarse en el desarrollo de la investigación:

##### *Comunidad-COOPMAO*

- *Generación de empleo y fuentes alternativas de ingresos.* Gracias a la unión de esfuerzos entre el Cerrejón, la Hacienda Las Flores y el Sena se creó la cooperativa COOPMAO que brindó alternativas de trabajo a 45 familias con vocación agrícola del Nuevo Oreganal (adultos mayores y madres cabezas de hogar), para quienes era difícil encontrar fuentes de generación de ingreso.
- *Capacidad operativa en proyectos productivos alternativos y colectivos.* Debido a los procesos de formación y acompañamiento técnico que ha recibido coopmao, sus miembros han generado y fortalecido capacidades para el desarrollo de proyectos productivos y colectivos. Esto les ha permitido participar en espacios académicos y del sector agropecuario en los cuales han compartido su experiencia en la producción de palma de aceite, convirtiéndose así en un referente regional y nacional en el tema.
- *Acceso a recursos públicos y privados a través de la presentación de proyectos y de una gestión responsable.* Gracias a las alianzas interinstitucionales que surgieron de las mesas de concertación, por medio de coopmao se ha logrado acceder a recursos públicos y privados para el desarrollo de los proyectos productivos llevados a cabo en la finca El Sequión.
- *Ser un referente para la comunidad en la forma de organizarse para recibir apoyo.* Los miembros de la comunidad que no hacen parte de coopmao buscan ser parte de la Cooperativa ya que reconocen que sus miembros han obtenido beneficios adicionales con respecto a los del resto de la comunidad, y que a través de la misma sería más fácil desarrollar proyectos para tener una fuente de ingresos.

- *Empoderamiento de los miembros de COOPMAO en el desarrollo de los proyectos alternativos y colectivos.* Los miembros de COOPMAO reconocen que obtener los resultados esperados de los proyectos depende del compromiso, participación, preparación constante, capacidades que han ido fortaleciendo con el tiempo y gracias al apoyo de las instituciones involucradas.

### *Cerrejón*

- *Mejora en el relacionamiento y el diálogo de la empresa con la comunidad de Oreganal.* Las mesas de concertación y la oferta social le han permitido al Cerrejón generar confianza entre los miembros de la comunidad de Oreganal y establecer el diálogo como herramienta principal de negociación entre las partes. Las vías de hecho por parte de la comunidad, tan frecuentes antes de la creación del Cerrejón y el establecimiento de las mesas, han quedado atrás, y ahora el diálogo es la táctica que prima como estrategia de relacionamiento de Oreganal. Esto ha permitido que la operación del Cerrejón en la zona sea más fluida y pacífica.
- *Ser un referente tanto para Cerrejón como para otras empresas en el proceso de reasentamientos.* Cerrejón no se limitó a cumplir lo que en su momento ordenaba la ley, por eso decidió implementar acciones como la creación de una Mesa de Concertación para generar confianza a través del diálogo. En esta Mesa se construyeron acuerdos favorables para ambas partes, lo que favoreció su operación y mejoró la calidad de vida de la comunidad; al brindar beneficios con cada una de las líneas de sus fundaciones y con los proyectos de su área de RSE.

## 5.5. EL PROYECTO PRODUCTIVO Y SU RELACIÓN CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL CERREJÓN

Con el fin de entender el Proyecto Productivo Agropecuario de Oreganal como una estrategia de responsabilidad social empresarial promovida por el Cerrejón, a continuación, se hará una lectura del proyecto a la luz de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ods, los principios del Pacto Global de la Organización de las Naciones Unidas y la norma internacional ISO 26000.

Los ODS son una iniciativa que busca que los países y las empresas se unan para trabajar mancomunadamente con el fin de erradicar la pobreza, promover el desarrollo humano, proteger el medio ambiente y hacer frente al cambio climático, a nivel mundial. En particular, el Proyecto Productivo Agropecuario de Oreganal contribuye al cumplimiento del *Objetivo n.º 8*, el cual busca “*Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos*” (Organización de las Naciones Unidas (ONU), s.f.; esto es así debido a que el proyecto ofrece una alternativa de ingreso económico y de trabajo decente a los adultos mayores de la comunidad de Oreganal que tienen una vocación agropecuaria.

Al igual que los ODS, el Pacto Global también es una iniciativa de las Naciones Unidas que promueve el compromiso del sector privado, el sector público y la sociedad civil para alinear sus estrategias y operaciones con diez principios que están distribuidos en cuatro áreas temáticas, a saber: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. En especial, la adquisición del predio que hoy en día es la finca El Sequión ha contribuido a la protección del modo de vida de los habitantes con vocación agropecuaria provenientes del Viejo Oreganal; de igual manera, la instauración de la Mesa de Concertación fue un claro ejemplo de un proceso de debida diligencia asegurando el respeto por los derechos humanos de sus habitantes. Estas iniciativas están relacionadas con el *Principio n.º 1* del Pacto Global, el cual establece que “*las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia*” (Naciones Unidas, s.f.).

El proyecto productivo también es una iniciativa que permite cumplir algunos de los principios y asuntos establecidos en la norma ISO 26000. En cuanto al principio sobre derechos humanos, se identifica el Asunto 7 sobre derechos económicos, sociales y culturales, ya que el proyecto productivo promueve un trabajo en condiciones favorables y justas, condiciones que son indispensables para garantizar la dignidad y desarrollo personal de los miembros de coopmao.

Respecto al principio de participación activa y desarrollo de la comunidad, se identifican los siguientes asuntos:

– *Asunto 1.* Sobre participación activa de la comunidad, el cual hace referencia a la ayuda proactiva de una organización a la comunidad con el objetivo de prevenir y resolver problemas; así mismo, las acciones de la Empresa respetaron el proceso de participación y opinión de la comunidad, lo cual se evidenció con la implementación de los acuerdos establecidos entre la comunidad y la empresa en desarrollo de la Mesa de Concertación.

– *Asunto 2.* Que establece la educación y la cultura como la base del desarrollo social y económico, al acordar con los beneficiarios del proyecto la organización social de los participantes en la Cooperativa Multiactiva Agropecuaria, COOPMAO, promoviendo el conocimiento local en conjunto con el Sena.

– *Asunto 3.* Sobre creación de empleo y desarrollo de habilidades; la implantación del proyecto productivo contribuyó al cumplimiento de este asunto por medio de la alianza con la Promotora Las Flores para la formación de los miembros de la cooperativa en el cultivo de la palma de aceite y la promoción de empleos con habitantes de la comunidad, tanto dentro como fuera de la actividad minera.

– *Asunto 4.* Sobre el desarrollo y el acceso a la tecnología, el cual indica que para avanzar en el desarrollo económico y social las comunidades y sus miembros necesitan, entre otras cosas, un acceso a las tecnologías modernas. El Cerrejón contribuyó a cumplir con este asunto por medio de la implementación del sistema de riego por aspersión en las primeras 45 hectáreas del cultivo de palma de aceite y la promoción del uso de maquinaria y equipos en la finca El Sequión, y

– *Asunto 5.* Relacionado con la inversión social, donde el Cerrejón invirtió recursos en un programa orientado a mejorar aspectos sociales de la vida en la comunidad. Las razones por las cuales el proyecto productivo hace parte de la inversión social del Cerrejón se expondrán con mayor detalle en la siguiente sección.

## 5.6. EL PROYECTO PRODUCTIVO COMO UNA INVERSIÓN EN COMUNIDADES DEL CERREJÓN

Dentro de la política de responsabilidad social del Cerrejón se puede catalogar el Proyecto Productivo Agropecuario de Oreganal como una inversión

en comunidades, ya que el proyecto hace uso de recursos financieros y no financieros en beneficio de la comunidad del área de influencia de la Empresa con el propósito de promover el desarrollo social y económico. La Tabla 2 presenta las características distintivas de la inversión en comunidades aplicadas al proyecto productivo.

TABLA 2  
TIPO DE INVERSIÓN DEL PROYECTO PRODUCTIVO OREGANAL

Tipo	Inversión en comunidades
Alcance	Uso de recursos financieros y no financieros dirigidos a la comunidad del entorno con el propósito de apoyar el desarrollo social y económico de las zonas de influencia.
Principio	Compensación y contribución.
Cuenta de resultados a la que apunta	Ámbito social.
Alineación con el Core del negocio	No está alineado al Core del negocio.
<i>Stakeholders</i> beneficiados	Externos no vinculados a la cadena de valor (comunidades radicadas en el área de influencia – Oreganal).
Retornos económicos	No tiene como objetivo directo la generación de riqueza ni de rentabilidad. Normalmente es financiada por la empresa o por esta en alianza con otras instituciones. Los beneficios esperados están asociados a la obtención de licencia social.
Concepción relación empresa-sociedad	Tensión e inter dependencia entre la empresa y la sociedad.
Uso de recursos	Inversiones económicas y en especie.

Fuente: Tomado de Romero, M. (2015).

En este orden de ideas, el Cerrejón ha centrado sus recursos en mejorar las relaciones con la comunidad y compensar los impactos que su operación ha generado sobre la comunidad de Oreganal, por medio del desarrollo de un

programa sostenible que articula los esfuerzos de actores de diferentes sectores y que cuenta con la participación activa de la comunidad del Nuevo Oreganal, en la búsqueda del mejoramiento de calidad de vida de sus habitantes.

## 6. LECCIONES DEL CASO

A partir del análisis DOFA (acrónimo formado por las palabras *debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas*) y la identificación cualitativa de impactos se pudieron derivar los *factores de éxito* y las *oportunidades de mejora* del proyecto productivo agropecuario de Oreganal. Los factores de éxito son los elementos que le permitieron al Cerrejón y COOPMAO alcanzar los objetivos planteados en torno al proyecto, en tanto que las oportunidades de mejora son los factores que podrían ser ajustados por ellos con el fin de optimizar y potenciar la ejecución de las prácticas de responsabilidad social (Pérez, 2016). Los factores de éxito marcan pautas que se recomienda seguir utilizando o fortaleciendo, en tanto que las oportunidades de mejora señalan qué aspectos podrían modificarse para incrementar el éxito del proyecto.

### 6.1. FACTORES DE ÉXITO

– *Conformación de la Mesa de Concertación entre los representantes de la comunidad de Oreganal y el Cerrejón.* Durante el desarrollo de la Mesa de Concertación se contó con la participación de la Gobernación de La Guajira, la Alcaldía de Barrancas, la Personería, la Defensoría del Pueblo e Ingeominas, lo cual fue un factor clave para la generación de confianza, respeto y comunicación asertiva entre las partes involucradas. “*A partir de la mesa empezó el diálogo, antes de la mesa las cosas estaban graves, las cosas se facilitaron con la mesa y los únicos ganadores hemos sido la comunidad*” (Garay y Martínez, 2015). Así mismo, como resultado de la Mesa en marzo de 2007 se firmó el acuerdo llamado “Propuesta de Desarrollo para la Comunidad de Oreganal”, en el cual se estableció, entre otros aspectos, el desarrollo del Proyecto Productivo Agropecuario.

– *Organización de la comunidad alrededor de la Cooperativa Multiactiva Agropecuaria de Oreganal (COOPMAO).* La Cooperativa fue constituida el 20 de julio de 2008 como organización social orientada a satisfacer las necesidades y

los intereses de los adultos mayores de Oreganal. El cooperativismo promueve la igualdad, la democracia y la solidaridad de sus asociados, y ofrece facilidades de financiamiento a través del acceso a programas e iniciativas tanto públicas como privadas.

“La gente tuvo mucha receptividad en el tema de cooperativismo, se adaptaron rápidamente y asistieron puntualmente a las capacitaciones. La ventaja de ser cooperativa es que las ganancias del trabajo de la cooperativa deben ser reinvertidos en la misma organización (20% Educación, 10% Solidaridad, 20% fondo de protección de los aportes sociales y 50% Proyectos)” (Garay y Martínez, 2015b).

Y así lo demuestran los miembros de coopmao, quienes en repetidas ocasiones le manifestaron al equipo de investigación que haberse organizado de este modo les había traído mayores ventajas, entre ellas el poder acceder a créditos y resultar beneficiados de programas del gobierno, como uno del DPS.

– *Acompañamiento y asesoría permanente por parte del Cerrejón.* El acompañamiento permanente del Cerrejón al proyecto productivo ha permitido fortalecer aún más las buenas relaciones entre las partes; si bien el acuerdo firmado en la Mesa de Concertación iba hasta septiembre de 2011, la Empresa ha reconocido la voluntad y la necesidad de continuar apoyando este proyecto hasta que se considere que ha logrado total independencia y auto sostenibilidad.

“... En el acuerdo sí teníamos fecha de terminación, entregábamos y nos íbamos, pero hicimos una evaluación y dijimos les falta, pero no solo consolidarse en el proyecto productivo, sino que aquí hay una gran oportunidad para seguir generando oportunidades en educación, lo que hicimos fue abrir la posibilidad de que año tras año vamos haciendo una evaluación para ver cómo están las cosas...” (Garay y Martínez, 2015i).

– *Establecimiento de convenios y alianzas estratégicas.* Los convenios y las alianzas promovidas por el Cerrejón han permitido brindar las herramientas necesarias para implementar y mantener en el tiempo el proyecto productivo. Entidades públicas y privadas como el Sena, Corpoguajira y la Promotora Hacienda Las Flores han hecho parte del mismo.

– *Empoderamiento de los miembros de la cooperativa para acceder a recursos públicos.* El empoderamiento de la comunidad por medio de coopmao le ha

permitido acceder a recursos financieros y técnicos, así como contar con reconocimiento como proyecto productivo ejemplar en la región.

“Otras comunidades de la región, como en este caso Las Casitas, se han mostrado interesadas en el proyecto de COOPMAO y han visitado la finca para conocer tanto la experiencia positiva como los inconvenientes que se han presentado para sacar adelante el proyecto” (COOPMAO, *Cartilla informativa*, 2ª ed., p. 13).

De igual manera, el trabajo en equipo y el liderazgo de COOPMAO han sido factores determinantes para sacar adelante el proyecto y superar las adversidades que aparecen en el camino.

“... Debemos aguantar los azotes y si tenemos un gremio montado tenemos que soportar, si sabemos que las dificultades no son creadas por nosotros sino por la naturaleza, hay que seguir con el ánimo de seguir adelante, si no, frustramos lo que hemos hecho, lo que nos hemos propuesto. Ya estamos ahí, si la dejamos no vamos a conseguir el propósito. El campesino es echado “pa’lante” y nunca pensamos en retroceder sino echar para adelante” (Garay y Martínez, 2015b).

## 6.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA

– *Inconformismo por no hacer parte de la Cooperativa.* Algunos habitantes del Nuevo Oreganal manifiestan cierto inconformismo por no pertenecer a COOPMAO, hecho que podría generar enfrentamientos y/o enemistades, impactando de manera negativa la convivencia en la comunidad y su posterior relacionamiento con el Cerrejón. “...*El proyecto productivo es bueno, lo que pasa es que no toda la comunidad participa, las 85 familias quieren estar en la Cooperativa, queremos que nos incluyan ahí...*”, afirmó uno de los miembros de la comunidad de Oreganal.

– *Existe el temor de que el acompañamiento de Cerrejón termine y la comunidad quede desamparada.* Los miembros de COOPMAO consideran que el proyecto aún está en su etapa inicial y no se sienten del todo preparados para continuar solos.

“Necesitamos que no nos dejen solos en la parte económica. En este momento necesitamos impulsar los proyectos. Afortunadamente como es cooperativa hemos conseguido

el apoyo del gobierno, pero necesitamos que económicamente y personalmente no nos abandone. Esperamos que Cerrejón no nos deje solos, porque nacimos con ellos, vamos con ellos y queremos llegar hasta el final con ellos” (Garay y Martínez, 2015b).

– *Carencia de un sistema de riego adecuado en la finca El Sequión.* La actual época de sequía por la que atraviesa la región está afectando negativamente el normal desarrollo del cultivo de palma. La ausencia de un sistema de riego adecuado es fundamental para que las plantas no mueran. La raíz del problema radica en los limitados recursos financieros con que cuenta la Cooperativa.

“El sistema de riego que se diseñó acá no fue pensado para una situación crítica como la de ahorita, no satisface la necesidad que presenta el cultivo en este momento. Se necesita un inversionista porque es un costo muy alto, a parte 6 millones de pesos por hectárea lo que implica traer la luz, o colocar una estación solar de gran tamaño, o por último que no es lo más recomendable motores diésel, es un proyecto que cuesta alrededor de 10 millones de pesos por hectárea...” (Garay y Martínez, 2015j).

– *Reforzar el empoderamiento de la comunidad para que no sigan dependiendo de la ayuda que le ofrece el Cerrejón.* Las comunidades de La Guajira –incluyendo a la del Nuevo Oreganal– acuden al Cerrejón en busca de ayuda, otorgándole equivocadamente a una organización privada la responsabilidad de solucionar problemas y necesidades públicas que son responsabilidad del Estado. Por ello, el Cerrejón –sin dejar de apoyar a las comunidades guajiras– debe promover más la independencia de las comunidades y enseñarles a buscar por iniciativa propia fuentes de financiamiento para sus proyectos.

“... El gobierno tiene recursos y a las comunidades hay que enseñarlas a que existen estos recursos, no solo comunidades sino también autoridades como alcaldes, concejales, diputados, esta fundación apunta a fortalecer la gestión de las actividades territoriales. Por ejemplo, hace poco una comunidad indígena se organizó y pasó su proyecto acompañados del Cerrejón y obtuvieron sus primeros recursos 600 millones de pesos y esa es la manera de gestionar” (Garay y Martínez, 2015h).

### 6.3. RECOMENDACIONES PARA UN PROYECTO SOSTENIBLE

Teniendo en cuenta la necesidad que tiene COOPMAO de acceder a nuevas fuentes de financiación para implementar un sistema de riego adecuado que

permita garantizar la sostenibilidad del proyecto agropecuario, el equipo de investigación considera pertinente analizar las siguientes opciones:

– *Cooperativismo*: Si bien anteriormente se identificó como uno de los factores de éxito la organización de la comunidad alrededor de la Cooperativa Multiactiva Agropecuaria de Oreganal, COOPMAO, se recomienda fortalecerla aún más como institución a fin de potenciar su capacidad de acceso a recursos financieros y de lograr, además, el uso adecuado de los excedentes, ya que en las visitas de campo el equipo investigador sintió que los asociados a la Cooperativa tienen algunos vacíos en este tema.

Lo anterior, hace referencia a la necesidad de continuar con capacitaciones y asesorías acerca del cooperativismo. Si bien es cierto que el Sena, seccional Fonseca, ha sido determinante para la construcción de la cooperativa, se sugiere que el trabajo que se hace con el Sena sea reforzado con otras entidades tales como: la oit, organización que provee asesorías sobre diseños e implementación de políticas y leyes sobre cooperativas y que tiene como objetivo mejorar el acceso a financiamiento; y la Superintendencia de la Economía Solidaria, que organiza, de manera constante, foros y conferencias acerca de cooperativismo.

– *Consecución de recursos a través de otras fuentes*: el Cerrejón debería asegurarse de brindar las capacitaciones necesarias a fin de lograr fortalecer las habilidades y los conocimientos de los miembros de COOPMAO para la formulación y la presentación de proyectos ante los Órganos Colegiados de Administración y Decisión, OCAD. Aunque se sabe que la Empresa empezará a trabajar en este tema y que tiene un caso exitoso con una comunidad indígena de La Guajira, es importante recalcar la importancia de comenzar estas capacitaciones lo antes posible, teniendo en cuenta que el Departamento Nacional de Planeación cuenta con recursos presupuestados para la inversión en el Sistema General de Regalías, sgr, que para el Departamento son de casi 2 mil millones de pesos (\$1.925.164.480) (2012-2015) referencia APA. El SGR ha aprobado 4 proyectos agrícolas en el municipio de Barrancas.

Además, se recomienda explorar otros medios de financiación con entidades multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, o el Banco Mundial, entidades que apoyan proyectos de todos los sectores productivos que promuevan la integración y el comercio regional, el uso sostenible de recursos naturales y una mayor inclusión social.

– *Acompañamiento por parte de la empresa durante la etapa final.* Aunque entendemos que el acuerdo entre la comunidad de Oreganal y Cerrejón iba hasta el 2011 y que la Empresa ha seguido implementándolo por 4 años más, sugerimos a la empresa que no finalice sus actividades de acompañamiento al proyecto hasta tanto COOPMAO no asegure la financiación para la construcción de un sistema de riego adecuado que soporte la carga demandada por la totalidad del cultivo de palma de aceite.

La ausencia de un plan de salida adecuado de la Empresa podría traer grandes consecuencias para ambas partes; la comunidad de Oreganal podría perder la inversión económica y la ilusión que ha depositado en los proyectos productivos que se desarrollan en la finca El Sequión, incluyendo el cultivo de palma de aceite, en tanto que el Cerrejón podría perder el trabajo de relacionamiento con la comunidad que tanto esfuerzo, tiempo y recursos económicos le costó. Por ello, continuar con el acompañamiento a COOPMAO y sus proyectos productivos es una apuesta de ganancia de doble vía por parte del Cerrejón.

#### CONCLUSIONES

La creación de una Mesa de Concertación luego de que la comunidad de Oreganal fuera reasentada significó no solo la posibilidad de establecer vínculos cercanos de relacionamiento y confianza con la comunidad, sino también lograr entablar acuerdos con demandas sociales que le permitieran a la comunidad sentir mayor estabilidad luego de este proceso. Esto le permitió a la Compañía continuar con más tranquilidad su operación generando así beneficios para ambas partes.

Se puede decir que el proyecto productivo agropecuario de Oreganal es, en términos generales, un proyecto socialmente exitoso, en el sentido en el que los habitantes del Nuevo Oreganal reconocen que, gracias a su unidad, compromiso y acompañamiento por parte del Cerrejón y sus aliados, se está logrando construir un proyecto sostenible que beneficia tanto a los miembros de COOPMAO como a sus familias.

Resulta importante para el Cerrejón y COOPMAO tener en cuenta los factores de éxito y los impactos del proyecto, con el fin de ser aprovechados, puesto

que es este un proyecto que ha logrado ser un referente en la región, y que puede ser replicado por otras comunidades reasentadas. Sobre todo, en el sentido de lograr una gestión de liderazgo como lo han hecho los miembros de COOPMAO, puesto que han demostrado que parte del éxito de este caso se debe a la participación activa de la comunidad y su capacidad para lograr la consecución de recursos a través de entidades diferentes al Cerrejón.

Con esta iniciativa Cerrejón ha demostrado que se puede desarrollar una minería con responsabilidad social y aportar al desarrollo sostenible de la comunidad, teniendo en cuenta los impactos que genera su operación; la Empresa también ha demostrado que es posible promover espacios de diálogo que dan lugar a la creación de proyectos como este, que desde un principio fue pensado para el beneficio de un grupo de adultos mayores con vocación agrícola.

A nivel económico, este proyecto tiene un gran reto, en tanto que se espera lograr la inversión de más de mil millones de pesos con el fin de implementar el sistema de riego y poder así lograr los objetivos fijados en el proyecto productivo, sobre todo, con lo relacionado al cultivo de palma de aceite.

Esta dinámica de inversión económica en el proyecto y la consecución de recursos (sobre todo para el sistema de riego), implica que Cerrejón fortalezca más las capacitaciones con la Cooperativa y el acompañamiento en la presentación de proyectos por parte de COOPMAO.

A pesar de que el trabajo de investigación se ha centrado en el proyecto productivo de palma de aceite, resulta interesante señalar que los programas sociales iniciados a partir de la Mesa de Concertación de Oreganal (educativo, preparación laboral, adulto mayor, validación de bachillerato, Programa Agropecuario – COOPMAO, generación de ingresos, etc.), han dado como resultado una comunidad sostenible, que paga sus servicios públicos, con gran parte de su juventud preocupada por la educación y cada vez más independiente del Cerrejón, y que, además, sea un ejemplo para las demás comunidades de la región en organización colectiva y gestión de recursos públicos y privados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cámara de Comercio de La Guajira. (Enero de 2015). *Informe socioeconómico del Departamento de La Guajira 2014*, en [www.camaraguajira.org/publicaciones/informes-socio-economico-la-guajira-2014](http://www.camaraguajira.org/publicaciones/informes-socio-economico-la-guajira-2014)
- Carbocol; Gobernación de La Guajira; Alcaldía de Barrancas; Carbones del Caribe S.A.; Comunidad de Oreganal. (14-10-2014). *Convenio interinstitucional para la reubicación de Oreganal*. Barrancas, La Guajira, Colombia.
- Celsia. (2014). *Reporte integrado 2014*. Medellín, Colombia
- Celsia. (2014). *Sobre Celsia*, en [[www.celsia.com/Nuestra-Empresa/Sobre-Celsia](http://www.celsia.com/Nuestra-Empresa/Sobre-Celsia)].
- Centro de Investigaciones Médicas de Antioquia, CIMA. (20-09-2014). *Informe brigada de salud vereda el Caney*, Santa Rosa de Osos: Hospital San Juan de Dios.
- Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial de Naciones Unidas. (Junio de 2012). Bogotá, Colombia.
- Correjeón. (s.f.). *Informe de sostenibilidad 2011*, en [[www.cerrejon.com/site/Portals/o/Documents/pdf/informes\\_sostenibilidad/Correjon\\_Informe\\_Sostenibilidad\\_2011.pdf](http://www.cerrejon.com/site/Portals/o/Documents/pdf/informes_sostenibilidad/Correjon_Informe_Sostenibilidad_2011.pdf)].
- Correjeón. (06-03-2007). *Propuesta de Desarrollo para la Comunidad de Oreganal*.
- Correjeón. (Mayo de 2015). *Oreganal*, Departamento de Responsabilidad Social.
- Correjeón. (s.f.). *Informe de sostenibilidad. Resumen de desempeño 2013*, en [[www.cerrejon.com/site/Portals/o/Documents/pdf/informes\\_sostenibilidad/Resumen\\_IS2013-ESP.pdf](http://www.cerrejon.com/site/Portals/o/Documents/pdf/informes_sostenibilidad/Resumen_IS2013-ESP.pdf)].
- Cooperativa Multiactiva Agropecuaria de Oreganal (COOPMAO). (s.f.). *Cartilla informativa*, 1.<sup>a</sup> ed.
- Cooperativa Multiactiva Agropecuaria de Oreganal (COOPMAO). (s.f.). *Cartilla informativa*, 2.<sup>a</sup> ed.
- Dane. (Agosto de 2015). *Mercado laboral. Principales resultados*, en [[www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres\\_web\\_empleo\\_rueda\\_prensa\\_ago\\_15.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_empleo_rueda_prensa_ago_15.pdf)]
- Dane. (2014). *www.dane.gov.co*, de [[www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)][[www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/Guajira\\_Pobreza\\_2014.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/Guajira_Pobreza_2014.pdf)].

- Ecocarbón; Gobernación de La Guajira; Alcaldía de Barrancas; Comunidad de Oreganal. (08-09-1998). *Acta de liquidación final*. Acuerdo novatorio 266-96, Barrancas, La Guajira, Colombia.
- El Tiempo*. (25-03-2015). *Así es la gigantesca operación de Cerrejón, mayor productor de carbón*, en [[www.eltiempo.com/economia/empresas/la-gigantesca-operacion-de-cerrejon-el-mayor-productor-de-carbon-de-colombia/15461221](http://www.eltiempo.com/economia/empresas/la-gigantesca-operacion-de-cerrejon-el-mayor-productor-de-carbon-de-colombia/15461221)].
- Gómez Ramos, I. (09-06-2014). *Los guajiros no cuidan su medio ambiente: Corpoguajira*, en [[www.elheraldo.co/la-guajira/los-guajiros-no-cuidan-su-medioambiente-corpoguajira-155345](http://www.elheraldo.co/la-guajira/los-guajiros-no-cuidan-su-medioambiente-corpoguajira-155345)].
- Garay, K., Roa y Martínez, M. A. (2015a). Entrevista realizada a la señora Ingrid Ballesteros, supervisora de programas sociales en salud el 05 de agosto de 2015.
- Garay, K. y Martínez, M. A. (2015b). Entrevista realizada al señor Mauro Contreras, presidente de la Cooperativa Multiactiva de Oreganal (COOPMAO) el 04 de agosto de 2015.
- Garay, K. y Martínez, M. A. (2015c). Entrevista realizada a la señora Janeth Daza, supervisora de la Línea Férrea de los Sectores 1,2 y 3 del Cerrejón el 05 de agosto de 2015.
- Garay, K. y Martínez, M. A. (2015d). Entrevista realizada al señor David De la Rosa, gerente de la Hacienda Las Flores el 06 de agosto de 2015.
- Garay, K. y Martínez, M. A. (2015e). Entrevista realizada al señor José Luis España, ingeniero agrónomo de la Hacienda Las Flores el 04 de agosto de 2015.
- Garay, K. y Martínez, M. A. (2015f). Entrevista realizada al señor Óscar Flórez, analista social del Área de Reasentamiento y responsable en su momento del proceso de reasentamiento de la comunidad de Oreganal el 04 de agosto de 2015.
- Garay, K. y Martínez, M. A. (2015g). Entrevista realizada al señor Juan Carlos García Otero, director de proyectos de reasentamiento y tierras del Cerrejón el 06 de agosto de 2015.
- Garay, K. y Martínez, M. A. (2015h). Entrevista realizada al señor Víctor Garrido, supervisor de gestión social de emprendimiento y pos-reasentamiento el 04 de agosto de 2015.
- Garay, K. y Martínez, M. A. (2015i). Entrevista realizada al señor Eduardo Lozano, gerente de responsabilidad social de Cerrejón el 30 de julio de 2015.
- Garay, K. y Martínez, M. A. (2015j). Entrevista realizada al señor Joel Posada, ingeniero agrícola de la Hacienda Las Flores el 04 de agosto de 2015.

- Garay, K. y Martínez, M. A. (2015k). Entrevista realizada al señor José Carlos García, supervisor de Gestión Social de la Mina el 05 de agosto de 2015.
- Garay, K. y Martínez, M. A. (2015l). Entrevista realizada a la señora Lidis Medina, líder emprendedora de la comunidad el 05 de agosto de 2015.
- Garay, K. y Martínez, M. A. (2015m). Entrevista realizada a representante de la Asociación Productora de Mujeres el 05 de agosto de 2015.
- Grupo Argos. (2014). *Reporte integrado 2014*, Bogotá.
- Grupo Empresarial Oleoflores. (s.f.). *La Empresa*, en [[www.oleoflores.com/about/historia](http://www.oleoflores.com/about/historia)].
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (08-06-2014). *La Guajira debe apostarle a la producción hortofrutícola, de ovinos y caprinos con miras a exportar*, en [[www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/La-Guajira-.aspx](http://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/La-Guajira-.aspx)].
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Viceministerio de Ambiente. (2010). *Metodología general para la presentación de estudios ambientales*.
- Organización de las Naciones Unidas, ONU. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible. 17 Objetivos para transformar nuestro mundo*, en [[www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/)].
- Organización de las Naciones Unidas, ONU. (s.f.). *Pacto Global*, en [[www.pactoglobal-colombia.org/](http://www.pactoglobal-colombia.org/)].
- Organización de las Naciones Unidas, ONU. (27-06-2012). Resolución aprobada por la Asamblea General, en *El Futuro que queremos*, [[www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/66/288](http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/66/288)].
- Pérez H., O. I. (28-11-2014). *Metodología para la elaboración de estudios de caso cualitativos en responsabilidad social empresarial*, Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Portafolio. (28-09-2015). *La locomotora minera, con rumbo indefinido*, en [[www.portafolio.co/economia/finanzas/locomotora-minera-rumbo-indefinido-32144](http://www.portafolio.co/economia/finanzas/locomotora-minera-rumbo-indefinido-32144)].
- Romero, M. C. (s.f.). *Inversiones sociales en el marco de la responsabilidad social empresarial*, Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- UMAV. (08-11-2014). *Informe de actividades jornada de Zoonosis en la Vereda La Viña*, Municipio de Jericó.