

*Las fundaciones empresariales y su inversión social para la paz : contribuciones al ODS 16 /* María Claudia Romero Amaya y Óscar Iván Pérez Hoyos (editores) — Bogotá: Universidad Externado de Colombia. 2018. 392 páginas : ilustraciones, mapas, gráficos, fotos ; 24 cm.

Incluye referencias bibliográficas

ISBN: 9789587729078

1. Fundaciones benéficas -- Aspectos sociales -- Colombia -- Estudios de caso 2. Responsabilidad social de los negocios -- Colombia -- Estudios de caso 3. Gestión empresarial -- Aspectos sociales -- Colombia -- Estudios de caso 4. Paz -- Aspectos sociales -- Colombia -- Estudios de caso 5. Economía rural -- Aspectos sociales -- Colombia -- Estudios de caso 6. Crédito -- Aspectos sociales -- Colombia -- Estudios de caso I. Romero Amaya, María Claudia, editora II. Pérez Hoyos, Óscar Iván, editor III. Universidad Externado de Colombia IV. Título

658.408

SCDD 21

Catalogación en la fuente — Universidad Externado de Colombia. Biblioteca. EPA.

Abril de 2018

ISBN 978-958-772-907-8

© 2018, MARÍA CLAUDIA ROMERO AMAYA Y ÓSCAR IVÁN PÉREZ HOYOS (EDITORES)

© 2018, UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

Calle 12 n.º 1-17 Este, Bogotá

Teléfono (57 1) 342 0288

publicaciones@uexternado.edu.co

www.uexternado.edu.co

Primera edición: abril de 2018

Diseño de cubierta: Departamento de Publicaciones

Corrector de estilo: Luis Fernando García Núñez

Composición: Marco Robayo

Impresión y encuadernación: Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S. - Xpress Kimpres

Tiraje: de 1 a 1.000 ejemplares

Impreso en Colombia

*Printed in Colombia*

Prohibida la reproducción o cita impresa o electrónica total o parcial de esta obra, sin autorización expresa y por escrito del Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia. Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad de los autores.

El texto *Las fundaciones empresariales y su inversión social para la paz: contribuciones al ODS 16*, es el resultado del esfuerzo continuo que emprendió la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia, por construir un banco de estudios de caso que diera cuenta de los programas y proyectos de inversión social que empresas y fundaciones empresariales, instaladas en territorio colombiano, desarrollan en el marco de sus estrategias de responsabilidad social. Todo ello, con miras a aportar a la construcción de conocimiento sobre el tema y a lograr una mayor comprensión de las motivaciones que tiene el sector privado para realizar inversiones sociales; de los alcances de las mismas, tanto en relación con su propia estrategia de negocio como en el impacto que tienen para transformar las realidades sociales sobre las cuales intervienen; de las dificultades que enfrentan y de los aciertos que presentan en la ejecución de sus programas.

El proceso desarrollado durante el 2016 convocó, a través de su aliado, la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE), casos de fundaciones empresariales considerados por estas como apuestas del sector privado a la construcción de paz en los territorios.

El proceso de investigación fue desarrollado por estudiantes de la Promoción IV de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad, cada uno de ellos con el acompañamiento de un docente-investigador que actuó como tutor de las investigaciones, y se basó en la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*, que fue desarrollada por la Universidad para dar soporte a este proceso (Pérez, 2016).

Los estudios de caso son una estrategia de investigación cualitativa que busca comprender, en el contexto de su desarrollo, la particularidad y la complejidad de un objeto de estudio que es concreto, contemporáneo y no controlable por el investigador. Desde luego, en este proyecto las investigaciones giraron en torno a los programas de construcción de paz que fueron seleccionados por una convocatoria dirigida a las fundaciones pertenecientes a la AFE.

Las estrategias de recolección de información utilizadas fueron la revisión documental, las entrevistas y las observaciones cualitativas. En la revisión documental se consultaron textos escritos y piezas audiovisuales generadas, tanto por la fundación documentada como por otras organizaciones. En las

entrevistas y los grupos focales se vincularon grupos de interés internos y externos a los programas seleccionados y, por último, las observaciones cualitativas se llevaron a cabo en escenarios relacionados, tanto con la implementación de los programas documentados como con las dinámicas propias de los actores involucrados en su desarrollo.

Durante el 2016, la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad ofreció un seminario de investigación de estudio de caso, en el marco del cual los estudiantes realizaron sus trabajos. En el seminario se impartieron los fundamentos metodológicos y teóricos requeridos para realizar a satisfacción investigaciones con enfoque de construcción de paz desde el sector privado.

Los estudios de caso promovidos por la Universidad son, en principio, empíricos, intrínsecos y únicos. *Empíricos*, toda vez que documentan, en el contexto de su desarrollo, prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad implementadas durante el período de investigación; *intrínsecos*, ya que procuran entender la complejidad y el valor propio de cada experiencia; y, finalmente, *únicos*, puesto que estudian a profundidad un solo programa (Pérez, 2016, Sección II.1).

La unicidad de los casos puede ser un poco engañosa, toda vez que, por lo general, los programas documentados están compuestos por múltiples proyectos que se ejecutan en varios territorios y en beneficio de distintos grupos de interés; así mismo, el carácter empírico e intrínseco de los casos no impide que los estudiantes puedan derivar hipótesis explicativas y lecciones aprendidas cuyo radio de influencia vaya más allá de la fundación que implementa la iniciativa.

Las investigaciones de estudios de caso con enfoque de construcción de paz tienen tres componentes temáticos, a saber: a) contextualización del caso y presentación de la organización, b) reconstrucción detallada del programa y c) valoración de la experiencia. El primer componente busca exponer los principales aspectos de los contextos económico, social, político, geográfico, demográfico, etc., internos y externos a las fundaciones, que condicionan y motivan la implementación de la iniciativa en responsabilidad social documentada, así como presentar al lector la organización que lidera el proceso y la política de sostenibilidad en la cual se enmarca la iniciativa. El segundo componente –el núcleo central de los estudios de caso– reconstruye el proceso de implementación del programa, prestando especial atención a sus objetivos, aliados, recursos utilizados, grupos de interés beneficiados y re-

sultados, entre otros. El tercer componente –la valoración de la experiencia–, analiza el caso a partir de la literatura relacionada con la responsabilidad social y la construcción de paz desde el sector privado, identifica sus principales impactos económicos, sociales y ambientales, y presenta las lecciones del caso; es decir, los factores de éxito y las oportunidades de mejora.

La realización de los estudios de caso inició con el planteamiento de un protocolo de investigación, en el cual los estudiantes debieron establecer qué iban a hacer y cómo lo iban a lograr; después, se elaboró el informe de la documentación inicial, que fue una reconstrucción de los dos primeros componentes del caso, a partir de información bibliográfica y videográfica disponible al público; el paso siguiente fue la realización de las entrevistas con los grupos de interés involucrados y las observaciones cualitativas en los escenarios relevantes para la implementación de los programas documentados. La investigación cerró con el análisis de información, la elaboración del informe final y el ajuste del mismo, con base en los comentarios de los tutores y las fundaciones involucradas.

Para cada una de estas actividades, la *Metodología* ofrece una serie de instrumentos que los estudiantes deben diligenciar y a partir de los cuales se elaboran informes parciales que son el insumo principal para la redacción, al final del proceso, de los reportes de investigación que compartimos con ustedes. En este sentido, las investigaciones que acarrean los estudiantes son progresivas y acumulativas, pues cada etapa en curso se basa y se alimenta de la etapa anterior.

Los marcos teóricos consultados por los estudiantes giraron en torno a dos temas: Primero, las modalidades de inversión social implementadas por las fundaciones empresariales en cada proyecto; esto con miras a entender la relación que existe entre la inversión realizada por la fundación y el valor estratégico que le aporta a ella misma –si lo hay–, a los grupos de interés a los que se dirige y a la sociedad en su conjunto.

Para este efecto, los estudiantes partieron de la adaptación realizada por Pérez y Romero (2016) al continuo organizacional de la Secretaría de los Principios para la Inversión Social de las Naciones Unidas. El continuo organizacional es una propuesta que busca caracterizar tipos de inversión social privada con base en su alineación, o no, con el *core* del negocio de la organización que la emprende o la financia, y el impacto estratégico de sus intervenciones en el desarrollo socio-económico autónomo y sostenible de las comunidades a las que se dirige.

En ese sentido, la adaptación de Pérez y Romero (2016), que parte de la revisión de más de 120 experiencias de inversión social realizadas en Colombia, identifica cinco modalidades, a saber: proyecto de gestión responsable, negocio inclusivo, negocio social, inversión en comunidades y proyecto filantrópico. Del primero al último, la alineación con el *core* del negocio de la organización que aporta los recursos va haciéndose más distante y su capacidad estratégica de autogestión, más débil; es decir que, al llegar a la filantropía, se encuentra una nula afiliación con la misión de la empresa aportante y una muy reducida capacidad de promover autogestión por parte de los grupos de interés a los que se dirige; o, lo que es lo mismo, un acento marcadamente asistencialista. Y viceversa: en el proyecto de gestión responsable suele haber una alineación con la estrategia del negocio de la empresa aportante y sus iniciativas incluyen a grupos de interés prioritarios con quienes se adelantan procesos y se desarrollan capacidades. Además del modelo expuesto, los estudiantes acudieron a otros autores, según las necesidades del caso que les correspondió desarrollar, y de acuerdo con sus propias inquietudes teóricas.

El segundo enfoque teórico usado para el análisis de estos casos estuvo relacionado con la construcción de paz desde el sector privado. En este tema, los estudiantes tuvieron plena libertad para indagar sobre teorías y conceptos. A nivel internacional, fueron consultados con particularidad autores como Anderson, M. y Olson, L. (2003); Galtung, J. (1976); Banfield, J., Gündüz, C. & Killick, N. (2006); Global Compact (2015) y Prandi, M. y Lozano, J. (2010), mientras que a nivel nacional, Rettberg, A. (2010); Rivas, Á. (2010); Cámara de Comercio de Bogotá, CCB (2012); Fundación Ideas para la Paz, FIP (2014 y 2016); y Fundación Paz & Reconciliación, Pares (2017).

El término construcción de paz fue introducido en 1992 por el entonces Secretario General de las Naciones Unidas, Butros Butros-Ghali, quien lo definió como “las medidas destinadas a individualizar y fortalecer estructuras que tiendan a reforzar y consolidar la paz a fin de evitar una reanudación del conflicto” (citado por Prandi y Lozano, 2010, p. 28). Estas medidas –inicialmente pensadas para escenarios de posconflicto–, incluían la desmilitarización, el respeto de los derechos humanos, la inclusión política de grupos excluidos, el apoyo a proyectos de desarrollo y otras iniciativas que establecían ampliamente las condiciones para la recuperación económica y la reconciliación social (Pares, 2017).

Hoy la literatura internacional entiende la construcción de paz como un concepto mucho más amplio que abarca, produce y sostiene toda serie de procesos, planteamientos y etapas necesarias para transformar los conflictos sociales en relaciones más pacíficas y sostenibles, y cuyas iniciativas pueden implementarse, por lo tanto, en contextos de conflicto y posconflicto (Prandi y Lozano, 2010). En Colombia, por ejemplo, se habla de aportes de las empresas y las fundaciones empresariales a la construcción de paz desde antes de la firma de los acuerdos entre el gobierno de Colombia y la guerrilla de las Farc-EP.

Aunque con algunas variaciones, CCB (2012), FIP (2014 y 2016) y Pares (2017) –basados en el trabajo pionero de Banfield *et ál.* (2006)– sostienen que el sector privado puede hacer contribuciones a la paz a partir de acciones enmarcadas en las siguientes dimensiones: 1) Socioeconómica, 2) Reconciliación, 3) Seguridad y 4) Política. Dentro de estas dimensiones caben acciones tan diversas como la vinculación laboral de víctimas, el apoyo a emprendimientos productivos de excombatientes, la promoción del diálogo y la reconciliación social, la prevención del crimen y el apoyo a procesos de paz con grupos al margen de la ley.

Articulado a su quehacer, el sector privado puede jugar un papel determinante en la consolidación de la paz por medio de su operación en entornos complejos –es decir, territorios con débil presencia del Estado, accionar de grupos armados ilegales, existencia de mercados criminales y frágil gobernabilidad (FIP, 2014)– y de la inclusión de población vulnerable por razón del conflicto, ya sea por medio de la vinculación laboral o la apertura de oportunidades dentro de su cadena de valor. Así mismo, distintas modalidades de inversión social como el negocio social, los negocios inclusivos y la inversión en comunidades han mostrado ser vehículos promisorios para que el sector privado, desde los esfuerzos adelantados en el marco de sus políticas de responsabilidad social y sostenibilidad, pueda impactar poblaciones y territorios que son prioritarios para el posconflicto colombiano (Pares, 2017).

Para guiar al lector sobre el contenido del libro, a continuación se presenta un resumen de cada uno de los estudios de caso incluidos en él.

El primer estudio de caso que el lector encuentra en este Cuaderno aborda el Programa de Financiación de Proyectos Asociativos de Cacao, implementado por IC Fundación en el municipio de Tumaco (Nariño), a partir de enero de 2015. El Programa ofrece un modelo de acompañamiento y otorgamiento de crédito que ha sido estructurado en cuatro fases y sobre

la base de un proceso de debida diligencia en la empresa comunitaria que requiere el crédito, con el fin de identificar organizaciones líderes que utilicen los recursos como una herramienta para la viabilidad de sus negocios y que estén dispuestas a cambiar su visión de beneficiarios por la de empresarios auto-sostenibles, apuntando con ello a la generación de impactos sociales en sus comunidades.

Las condiciones de crédito son beneficiosas para las empresas comunitarias (tasas de interés relativamente bajas y planes de amortización, de acuerdo con las características del negocio), con lo cual se busca que la forma de pago sea cómoda y que IC Fundación, después de determinado tiempo, se pueda convertir en referencia crediticia de estas organizaciones en la solicitud de créditos ante la banca comercial.

Desde que IC Fundación inició su operación en Tumaco, se han otorgado aproximadamente 9 créditos destinados a apoyar la compra de cacao para exportación: el valor de dichos desembolsos oscila entre \$20 y \$150 millones de pesos por crédito, beneficiando así a cerca de 1.680 productores asociados, para apoyar la exportación de 87,5 toneladas de cacao.

En cuanto a la modalidad de inversión social, el trabajo se identifica, en primer lugar, con un enfoque filantrópico, sustentado en la inversión de un capital de crédito por parte del fundador del Grupo IC, don Julio Carrizosa, con destino a la financiación de empresas comunitarias en zonas del país con mayores necesidades de desarrollo socioeconómico, sin presión para que el retorno de dicha inversión se dé con altos márgenes de rentabilidad. En segundo lugar, se identifican elementos de negocio social, en la medida en que el objetivo del Programa no es maximizar los excedentes de la Fundación, sino ayudar a resolver una problemática social (superación de la pobreza y debilidad de organizaciones sociales), y reinvertir el capital del crédito y sus excedentes (intereses generados por los créditos) en fondos para nuevos créditos con objetivos principalmente sociales.

La investigación encuentra que el Programa de Financiación de Proyectos Asociativos de Cacao aporta a la construcción de paz a nivel territorial, en la medida en que apoya la operación de proyectos productivos *legales* en entornos complejos e incluye en el sector financiero a grupos que han sido tradicionalmente excluidos de él.

El segundo estudio de caso documenta el Plan de Fortalecimiento de los Procesos de Gestión Pública Municipal, implementado por la Fundación Cerrejón para el Fortalecimiento Institucional de La Guajira (FCFI) en los

municipios de Barrancas, Dibulla, Hatonuevo, Manaure, Maicao y Uribí (La Guajira), entre mayo de 2012 y mayo de 2016. El Plan surgió en respuesta al cambio que se dio en las finanzas públicas del departamento con la entrada en vigencia del nuevo Sistema General de Regalías (SGR), el primero de enero de 2012.

La implementación del Plan es cofinanciado vía un convenio de cooperación en el que se unen recursos de la Fundación Cerrejón para el Fortalecimiento Institucional de La Guajira con recursos de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (Usaid); estos últimos recursos son ejecutados a través del operador de Usaid para el Programa de Afrodescendientes e Indígenas en Colombia: Acdi/Voca.

El documento plantea como principal impacto de la implementación del Plan la generación de la cultura de administración adecuada de recursos y autogestión de proyectos por parte de los gobiernos locales partícipes y el paso de una relación *transaccional* o *asistencialista* –en la que la organización cumple con la entrega de aportes en bienes o servicios que benefician a una población determinada perteneciente a una comunidad– a una relación *constructiva* –en donde se va más allá de una relación económica, puesto que se aporta al desarrollo del departamento a través del fortalecimiento de las instituciones en las que ambos actores son ganadores–.

Algunos de los resultados de la implementación del Plan de Fortalecimiento de los Procesos de Gestión Pública Municipal son proyectos aprobados por los Órganos Colegiados de Administración y Decisión (OCAD) y mejoramiento en la posición de cada municipio en la evaluación de desempeño integral nacional, así como la certificación de calidad lograda por la Secretaría de Hacienda del municipio de Maicao.

Dentro de los factores de éxito del Plan se encuentran la credibilidad y el respaldo de las instituciones y de la comunidad hacia el Cerrejón como empresa líder en buenas prácticas empresariales, al igual que la estrategia de relacionamiento por parte del Cerrejón en relación con sus grupos de interés. A su vez, se sugiere como oportunidad de mejora la formalización y la documentación del proceso, así como la evaluación de las competencias en los funcionarios al iniciar y al terminar cada fase del Plan.

La investigación encuentra que el Plan es una inversión en comunidades del Cerrejón, por cuanto es un aporte de recursos a un grupo de interés externo que son las entidades del gobierno de los municipios donde se desarrolla la operación. Al no estar alineado con el *core* del negocio del Cerrejón, que

es la extracción y la explotación de carbón, la empresa no recibe dividendos económicos directos con la implementación del Plan, pero sí recibe beneficios como el cambio en el relacionamiento con las administraciones locales, actores que hacen parte de sus grupos de interés, y de una u otra forma garantiza que la administración de los recursos que reciben las entidades municipales provenientes de las regalías, se inviertan de manera eficiente, de acuerdo con el plan de desarrollo de cada alcaldía local.

Con respecto a la construcción de paz, el trabajo señala que el enfoque hacia el fortalecimiento de las instituciones del Plan contribuye al cierre de las brechas existentes entre los municipios beneficiados, con lo cual se genera una convivencia más armónica y pacífica al interior de ellos. Más exactamente, el Cerrejón ayuda a las alcaldías municipales a fortalecerse y a prepararse para contemplar acciones para resolver las necesidades que se presentan en los municipios en la etapa del posconflicto, con el reintegro a sus territorios de víctimas de la violencia y el retorno de combatientes a sus lugares de origen.

El tercer estudio de caso trata sobre el Programa Aceleración del Aprendizaje (PAA) operado por la Fundación Dividendo por Colombia, en Medellín (Antioquia) y tres municipios de su área metropolitana. El Programa es un modelo educativo implementado por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) como una propuesta académica flexible que es dirigida a la población estudiantil en condición de vulnerabilidad social en las cabeceras municipales y que se encuentran fuera del sistema escolar.

El Programa tiene como objetivo lograr que esta población se titule como bachiller, al culminar la educación básica y completar los dos grados de educación media que contempla el sistema educativo colombiano.

En el desarrollo de la investigación se observaron impactos positivos del Programa sobre la población objetivo, entre otros: la inclusión, la resiliencia, la autoestima y el desarrollo de valores como el respeto y la tolerancia en entornos complejos. Así mismo, se identificó que, en el imaginario social de la comunidad y en materia de educación, la Fundación Dividendo por Colombia desempeña el rol que le corresponde al Estado.

El Programa Aceleración del Aprendizaje se cataloga como un proyecto filantrópico, en la medida en que: a) contribuye con una causa social como lo es la educación de población vulnerable a través de la entrega de recursos voluntarios de las empresas donantes de la FDC; b) las actividades realizadas no están alineadas al *core* del negocio de las empresas aportantes, cuyo

objeto social diverso no corresponde al universo del sector educativo: y c) contribuye a mejorar la reputación de las empresas aportantes.

En relación con el aporte a la construcción de la paz del PAA, el estudio de caso encontró diferentes factores que aportan a la reconstrucción del tejido social, así como al desarrollo de los individuos y de sus comunidades.

El cuarto estudio de caso se concentra en el Proyecto “Fortaleciendo la Inclusión de las TIC en los Procesos Educativos y de Desarrollo Comunitario en Buenaventura” (Valle del Cauca), el cual fue liderado por la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura Fabio Grisales Bejarano. El Proyecto se desarrolló entre los años 2012 y 2015 como continuación de un proceso educativo que inició en 2001.

El objetivo principal del Proyecto fue contribuir al fortalecimiento de la calidad de la educación a través de la inclusión de las TIC en los procesos de enseñanza y aprendizaje para la transformación institucional y la extensión a la comunidad. El proyecto benefició a 12 instituciones educativas, 30 sedes y aproximadamente 16.820 estudiantes de estratos 1 y 2, así como a 730 docentes y administrativos vinculados a las instituciones educativas.

Como principales logros de la iniciativa se destacan: el acompañamiento a la comunidad educativa y actualización docente en TIC, la dotación de infraestructura tecnológica y el fortalecimiento de competencias humanas y académicas de estudiantes y miembros de la comunidad.

El estudio de caso concluye que el Proyecto surgió como una iniciativa filantrópica, pero que con el paso del tiempo se transformó en una inversión en comunidades, ya que en su última etapa el Proyecto le apuesta a la generación de “valor social” desde el ámbito educativo, con el fin de mejorar la calidad de vida y el bienestar de comunidades con barreras sociales para acceder a las tecnologías de la información y la comunicación.

Aunque no fue diseñado como una iniciativa para construir paz en el territorio, la investigación encuentra que el Proyecto tuvo un aporte valioso en esta materia por medio de la promoción de valores comunitarios, como la sana convivencia y cultura de paz en la comunidad educativa, así como estimular a los estudiantes para que busquen en la actividad económica legal y en la educación las bases para construir su futuro.

Finalmente, el quinto estudio de caso documenta el Proyecto Bananut, el cual fue desarrollado por la Fundación Social Banacol – Corbanacol en el Urabá Antioqueño (Antioquia), entre los años 2011 y 2016.

El trabajo identifica contribuciones del Proyecto en materia ambiental y de nutrición ligadas a la producción de harina de banano Bananut. El aprovechamiento de banano de rechazo (que no puede ser exportado) en la producción de harina, disminuye el uso de apostadero, con lo cual reduce los impactos ambientales y genera una agricultura más sostenible. Además, la distribución de dicha harina aporta a mejorar la nutrición de quienes se benefician a través del Programa de “Nutrición con Afecto”, desarrollado en la empresa y de donaciones de Bananut a otras entidades.

En este sentido, el programa aporta al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible n.º 2 – “Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover una agricultura sostenible”. Además, en términos de construcción de paz, y siguiendo la propuesta de International Alert, el Proyecto contribuye directamente a mejorar la capacidad del capital humano y de los individuos, ya que beneficia a personas aportando a la atención de sus necesidades básicas y contribuyendo a su desarrollo integral.

La investigación encuentra que Bananut es una inversión en comunidades, en la medida en que mejora el posicionamiento de la empresa a nivel local, ayuda a construir una red institucional con entidades y aliados, reduce los impactos ambientales de la operación y contribuye a contrarrestar problemáticas de salud y nutrición presentes en la población radicada en las zonas de influencia de la empresa aportante.

Por último, el estudio de caso identifica contribuciones indirectas del Proyecto a la construcción de paz, pues al desarrollarse en un contexto social y político que corresponde a una zona con amplio historial de conflicto armado, los beneficiarios del proyecto han sido en su mayoría víctimas del conflicto y población en situación de vulnerabilidad; además, Bananut ha logrado generar alianzas con otras entidades, ampliando de manera significativa el número de beneficiarios, y construyendo una red institucional que fomenta la confianza.

La investigación encuentra que la colada se ha convertido en un elemento capaz de generar espacios donde se recuerdan experiencias y se hace memoria histórica y que este tipo de efectos indirectos se pueden asociar con la construcción de relaciones funcionales entre las sociedades, necesarias para la construcción de paz. Pese a ello, el trabajo encuentra que los aportes de paz de Bananut no han sido planeados por la Fundación, sino que se han dado de forma indirecta o no deliberada.

El análisis de los textos bajo el enfoque de construcción de paz, obedece al interés que el tema cobra en la agenda nacional, tras la firma de los acuerdos de paz entre el gobierno de Colombia y la guerrilla de las Farc–EP. Situación que ha suscitado inquietud por parte del sector privado y altas expectativas en la sociedad en general.

Los estudios de caso realizados en 2016, permiten derivar algunas conclusiones preliminares que son interesantes para la coyuntura del país.

En primer lugar, las investigaciones evidencian que el continuo organizacional es una aproximación teórica que permite caracterizar, y dar sentido, a los programas de inversión social de las fundaciones empresariales. Bajo esta perspectiva, tres de los programas corresponden a inversiones en comunidades que hacen las fundaciones en las zonas de influencia de sus empresas aportantes (Fundación Cerrejón para el Fortalecimiento Institucional, Fundación Sociedad Portuaria Buenaventura y Fundación Corbanacol), un programa corresponde a un proyecto filantrópico (Fundación Dividendo por Colombia) y un programa combina aspectos de los proyectos filantrópicos y los negocios sociales (IC Fundación).

En segundo lugar, se encuentra que los programas de las fundaciones están relacionados con temáticas tan variadas como la educación, el fortalecimiento institucional, la seguridad alimentaria, la generación de ingresos y la inclusión social. La educación es la única temática que se aborda en más de una ocasión, con los programas de Fundación Dividendo por Colombia y Fundación Sociedad Portuaria Buenaventura. El resto de las temáticas solo aparece en una ocasión.

En tercer lugar, los estudios de caso evidencian que las fundaciones empresariales se conforman como el brazo de las empresas aportantes para llevar a cabo su inversión social a favor de grupos externos y que, en muchas ocasiones, las fundaciones adelantan acciones que resultan estratégicas para las empresas, pues contribuyen a que haya un mejor relacionamiento entre empresa-comunidad y a que se obtenga la llamada “licencia social de operación”. Estos beneficios no son percibidos por las empresas aportantes cuando sus fundaciones adelantan acciones a favor de poblaciones que no hacen parte de sus grupos de interés prioritarios, como ocurre en los casos de IC Fundación y Fundación Dividendo por Colombia, en vista de su corte filantrópico.

En cuarto lugar, y desde el punto de vista del aporte a la construcción de paz, los estudios de caso encuentran que los programas se desarrollan

principalmente en el marco de dos dimensiones: i) *Socioeconómica*, sobre todo por medio de la realización de programas educativos, de seguridad alimentaria y de generación de ingresos (estos últimos dos aportes pueden entenderse como esfuerzos del sector privado para erradicar la pobreza extrema y el hambre). Y ii) *Reconciliación*, por medio de la construcción de confianza entre los grupos vinculados al desarrollo de las actividades; este es quizá uno de los temas que con mayor insistencia salió a flote en los diferentes casos.

Dado que los cinco casos incluidos en este Cuaderno se desarrollan en entornos complejos afectados por violencias de distinto tipo, el resquebrajamiento del tejido social, la incredulidad, el miedo y la desconfianza se convirtieron en características permanentes de las relaciones entre los pobladores de los territorios. A pesar de ello, el lector podrá observar en los casos sistematizados la evidencia de transformaciones en las relaciones orientadas hacia la construcción de capital social y la reconstrucción del tejido social, elementos esenciales de la construcción de paz.

Adicionalmente, los programas sugieren que el sector privado presta una importancia relativamente menor a las otras dos dimensiones de la construcción de paz, a saber: iii) Seguridad y iv) Política, ya que ninguna de las experiencias realiza aportes directos a la mejora de la seguridad en los territorios en que se desarrollan y solo una aporta a la construcción de Estado a nivel local, por medio del fortalecimiento institucional de las administraciones municipales (Fundación Cerrejón para el Fortalecimiento institucional).

En quinto lugar, los hallazgos de los estudios de caso llevan a considerar las definiciones mismas de construcción de paz; esto es, o bien comprender la paz en sentido negativo, como ausencia de violencia, o bien concebir la paz en sentido positivo, como las transformaciones estructurales que pueden producirse en aspectos tales como el hambre, la precariedad de la educación y la escasa participación política, entre otros. En términos generales, los casos expuestos dan muestras de un aporte de las fundaciones a la paz en un sentido positivo, pues abordan temáticas variadas como las señaladas en el segundo punto de este listado.

En sexto lugar, los estudios de caso encuentran que el aporte de las fundaciones a la construcción de paz trasciende lo relacionado con las dinámicas del conflicto armado —como lo hacen normalmente los estudios sobre el tema— e incluye, por lo tanto, otro tipo de violencias, como aquellas

ligadas a la criminalidad urbana. De hecho, a diferencia de lo encontrado en los estudios de caso sobre el aporte de las empresas a la construcción de paz, la mayoría de los programas emprendidos por las fundaciones se llevan a cabo en zonas urbanas, hallazgo que se considera interesante toda vez que en Colombia, el conflicto armado parece, en ocasiones, opacar otro tipo de violencias, tan arraigadas y nefastas como el conflicto mismo.

En séptimo lugar, y ligado al punto anterior, se encuentra que los programas de inversión social se llevan a cabo principalmente a favor de poblaciones en situación de vulnerabilidad. Así, dentro de estas poblaciones se encuentran los pequeños productores de cacao en Tumaco, los funcionarios de administraciones locales de La Guajira, los jóvenes por fuera del sistema educativo en Medellín y su área metropolitana, la comunidad educativa de colegios públicos de Buenaventura y la comunidad radicada en las zonas de influencia de la Corporación Banacol, en el Urabá antioqueño. En general, todos los grupos beneficiados por los programas son externos a las empresas aportantes, hecho que concuerda con las modalidades de inversión social que utilizan las fundaciones para realizar sus aportes a la paz (ver primer punto).

Finalmente, y en la misma línea de lo encontrado en los estudios de caso sobre empresas, ninguno de los casos presentados en este Cuaderno fue concebido originalmente por las fundaciones como programas orientados a la construcción de paz. Esto, sin embargo, no se erige como un obstáculo para que las iniciativas realicen un aporte real y significativo a la construcción de paz a nivel local.

María Claudia Romero Amaya  
Óscar Iván Pérez Hoyos

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANFIELD, J.; GÜNDÜZ, C. & KILLICK, N. (2006). *Local Business, Local Peace. The peacebuilding potential of the domestic private sector*. Recuperado en: <http://www.international-alert.org/publications/local-business-local-peace>
- CCB. (2012). *Guía para trabajar en la construcción de paz*. Instituto Catalán Internacional para la Paz y Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado en: <http://biblioteca-digital.ccb.org.co/handle/11520/14393>
- FIP. (2014). ¿Cómo construir paz desde el sector empresarial en Colombia? Andi, NIR, FIP. Bogotá. Recuperado en: <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/945>

- FIP. (2016). La oportunidad de la paz. Recuperado en: <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/1289>
- FUNDACIÓN PAZ & RECONCILIACIÓN. (2017). *Invirtiendo en el futuro*. Guía para la construcción de paz desde el sector empresarial en Colombia. Recuperado en: <https://empresasypaz.pares.com.co/>
- GLOBAL COMPACT. (2015). *Advancing the sustainable development goals by supporting peace*. Recuperado en: <https://www.unglobalcompact.org/library/3151>
- PÉREZ HOYOS, Ó. I. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.
- PRANDI, M. y LOZANO, J. (eds.) (2010). *La RSE en contextos de conflicto y posconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*. Barcelona: Escola de Cultura de Pau.
- ROMERO AMAYA, M. C. y PÉREZ HOYOS, Ó. I. (2016). Responsabilidad social. En: PÉREZ HOYOS, Ó. I. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*. Sección II.2. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.