

# INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA Y DESARROLLO LOCAL EN COLOMBIA. ESTUDIO COMPARATIVO A PARTIR DE PROGRAMAS DE EMPRESAS Y FUNDACIONES

MARÍA CLAUDIA ROMERO AMAYA\*

ÓSCAR IVÁN PÉREZ HOYOS\*\*

## Resumen

El objetivo del estudio es determinar la forma en que la inversión social privada (ISP) se articula con el desarrollo local, a partir del análisis comparativo de 37 programas ejecutados por empresas y fundaciones en Colombia, en el marco de sus estrategias de responsabilidad social y sostenibilidad, y de dos categorías: *dimensiones del desarrollo local* (económica, sociocultural, de gobernanza y ambiental),

y *características estructurales de los programas* (localización y plazo). El artículo muestra que la inversión social no se articula de manera integral al desarrollo local, debido a que muestra patrones de convergencia en aspectos de las dimensiones económica y sociocultural, y patrones de divergencia en lo relacionado con las dimensiones de gobernanza y ambiental. Además, la ISP no tiene la capacidad de hacer aportes significativos al cierre de las brechas territoriales del país, ya que se concentra en

\* Magíster en Gobierno y Políticas Públicas; candidata a doctora en Estudios Políticos, Universidad Externado de Colombia. Docente-investigadora del Centro de Investigaciones y Proyectos Especiales – CIPE de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales, Bogotá (Colombia). [maria.romeroa@uexternado.edu.co]; [https://orcid.org/0000-0002-2326-5066].

\*\* Magíster en Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. Docente-investigador de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad, Universidad Externado de Colombia, Bogotá (Colombia). [oscar.perez@uexternado.edu.co]; [https://orcid.org/0000-0001-8889-7446].

Agradecemos a Jessica Ordóñez, profesional en Gobierno y Relaciones Internacionales y estudiante de la maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia, por su apoyo en la sistematización de los estudios de caso en los que se basa este análisis.

Recibido: 4 de julio de 2019 / Modificado: 9 de septiembre de 2019 / Aceptado: 16 de septiembre de 2019

Para citar este artículo

Romero Amaya, M. C. y Pérez Hoyos, O. I. (2020). Inversión social privada y desarrollo local en Colombia. Estudio comparativo a partir de programas de empresas y fundaciones. *OPERA*, 26, 119-148.

doi: <https://doi.org/10.18601/16578651.n26.07>

los departamentos y sectores urbanos con los mejores indicadores socioeconómicos.

**Palabras clave:** responsabilidad social; inversión social privada; desarrollo local; dimensiones del desarrollo; brechas territoriales; método comparativo.

**PRIVATE SOCIAL INVESTMENT AND LOCAL DEVELOPMENT IN COLOMBIA. A COMPARATIVE STUDY BASED ON PROGRAMS OF COMPANIES AND FOUNDATIONS**

**Abstract**

The aim of the article is to determine the way in which private social investment – PSI is linked with local development, based on the comparative analysis of 37 programs of companies and foundations in Colombia, within the framework of their strategies of social responsibility and sustainability, and two categories: *dimensions of local development* (economic, sociocultural, governance and environmental), and *characteristics of programs* (location and period). The article finds that the PSI is not linked integrally with local development, because it shows patrons of convergence in aspects related with economic and sociocul-

tural dimensions and patrons of divergence associated with governance and the environment. In addition, the PSI does not have the capacity to make significant contributions to reduce territorial gaps, since it concentrates in departments and urban sectors with the best socio-economic indicators.

**Key words:** Social responsibility; private social investment; local development; dimensions of development; territorial gaps; comparative analysis.

**INTRODUCCIÓN**

La dinámica de la inversión social privada (ISP), definida como la práctica del sector privado, de carácter voluntario, que consiste en destinar recursos financieros y no financieros para aportar a las necesidades de desarrollo de los grupos de interés de una organización o de grupos más amplios de la sociedad (KPMG, 2016; Chávez *et al.*, 2012), se ha transformado con el tiempo (Bowen, Newenham-Kahindi y Herremans, 2010). De una visión marcadamente filantrópica, se dio paso hacia intervenciones orientadas a la acción sin daño<sup>1</sup> y a la necesidad de obtener licencia para operar<sup>2</sup> (Franco, 2017), hasta llegar a debates sobre la forma como la empresa se vincula al territorio

<sup>1</sup> Lo que significa desarrollar la actividad y priorizar la generación de utilidades, ocasionando los menores impactos negativos posibles en el entorno (C. Franco, Comunicación personal, 9 de noviembre de 2017).

<sup>2</sup> Entrevista con C. Franco, gerente de Proyectos Estratégicos de la Empresa Continental Gold y profesor DHH, con maestría en RS y Sostenibilidad (M. C. Amaya, entrevistador, 2017). De acuerdo con Porter y Kramer (2006) y Thomson y Boutilier (2011), la licencia para operar o licencia social para operar hace referencia a la posibilidad que, por medio de la RSE, tienen las empresas para aportar a la superación de necesidades no satisfechas de las comunidades de su entorno, con el propósito de obtener aceptación.

donde opera y las características de las relaciones que establece con los actores que en él están presentes. Ello con miras a convertirse en un actor entre los demás, en procura de contribuir al desarrollo de dicho territorio.

Sin embargo, y a pesar de la intención expresa de vincular la ISP con el desarrollo de los territorios, se desconoce el estado de dicha vinculación, y la preocupación sobre la relación que existe entre esta y el desarrollo local se ha convertido en una constante en las empresas, las fundaciones y las organizaciones del sector público que tienen la función de generar políticas sobre el tema. Con el fin de aportar al entendimiento de la situación, el presente estudio se plantea la pregunta ¿de qué forma los programas de ISP que ejecutan empresas y fundaciones en Colombia se articulan con el desarrollo local?

Aun cuando se trata de un estudio exploratorio, nuestra hipótesis es que la inversión social realizada por empresas y fundaciones no trabaja de manera integral en las cuatro dimensiones del desarrollo: la económica, la sociocultural, la de gobernanza y la ambiental, debido a que muestra convergencias en las dos primeras dimensiones y divergencias en las dos últimas. Además, la ISP no adelanta esfuerzos

por reducir las brechas que, en términos de desarrollo, existen entre unos y otros departamentos y sectores del país.

El objetivo de este estudio es, entonces, determinar la forma en que la ISP se articula con el desarrollo local, a partir del análisis comparativo de 37 programas ejecutados por empresas y fundaciones en Colombia, en el marco de sus estrategias de responsabilidad social y sostenibilidad, y dos categorías de análisis: a) dimensiones del desarrollo local (económica, sociocultural, de gobernanza y ambiental) y b) características estructurales de los programas (localización y periodo). En especial, el método comparativo que se utiliza en el análisis de las dimensiones del desarrollo local es el llamado *dicotomías presencia-ausencia*, el cual consiste en determinar si los atributos relevantes están presentes o no en los programas de la muestra (Ragin, 2007).

Los 37 programas fueron documentados entre 2015 y 2018 por estudiantes de la maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia, y se encuentran disponibles *online* en el Banco de estudios de caso en Responsabilidad Social y Sostenibilidad<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Para consultar el Banco: <https://www.uexternado.edu.co/finanzas-gobierno-relaciones-internacionales/banco-de-estudios-de-caso-en-responsabilidad-social-y-sostenibilidad/>

<sup>4</sup> En Colombia, a la fecha, se conocen dos estudios sobre ISP. Uno de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), publicado en mayo de 2018, en el que se realizó un diagnóstico de la ISP ejecutada por empresas ANDI –mapeo y clasificación de proyectos sociales, identificación de fortalezas, debilidades, retos y oportunidades de los proyectos– (consultar en: <http://www.andi.com.co/Uploads/PAPER%20V5-split-merge.pdf>). El segundo corresponde al informe sobre el Índice de Inversión Social Privada (IISP) elaborado por la firma Arteaga & Asociados, en colaboración con *Semana Sostenible* y el CIPE, sobre la base de cinco aspectos que ellos definen como alineación, gestión de la inversión, sinapsis, focalización y reconocimiento (consultar en: <https://www.ja-a.co/wp-content/uploads/2019/06/RESULTADOS-IISP-2019.pdf>).

Este artículo hace contribuciones en varios sentidos. En primer lugar, es el primer diagnóstico que se hace en Colombia sobre la relación entre la ISP y el desarrollo local<sup>4</sup>. En segundo lugar, ofrece un marco analítico que permite hacer el diagnóstico de la ISP desde la perspectiva del desarrollo local, abriendo espacio a nuevas investigaciones que superen el diagnóstico y permitan análisis sobre el para qué y el porqué de dicha relación. En tercer lugar, brinda herramientas a los tomadores de decisión tanto del sector privado como del público en sus procesos de planificación y de formulación de políticas sobre ISP.

Este texto se estructura en cuatro partes. En la primera, se presenta el marco teórico y conceptual relacionado con el desarrollo local, con el fin de plantear un conjunto de categorías de análisis, a partir de las cuales se puedan caracterizar los programas de la muestra. En la segunda parte, se exponen las características de los estudios de caso que documentan los programas analizados y el método comparado utilizado en el artículo. En la tercera, se exponen y analizan los resultados empíricos basados en el cálculo del número y el porcentaje de los programas que cumplen con los aspectos y las características relacionadas con las dimensiones del desarrollo local y las características estructurales de los programas. El artículo cierra con unas consideraciones finales sobre la articulación de la ISP con el desarrollo local.

## **DESARROLLO LOCAL**

El desarrollo local se define como un proceso de “crecimiento económico y de cam-

bio estructural” (Vásquez-Baquero, 1998 en Boisier, 2001), que “busca un impulso de los recursos potenciales de carácter endógeno tratando de construir un ‘entorno’ institucional, político y cultural de fomento de las actividades productivas y de generación de empleo en los diferentes ámbitos territoriales” (Albuquerque, 2004), y que, sumando los aportes de varios teóricos, Albuquerque (2004); Vásquez-Baquero (2009); Buarque (1999); Castelletti y Canzanelli (2005), contempla cuatro dimensiones. Sobre las tres primeras hay una coincidencia general entre los autores sobre cómo denominarlas y entenderlas: la económica, la sociocultural y la ambiental.

La cuarta, la dimensión “política”, es denominada de forma distinta por algunos de ellos. Arocena (2001), en un estudio que propone una tipología de desarrollo local con base en el estudio de ocho territorios uruguayos habla, específicamente, de la dimensión política a la que se vinculan elementos tales como: 1) la autonomía de la gestión local; 2) la eficiencia de la gestión local; 3) la agenda pública del desarrollo local, que supone debate y negociación amplia con la participación de varios actores sobre los asuntos del desarrollo de un territorio; 4) la planificación local, orientada por un proyecto colectivo compartido; y, 5) la gestión público-privada. Por su parte, Cárdenas (2002) habla de la dimensión jurídico-político-administrativo, la cual vincula “procesos como la descentralización político-administrativa; la profundización de la democracia y la redefinición de relaciones entre la sociedad civil y el Estado” (p. 68). Desde otra perspectiva, y considerando la necesidad de una “reinención del gobierno”, Osborne y

Gaebler (1994) proponen la necesidad de que el rol del aparato gubernamental y de los dirigentes políticos se conciba distinto, particularmente en los espacios locales, convirtiendo al Estado en el actor que promueve encuentros e interrelaciones entre los distintos sectores de la sociedad civil, y reconociendo en ellos una capacidad de acción específica sobre la sociedad local. En ese sentido, el Estado se convierte en el actor político corresponsable de iniciativas y nuevas formas de promoción del desarrollo, articulando su racionalidad de actor con la de otros actores (Osborne y Gaebler, 1994, en Cárdenas, 2002, p. 69).

Alburquerque (2004) hace referencia a esta dimensión como la política-administrativa, entendiéndola como el espacio en el que la gestión local facilita la concertación pública privada en pro del desarrollo del territorio; y Gallicchio (2004), menciona la importancia de la participación de un número plural de actores en la definición de las prioridades de desarrollo.

Con base en dichas miradas, se aclara que para efectos del presente estudio se ampliará la concepción de la dimensión política o de lo político-administrativo para hablar de gobernanza, por cuanto esta responde de manera más precisa a la dinámica que entre distintos actores se da hoy en lo local, más allá de la mera gestión pública; y, por tanto, ofrece un panorama más amplio para los propósitos del texto que, como se deja ver, parte de la participación de empresas y fundaciones en dicho desarrollo; es decir, de actores distintos al aparato estatal.

Tras la delimitación del concepto sobre el cual gira la investigación, se exponen y definen las dos categorías de análisis propuestas.

## **Dimensiones del desarrollo local**

### ***Dimensión económica***

El desarrollo económico local se entiende como la dinámica por la cual “los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados” (Vásquez-Baquero, 1998, en Boisier, 2001, p. 10), con el objetivo final de generar un trabajo decente y estimular la actividad económica (Rodríguez-Pose, 2002).

Para determinar la contribución al desarrollo económico local de los programas que hacen parte de este análisis se revisa: 1) la inclusión laboral, el trabajo decente y la empleabilidad de población vulnerable; 2) el apoyo a negocios locales, con actividades como capacitación en gestión empresarial y tecnológica, innovación productiva, y comercialización y cooperación empresarial; 3) la promoción del acceso a servicios financieros de población en condiciones de pobreza o vulnerabilidad; y 4) la estructuración de cadenas productivas y la configuración de *clústeres* locales.

### ***Dimensión sociocultural***

La dimensión sociocultural amerita ser revisada desde los dos aspectos que la componen: el primero, referido específicamente a lo social, y el segundo, al espacio de lo cultural.

Lo social de la dimensión tuvo como base el enfoque de desarrollo humano expuesto por las Naciones Unidas en la década de los noventa, y fue el primer paso para superar la

mirada exclusivamente economicista del desarrollo que hasta entonces era solo asociado al crecimiento económico y, por ende, medido por el ingreso per cápita. El nuevo indicador del desarrollo, el índice de desarrollo humano (IDH), vinculó dos variables adicionales: la educación (medida por la tasa de alfabetismo y de matriculación) y la salud (medida por la esperanza de vida).

A partir de entonces, el desarrollo humano vino a constituir la arista social del desarrollo y estuvo acompañado de propuestas cuyo objetivo era, esencialmente, el fortalecimiento de las capacidades de los individuos. Este es el caso de la visión sobre capital humano, que hace referencia a la “acumulación de inversiones en las personas, tales como la educación, y la formación en el trabajo, que también sirve para producir bienes y servicios y, con el tiempo, rendimientos económicos” (Beneyto, De la Torre y Nova, 2014, p. 38). Asimismo, del enfoque de desarrollo a escala humana de Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn (2010), por el cual se vinculó un elemento relacionado con la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales.

Luego, propuestas más contemporáneas como la de Nussbaum (2007), quien define las capacidades como “aquello que las personas son efectivamente capaces de hacer y ser, según una idea intuitiva de lo que es una vida acorde con la dignidad del ser humano” (Nussbaum, 2007, p. 83). Y las propuestas de Sen (1999), quien valora las capacidades del individuo en función de la libertad que esta le concede para elegir aquello a lo que le concede más valor, siendo la libertad la que determina el grado de desarrollo de una persona o de una sociedad.

Por su parte, lo cultural, entendida la cultura como “los valores, motivaciones, normas y contenidos ético-morales dominantes en un sistema social” (Harris, 2000, p. 17), es un elemento central en el desarrollo local por cuanto refuerza los procesos identitarios, de pertenencia y de reconocimiento de los individuos con su territorio, según lo afirman Farinós (2008) y González-Cruz (2016), lo que viabiliza y hace parte de la construcción de un proyecto colectivo común sobre el mismo. Por ello, los procesos de desarrollo deben respetar, conservar y promover el patrimonio cultural de las comunidades que viven en el territorio (Eslava, 2007). “El patrimonio cultural es todo aquello, material o inmaterial, que mantiene los valores y significados, que representa a una comunidad y hace parte de su cultura” (Galán y Rueda, 2016, p. 86). En este sentido, el patrimonio cultural de una comunidad está compuesto por “las obras materiales y no materiales que expresan la creatividad de un pueblo: la lengua, los ritos, las creencias, los lugares y monumentos históricos, la literatura, las obras de arte y los archivos de bibliotecas” (Unesco, 1982, p. 3).

Esta construcción sobre lo “social” y lo “cultural” es la que determina los aspectos que se toman para el análisis de la dimensión sociocultural: 1) superación de las necesidades básicas, que incluye programas que fortalecen la salud, el acceso o mejoramiento de vivienda, el acceso a servicios públicos y la alimentación —enfoque de desarrollo a escala humana—; 2) desarrollo de capacidades en personas o colectivos, que tiene en cuenta programas orientados a la formación, capacitación y enseñanza —enfoques de capital humano y de capacidades—;

3) inclusión social, por el que se vinculan programas de apoyo a grupos en condición de pobreza o vulnerabilidad, tomando como base los aportes de Amartya Sen; y 4) respeto, conservación y promoción del patrimonio cultural tangible e intangible, aspecto que es contemplado particularmente por Eslava (2007).

### **Dimensión de gobernanza**

La gobernanza se entiende hoy como una dinámica nueva en la que las relaciones entre los distintos actores se desarrollan de una forma más horizontal y menos vertical (Cerillo *et al.*, 2005), en donde se conjugan expectativas, intereses y estrategias, lo que supone lazos fuertes de interdependencia y el desdibujamiento de los límites entre lo público y lo privado (Jessop, 2016). Supone, también, el reconocimiento de la incapacidad que tienen los gobiernos para atender en solitario las demandas de la sociedad (Kooiman, 2005; Kohler-Koch, 1999; Rhodes, 1997, 2005).

Aunque como lo afirma Rodríguez-Pérez (s. f.) en su estudio titulado *Gobernanza para el desarrollo local. El caso del municipio de Tijuana 2007-2013*, el concepto de gobernanza “no se ha vinculado concretamente con el desarrollo local, (y) más bien ha estado determinado por redes de política pública, básicamente para la atención a problemas públicos”, hoy sí es posible encontrar desarrollos académicos y aproximaciones que superan la mera visión política de la gobernanza vinculándola a los procesos de desarrollo. Así lo expone Joquera-Beas (2002) al reflexionar sobre la alineación de la acción pública local con el resultado del proceso de una toma de decisiones compartida entre ac-

tores de distinta naturaleza, también ubicados en lo local; decisiones de política que no se sustraen de los procesos mismos de desarrollo, sino que, por el contrario, tienen clara incidencia en este. De acuerdo con la autora,

... la gobernanza territorial y local implican una nueva manera de relacionar la acción pública y la manera en que esta es aplicada en los territorios, gracias a la emergencia y puesta en práctica de innovadoras formas compartidas de planificación y gestión de las dinámicas territoriales; a fin de acordar visiones comunes de todos los actores y niveles concernientes en pos del futuro del territorio. (Joquera-Beas, 2002, p. 10)

Esta posición es ratificada por Farinós-Dasí (2005) cuando explica que la gobernanza de un territorio consiste en la coordinación entre actores clave –públicos, privados y de la sociedad civil–, con propósitos de desarrollo económico local, y que dicha gobernanza implica construir una visión compartida del territorio a partir de la convergencia entre intereses de los actores.

Es con base en esta suerte de interdependencia entre gobernanza y desarrollo que, para efectos de este estudio nos tomamos la libertad de asumir a la primera –la gobernanza– como una subcategoría del segundo –el desarrollo–, por cuanto una buena gobernanza –esto es, un proceso cooperativo, horizontal y participativo en la toma de decisiones sobre un territorio–, guarda relación directa con procesos de desarrollo local.

En este orden de ideas, los elementos que se tienen en cuenta en el análisis a propósito de la dimensión de la gobernanza son: 1) programas que contribuyen al fortalecimiento

institucional en la búsqueda de autonomía y eficiencia de la gestión local; en los que la variable fortalecimiento institucional se entenderá como las acciones que implícita o explícitamente trabajan por desarrollar capacidades estructurales en una organización (Bedoya y Urgate, 2012), para lo cual debe procurarse la coherencia entre su misión, sus formas de gestión, la asunción de sus competencias y la utilización de sus recursos. Todo ello, para los propósitos de este análisis, acotado al ámbito de las instituciones públicas formales; 2) programas que promueven espacios de diálogo y participación multiactor; 3) programas que se desarrollan a partir de la configuración de alianzas estratégicas las cuales, de acuerdo con Arbaiza-Fermini (2011), se definen como “iniciativas del sector público, privado y del sector sin fines de lucro de contribuir con recursos financieros, humanos, técnicos e intangibles para lograr los objetivos propuestos” (p. 105). Para el análisis, se incluyen en esta variable los casos que cuentan con aliados para su desarrollo ya sean de naturaleza exclusivamente privada, o bajo la forma de alianzas público-privadas (APP)<sup>5</sup>; y, 4) programas cuyos objetivos se vinculan a los planes de desarrollo local.

### **Dimensión ambiental**

La dimensión ambiental del desarrollo tiene su origen en la adopción del concepto de desarrollo sostenible en 1992, entendido como aquel que busca la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades propias (Rodríguez, 2018). Es así como los avances teóricos posteriores sobre el desarrollo local llevaron a Albuquerque (2004) a proponer la necesidad de “prestar atención a las características específicas del medio natural local, a fin de asegurar un desarrollo sustentable ambientalmente” (p.19). En el mismo sentido, Eslava (2007) especifica algunos asuntos para tener en cuenta en la dimensión ambiental en lo local, tales como el rescate y la conservación del medio ambiente; la valoración del entorno, de la biodiversidad y de la riqueza; la lucha contra la deforestación; y la recuperación de la calidad de los suelos. Posteriormente, Sachs (2014), más enfocado en los procesos productivos, y ya situado desde una perspectiva de sostenibilidad<sup>6</sup>, propone que las empresas deben controlar y mitigar los impactos ambientales

<sup>5</sup> “Las Alianzas Público-Privadas (APP) se definen, según los autores consultados (Casado, 2008; Moguillansky, 2010; Gómez-Quintero, 2013), por la participación de los privados (empresa o fundaciones) en proyectos dirigidos a la solución de un problema público o cuya competencia recae en el Estado. Las APP suponen, o al menos así se expone en la teoría, el compartir riesgos sociales, económicos y políticos, y parte del reconocimiento de una menor capacidad del Estado para atender los asuntos que son de su resorte, o de la aceptación de la experiencia y competencia que los privados han desarrollado en esos determinados asuntos y que les permiten atenderlos con mayor eficiencia y eficacia” (Romero y Pérez, 2019a, p. 28).

<sup>6</sup> Entiéndase la sostenibilidad como el equilibrio razonable entre el crecimiento económico, la inclusión y la equidad social, y el desarrollo ambientalmente sostenible.



negativos de la operación; procurar la innovación para la reducción del uso y consumo de recursos naturales en los procesos productivos, así como proteger la biodiversidad y los servicios ecosistémicos.

En este marco, el estudio toma en cuenta programas que trabajen en los siguientes sentidos: 1) manejo adecuado de residuos sólidos inorgánicos; esto es, las acciones que trabajan sobre la disminución en la producción de residuos, la separación en la fuente, la recolección selectiva, el aprovechamiento o re inserción de materiales a la cadena productiva y la adecuada disposición final; 2) buenas prácticas ambientales en la producción, que tienen que ver con el compostaje de residuos orgánicos generados en la producción, la reducción de emisiones, la mitigación de impactos generados en los procesos de producción; 3) innovación para la reducción del consumo de recursos naturales, relacionada con la generación de nuevos procesos productivos más amigables con el medio ambiente; y 4) protección de la diversidad y de los ecosistemas, la cual “abarca a todas las especies que viven en un espacio determinado, a su variabilidad genética, a los ecosistemas de los cuales forman parte estas especies, y a los paisajes o regiones en donde se ubican los ecosistemas” (Vida Silvestre, s. f.).

### **Características estructurales de los programas: localización y plazo**

Esta categoría tendrá en cuenta dos asuntos: la ubicación y el plazo de implementación de los programas.

### **Localización de los programas**

En este ámbito se identifica el lugar en el que se desarrollan los programas, en términos geográficos (departamentos en Colombia) y de las zonas (urbana, rural o urbana-rural). Para efectos de este estudio, se entiende como “rural” aquellas zonas que están más allá de las cabeceras municipales, en donde la actividad económica es predominantemente agrícola y pecuaria. Son territorios con baja densidad de población, en los que habitan comunidades cuyas relaciones sociales son próximas (Kayser, 1990; Diry, 2002). Lo “urbano”, por el contrario, hace referencia a los lugares en donde existe actividad económica comercial o industrial (así sea incipiente). La densidad poblacional es relativamente alta, existe infraestructura comunitaria y comunicacional suficiente, y las relaciones sociales son más anónimas (Capel, 1975; Polése, 1998). Este artículo analizará si la inversión social privada está adelantando esfuerzos para la reducción de las brechas territoriales con que cuenta el país (Cortés y Vargas, 2012).

### **Plazo de implementación de los programas**

Al mirar este aspecto se busca establecer hasta qué punto el programa opera bajo una lógica de proceso o de intervención puntual. Si bien el tiempo de ejecución no es la única condición que define un proceso, sí es un elemento indicativo importante que da pistas sobre la continuidad de una intervención social. Así, en este trabajo se hablará de programas: 1) de corto plazo, si se ejecuta por menos de 2 años;

2) de mediano plazo, si se extiende a lo largo de 2 a 5 años; y 3) de largo plazo, cuando la ejecución es mayor a 5 años.

### **METODOLOGÍA: ESTUDIO COMPARATIVO**

De los 37 programas que hacen parte de este análisis, el 64,8% fue desarrollado por fundaciones familiares, empresariales e independientes, el 24,3% por empresas de diferentes sectores económicos (minería, hidrocarburos, agroindustria, comercio y bancario, entre otros), y el 10,8% por otro tipo de organizaciones (un gremio de floricultores, una zona franca, una caja de compensación familiar y una organización social, con apoyo de una empresa del sector de hidrocarburos).

Entre los años 2015 y 2018, los programas fueron documentados bajo la modalidad de estudios de caso por estudiantes de la maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia (Anexo 1), y se basaron en técnicas de recolección y análisis de datos cualitativos, como la revisión documental, las entrevistas, los grupos focales, los recorridos en campo y el análisis DOFA (Pérez, 2016)<sup>7</sup>. En general, cada estudio de caso se elaboró como trabajo de grado durante un periodo de año y medio, tiene una extensión que oscila entre las 80 y las 120 páginas, y permitió a los estudiantes realizar trabajo de campo en dos ocasiones. Los autores

de este trabajo acompañamos el desarrollo de los estudios de caso, como docentes y tutores de los estudiantes, de manera que conocemos cada programa en detalle.

Los programas fueron seleccionados por medio de convocatorias dirigidas a las organizaciones miembros del Pacto Global Red Colombia y la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE), con base en los siguientes criterios: características del programa, diversidad en los tipos de inversión social privada, diversidad geográfica y diversidad temática (Romero, 2016 y 2017; Romero y Pérez, 2018a, 2018b y 2019a).

Se caracterizan por tener unos objetivos puntuales, un horizonte de tiempo definido y una población específica. Por lo general, los programas se dirigen a grupos externos a las organizaciones (proveedores, distribuidores, clientes, comunidad local, Estado local y sociedad en general) y cuentan con localizaciones geográficas específicas dentro de Colombia (corregimientos, veredas, barrios, comunas, municipios, departamentos o regiones).

El análisis comparativo de los programas de ISP –entendido como “una metodología que analiza de forma sistemática un número reducido de casos” (Isaza, Herrera y Macías, 2018, p. 423)– se hace a partir de las dos categorías clave para la vinculación de la inversión social privada con el desarrollo local: a) dimensiones del desarrollo local (económica, sociocultural, gobernanza y ambiental), y b) características

<sup>7</sup> Por “estudios de caso” hacemos alusión a 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 (Yin, 1994; Pérez, 2016).

estructurales de los programas (localización y plazo).

En este artículo se analizan por primera vez, de forma conjunta, los 37 estudios de caso en responsabilidad social y sostenibilidad disponibles, de manera que puedan identificarse patrones de convergencia y de divergencia de la inversión social privada, desde el punto de vista de las necesidades del desarrollo local. En este sentido, el análisis comparativo identifica cuáles son los aspectos de las dimensiones del desarrollo local con los que la ISP se articula con mayor y con menor frecuencia (o, en otras palabras, en los que existen patrones de convergencia y de divergencia, respectivamente). Asimismo, el artículo analiza cuáles son los departamentos y los sectores en donde existe mayor y menor concentración de programas de ISP (o patrones de convergencia y de divergencia, desde un punto de vista de localización geográfica).

En el apartado Dimensiones del desarrollo local, se determina si los programas cumplen o no con cada uno de los 16 aspectos de las cuatro dimensiones del desarrollo local, asignando un “1” al programa que cumple el aspecto en mención y un “0” al programa que no lo cumple. A este tipo de método comparado se le denomina dicotomía presencia-ausencia, pues son variables que tienen dos valores, “uno que indica que una condición o característica

está presente y otro que indica que está ausente” (Ragin, 2007, p. 282). Por tanto, el número total de programas que cumple con un aspecto específico del desarrollo local oscilará entre 0 y 37, con porcentajes asociados de 0 y 100 %, respectivamente<sup>8</sup>. Asimismo, en el apartado Características estructurales de los programas, se clasifica el plazo de ejecución que tenían los programas al momento de ser documentados por los estudiantes de maestría (corto, medio o largo) y se identifica en qué departamentos de Colombia y en qué tipo de sector (urbano, rural o ambos) se localizaban sus actividades.

En vista de que el ejercicio comparativo parte de un número moderado de casos –en el sentido de que la muestra cualitativa es mayor a 10 y menor a 50 (Ragin, 2007)–, el análisis se hace principalmente a nivel de la muestra en su conjunto y no de cada caso en particular, aunque en algunas ocasiones se comentan programas concretos para ilustrar los hallazgos (Gerring, 2007). Adicionalmente, esta decisión metodológica busca potenciar el aporte principal del artículo –la identificación de patrones de convergencia y de divergencia de la inversión social privada–, al tiempo que saca provecho del conocimiento acumulado y disponible sobre el tema –37 estudios de caso sobre programas en responsabilidad social y sostenibilidad–. Si los estudios de caso describen a profundidad la *particularidad* de cada

---

<sup>8</sup> Los porcentajes presentados en las tablas de resumen de los apartados Dimensiones del desarrollo local y Características estructurales de los programas, se incluyen como un indicador de la frecuencia de presencia (o de ausencia) de los aspectos del desarrollo local en los programas de la muestra (entre más cercano a 100 %, más frecuente es el aspecto, y viceversa); en ningún caso el resultado debe extrapolarse al universo de la inversión social del sector privado en Colombia, pues los porcentajes se calculan con base en un tamaño de muestra que no es significativo en términos estadísticos (Gerring, 2007).

programa (Yin, 1994), el estudio comparativo permite comprender la diversidad que existe en el *conjunto*, así como sus similitudes y diferencias (Ragin, 2007).

## RESULTADOS EMPÍRICOS

### Dimensiones del desarrollo local

#### *Dimensión económica*

El aspecto “Apoyo a negocios o emprendimientos locales” corresponde a la dimensión económica que más cumplen los programas de ISP de las empresas y fundaciones de la muestra, con un 51,4 % (tabla 1). El sector privado suele apoyar estas iniciativas para el emprendimiento de negocios por medio de la vinculación de grupos vulnerables a su cadena de valor –como proveedores o distribuidores, o bien por medio de la entrega de capital semilla, la capacitación técnica y el acompañamiento permanente a la comunidad radicada en su zona de influencia directa–. El “Apoyo a negocios o emprendimientos locales” puede darse tanto *dentro* como *fuera* de los sectores económicos a los que pertenecen las empresas que directa e indirectamente financian los programas de ISP.

El segundo aspecto sobre el cual más trabaja la ISP es el “Apoyo para el acceso a servicios financieros”, con 29,7 % de los programas. La inclusión financiera suele darse en el marco de microcrédito de consumo o de inversión para población vulnerable –como los programas de IC Fundación, Fundación Amanecer o Merquemos Juntos–, o en el marco de programas que vinculan a población vulnerable como proveedores y distribuidores de una empresa ancla (o líder) –como los de Fundación Bavaria, Fundación Propal y Grupo Éxito (Anexo 1)–.

La “Inclusión laboral, trabajo decente y empleabilidad” se ha materializado por medio de programas que ayudan a población vulnerable –como jóvenes, mujeres y víctimas del conflicto armado– a conseguir empleo (Comfandi), hacen de la empresa un mejor lugar para trabajar (Asocolflores) o fortalecen el perfil profesional para que las personas puedan acceder a empleos de calidad (Fundación Dividendo por Colombia, Zona Franca Bogotá y UTC).

Finalmente, “Promoción de sistemas productivos y configuración de *clusters* locales” es el aspecto de la dimensión económica sobre el cual menos trabajan las empresas y fundaciones de la muestra (el 8,1 % de los programas). Esto significa que, si bien la ISP apoya negocios y

**TABLA 1. PROGRAMAS DE ISP QUE CUMPLEN ASPECTOS DE LA DIMENSIÓN ECONÓMICA**

Aspecto	No. de programas*	Porcentaje de programas**
Apoyo a negocios o emprendimientos locales	19	51,4
Apoyo para el acceso a servicios financieros	11	29,7
Inclusión laboral, trabajo decente y empleabilidad	10	27,0
Promoción de sistemas productivos y configuración de <i>clusters</i> locales	3	8,1

\* Número de programas que cumplen con cada aspecto de la dimensión económica.

\*\* Número de programas dividido entre el total de programas: 37.

Fuente: elaboración propia.

emprendimientos locales e incluso promueve la inclusión financiera de población vulnerable, su intervención se concentra en el trabajo con organizaciones y grupos poblacionales específicos más que en intervenciones integrales a los sistemas económicos locales. Por tanto, la oportunidad de mejora más importante que tienen los programas de ISP aquí analizados, desde la dimensión económica, consiste en emprender acciones para dinamizar, complementar y aumentar el tamaño de los mercados locales.

En general, las organizaciones cuyos programas de ISP cumplen aspectos de la dimensión económica tienden a optar por enfoques de responsabilidad social y sostenibilidad que se basan en la creación de valor compartido —es decir, generan beneficios monetarios y no monetarios para la organización que lo implementa y para los grupos beneficiarios (Porter y Kramer, 2006 y 2011)— y dirigen sus acciones a grupos de interés que, o bien hacen parte de su cadena de valor, o bien residen en sus zonas de influencia directa. Este enfoque les permite generar valor social y económico para sus grupos de interés, al tiempo que mejoran su posición competitiva.

### **Dimensión sociocultural**

El 89,2% de los programas de ISP adelanta esfuerzos relacionados con el “Desarrollo de capacidades en personas o colectivos” (tabla 2). Este hecho evidencia que, en la actualidad, la inversión social privada se enfoca en generar

capacidades y potenciar a las personas y los grupos a los cuales se dirige, superando el carácter asistencialista del pasado (Villar, 2015).

**TABLA 2. PROGRAMAS DE ISP QUE CUMPLEN ASPECTOS DE LA DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL**

Aspecto	No. de programas	Porcentaje de programas
Desarrollo de capacidades en personas o colectivos	33	89,2
Inclusión social	33	89,2
Superación de las necesidades básicas	11	29,7
Respeto, conservación y promoción del patrimonio cultural tangible e intangible	3	8,1

Fuente: elaboración propia.

De igual manera, el 89,2% de los programas de ISP promueven la “Inclusión social”, en el sentido de que adelantan sus actividades a favor de personas y grupos en condiciones de pobreza y vulnerabilidad<sup>9</sup>. La muestra incluye programas con enfoques poblacionales específicos como los educativos para niños, niñas y adolescentes (Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura), de empoderamiento socioeconómico de la mujer rural (Fundación Alpina), de generación de ingreso para campesinos (Grupo Argos) o de inclusión laboral de población en condición de discapacidad (Comfandi), por ejemplo.

En general, el 29,7% de los programas está dirigido a un grupo etario específico

<sup>9</sup> Este resultado coincide con lo expuesto en el informe 2019 del Índice de Inversión Social Privada (IISP), en el que se identifica que el 71,8% de los proyectos se enfocan en población vulnerable (Arteaga & Asociados *et al.*, 2019).

—principalmente jóvenes y niños, niñas y adolescentes (NNA)—, el 24,3 % está dirigido a grupos étnicos —principalmente indígenas, afrodescendientes y campesinos radicados en las zonas de influencia directa de las empresas que adelantan o financian el programa—, el 21,6 % está dirigido a mujeres y el 2,7 % a población en condición de discapacidad (tabla 3). En el marco de la ISP, entonces, existe una oportunidad para aumentar el trabajo dirigido a la primera infancia y el adulto mayor —desde el punto de vista etario—, así como a mujeres y grupos étnicos.

**TABLA 3. GRUPOS POBLACIONALES A QUIENES SE DIRIGE LA ISP**

Grupos poblacionales	No. de programas*	Porcentaje de programas
Por población en condiciones de pobreza y vulnerabilidad	29	86,4
Por grupo etario	11	29,7
Por etnia	9	24,3
Por sexo	8	21,6
Por condición de discapacidad	1	2,7

\* La suma de esta columna da más de 37 programas, debido a que estos pueden estar dirigidos a más de un grupo poblacional al mismo tiempo.

Fuente: elaboración propia.

Sin importar el grupo poblacional específico sobre el cual recae la ISP, la mayor parte (86,4 %) se dirige a población en condición de pobreza y vulnerabilidad. Desde luego, un programa puede incluir más de un grupo poblacional. De hecho, la mayoría de las poblaciones específicas que son atendidas —jóvenes, mujeres, campesinos, etc.— hacen parte también del grupo de personas en condición

de pobreza y vulnerabilidad. Esto significa que, como era de esperarse, la inversión social privada se dirige a las poblaciones que más la necesitan (KPMG y ANDI, 2016; Villar, 2018).

“Superación de necesidades básicas insatisfechas” es el tercer aspecto más acogido por la ISP, con 29,7 % de los programas. Dentro de este grupo se incluyen iniciativas que amplían la cobertura de servicios básicos, tales como salud (Celsia), vivienda (Fundación Mario Santo Domingo y Fundación Orbis), energía eléctrica (EPSA y Fundación Electricaribe) y acueducto y alcantarillado (Smurfit Kappa Colombia). Cabe mencionar que los programas de educación formal y no formal son incluidos dentro del primer aspecto de esta dimensión: “Desarrollo de capacidades en personas o colectivos”.

Finalmente, “Respeto, conservación y promoción del patrimonio cultural tangible e intangible” es el aspecto en el que menos se enmarca la ISP, con solo tres programas: Fundación Alvarallice, Fundación Orbis y Fundación Guaya canal. El reducido número de programas que se enmarcan en este aspecto pone en evidencia que las intervenciones realizadas por medio de ISP tienen un enfoque principalmente social y, en menor medida, cultural. Aquí, de nuevo, hay una oportunidad de trabajo para el sector privado en Colombia.

En esta dimensión es particularmente interesante el resultado sobre el fortalecimiento de capacidades que, tal y como se expuso en el marco teórico, indica un interés y una tendencia por trabajar lo social desde el enfoque de capacidades. Sin embargo, los resultados muestran precarios esfuerzos enmarcados en la arista cultural de la dimensión, lo que supone

un vacío cuando el desarrollo local es el objetivo, puesto que este tiene como condiciones el arraigo al territorio y el fortalecimiento de identidades colectivas e individuales, entre otros asuntos.

### **Dimensión de gobernanza**

Resulta interesante observar que el 83,8 % de los programas estudiados trabaja a partir de alianzas estratégicas (tabla 4). Esto orienta sobre la importancia que hoy conceden las empresas y fundaciones a la constitución de redes con actores externos e internos al territorio, en la búsqueda de alineación de esfuerzos para alcanzar el objetivo que se proponen. Asimismo, las alianzas dan cuenta de esa nueva “gobernanza” que implica la participación de actores de distinta naturaleza para trabajar en objetivos de desarrollo.

**TABLA 4. PROGRAMAS DE ISP QUE CUMPLEN ASPECTOS DE LA DIMENSIÓN DE GOBERNANZA DEL DESARROLLO LOCAL**

Aspecto	No. de programas	Porcentaje
Configuración de alianzas estratégicas	31	83,8
Vinculación con planes de desarrollo local	10	27,0
Espacios de diálogo y participación	7	18,9
Fortalecimiento institucional	2	5,4

Fuente: elaboración propia.

La tabla 5 permite ver que las empresas y fundaciones de la muestra establecen alianzas con actores del sector público (en sus distintos niveles: local, departamental y nacional), el

sector privado (en diferentes sectores económicos) y con entidades sin ánimo de lucro (ESAL) (principalmente fundaciones, corporaciones, cooperativas y cajas de compensación familiar). En promedio, los programas de ISP incluyen a 2,3 actores del sector público, 1,6 del sector privado y el tercer sector, y 0,7 de otros sectores (comprendiendo a actores de cooperación internacional). De forma atípica, la Fundación Mario Santo Domingo incluye 18 actores públicos en el desarrollo de su programa, si se excluye esta organización del análisis de alianzas, el más alto porcentaje de la muestra correspondería a aquellas realizadas con el sector privado. Este resultado, una vez más, es coincidente con los resultados del Índice de Inversión Social Privada (IISP) de Arteaga & Asociados, Semana Sostenible y CIPE (2019).

**TABLA 5. ACTORES CON LOS QUE LAS ORGANIZACIONES ESTABLECEN ALIANZAS PARA EL DESARROLLO DE SUS PROGRAMAS DE ISP, POR SECTOR DE PROCEDENCIA**

Sector de procedencia	No. de actores*	Promedio**
Sector público	85	2,3
Sector privado	61	1,6
Entidades sin ánimo de lucro (ESAL)	59	1,6
Otros	25	0,7

\* Número de actores del sector respectivo que participan en el total de alianzas de los programas.

\*\* Promedio de aliados por programa.

Fuente: elaboración propia.

No obstante, es pertinente anotar que dichas alianzas no necesariamente suponen una construcción colectiva de territorio (Farinós-Dasí, 2008). El conocimiento individual que los investigadores tenemos de los 37 programas que hacen parte de este análisis, gracias al

acompañamiento que hicimos de los estudiantes en campo y a la elaboración de los informes, nos permite identificar que dichas alianzas se conforman mayoritariamente tras decisiones unilaterales tomadas por parte de la organización que lidera el proceso, la cual convoca a otras para que aporten recursos en dinero o en especie, según sus perfiles y capacidades. Es decir, si bien las alianzas aúnan esfuerzos, los objetivos de los programas no necesariamente se piensan en conjunto.

Esta afirmación se sustenta en los resultados que arrojan los demás aspectos de la dimensión de gobernanza, en los cuales observamos que tan solo el 27,0 % de los programas se vinculan a los planes de desarrollo local. Esta situación indica una desarticulación entre los propósitos de los gobiernos locales y los de las organizaciones privadas, hecho que minimiza las potencialidades de la ISP para contribuir al desarrollo de los territorios en los que se despliega.

Asimismo, la escasa promoción de espacios de diálogo y participación de los actores—presentes en el 18,9 % de los programas—evidencia actuaciones de carácter vertical, unilateral y de débil consenso. En la actualidad, los espacios de diálogo y participación se reconocen como un aspecto central de la gobernanza, por cuanto es en ellos en los cuales los distintos actores tienen la posibilidad de coordinar objetivos, acciones y mecanismos para trabajar sobre el desarrollo de los territorios, al tiempo

en que se genera apropiación de los procesos (Canto, 2008; Chilito, 2018).

Finalmente, y con mayor contundencia, se aprecia la escasa ejecución de programas de fortalecimiento institucional de la gestión pública local, con solo 5,4 % de los programas. Este asunto resulta de la mayor relevancia dada la marcada debilidad del Estado<sup>10</sup> colombiano en lo local, que impide que este asuma sus competencias en relación con la promoción del desarrollo de sus territorios.

En adición, han de destacarse dos puntos. El primero tiene que ver con la existencia de dinámicas corresponsables entre el Estado y los privados, relacionadas con la articulación de responsabilidades según competencias, y con el asumir costos compartidos. Solo seis de los 37 programas evidencian este tipo de corresponsabilidad, en el resto de los casos el Estado aparece ausente, a pesar de tratarse de asuntos que son de su resorte. El segundo tiene que ver con la presencia de relaciones de dependencia que se generan entre la organización que lidera el programa (empresa o fundación) y el grupo al que se dirige el programa de ISP. Los niveles de dependencia de los actores con recursos han sido una constante en los procesos de desarrollo local y constituyen un indicador de baja gobernanza por la incapacidad de autogestión. El análisis de oportunidades de mejora incluido en los estudios de caso en los que se basa este trabajo mostró que 20 de los 37 programas evidencian relaciones de dependencia.

---

<sup>10</sup> De acuerdo con Ferranti *et al.* (2004), la debilidad del Estado en lo local se define por la presencia de características tales como “tener un desempeño deficiente en el suministro de bienes públicos como estabilidad macroeconómica, derechos de propiedad y ciudadanía, y servicios básicos como educación, salud, agua, salubridad, carreteras, electricidad y protección social” (p. 115).



Así, a pesar de la tendencia a la realización de alianzas, trabajar por esquemas de gobernanza sólidos, amplios y estructurados se convierte en un reto fundamental en la ejecución de programas de ISP desarrollados por empresas y fundaciones en el territorio colombiano.

### **Dimensión ambiental**

En términos generales, la contribución de la ISP a la dimensión ambiental del desarrollo local es la que muestra la mayor debilidad entre las cuatro dimensiones. La revisión de cada uno de sus aspectos da cuenta de un precario enfoque ambiental en los programas, pues ninguno de ellos está presente en más del 25 % de los mismos (tabla 6).

**TABLA 6. PROGRAMAS DE ISP QUE CUMPLEN ASPECTOS DE LA DIMENSIÓN AMBIENTAL**

Aspecto	No. de programas	Porcentaje de programas
Buenas prácticas ambientales en la producción	8	21,6
Manejo adecuado de residuos sólidos inorgánicos	2	5,4
Innovación para la reducción del consumo de recursos naturales	2	5,4
Protección de la biodiversidad y los ecosistemas	1	2,7

Fuente: elaboración propia.

Aunque “Buenas prácticas ambientales en la producción” es el aspecto de la dimensión ambiental sobre el cual trabajan con mayor énfasis las organizaciones, solo está presente en 21,6 % de los programas. Las buenas prácticas

se concentran principalmente en los programas que apoyan emprendimientos agrícolas y pecuarios, en los cuales se busca cambiar costumbres sobre quema de tierras para “limpiar” los terrenos después de la cosecha, realizar procesos de compostaje con los desechos de los predios, y cambiar los fertilizantes y los abonos químicos por unos de origen orgánico, para mitigar el impacto que tienen sobre el medio ambiente.

El “Manejo adecuado de residuos sólidos inorgánicos” está presente en dos de los programas. El de la Fundación Carvajal en Cali (Valle del Cauca), que apoya la dignificación de la labor del reciclador de oficio y apoya la formalización de los recicladores de la cadena del reciclaje, es el más destacado.

La “Innovación para la reducción de recursos naturales”, sobre el cual también se articulan dos de los programas, se orienta al cambio en los procesos y las técnicas de producción de bienes y la prestación de servicios, con miras a la reducción en el consumo de agua, la adecuación de los cultivos a las condiciones del ecosistema local y el uso productivo de los residuos de la producción. Aquí sobresale el caso de la Fundación Corbanacol, con su proceso de aprovechamiento de residuos orgánicos de cáscara de banano como insumo de la producción de alimento nutricional para niños del Urabá antioqueño (Antioquia).

Finalmente, resalta la cuasi ausencia de programas orientados a la “Protección de la biodiversidad y de los ecosistemas”, pues solo un programa incluye este aspecto. Si bien en la muestra se identifican prácticas de traslado de especies en proyectos extractivos o reasentamiento de comunidades, estas son acciones que

se realizan en el marco del cumplimiento de las licencias ambientales y no constituyen, por lo tanto, una decisión deliberada de un programa que se oriente a ello. El único caso en el que se adelantan acciones para hacer un uso sostenible de la biodiversidad y de los ecosistemas corresponde al de la Fundación Guaya canal que, por medio de la explotación responsable del nopal y otras plantas autóctonas del sector rural de Los Santos (Santander), promueve la seguridad alimentaria, el aprovechamiento de la energía natural del ecosistema y la reducción del consumo de agua en los cultivos de mujeres pertenecientes a la comunidad local.

La tendencia general de las organizaciones mencionadas consiste en incluir aspectos de la dimensión ambiental como parte de las prácticas de los emprendimientos productivos que promueven con la ISP (Postobón, Smurfit Kappa Colombia y Grupo Argos, por ejemplo). En este sentido, el reto que a futuro tiene la ISP es promover la sostenibilidad ambiental, no solo dentro de los procesos productivos (propios o de terceros), sino a lo largo de la cadena de valor, llegando incluso a la gestión misma de la organización.

### **Balance del cumplimiento de los aspectos de las dimensiones del desarrollo local**

La tabla 7 presenta el balance de la articulación de los programas de ISP de las empresas y fundaciones de la muestra con los aspectos de las dimensiones del desarrollo local. Como se mencionó con anterioridad, la sociocultural

es la dimensión a la que más contribuye la ISP, ya que la totalidad de los programas (37 de 37) cumple con *al menos uno* de sus aspectos. Le siguen la dimensión de gobernanza, con 33 programas<sup>11</sup>, y la dimensión económica, con 25. Por último, se encuentra la dimensión ambiental, con 9 programas.

**TABLA 7. BALANCE DEL CUMPLIMIENTO DE ASPECTOS DE LAS DIMENSIONES DEL DESARROLLO LOCAL**

Dimensión	No. de programas*	Puntuación**	Porcentaje de puntuación***
Económica	25	44	29,7
Sociocultural	37	83	56,1
Gobernanza	33	50	33,8
Ambiental	9	13	8,8
Total	–	190	32,1

\* Número de programas de ISP que cumplen con al menos uno de los aspectos por dimensión del desarrollo.

\*\* Suma de la cantidad de aspectos cumplidos por los programas de ISP por dimensión.

\*\*\* Puntuación de la dimensión dividida entre la máxima puntuación posible por dimensión: 148.

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, la tabla 7 evidencia que los programas de ISP se articulan con un porcentaje reducido de los aspectos de cada dimensión del desarrollo local. Así, por ejemplo, en su conjunto, los programas de ISP cumplen con un poco más de la mitad de los aspectos de la dimensión sociocultural (56,1 %), que sabemos es aquella sobre la cual el sector privado hace mayores esfuerzos (tabla 7). De igual manera, la ISP cumple con cerca de una tercera

<sup>11</sup> En este resultado influye prioritariamente la presencia de alianzas estratégicas, pero no olvidemos las salvedades que se hicieron sobre las características de dichas alianzas y la consecuente reducción de su capacidad para contribuir a adecuadas dinámicas de gobernanza.

parte de los aspectos de las dimensiones económica y de gobernanza, y con menos de una décima parte de los aspectos de la ambiental. Esto indica que, en términos generales, los programas de ISP presentan convergencias en aspectos relacionados con lo económico y lo sociocultural, y divergencias en la gobernanza y lo ambiental.

Hasta aquí, el artículo ha analizado de forma independiente la articulación de la ISP con los aspectos de las dimensiones del desarrollo. No obstante, para entender patrones de convergencia y de divergencia de la ISP en su articulación con el desarrollo local, debemos mirar los cruces que existen entre dos o más dimensiones. Así, la figura 1 muestra la articulación de los programas de ISP en al menos uno de los aspectos de las dimensiones del desarrollo local.

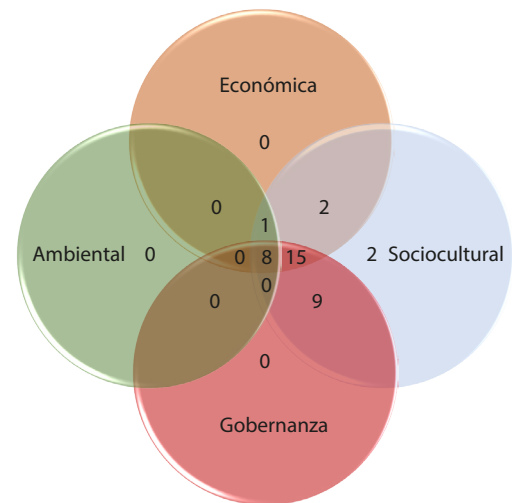
En definitiva, la articulación de la ISP con las distintas dimensiones del desarrollo local puede generar diversos tipos de convergencias: bidimensional, tridimensional o tetradimensional. Esta última es la que asociamos con un desarrollo local sostenible.

El estudio realizado, a partir de los 37 casos, muestra tres tipos de convergencia principales, que se exponen según orden de presencia:

1. Convergencia tridimensional, con quince casos que se articulan simultáneamente en las dimensiones económica, sociocultural y de gobernanza.

2. Convergencia bidimensional, con nueve casos que se encuentran en las dimensiones sociocultural y de gobernanza.
3. Convergencia tetradimensional, con ocho casos que trabajan sobre las cuatro dimensiones del desarrollo local.

**FIGURA 1. ARTICULACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ISP CON DOS O MÁS DE LAS DIMENSIONES DEL DESARROLLO LOCAL**



Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, si tenemos en cuenta las salvedades hechas sobre el peso que en la dimensión sociocultural tiene lo social por encima de lo cultural, y el aspecto de las alianzas estratégicas tiene sobre la dimensión de gobernanza, podría concluirse que la ISP se vincula principalmente con el desarrollo socioeconómico local, en primer término, y con el desarrollo sostenible local, en segundo.

## Características estructurales de los programas

### Localización

La tabla 8 agrupa los 32 departamentos del país, más su ciudad capital (Bogotá D.C.), en cinco bloques (o quintiles), de acuerdo con el aporte departamental al producto interno bruto (PIB). El PIB es el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales que fueron comercializados dentro de un territorio –aquí, Colombia– y un periodo específico –2016, en nuestro caso– (Lora, 2005). Así, en la tabla 8 primero se organizaron los departamentos de mayor a menor –según su aporte al PIB–, luego se armaron grupos de 6 o 7 departamentos contiguos (los primeros 6, por ejemplo). Finalmente, se calculó el aporte total del quintil al PIB y el número de programas de ISP que se desarrollan en sus territorios.

Desde el punto de vista de la ISP, el resultado principal de la tabla 8 es bastante claro: *entre mayor es el volumen de la producción del bloque de departamentos, mayor es el número de programas de ISP con que cuentan*. Así, mientras que el quintil 1 –que agrupa los departamentos con la menor producción– cuenta con 0 programas de ISP, el quintil 5 –que agrupa los departamentos con la mayor producción– cuenta con el 64,8 % de los programas. Con base en la muestra de este trabajo, los departamentos que cuentan con mayor número de programas de ISP son: Valle del Cauca, con 11; Cauca, con 5; Antioquia y Bolívar, con 4; y Atlántico, La Guajira y Santander, con 3 cada uno.

La tabla 8 también evidencia que en Colombia existen brechas económicas abismales entre los departamentos –el quintil 5 aporta el 66,5 % del PIB, en tanto que el quintil 1, el 0,8 %–, y que su patrón de desigualdad es replicado por la distribución de la inversión

**TABLA 8. PARTICIPACIÓN EN EL PIB Y PORCENTAJE DE PROGRAMAS DE ISP, POR QUINTILES DE DEPARTAMENTOS**

Quintil	Departamentos	No. de deptos.	Participación en el PIB	No. de programas de ISP*	% de programas de ISP
5	Bogotá D.C., Antioquia, Valle del Cauca, Santander, Cundinamarca, Atlántico	6	66,5	24	64,8
4	Bolívar, Boyacá, Meta, Tolima, Cesar, Cauca	6	16,0	12	32,4
3	Córdoba, Huila, Norte de Santander, Nariño, Risaralda, Caldas, Magdalena	7	11,2	6	16,2
2	Casanare, La Guajira, Quindío, Sucre, Caquetá, Arauca, Chocó	7	5,3	7	18,9
1	Putumayo, San Andrés y Providencia, Amazonas, Vichada, Guaviare, Guainía, Vaupés	7	0,8	0	0,0

\* La suma de esta columna da más de 37 programas, debido a que los programas pueden desarrollarse en más de un departamento al tiempo. Fuente: cálculos de los autores con base en información del DANE (PIB a precios corrientes de 2016) y el Banco de estudios de caso en responsabilidad social y sostenibilidad.

social de las empresas y fundaciones de la muestra. Las brechas económicas entre departamentos suelen estar asociadas a brechas sociales relacionadas con logros en materia de salud, educación, vivienda, etc. (Cortés y Vargas, 2012).

A nivel local, los programas de ISP se distribuyen así: 54,1 % en sectores urbanos, 29,7 % en sectores rurales y el 16,2 % en ambos sectores (tabla 9), de manera que las empresas y fundaciones de la muestra tienden a privilegiar los cascos urbanos para el desarrollo de su inversión social. Algunos de los centros urbanos cubiertos por la ISP son, por ejemplo, Cali, Yumbo, Florida, Pradera y Zarzal, en Valle del Cauca; Medellín y su área metropolitana, en Antioquia; y Barranquilla y Soledad, en Atlántico. Por su parte, la ISP cubre sectores rurales de municipios como Tumaco, en Nariño; Belén de Umbría, Santa Rosa de Cabal, Quinchía, Guática, Apía y Dosquebradas, en Risaralda; y Buenos Aires, Suárez, Timbío, Cajibío, El Tambo y Sotará, en Cauca.

**TABLA 9. LOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ISP, DE ACUERDO CON EL SECTOR GEOGRÁFICO**

Sector	No. de programas	Porcentaje de programas
Urbano	20	54,1
Rural	11	29,7
Urbano y rural	6	16,2
Total	37	100,0

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, el 53,8 % de los programas de ISP que se desarrollan en los cascos urbanos incluyen las capitales de los departamentos dentro de sus zonas de influencia. Así

lo hacen, por ejemplo, los programas de la Fundación Fanalca (Cali), Fundación Dividendo por Colombia (Medellín y Manizales) y Grupo Éxito (Bogotá y Barraquilla). Esto significa que la ISP no solo está concentrada en los departamentos con mayor producción, sino que también tiende a concentrarse en territorios que, por lo general, cuentan con mejores indicadores socioeconómicos, como ocurre con los cascos urbanos frente a las zonas rurales –en general– y en las ciudades capitales frente al resto de municipios –en particular– (Cortés y Vargas, 2012).

Ahora bien, ¿a qué se debe este patrón de concentración de la ISP? La localización de la inversión social de las empresas y fundaciones suele depender del enfoque de responsabilidad social adoptado por la organización que la ejecuta. Si corresponde a una responsabilidad social *estratégica* –en el sentido de que la ISP contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones que los financian (Porter y Kramer, 2006 y 2011)–, los programas tienden a localizarse en las zonas de influencia directa y a beneficiar a grupos de interés de la organización que los financia. Si, en cambio, el enfoque corresponde a una responsabilidad social *no estratégica* –en el sentido de que los financiadores no tienen la intención de mejorar la posición competitiva de su organización por medio de la ISP–, los programas pueden localizarse por fuera de las zonas de influencia directa de la organización y a beneficiar a grupos poblacionales que no hacen parte necesariamente de sus grupos de interés (Romero y Pérez, 2019a).

En síntesis, la inversión social de las empresas y fundaciones de la muestra exhibe dos

patrones de concentración: uno a nivel departamental, localizado en las regiones con mayor actividad económica, y otro a nivel municipal, desarrollado en sectores urbanos, incluyendo las ciudades capitales. Dado lo anterior, los resultados frente a la ubicación de los programas de ISP no sorprenden y guardan lógica con la intencionalidad estratégica de las organizaciones (Porter y Kramer, 2006 y 2011).

Estos patrones de concentración permiten suponer que la ISP no está contribuyendo a la reducción de brechas entre los departamentos ricos y los pobres, ni entre los sectores urbano y rural. De hecho, es posible que la ISP esté contribuyendo a la ampliación de las brechas territoriales. Sin embargo, una conclusión definitiva al respecto requiere la realización de investigaciones con un alcance mayor al de esta y, en lo posible, un enfoque cuantitativo y orientado a la evaluación de impactos.

### **Plazo de implementación**

Como se evidencia en la tabla 10, la ISP se implementa bajo una lógica de proceso (en vez de acciones puntuales), en la medida en que el 27,0% de sus programas se proyecta a mediano plazo y el 61,3%, a largo plazo.

La realización de programas a mediano y largo plazo es un factor clave para que sus efectos perduren en el tiempo y haya transformaciones reales en las personas y los grupos vinculados. Esta operación en *lógica de proceso* de la inversión social privada de hoy puede estar evidenciando una ruptura frente a la *lógica de intervención puntual* de la filantropía de antaño (Villar, 2015).

**TABLA 10. PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ISP**

Plazo*	No. de programas	Porcentaje de programas
Corto (menos de 2 años)	7	18,9
Mediano (entre 2 y 5 años)	10	27,0
Largo (más de 5 años)	20	54,1

\* El plazo de los programas se calculó con base en el número de años de ejecución, cuando ya había terminado, o de proyección de ejecución, cuando estaba en curso.

Fuente: elaboración propia.

### **CONSIDERACIONES FINALES**

El estudio comparativo de 37 programas de inversión social privada ejecutados por empresas y fundaciones en territorio colombiano, analizados según la vinculación con las dimensiones del desarrollo local, brinda una radiografía sobre el estado de la situación en Colombia. El hallazgo principal es que la ISP hace aportes principalmente en dos dimensiones: la socio-cultural (con un énfasis altamente marcado en lo social en desmedro de lo cultural) y la económica (con una inclinación por el apoyo a emprendimientos productivos individuales en vez de la dinamización de los sistemas económicos locales). Asimismo, y aun cuando los datos muestran una vinculación importante de la ISP con la dimensión de gobernanza, el estudio individual de los casos permitió observar que dicha vinculación aparece sobrealorada por la presencia de alianzas estratégicas, lo cual sería sin duda un aspecto de gran relevancia, si no fuera por las características que dichas alianzas presentan en el momento de su estructuración. Esto es, como se mencionó, el hecho de que la

propuesta de realización surge de manera unilateral por parte de la organización que lidera el programa de ISP, la baja participación de los aliados en las decisiones y la escasa presencia de corresponsabilidad en el cumplimiento de los propósitos que se proponen.

En términos de convergencia en la articulación de la ISP con las dimensiones del desarrollo local, encontramos tres patrones principales de vinculaciones: el tridimensional entre lo económico, lo sociocultural y la gobernanza, con quince casos; el otro bidimensional con nueve casos que vinculan lo sociocultural y la gobernanza, y el tetradimensional al hallar ocho casos que trabajan sobre todas las dimensiones del desarrollo local. En este sentido, solo un porcentaje reducido de los programas apuntan a la sostenibilidad en sentido estricto, pues por lo general la ISP deja de lado —o incluye de manera incipiente— los aspectos ambientales del desarrollo local. Recordemos que “la diferencia esencial entre el desarrollo sostenible y otras aproximaciones del desarrollo está dada por la dimensión ambiental, y más concretamente por la incorporación, desde los orígenes de esta concepción, de las nociones de los límites del planeta y de la sostenibilidad ambiental” (Rodríguez, 2018, p. 11).

Este último resultado, es decir, una vinculación con el desarrollo local sostenible, podría ser más modesto si se adoptara un enfoque de medición de los impactos de la ISP sobre los indicadores relevantes a nivel local, en vez de optar por un enfoque de cumplimiento de características de aspectos del desarrollo local por parte de los programas, como aquí se hace. El artículo no siguió la segunda opción, debido a la escasa información sobre los impactos que

genera la inversión social privada en los segmentos poblaciones y los territorios en los cuales se desarrolla. De hecho, la oportunidad de mejora que más fue mencionada en los estudios de caso en los que se basa este trabajo fue precisamente la necesidad de poner en marcha sistemas de medición, seguimiento y evaluación de la inversión social privada (Romero y Pérez, 2019b).

En relación con la segunda categoría de análisis —las características estructurales de los programas—, si bien los programas de la muestra intentan adaptarse a las necesidades y a las posibilidades de cada territorio, la capacidad de la ISP para contribuir al cierre de brechas territoriales es baja, puesto que tiende a concentrarse en los departamentos con mejores indicadores socioeconómicos y a estar más presente en sectores urbanos que en rurales. Finalmente, en la ISP predominan los plazos de implementación medios y largos (con el 27,0 y el 54,1 % de los programas, respectivamente), lo que es una buena noticia pues este comportamiento es indicativo de intervenciones caracterizadas por procesos.

En este sentido, los hallazgos del análisis respaldan la hipótesis planteada, pues se presenta suficiente evidencia empírica para afirmar que la inversión social realizada por empresas y fundaciones no trabaja de manera integral en las cuatro dimensiones del desarrollo, sino que muestra convergencias en las dimensiones económica y social, y divergencias en las dimensiones de gobernanza y ambiental.

Los hallazgos también evidencian retos en cada una de las dimensiones; en el caso de la económica, la apuesta central de la ISP debería incluir la consolidación de mercados locales y

*clusters* que jalonan el desarrollo económico del territorio en su conjunto, y no solo de emprendimientos o proyectos productivos particulares asociados a individuos o comunidades.

En la dimensión sociocultural resulta fundamental pensar en lo cultural, con el fin de promover el arraigo al territorio, el fortalecimiento de la identidad y, por tanto, del sentido de pertenencia. Esto se traduce en posibilidades de construcción colectiva de propuestas de desarrollo.

A propósito de la gobernanza, los retos son grandes y se relacionan con el fortalecimiento de la gestión pública, en forma tal que las instituciones locales del gobierno adquieran la capacidad de atender los asuntos que son de su competencia de manera eficiente, y la apertura de espacios que superen el ejercicio primario del diálogo para alcanzar una toma de decisiones colectiva y una ejecución responsable de las iniciativas que en consenso resulten.

Finalmente, es importante que la ISP vincule lo ambiental como un eje transversal, para trabajar así en procesos de innovación que lleven a la reconversión de mercados, de productos y de procesos, además del tratamiento responsable de residuos.

Como comentario de cierre, cabe mencionar que los resultados aquí expuestos dejan abierta la puerta para futuras investigaciones que permitan trascender el diagnóstico para entender, entre otros asuntos, los impactos que hasta la fecha ha generado la ISP en los territorios; pero, sobre todo, cómo ejecutar la ISP de forma tal que se logre una visión menos comunitaria y más territorial del desarrollo y que, en

el sentido de Ostrom y Olivares (2003), apoye la generación de confianza, el establecimiento de normas de reciprocidad, la constitución de redes o asociaciones y la participación civil, integrados ellos en el marco de una acción colectiva, condición ineludible para alcanzar un desarrollo local sostenible.

## REFERENCIAS

- Albuquerque, F. (2004). El enfoque del desarrollo económico local. *Desarrollo Económico Local y Empleabilidad*, (1), 1-75.
- Arbaiza-Fermini, L. (2011). Alianzas estratégicas: instrumento de negociación y desarrollo sostenible mirados desde la perspectiva de la interculturalidad. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (70), 102-117.
- Arocena, J. (2001). Una investigación de procesos de desarrollo local. *El desarrollo local: un desafío contemporáneo* (pp. 201-229). Montevideo: Ediciones Santillana.
- Arteaga & Asociados, Semana Sostenible y CIPE (2019). *Índice de Inversión Social Privada*. Recuperado de <https://www.ja-a.co/wp-content/uploads/2019/06/RESULTADOS-IISP-2019.pdf>
- Bedoya, J. E. y Ugarte, A. (2012). Experiencias prácticas de fortalecimiento institucional. *Colección para el Desarrollo*, (10). Recuperado de <http://www.hmasd.org/hmasd/10Eloyweb.pdf>
- Beneyto, J., De la Torre, I. y Nova, P. (2014). *Trabajo y empresa*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Boisier, S. (2001). Desarrollo local, ¿de qué estamos hablando? En Vásquez y Madoery (comps.). *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Rosario: Homo Sapiens.



- Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? *Revista de la Cepal*, (86), 47-62.
- Bowen, F., Newenham-Kahindi, A. y Herremans, I. (2010). When suits meet roots: The antecedents and consequences of community engagement strategy. *Journal of Business Ethics*, 95, 297-318.
- Buarque, S. (1999). *Metodología de Planejamento do Desenvolvimento Local e Municipal Sustentável*. Recife: IICA.
- Canto-Chac, M. C. (2008). Gobernanza y participación ciudadana en las políticas públicas frente al reto del desarrollo. *Política y Cultura*, (30), 9-37.
- Capel, H. (1975). La definición de lo urbano. *Estudios geográficos*, 36(138), 265-302.
- Cárdenas, N. (2002). El desarrollo local, su conceptualización y procesos. *Provincia*, (8), 53-76.
- Castelleti, O. y Canzanelli, G. (2005). Estrategias e instrumentos para el desarrollo local en la globalización. *Revista Opera*, 5(5), 5-26.
- Cerillo-Martínez et al. (2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Chávez et al. (2012). *Principios de inversión social. Experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo con Pacto Mundial de Naciones Unidas, Universidad Externado de Colombia y Secretaría de los Principios para la Inversión Social.
- Chilito-Piamba, E. A. (2018). Participación comunitaria, gobernanza y gobernabilidad. Experiencias de construcción de paz en el departamento del Cauca, Colombia, y su aporte al posconflicto, el caso del corregimiento de Lerma. *Revista de Estudios Políticos*, (53).
- Cortés, D. y Vargas, J. F. (2012). *Inequidad regional en Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes, CEDE.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. India: sage publications India.
- Diry, J. (2002). *Les espaces ruraux*. Paris: Colin.
- Eslava, J. I. (2007). Experiencias de desarrollo local en Colombia y Latinoamérica. En L. S. Sierra (comp.). *Desarrollo económico local. Una apuesta por el futuro* (pp. 118-133). Bogotá: Fundación Social.
- Farinós-Dasí, J. (2005). Nuevas formas de gobernanza pra el desarrollo sostenible del espacio relacional. *Ería: Revista cuatrimestral de geografía*, (67), 219-235.
- Farinós-Dasí, J. (2008). Gobernanza territorial para el desarrollo sustentable: estado de la cuestión y agenda. *Boletín de la AGEG*, (42), 11-32.
- Ferranti, P. F. (2004). *Desigualdad en América Latina. ¿Rompiendo con la historia?* Washington D.C.: Banco Mundial - Alfaomega.
- Galán, M. L. y Rueda, N. (2016). Análisis de la implementación de las NTS TS por empresas prestadoras de servicios turísticos. En F. Ochoa y N. Rueda. *La implementación de las normas técnicas sectoriales en turismo sostenible en Colombia* (pp. 55-80). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Gallicchio, E. (2004). El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital. Flacso. Recuperado de [https://flacso.edu.ec/cite/media/2016/02/Gallicchio-E\\_2004\\_El-desarrollo-local-en-América-Latina.-Estrategia-politica-basada-en-la-construccion-de-capital-social.pdf](https://flacso.edu.ec/cite/media/2016/02/Gallicchio-E_2004_El-desarrollo-local-en-América-Latina.-Estrategia-politica-basada-en-la-construccion-de-capital-social.pdf)
- Gerring, J. (2007). *Case Study Research. Principles and practices*. Cambridge: Cambridge University Press.

- González-Cruz, F. (2016). Identidad y desarrollo local. *Sostenibilidad*, 7(14), 27-47.
- Harris, M. (2000). *Teorías de la cultura en la era posmoderna*. Barcelona: Crítica.
- Isaza, C., Herrera, P. y Macías, A. (2018). Los métodos cualitativos para las políticas públicas y la administración pública. En N. Murillo y A. Rodríguez. *Manual de metodología y análisis de coyuntura* (pp. 415-446). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Jessop, B. (2016). *El Estado: pasado, presente y futuro*. Cambridge: Polity Press.
- Jorquera-Beas, D. (2002). *Gobernanza para el desarrollo local*. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (Rimisp). Recuperado de [http://www.rimisp.org/wp-content/files\\_mf/1366307608n952011gobernanzaparadesarrollolocaljorquera.pdf](http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1366307608n952011gobernanzaparadesarrollolocaljorquera.pdf)
- Kayser, B. (1990). *La renaissance rurale, sociologie de campagnes du monde occidental*. Paris: Armand Colin.
- Kohler-Koch, B. (1999). The evolution and transformation of European governance. *SSOAR*. Recuperado de [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/24668/ssoar-1998-kohler-koch-the\\_evolution\\_and\\_transformation\\_of.pdf?sequence=1](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/24668/ssoar-1998-kohler-koch-the_evolution_and_transformation_of.pdf?sequence=1)
- Kooiman, J. (2005). Gobernar en gobernanza. En C. M. (coord.). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (pp. 57-81). Madrid: Instituto de Administración Pública.
- KPMG Colombia, Andi y Fundación Andi. (2016). *Descubriendo el valor de la inversión social privada*. Disponible en <http://www.andi.com.co/Uploads/kpmg%20-%20Andi%20-%20Descubriendo%20el%20valor%20de%20la%20inversi%C3%B3n%20social.pdf>
- Lora, E. (2005). *Técnicas de medición económica. Metodología y aplicaciones en Colombia*. Bogotá: Alfaomega.
- Max-Neef, M., Elizalde, A. y Hopenhayn, M. (2010). *Desarrollo a escala humana, opciones para el futuro*. Madrid: Biblioteca CF+S.
- Nussbaum, M. (2007). *Las fronteras de la justicia: consideraciones sobre la exclusión*. Barcelona: Paidós.
- Osborne, D. y Gaebler, T. (1994). *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. México: Paidós.
- Ostrom, E. y Olivares, C. (2003). Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. *Revista Mexicana de Sociología*, 65(1), 155-233
- Pérez, O. I. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Polése, M. (1998). *Economía urbana y regional: introducción a la relación entre territorio y desarrollo*. Cartago: Libro Universitario Regional.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 32-49. Recuperado de <https://estrategiati.files.wordpress.com/2011/06/la-creacion-de-valor-compartido.pdf>
- Ragin, C. C. (2007). *La construcción de la investigación social. Introducción a los métodos y su diversidad*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores, Universidad de los Andes y SAGE Publications.
- Rhodes, R. A. (1997). Introduction. En W. J. Kickert, *Managing complex networks. Strategies for the public sector*. London: Sage.
- Rhodes, R. A. (2005). Gobernar sin gobierno. *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (pp. 98-122). Madrid: Instituto de Administración Pública.

- Rodríguez, M. (2018). El desarrollo sostenible en los albores de los ods y del Acuerdo de París. En M. Rodríguez y M. Vélez. *Gobernanza y gerencia del desarrollo sostenible*. Bogotá: Facultad de Administración, Universidad de los Andes.
- Rodríguez-Pérez, R. (s. f.). Gobernanza para el desarrollo local. El caso del municipio de Tijuana, 2007-2013. *Tlatemoani. Revista académica de investigación*. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/21/tijuana.html>
- Rodríguez-Pose, A. (2002). *El papel de la OIT en la puesta en práctica de estrategias de desarrollo económico local en un mundo globalizado. Local Economic Development Programme (LED)*. Ginebra: oit.
- Romero, M. C. (ed.) (2016). *Organizaciones, responsabilidad social y sostenibilidad*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.
- Romero, M. C. (ed.) (2017). *Fundaciones, inversión social y desarrollo*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.
- Romero, M. C. y Pérez, O. I. (eds.) (2018a). *Paz territorial e inversión social privada: estudios de caso en Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2016*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.
- Romero, M. C. y Pérez, O. I. (eds.) (2018b). *Fundaciones empresariales y su inversión social para la paz: estudios de caso en Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2016*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.
- Romero, M. C. y Pérez, O. I. (2019a). Presentación. En M. C. Romero y O. I. Pérez (eds.). *Sector privado pensando en grande, contribuciones al ods* (vol. 8, pp. 21-39). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Romero, M. C. y Pérez, O. I. (2019b). El valor de la inversión social privada. Estudio de caso comparado de experiencias en Colombia. En *La Responsabilidad Social y su carácter interdisciplinar en la construcción ética de la sociedad*. Guayaquil: Mimeo.
- Sachs, J. (2014). *La era del desarrollo sostenible*. Bogotá: Planeta. Sello Paidós.
- Sen, A. (1999). *Desarrollo y Libertad*. Barcelona: Planeta.
- Thomson, I. y Boutilier, R. G. (2011). Social license to operate. En P. Darling (ed.). *SME Mining Engineering Handbook* (pp. 1779-1796). Littleton: Society for Mining, Metallurgy and Exploration.
- Unesco (1982). *Declaración de México sobre las políticas culturales. Presentada en la conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales*. México. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/search/N-EXPLORE-8050217d-e092-46f2-b26f-93381a1b4fda>
- Vásquez-Baquero, A. (2009). Desarrollo local. Una estrategia para tiempos de crisis. *Universitas Forum*, 1(2), 1-11.
- Vida Silvestre (s. f.). *Vida Silvestre*. Recuperado de <https://www.vidasilvestre.org.ar/>
- Villar, R. (2015). *Recursos privados para la transformación social: filantropía e inversión social privada en América Latina hoy: Argentina, Brasil, Colombia y México*. Bogotá: Azoma Criterio Editorial y Gente Nueva Editorial.
- Villar, R. (2018). *Las fundaciones en Colombia. Características, tendencias, desafíos*. Bogotá: Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research. Design and methods*. New York: SAGE Publications.

## ANEXO . PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD ANALIZADOS

Los 37 programas documentados por los estudiantes de los posgrados de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia son:

En Romero, M. C. (2016):

1. *Carbones del Cerrejón*: Proyecto Productivo Agropecuario de Oreganal, implementados con comunidades locales en Barrancas (La Guajira) (Moreno *et al.*).
2. *Celsia S.A E.S.P.*: Jornadas de salud integral humana para comunidades de las zonas de influencia de las centrales hidroeléctricas de Hidromontañas y Río Piedras (Antioquia) (Bernal *et al.*).
3. *EPSA S.A. E.S.P.*: Plan de normalización de redes de energía en barrios de estrato 1 y 2 de Buenaventura (Valle del Cauca) (Álvarez *et al.*).

En Romero, M. C. y Pérez, O. I. (2017):

4. *Fundación Bavaria*: Programa 4E Camino al Progreso en Colombia, con énfasis en Bogotá D.C. (Botero y Martínez).
5. *Fundación Electricaribe Social (FES)*: Programa de normalización de redes de energía “Hogares Eficientes”, implementado en diferentes departamentos de la región Caribe (Castillo y López).
6. *Fundación Mario Santo Domingo (FM-SD)*: Programa de Desarrollo Integral de Comunidades Sostenibles (DINCS), en Barranquilla (Atlántico) (Valencia).

7. *Fundación Smurfit Kappa Colombia (FS-KC)*: Institutos Técnicos Agropecuarios Forestales (ITAF), proyecto de Educación y Desarrollo de Competencias, en los municipios de El Tambo y Cajibío (Cauca) y El Darién (Valle del Cauca) (Ballesteros).
8. *Fundación Caicedo González Riopaila Castilla (FCGRC)*: “Por el derecho a una educación de calidad”, programa de incidencia en la formulación de política pública de educación, en los municipios de Florida, Pradera y Zarzal (Valle del Cauca) (Parada, 2017).
9. *Fundación Alvarallice*: Programa Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, en el barrio Potero Grande de Cali (Valle del Cauca) (Gómez y Guacaneme).
10. *Fundación Fanalca*: Programa recuperación urbana, arquitectónica y paisajística de parques en zonas vulnerables de Cali (Valle del Cauca) (Gaviria y Rivera).

En Romero, M. C. y Pérez, O. I. (2018a):

11. *Merquemos Juntos*, con el apoyo de Tipiel: programa de microcrédito para pequeños empresarios en Barrancabermeja, Santander (Gómez y Lozano).
12. *Postobón*: Hit Social, negocio inclusivo con proveedores de pulpa de fruta en los departamentos de Risaralda y Valle del Cauca (Hernández y Parrado).
13. *Grupo Argos*: Proyecto de fortalecimiento de capacidades asociativas por medio de negocios inclusivos, desarrollado por la Fundación Crecer en Paz con comuni-

dades de El Carmen de Bolívar (Castaño y Vargas).

14. *Smurfit Kappa Colombia*: Programa Generación de Ingresos y Desarrollo Base, desarrollado en el centro y el norte del Cauca (Arévalo y Pérez).
15. *Fundación Amanecer*: Programa Banca Comunal desarrollado en veredas de influencia petrolera en Casanare (Padilla).

En Romero, M. C. y Pérez, O. I. (2018b):

16. *Fundación Dividendo por Colombia (FDC)*: Programa de Aceleración del Aprendizaje con estudiantes en extra-edad, desarrollado en Antioquia (Camargo).
17. *Fundación Cerrejón para el Fortalecimiento Institucional (FCFI)*: Plan de Fortalecimiento de los Procesos de Gestión Pública Municipal en la zona de influencia del Cerrejón en La Guajira (Durán y Guarnizo).
18. *Fundación Sociedad Portuaria Buenaventura (FSPB)*: Fortaleciendo la Inclusión de las TIC en los Procesos Educativos y de Desarrollo Comunitario, desarrollado en colegios públicos de Buenaventura, Valle del Cauca (Cortés y Pérez).
19. *Fundación Corbanacol*: Proyecto de seguridad alimentaria y aprovechamiento sostenible de desperdicios de producción

de banano – BANANUT, en la región del Urabá antioqueño (Antioquia) (Avendaño).

20. *IC Fundación*: Financiación de Proyectos Asociativos de Cacao con pequeños productores de Tumaco, Nariño (Cely y Martínez).
21. *Fundación Gases de Occidente (FGO)*: Centro de Escucha, desarrollado en las zonas de expansión de Gases de Occidente en Cali, Valle del Cauca<sup>12</sup>.
22. *Fundación Terpel*: Líder en Mí, programa de educación desarrollado en Caldas y Antioquia<sup>13</sup>.

En Romero, M. C. y Pérez, O. I. (2019a):

23. *Fundación Luker*: Universidad en Tu Colegio en Manizales, Caldas (Olaya y Osorio).
24. *Zona Franca Bogotá*: Programa Francamente Responsable, en Bogotá D.C. (Ariza y Hurtado).
25. *Asociación Colombiana de Exportadores de Flores*: Programa de inclusión laboral de población vulnerable, en Cundinamarca (Molina y Ribero).
26. *Caja de Compensación Familiar – Comfandi*: Ruta Universal del Empleo y el Emprendimiento, en Valle del Cauca (Téllez y Fontalvo).

<sup>12</sup> Este estudio de caso no fue publicado por solicitud de la Fundación. Información básica del programa puede consultarse en <http://www.fundaciongasesdeoccidente.org/>

<sup>13</sup> Este estudio de caso no fue publicado por solicitud de la Fundación. Información básica del programa puede consultarse en <http://www.fundacionterpel.org/>

27. *Fundación Propal*: Línea de negocios inclusivos, en Guachené (Cauca) (Jiménez y Lozano).
28. *Grupo Éxito*: Aliados Surtimax, en Bogotá D.C. y Barranquilla (Atlántico) (Piñerúa y Rodríguez).
29. *Fundación Carvajal*: Intervención integral a organizaciones de base comunitaria de población recicladora de Cali (Valle del Cauca) (Santoyo y Salamanca).
30. *Fundación Caicedo González Riopaila Castilla*: Desarrollo de la cadena de abastecimiento y la competitividad de los proveedores locales de Riopaila Castilla S.A. (Valle del Cauca) (Santos).
31. *Equión*: Fortalecimiento de las condiciones socio productivas de las familias cafeteras y jóvenes de Nunchía (Casanare).
32. *Fundación Orbis*: El color de la convivencia (Restrepo).
- En proceso de publicación:
33. *Fundación WWB*: Yarú: camino integral para emprendedoras en Valle del Cauca (Gómez y Rincón).
34. *Fundación Plan*: Campeones y campeonas del cambio, en Bolívar (Álvarez y Bahamón).
35. *Fundación Alpina*: Empoderamiento económico y social de mujeres rurales, como apuesta a la construcción de paz y desarrollo territorial en la región del Alto Patía (Cauca) (Gómez y Rodríguez).
36. *Fundación Guayacanal*: Modelo Energético Eficiente Para Zonas Áridas – MEEPZA, en Los Santos (Santander) (Sánchez y Zea).
37. *Repsol y Socodevi*: Programa de empoderamiento y autonomía económica de mujeres rurales productoras en el departamento del Meta (Navarro y Mantilla).

Los estudios de caso contenidos en M. C. Romero (2016) fueron realizados por estudiantes de la especialización en Responsabilidad Social Empresarial, mientras que los informes publicados en M. C. Romero (2017) y M. C. Romero y O. I. Pérez (2018a, 2018b y 2019), y los que están en proceso de publicación, fueron trabajos de grado de estudiantes de la maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Los informes publicados en Romero (2016 y 2017) y en Romero y Pérez (2018a, 2018b y 2019a) pueden consultarse en el Banco de estudios de caso en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia (<https://www.uexternado.edu.co/finanzas-gobierno-relaciones-internacionales/banco-de-estudios-de-caso-en-responsabilidad-social-y-sostenibilidad/>)