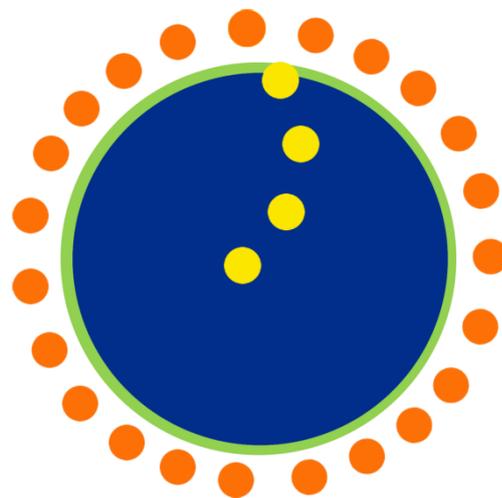


2012



PROYECTO DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO LOCAL  
**IMPLEMENTACIÓN DE LA “CULTURA F” CIUDADANA, LIDERADA  
POR LA REFORESTADORA INDUSTRIAL DE ANTIOQUIA RIA S.A.**

Trabajo fin de curso:  
NUEVAS CAPACIDADES PARA UNA CIUDADANÍA GLOBAL Y BUEN GOBIERNO.

Por:

**Sandra María Bedoya Martínez**

Profesional en Administración Pública  
Experta en Gestión Territorial y Urbana

**Directora de Planeación y Gestión de Conocimiento  
Reforestadora Industrial de Antioquia RIA S.A.**

[sandrabedoyam@gmail.com](mailto:sandrabedoyam@gmail.com)  
[conocimiento@riaforestal.com](mailto:conocimiento@riaforestal.com)

Tutor Proyecto:

**Profesor Juan Carlos González**

Medellín – Colombia, noviembre de 2012



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE ASUNTOS EXTERIORES  
Y DE COOPERACIÓN



Agencia Española  
de Cooperación  
Internacional  
para el Desarrollo



## IMPLEMENTACIÓN DE LA "CULTURA F" CIUDADANA, LIDERADA POR LA REFORESTADORA INDUSTRIAL DE ANTIOQUIA RIA S.A.

Diciembre de 2012

Por:  
SANDRA MARIA BEDOYA MARTINEZ

**ENTIDAD RESPONSABLE:** REFORESTADORA INDUSTRIAL DE  
ANTIOQUIA RIA S.A.

### **PERÍODO DE DURACIÓN:**

*IMPLANTACION DEL MODELO:* DEL 01 DE NOVIEMBRE DE 2012 AL 31 DE  
DICIEMBRE DE 2013

*CONSOLIDACIÓN DEL MODELO:* DE DICIEMBRE 31 DE 2013 A 30 DE  
NOVIEMBRE DE 2015

*MEDICION DE IMPACTOS:* 01 A 31 DE DICIEMBRE DE 2015

### **LOCALIZACIÓN:**

LA REFORESTADORA INDUSTRIAL DE ANTIOQUIA RIA S.A. TIENE SEDE PRINCIPAL EN LA CIUDAD DE MEDELLIN PERO PUEDE POR SU OBJETO DE CONSTITUCIÓN, ACTUAR EN MUNICIPIOS DEL AREA METROPOLITANA Y MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA CON POSIBILIDAD DE EXTENDER MODELO A LOS DEPARTAMENTOS DE COLOMBIA.

### **COSTO TOTAL:**

EL COSTOS TOTAL ANUAL SE ESTIMA EN \$ 100.000.000 (CIEN MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS) ANUALES



## INTRODUCCIÓN

Cada vez mas cobra auge el tema de conservación ambiental en el mundo. Las entidades y organizaciones emergentes defensoras del medio ambiente son incalculables, lo que sugiere que debería existir de hecho, mejores condiciones de vida y actitud ciudadana propositiva de alternativas de solución. Sin embargo en contraste, las cifras de deforestación, deterioro del ambiente, aumento del calentamiento global y deshielo, los índices de inequidad, desempleo, pobreza entre otros, nos muestra un panorama real contrario a lo que se predica. Hoy impera la sociedad del consumo indiscriminado en contravía del ambiente y las grandes masas de la sociedad, parecen no interesarse por las causas ambientales y las entidades poco retribuyen en responsabilidad social y ambiental.

Analizar los problemas ambientales, necesariamente conlleva a analizar los problemas sociales.

Es preciso romper el paradigma de la conservación asociado solo a la escases de recurso agua potable, oxígeno limpio, conservación de especies, por fuera de los árboles. Es preciso identificar la causa de los problemas para encontrar las soluciones.

No identificar debidamente la causa raíz, nos obliga a desgaste de recursos de todo tipo frente al aumento de las problemáticas sin que se ataque de manera eficaz la causa raíz.

Es imperante corregir el error de considerar que los problemas radican en la escases de agua sin considerar la fuente, en el calentamiento global como un problema exclusivo de las emisiones de gases, de la contaminación del aire por el crecimiento indiscriminado de la industria, de la extinción de las especies por la comercialización sin control de las mismas, de la pobreza del campo asociada con los problemas de desplazamientos. Si se analiza mejor, la fuente productora de agua, aire, conservación de especies, temperatura global y posibilidad de riqueza y bienestar de las personas, radica esencialmente en la fuente ARBOL.

De aquí la necesidad de dar la mirada a los bosques para explorar sus inagotables posibilidades y este propósito en el hilo conductor de las acciones que lidera LA REFORESTADORA INDUSTRIAL DE ANTIOQUIA RIA S.A. quien convoca y lidera acciones integrales con repercusión social.



## INFORMACION GENERAL

La Reforestadora Industrial de Antioquia RIA S.A., es una empresa mixta de derecho público con diez años de trayectoria cuyos dueños son: Gobernación de Antioquia, Alcaldía de Medellín, Empresas Públicas de Medellín (EPM), El instituto para el desarrollo de Antioquia (IDEA), la Cooperativa Lechera de Antioquia (COLANTA) y el Parque Tecnológico de Antioquia desde donde se lidera la BIOFÁBRICA de semillas.

La reforestadora parte de identificar las causas del problema de la pobreza y lo enmarca en el conflicto de usos del suelo con sus consecuentes déficit en empleo e ingresos y en este sentido emprende como entidad social y ambientalmente responsable, el camino en busca de mejores condiciones de vida de las personas.

A la entrada del nuevo gerente Sergio Trujillo Turizo y a solo 6 meses de gestión, se propone y se demuestra con hechos el importante crecimiento de RIA quien cambiará su nombre jurídico antes de Reforestadora INDUSTRIAL de Antioquia a llamarse Reforestadora INTEGRAL de Antioquia.

En 10 años, RIA estuvo sembrando y manteniendo 11.160 ha. De bosques plantados con destinación comercial y a 2013 comienza su fase productiva.

Fiel a la nueva filosofía INTEGRAL, define en su plan acción estratégico tres líneas de desarrollo así:

1. Línea de Bosques Industriales: Establecimiento, manejo, aprovechamiento, industrialización y comercialización: Proyecto bandera: Construcción de Vivienda de Interés Social en Madera, equipamientos sostenibles, subproductos de la madera, industrialización y transformación de madera de valor agregado y de alto valor agregado.
2. Línea de Bosques Protectores (naturales y plantados): Operación de servicios forestales (hoy con proyectos municipales y departamentales como por ejemplo: Mas Bosques para Medellín, Cinturón Verde, protección de cerros tutelares, protección de suelos degradados por minería, prácticas agrosilviculturales, captura de CO<sub>2</sub>, Regulación de caudales.
3. Línea social de Cultura F: Formación en Artes y Oficios, certificación por competencias, actividades lúdico-pedagógicas y de responsabilidad social y ambiental, empresarismos, turismo ecoforestal, entre otros.

La Nueva RIA INTEGRAL, en consideración a los nuevos retos, pasa actualmente por un proceso de Modernización de la Entidad, desde su diagnóstico, estructura organizacional, funciones, procesos, procedimientos



entre otros.

En esta nueva orientación se crea una unidad estratégica antes inexistente como lo es la DIRECCION DE PLANEACION Y GESTION DE CONOCIMIENTO desde donde se orientan las acciones de tipo social con la vinculación de una profesional de coordinación.

Desde esta dirección se plantea el modelo integral de CULTURA F, como eje transversal, dinamizador y visibilizador del quehacer misional de RIA.



## DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Propone la creación de la Coordinación Social en la Reforestadora Industrial de Antioquia orientada desde la Dirección de Planeación y Gestión de Conocimiento de RIA para liderar la implementación de las comunidades de una CULTURA F mediante la cual se promueva la CULTURA F.

Elaborar un plan de intervención social que involucre a la ciudadanía en la protección de los recursos, al amor por los bosques y a conocer y aprovechar las infinitas posibilidades de la cadena productiva forestal donde por un lado gana el planeta y por otro lado son fuente de riqueza y desarrollo local.

Motivar las alianzas Estratégicas en la tríada público-privada-academia para unir esfuerzos y sinergias aprovechando los recursos que son escasos actualmente en RIA pero que permiten dar continuidad a las políticas sociales.

Búsqueda de fuentes de financiación e inversiones nacionales y extranjeras para garantizar la continuidad de la compañía y su intervención social como eje transversal al quehacer misional de la compañía

Posicionamiento de la marca CULTURA F a través de procesos formativos en artes y oficios para el empleo y la productividad, certificación por competencias e investigación social aplicada.



## MATRIZ DE ELABORACIÓN DE PROYECTOS BAJO LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO

### FASE DE ANÁLISIS

#### ANÁLISIS PARTICIPACIÓN

GRUPOS	PROBLEMAS	NECESIDADES	POTENCIALIDADES	LÍMITES
Grupos Vulnerables (jóvenes, mujeres, discapacitados, desplazados)	Inequidad – desigualdades- exclusiones- necesidades básicas insatisfechas – falta de oportunidades	Empleo – vivienda digna – promoción y formación – cultura – nutrición -	Marco normativo y de políticas públicas que respaldan la acción social a grupos vulnerables	Niveles culturales y formativos limitan la acción, son lentos los procesos hacia la cualificación
Comunidad Educativa	Alza en los niveles de deserción, vías de accesos a la escuela rural con dificultades por calidad vial, factores de seguridad en el campo. Débil o inexistente formación específica en medio ambiente en el currículo escolar.	Mayor acceso a TIC Mejoramiento de accesibilidad vial a la escuela rural Falta o débil política formativa en cultura ambiental y casi nula con énfasis forestal Garantía de nutrición y seguridad para mejorar los niveles de deserción.	Aumento mundial en la necesidad de sensibilizar la importancia del cuidado del medio ambiente. Política local departamental con énfasis en la educación de calidad como marco de gobierno. Conciencia de la educación como motor de desarrollo	Inexistencia de un programa claro con énfasis en la cultura forestal y ambiental.
Organismos Comunales	Deficiente intervención de las JAC en el liderazgo de la acción ambiental.	Orientar a los organismos comunales la necesidad de intencionar en sus planes de apoyo local, la gestión cultural ambiental	Los organismos comunales cuentan con un marco regulatorio que soporta legalmente todas sus acciones Los organismos comunales	Priorización de otro tipo de obras en especial de infraestructura  Algunos organismos



			cuenta con un importante reconocimiento de sus comunidades. Los organismos comunales a la luz de la reforma del estatuto municipal, puede contratar o entrar en convenio con el estado lo cual asegura la acción social que puede intencionarse al ambiente.	comunales cuestionados en la eficiencia de la gestión, aumento de la baja credibilidad. Incremento de otras formas de representación que tienden a desplazar la acción comunal.
Organizaciones Sociales	Debil capacidad de actuar en red para el logro de mayores impactos. Bajos niveles de participación ciudadana. Por no estar reglados a diferencia de los organismos comunales, requieren mayor esfuerzo para su sostenibilidad. Baja capacidad de elaboración de proyectos.	Requieren reforzar una mayor capacidad de trabajo en red de acuerdo a sus énfasis en búsqueda de mayores impactos y resultados. Proliferación de organizaciones sociales que limita la acción del estado en su fortalecimiento. Requieren mayor formación en la cultura de proyectos bajo orientaciones metodológicas.	La cada vez mas creciente posibilidad de trabajo articulado, en red y operando bajo sinergias. Mayor posibilidad de acceso a los entes publicos en la medida del asociacionismos. Exigencia por parte de los gobiernos en terminos de resultados sociales. Disponibilidad de recursos y proyectos para la acción social.	Recursos del Estado para acompañar las iniciativas sociales de las organizaciones.
Redes Sociales	Muchas redes no se mantienen en el tiempo sino que atienden necesidades puntuales y luego se desagregan. Falta de orientación.	Formación en administración, contabilidad y normas que rigen la acción social en red.	Marco Normativo y de políticas publicas que propende por el trabajo en red. Mayor posibilidad de acceso a recursos y a cooperación. Logro de un	Desaprovechamiento de las sinergias. Inexistencia de un Cluster Agroindustrial.



	estratégica y organizacional que asegure la administración y gestión del trabajo en red.		reconocimiento y visibilidad de las acciones. Posibilidad de aprovechar los énfasis de acción de las redes hacia una orientación ambiental y forestal como promotores de la misma. Escenarios de participación y deliberación donde las Redes logran una mayor incidencia	
Escenarios de Participación (mesas, comités, grupos, cabildos)	Falta de un diagnóstico claro sobre la incidencia de los diferentes escenarios de participación ciudadana con énfasis ambiental. Inexistencia de una base de datos de estos escenarios. Falta de una entidad de nivel central con capacidad de aglutinar y sistematizar las experiencias de los escenarios de participación.	Generalmente encuentran barreras físicas (falta de espacios y equipamientos para la acción social)	Logro de resultados tangibles de acuerdo a la intencionalidad del sector sobre el cual actúan. Facilidad en su configuración y manejo. Liderazgos emergentes. Facilidad para incidir en los grupos de opinión. Son grupos más abiertos y dispuestos a la participación, deliberación y diálogos.	Límites de tipo logístico
Veedurías ciudadanas	Deficiente continuidad de las veedurías ciudadanas, generalmente se conforman sobre proyectos específicos y no	Requieren de un mayor acompañamiento de los medios de comunicación que visibilicen sus acciones y que la ciudadanía	Marco Normativo que las respalda en su acción. Alta incidencia en los espacios de deliberación y concertación. Promoción de la	Vulnerabilidad en cuanto a su seguridad,



	con la continuidad Temor ciudadano a participar de estos grupos Alto nivel de vulnerabilidad y riesgos para la acción de los veedores	conozca de primera mano sus logros y sus diferentes luchas por la defensa social.	participación ciudadana	
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------	--

### ANÁLISIS DEL ENTORNO

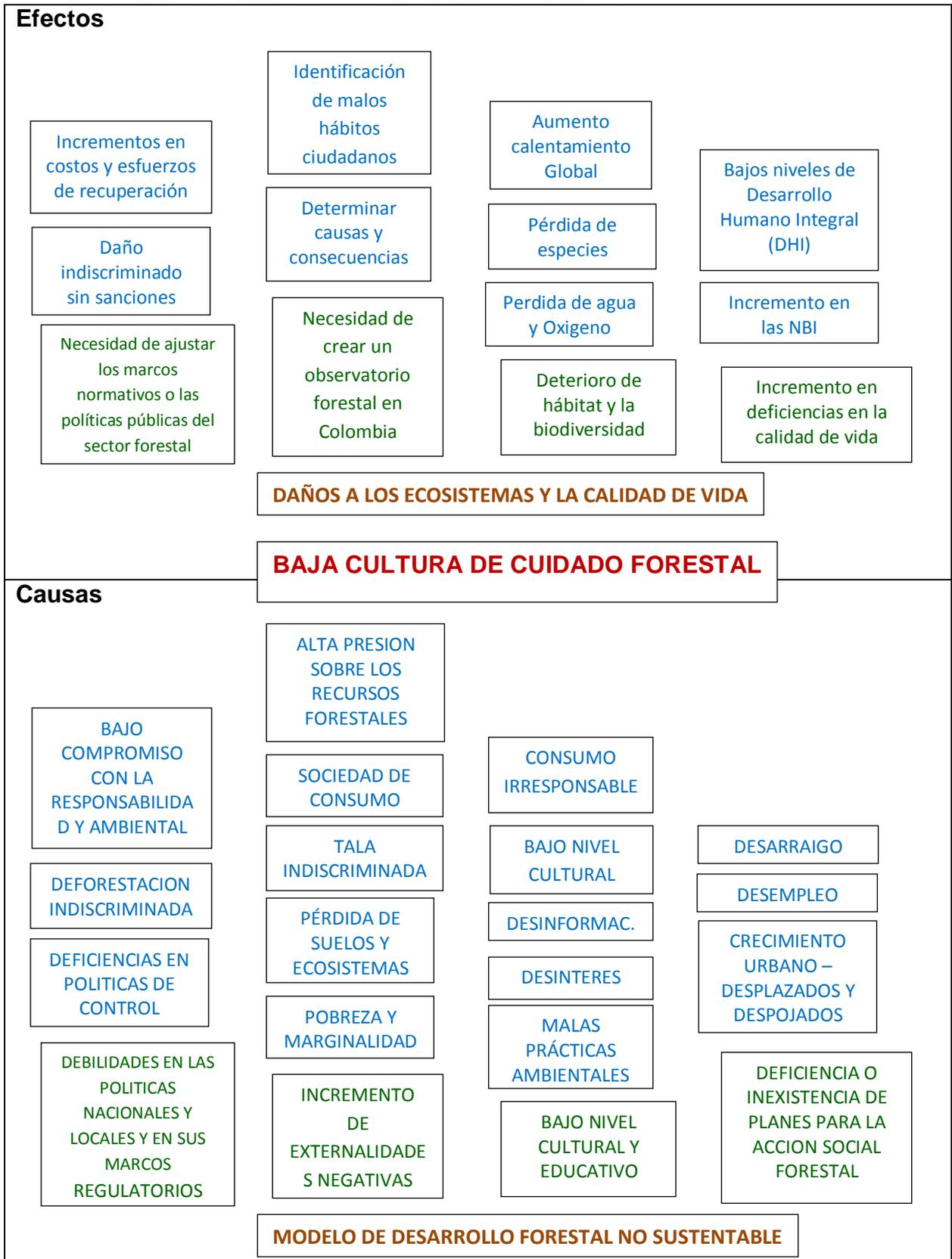
DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Baja cultura de cuidado forestal	Fuerzas del mercado sobrepasan la protección forestal	La madera en crecimiento mercado de productos sostenibles	Oportunidades para la cooperación internacional en proyectos de protección ambiental y forestal
Desconocimiento de las bondades de los árboles	Usos indiscriminados del suelo	Siembra de bosques industriales que protegen los bosques naturales	Sector forestal atractivo a nivel mundial para inversionistas
Baja participación ciudadana en temas ambientales	Bajos incentivos tributarios al sector forestal	Marcos normativos y regulatorios que protegen los bosques naturales	Altas demandas de materia prima a nivel mundial
Escaso o inexistente formación ciudadana en el tema forestal	Monopolios y oligopolios de la madera que limitan la democratización de la industria de la madera	Marcos normativos y regulatorios que incentivan la producción industrial tecnificada de madera	Ocupación de mano de obra en la labor forestal
Débil oferta de turismo con énfasis forestal		Políticas Mundiales de incentivos a la labor forestal	Creciente conciencia mundial de cuidado de los bosques y conciencia ambiental
Inexistencia de un programa		Tecnificación y cuidado de la	Creciente aprecio mundial por los



educativo escolar con énfasis en la educación forestal		labor forestal	productos y subproductos de la madera
		Posibilidades de acceso a empleo en la industria de la cadena productiva de la madera	Unión de Esfuerzos colectivos nacionales e internacionales para aprovechar las posibilidades de la actividad forestal
		Mayor productividad del campo mediante las prácticas de agrosilvopastoreo	
		Ejes programáticos departamental y municipal (Antioquia-Medellin) quienes a través de alianzas, unen esfuerzos en la protección e industrialización de los bosques	
		Existencia de una entidad como la Reforestadora Industrial de Antioquia, líder del sector en Colombia y que lidera un proyecto integral Forestal en Torno a la Industrialización, la protección de bosques y la acción social transversal al ejercicio forestal.	



## ANÁLISIS DE PROBLEMAS – ÁRBOL DE PROBLEMAS





## ANÁLISIS DE OBJETIVOS - ÁRBOL DE OBJETIVOS





## ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

	ALTERNATIVA <b>A</b>	ALTERNATIVA <b>B</b>	ALTERNATIVA <b>C</b>
PRIORIDAD BENEFICIARIOS	Escuelas rurales de influencia de las plantaciones de RIA	Propietarios de Predios plantados por RIA	Grupos sociales y escenarios de participación
PRESUPUESTO PROYECTO (En pesos colombianos/año)	\$ 30.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
POSIBILIDAD DE ALCANZAR EL OBJETIVO EN EL TIEMPO DISPONIBLE	Alta	Alta	Media
CONTRIBUCIÓN A LA DISMINUCIÓN DE LAS DESIGUALDADES	Alta	Alta	Alta

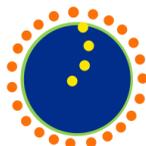


## MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

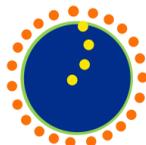
	RESUMEN DISEÑO	INDICADORES OPERATIVOS VERIFICABLES (IOV)	FUENTES VERIFICABLES (FV)	FACTORES EXTERNOS SUPUESTOS
OBJETIVO GENERAL (OG)	Promover la cultura forestal y ambiental "CULTURA F" en las comunidades y grupos de interés de la Reforestadora Industrial de Antioquia mediante la implementación de un programa social integral para incrementar los niveles de responsabilidad, apropiación y cuidado de los recursos ambientales y en particular de la valoración de los	Proyectos forestales planeados sobre proyectos forestales implementados y/o en curso	<p>Proyectos registrados en metodo ML en el Banco de Proyectos de RIA S.A.</p> <p>Proyectos registrados en el Banco de las Ideas de RIA S.A.</p> <p>Proyectos de cooperación nacional e internacional.</p> <p>Proyectos e Inversion nacional e internacional</p>	Con la implementación de una "CULTURA F" será posible incrementar las condiciones de vida digna y bienestar para toda la ciudadanía, generar riqueza y superar las inequidades en un ambiente protegido y apropiado.



	bosques.			
OBJETIVO ESPECÍFICO 1. (OE)	Fomentar la cultura de apropiación, cuidado y disfrute de los bosques	<p>Niveles de participación ciudadana en torno a la actividad forestal</p> <p>Numero de actividades ludicas y pedagógicas forestales.</p> <p>Proyectos de ecoturismo forestal emprendidos.</p> <p>Programas de comunicación y difusión de la cultura forestal programados y en marcha</p> <p>Numero de cartillas, mauales o instructivos publicados</p>	<p>Diagnosticos, registro y sistematización de experiencias</p> <p>Medios impresos, virtuales, radiales, televisivos y otros medios de comunicación</p> <p>Plan ecoturistico forestal</p> <p>Número de estudiantes matriculados y certificados en los programas de formación en actividades forestales y de transformacion de maderas programas presenciales, semipresenciales y virtuales</p>	.Una ciudadanía culta y respetuosa del ambiente, es garantía de Bienestar social y de Desarrollo Humano Integral.



<p>OBJETIVO ESPECÍFICO 2. (OE)</p>	<p>Generar condiciones de vida digna, ingresos y empleo mediante la actividades propias de la cadena forestal bien sea industrial o de conservación</p>	<p>Programas de formación presencial, semipresencial y virtual en marcha</p> <p>Proyectos de "investigación social aplicada" culminados y en curso.</p> <p>No. De proyectos empresariales forestales emprendidos.</p> <p>Personas certificadas y promovidas en competencias laborales (certificaciones SENA)</p>		<p>Los ciudadanos que se promocionan a través de la cualificación formativa, se vuelven promotores activos del desarrollo</p>
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO 3. (OE)</p>	<p>Cumplir con la responsabilidad social y ambiental</p>	<p>Numero de programas sociales y ambientales implementados</p> <p>Certificaciones y recertificaciones obtenidas por la entidad certificadora competente</p>		



		<p>No. acciones de cuidado y dignificación a la labor forestal realizadas</p> <p>Numero de acciones de responsabilidad social y ambiental emprendidas.</p>		
RESULTADOS (R)	<p>Ciudadanos Cultos y resposables</p> <p>Ciudadanos Formados y cualificados</p> <p>Ciudadanos productivos</p> <p>Entidades responsables social y ambientalmente</p>	<p>Niveles de cultura F logrados e impactos generados en el desarrollo local</p>		



## CRONOGRAMA

Se estima que la puesta en marcha del programa de Cultura F se lleve a cabo iniciando el segundo trimestre de 2013. Esta etapa diagnóstica en su primera fase debe arrojar información por la cual se tengan elementos de juicio para la posterior priorización de acuerdo a los presupuestos aprobados.

Fases de la Implementación de la CULTURA F de RIA S.A:	2012		2013						
	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	.....
Fase 1 – Diagnóstico									
Fase 2 – Identificación y priorización de proyectos									
Fase 3 – Elaboración del Plan de Cultura F									
Fase 4 – Implementación del Plan de Cultura F									
Fase 5 – Evaluación y monitoreo de las acciones									