

*Estudio de caso: Apropiación del espacio público,
re-significación del territorio, un aporte para la paz.
Fundación Fanalca*

Elaborado por:
Catalina Gómez García y Laura Marcela Guacaneme Ardila,
estudiantes Maestría en Responsabilidad
Social y Sostenibilidad.

Dirigido por:
Gonzalo Giambruno,
docente de la Maestría en Responsabilidad Social
y Sostenibilidad.

Se agradece, de manera especial, el acompañamiento
del politólogo Christian Torres, por su apoyo
en el proceso de sistematización del presente caso.

El presente estudio titulado *Apropiación del espacio público, re-significación del territorio, un aporte para la paz*, presenta los resultados de la investigación realizada sobre el programa “Cultura ciudadana para la prevención de la violencia en jóvenes”, de la Fundación Fanalca.

La Fundación Fanalca está ubicada en el Departamento del Valle del Cauca, en la ciudad de Cali, y pertenece al Grupo Empresarial Fanalca, dedicado principalmente al negocio de autopartes.

Con base en el caso, el presente documento propone un análisis sobre las empresas privadas y su acción filantrópica como elementos constitutivos de la estrategia de responsabilidad social empresarial de las organizaciones.

“Las organizaciones empresariales han incrementado cada vez más su conciencia acerca del rol que pueden jugar en los procesos de cambio social; sin pretender remplazar al Estado, ni asumir el papel que le corresponde a las comunidades y a otras organizaciones sociales, las empresas están realizando apuestas importantes para el logro de sociedades más prósperas en una perspectiva gana-gana. En este contexto, existe un mayor convencimiento de que las empresas no pueden avanzar en entornos sociales problematizados que vayan en detrimento de la equidad social y el desarrollo de las democracias” (Fundación Promigas y Fundación DIS, 2012, p. 9).

El trabajo realizado permite afirmar que el deber ser de las fundaciones empresariales se fundamenta en la realización de intervenciones sociales respaldadas por su capacidad de generar impactos significativos en este campo, de crear alianzas colaborativas y de generar valor compartido para los grupos empresariales o empresas que las respaldan.

El estudio de caso se realizó con el uso de herramientas cualitativas establecidas en la *Metodología* propuesta por la Universidad Externado de Colombia para la documentación, sistematización y valoración de experiencias de responsabilidad social que ejecutan organizaciones de distinta naturaleza. El levantamiento de información cualitativa busca comprender a profundidad la realidad social de las comunidades intervenidas y sus percepciones respecto al impacto del programa.

De acuerdo con la *Metodología*, en un primer momento se realizó una recolección de información con fuentes primarias otorgadas por la Fundación Fanalca⁶⁷.

Posteriormente, durante los días 22 y 23 de junio de 2015, se realizó una visita de campo, la cual permitió identificar no solo los grupos de interés del programa, sino el desarrollo del mismo sobre la recuperación de espacios públicos realizados por la Fundación en las comunas 2, 7, 14 y 20 de Cali.

En desarrollo del trabajo de campo se realizaron entrevistas a los principales grupos de interés vinculados con el programa, tales como: habitantes de la comuna 2, presidente de la Junta de Acción Comunal de la comuna 14, comunidad beneficiaria del programa en la comuna 20 y un grupo focal con colaboradores(as) de la Fundación.

La información recolectada durante la visita fue sistematizada y analizada por medio de los instrumentos que la *Metodología* propone para tal efecto, así:

- Análisis del objeto principal del programa. Identificar los objetivos del programa y su orientación respecto a los aspectos de responsabilidad social empresarial.

- Cronología de implementación del programa RSE. Análisis de la trazabilidad en el tiempo sobre la implementación del programa.

- Triangulación de la información. Comparación de las fuentes, datos e información recolectada concerniente al estudio de caso.

- Análisis DOFA del programa: identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, información que luego fue analizada para la documentación de las lecciones del caso.

- Identificación y clasificación de los impactos. Para este estudio de caso, se presenta un análisis desde los impactos sociales a partir de la transformación del espacio público.

67 Es importante anotar que durante el desarrollo del estudio, se encontró que la Fundación no contaba con una gestión documental del programa que permitiera conocer a profundidad aspectos relacionados con la estrategia de gestión en responsabilidad social de la Organización Empresarial Fanalca, con la descripción detallada del Programa, así como de cada una de las líneas de acción que son implementadas de manera transversal en el marco del Programa. La información entregada por la Fundación obedeció a informes de gestión anual y otra información contenida en la página web de esta. Pero, así mismo, es de destacar que la ausencia de información, no es una novedad. Muchas organizaciones adolecen de sistematización de sus experiencias, razón por la cual, el proceso realizado otorga un valor agregado relevante para ellas.

El análisis a través de los instrumentos permitió indagar sobre la estrategia de inversión social en el marco de la responsabilidad social empresarial, identificar factores de éxito del Programa, impactos sociales generados y oportunidades de mejora.

El documento se presenta en cinco partes, así: en la primera, se hace una breve descripción del Grupo Empresarial Fanalca y de su estrategia de responsabilidad social empresarial, RSE; en la segunda, se describe de manera detallada el programa objeto de este estudio; la tercera parte propone una revisión del caso a la luz de las teorías de la responsabilidad social y su vinculación con la filantropía; en la cuarta parte se presentan las lecciones del caso. El documento cierra con la enunciación de algunas conclusiones.

I. DESCRIPCIÓN DEL GRUPO EMPRESARIAL FANALCA Y DE SU ESTRATEGIA DE RSE

I.1. GRUPO EMPRESARIAL FANALCA

En 1958, nace el Grupo Empresarial Fanalca en el Valle del Cauca, cuya principal actividad es el negocio de autopartes por medio del suministro de partes metálicas estampadas para las principales ensambladoras de vehículos y camiones en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Sus fundadores son las familias Losada Salcedo y Herrera Barona de Cali, las cuales se unieron con el objetivo de crear una fábrica de carrocerías.

En ese año, nació como la “Fábrica Nacional de Carrocerías” y realizó un proceso de importación de los buses Superior Coach; después fabricó las partes de las carrocerías, logrando así una integración del 90% del vehículo. Así mismo, logró varios compromisos comerciales, uno de ellos y el principal, con General Motors (Colmotores) para la producción de autopartes de marcas reconocidas a nivel nacional como Chevrolet, Renault y Mazda.

En los años posteriores el grupo empresarial Fanalca diversificó sus productos y servicios, y en los años noventa inició la línea textil con la confección de ropa deportiva Adidas, tenía a cargo el diseño, la producción y la venta de productos deportivos manufacturados, con licencia de Arena y Le Coq Sportif de Francia.

Actualmente, su producción se basa en piezas pesadas para vehículos de tipo comercial y partes livianas para automóviles y camperos, sin dejar

de lado las piezas metálicas estampadas, desde la producción del troquel o molde. También produce tubería metálica y es la ensambladora de motocicletas Honda y fabrica compactadoras y contendedores de basura. Sus operaciones en Colombia están ubicadas en tres plantas a nivel nacional, como se muestra a continuación (Tabla 20):

TABLA 20
OPERACIONES EN COLOMBIA FANALCA

PLANTA	CALI YUMBO	MEDELLÍN	BOGOTÁ
Área	9500 m ²	3000 m ²	9000 m ²
Capacidad	1300 toneladas al año	20.000 chasis al año	24.000 chasis al año
Producto	Fabricación de partes metálicas para automóviles y vehículos comerciales como camiones, pick-up's, buses, busetas.	Ensamble de partes metálicas para automóviles y vehículos comerciales; entrega justo a tiempo a Sofasa Renault- Toyota	Fabricación de partes metálicas para automóviles y vehículos comerciales, entrega justo a tiempo a GM Colmotores, Mazda

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la página web oficial Fanalca.

Hoy, la organización cuenta con una moderna planta de fabricación y, gracias a sus colaboradores, ha sido posible posicionarse como líder del grupo de proveedores de piezas metálicas de la región.

La misión del Grupo Empresarial Fanalca es satisfacer las necesidades del sector automotriz con la fabricación de partes metálicas para chasis, carrocerías y aires acondicionados. De igual modo, la organización es reconocida por el mejoramiento continuo de procesos y entregas oportunas a un precio competitivo, ya que cuenta con el apoyo de un grupo humano competente. Su visión a 2018, se plantea así: “procurar ser el mejor proveedor de la región Andina de piezas metálicas con productos consolidados internacionalmente y un portafolio de productos metalmecánicos” (Portal Fanalca, s.f.).

Como es posible apreciar, los socios de Fanalca S.A., han contribuido al desarrollo industrial de Colombia desde su fundación, con la creación de un conjunto de empresas con actividades en diferentes sectores entre los cuales se encuentra: transporte público, metalmecánico, industria textil, servicios públicos domiciliarios, ensamblaje y distribución de motocicletas marca Honda, importación y distribución de autos para la misma marca.

1.2. FANALCA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Durante el proceso de recolección de información para este estudio de caso, no se encontró información asociada a una estructura orientada a la gestión de la responsabilidad social empresarial por parte del Grupo Empresarial Fanalca. Es decir, no se contó con información que pudiese identificar los grupos de interés asociados al negocio, ni la gestión realizada respecto a ellos.

No obstante, Fanalca reconoce el compromiso empresarial con los habitantes de Cali, en el entendido de que en la medida en que el Grupo Empresarial crece y se posiciona, es importante la retribución a la comunidad en general. Dicha retribución se realiza en el marco de la Fundación Fanalca, que ha diseñado la estrategia para la recuperación de espacios públicos en la ciudad de Cali y han desarrollado, en complemento, líneas de acción orientadas al fortalecimiento del tejido social, que aportan a la construcción de paz con el ejercicio y promoción de la sana convivencia y la participación activa de los habitantes de las comunas intervenidas.

Finalmente, el enfoque de inversión social realizada por la Fundación Fanalca, respaldada por el Grupo Empresarial, no está articulada al foco del negocio y no responde a una estrategia social por requerimiento para la operación (licencia social para operar). Entonces, si se tiene en cuenta que no vincula a las comunidades receptoras de sus impactos y que los habitantes beneficiados por la intervención de Fanalca, no provienen del área de influencia de las operaciones, se propone un análisis de esta inversión desde el marco de la filantropía, modalidad que se considera cuando las empresas privadas desarrollan actividades en beneficio de la comunidad, sin esperar retribución para el negocio, como se describirá más adelante en este documento.

1.3. FUNDACIÓN FANALCA

La Fundación Fanalca nació en diciembre de 2003, con el compromiso de aportar al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Cali, a partir de enfocar esfuerzos en superar el déficit de espacio público que tiene la ciudad.

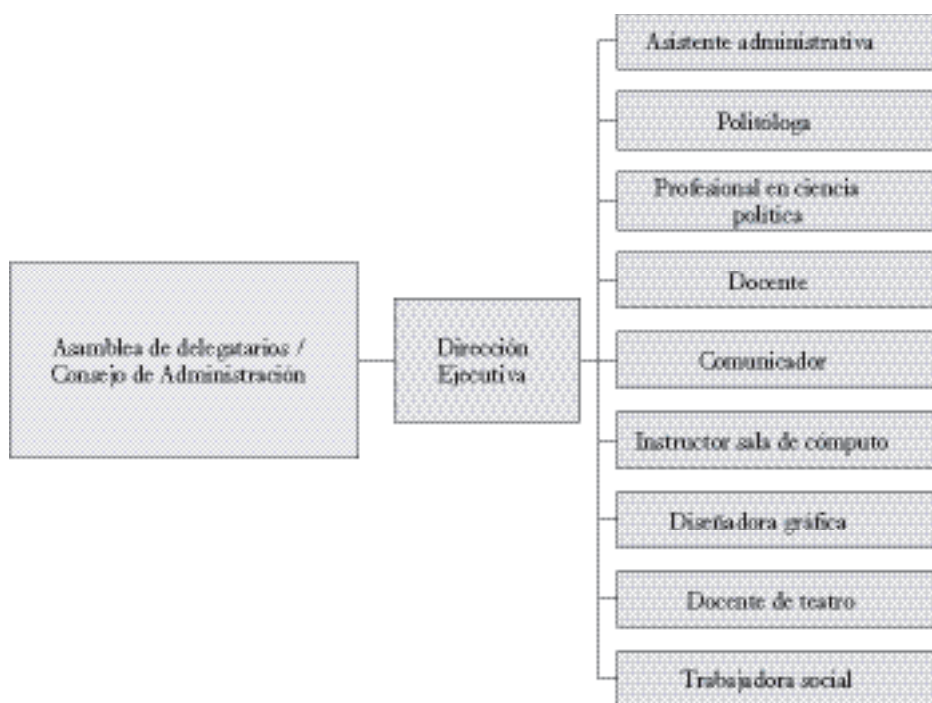
El objetivo general de la fundación es “construir y transformar parques de uso público en zonas marginadas, asegurando su sostenibilidad y educan-

do a las comunidades como gestores de su propio desarrollo” (Fundación Fanalca, s.f.). Es así, como el Grupo Empresarial Fanalca busca, por medio de la Fundación, contribuir a la recuperación y transformación del espacio público.

La Fundación Fanalca⁶⁸ cuenta con una estructura organizacional en la que se visibiliza la dirección ejecutiva, la asistente administrativa y los profesionales interdisciplinarios, entre ellos, en artes plásticas, arte dramático, politólogos, licenciados en educación, e informática.

El Gráfico a continuación muestra la estructura organizacional:

GRÁFICO 12.
ORGANIGRAMA FUNDACIÓN FANALCA



Fuente: Fundación Fanalca

68 Sus actividades se concentran en Cali, cuya oficina principal está ubicada en el Centro Empresarial Chipichape, en la avenida 6A bis n.º 35N-100, oficina 611.

El programa seleccionado para el estudio de caso, responde a uno ligado directamente con la misión de la Fundación: “Cultura ciudadana para la prevención de la violencia en jóvenes”, el cual está enmarcado dentro de la actividad principal de la Fundación.

1.4. FUNDACIÓN FANALCA: SU COMPROMISO CON LA CIUDAD DE CALI

Cali es una de las principales ciudades de Colombia y de acuerdo con las proyecciones de población municipal por área (Dane, 2010) en el 2009, contaba con una población estimada de 2.219.714 habitantes, en el 2012 con 2.294.643 y en el 2015 con 2.369.829 habitantes.

Es una de las ciudades con mayores índices de violencia del país. Además, es receptora de población migrante del Pacífico y no cuenta con la infraestructura para acogerla, por lo tanto, el hacinamiento y la falta de espacio público son evidentes. De acuerdo con el informe “Cali en cifras 2013” (2014), se estima que el índice de pobreza para el 2015, se encontraba en 16% para la ciudad, mientras que la cifra de pobreza extrema –indigencia– para el mismo año se encontraba en el indicador 3.4% .

Si se tienen en cuenta los datos poblaciones *versus* el número de áreas públicas disponibles en la ciudad, y de acuerdo con el plan de ordenamiento territorial, la ciudad cuenta con un déficit cuantitativo de espacio público aproximado de 2,46 metros cuadrados por habitante, lo cual significa que los habitantes de Cali no cuentan con espacios públicos suficientes que les permita realizar actividades de esparcimiento, recreación y deporte, si se considera lo mencionado en el Decreto 1504 de 1998, en el que se establece que el espacio público por habitante es mínimo de 15 metros cuadrados (Cámara de Comercio de Cali – Fundación Alvarallice, 2012). Por esta razón, la Fundación decide dar respuesta a este flagelo, ratificado el déficit de espacio público disponible por habitante para la ciudad.

Asimismo, en el documento Conpes 3718 (2012, p. 6), define el espacio público como:

“el conjunto de inmuebles públicos y los elementos arquitectónicos y naturales de los inmuebles privados, destinados por su naturaleza, por su uso o afectación a la satisfacción de necesidades urbanas colectivas que trascienden, por tanto, los límites de los intereses individuales de los habitantes”.

Por otra parte, Francisco Gómez Lopera (2005), en su texto “Las zonas verdes como factor de calidad de vida en las ciudades”, expone que las zonas verdes cumplen funciones para las colectividades desde lo ornamental, pasando por el paisaje y la recreación, e inclusive hace alusión a que estos escenarios públicos aportan al bienestar y calidad de vida de los ciudadanos. Esta definición permite ratificar no solo la importancia de los espacios públicos en los contextos urbanos –que pasan de ser simples espacios físicos-arquitectónicos–, sino demuestran su relevancia para el contexto como escenarios naturales, paisajísticos y culturales que contribuyen a la calidad de vida de las colectividades.

En el mismo sentido, pero visto desde otra perspectiva, las personas que participaron en las entrevistas realizadas en campo, manifestaron que como resultado de este déficit de espacios públicos adecuados, los habitantes no solo no cuentan con zonas de esparcimiento para ocupación del tiempo libre, sino que además optan por opciones de vida asociadas al ocio, al sedentarismo y a otras consecuencias sociales negativas, tales como el consumo de sustancias ilícitas, la falta de tolerancia y la falta de convivencia social; esta última trae consigo como consecuencia el deterioro de las relaciones armoniosas entre las comunidades, de las zonas urbanas en particular.

En estas circunstancias, la Fundación Fanalca propuso en alianza con la Alcaldía de Cali para el desarrollo de estrategias o alternativas que contribuyan a la generación de escenarios tras la adecuación de un mayor número de áreas disponibles adecuadas para disfrutar del tiempo libre, el ocio y la recreación y, por ello, de manera voluntaria, decide intervenir y aportar de forma significativa en Cali con el propósito de contribuir a mitigar esta problemática y asume la adecuación de espacios para uso colectivo.

Es así como el programa “Cultura ciudadana para la prevención de la violencia en jóvenes”, de la Fundación Fanalca, se desarrolla en Cali; hasta la fecha de realización del presente estudio, se habían intervenido cuatro parques construidos en 2015:

- Comuna 2 (Parque Altos de Normandía)
- Comuna 7 (Parque Las Acacias)
- Comuna 14 (Parque Las Orquídeas)
- Comuna 20 (Parque La Horqueta)

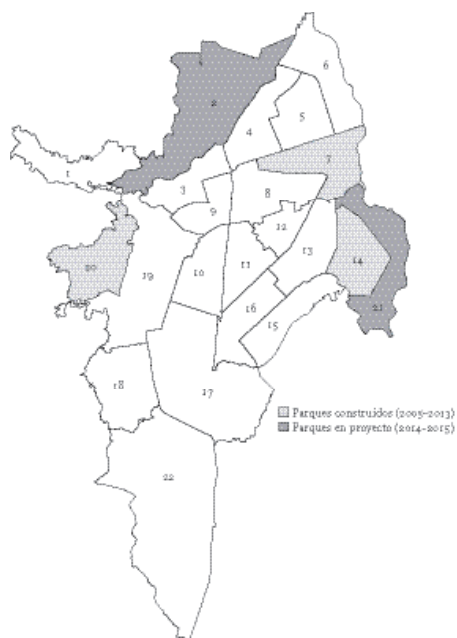
Como proyección para el 2016, se planeaba construir el Parque “Potrero Grande” en la comuna 21, que beneficiaría no solo a los habitantes de la

comuna, donde se construiría el Parque, sino además otorgaría beneficios de uso público para la ciudad en general.

Con el fin de fortalecer el tejido social de las comunidades y de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, la Fundación realiza la intervención en estas comunas en dos vías: la primera, el mejoramiento de infraestructura y, la segunda, a través del trabajo social con los habitantes de la zona, que busca construir una cultura de paz por medio de la sana convivencia. Lo anterior, orientado a recuperar no solo el espacio público sino el sentido de pertenencia por la ciudad.

La Ciudad de Santiago de Cali está jurisdiccionalmente dividida en 22 comunas, las cuales albergan sectores con población en condición de pobreza y con déficit de espacio público. La intervención de la Fundación se ha focalizado en las comunas 2, 7, 14 y 20, dado que es en estas comunas que la Alcaldía de la ciudad ha facilitado los parques y los espacios para intervenir, como se observa en el mapa a continuación. Aunque los parques se encuentran en uno de los barrios de la comuna, todos los habitantes de la misma se ven beneficiados.

GRÁFICO 13.
MAPA COMUNAS INTERVENIDAS



Fuente: Fundación Fanalca

2. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

2.1. IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

Durante la visita a campo, se identificaron los grupos de interés asociados al programa, los cuales se exponen a continuación (Gráfico 14):

GRÁFICO 14.
GRUPO DE INTERÉS FUNDACIÓN FANALCA



Fuente: Elaboración propia a partir de perfil de la Fundación

Gobierno: la Fundación desarrolla alianzas con la Alcaldía de Cali, con el fin de viabilizar la disponibilidad de las áreas públicas a intervenir; así mismo, la Corporación para la Recreación Popular desempeña un papel importante, toda vez que entra como administrador de los parques una vez son adecuados.

Los dos actores que conforman este grupo de interés son prioritarios para el desarrollo del programa de la Fundación Fanalca, por cuanto del gobierno local dependerán los trámites de disponibilidad del espacio público, así como los permisos y licencias de construcción; y de la corporación para la recreación popular, la administración física de los parques.

Aliados: para el desarrollo de este programa, la Fundación Fanalca ha realizado 23 alianzas con un enfoque estratégico con organizaciones comunitarias, entidades públicas, la academia y el sector privado. Son parte de este grupo aquellas instituciones que, de manera voluntaria, se articulan a través de la gestión del conocimiento y del desarrollo de las diferentes líneas de acción que promueve la Fundación.

A continuación se listan las instituciones con las cuales se han realizado alianzas hasta la fecha.

- Alcaldía de Santiago de Cali
- Metro Cali
- Sociedad de Mejoras Públicas de Cali
- Fundación FES
- Unidad de Acción Vallecaucana
- Ciudad Limpia S.A.
- Empresa Metropolitana de Aseo de Cali S.A. EMAS
- Fundación Gases de Occidente
- Fundación Ernesto Mejía Amaya
- Global Cooperation Networks GCN
- Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE
- Partners of the Americas
- Universidad de San Buenaventura
- Corporación para la Recreación Popular Cali
- Fundación Paz y Bien
- Centro de Educación e Investigación para el Desarrollo Comunitario Urbano y Rural, CEDECUR
- Café Pintado
- Si hay diseño- Gráfica social
- Fundación Nueva Luz
- Fundación Escuela para la Vida
- TELE-BELI
- Voceros en Acción
- Bienestar Familiar

Colaboradores(as): La Fundación cuenta con un equipo interdisciplinario, el cual desarrolla las líneas de inversión social transversales al programa. Un grupo focal realizado con ellos el día 23 de junio permitió identificar que, en general, el equipo de trabajo se encuentra motivado con las actividades que promueve la Fundación.

Comunidad: este grupo de interés está conformado por los habitantes de las comunas intervenidas y constituye el principal beneficiario del Programa, en la medida en que los parques se encuentran ubicados en su territorio y las acciones adicionales se dirigen a ellos, siendo estos, como se dijo más arriba, los habitantes de cualquier edad de las comunas 2, 7, 14 y 20. En la visita de campo, y gracias a las entrevistas, se pudo identificar que asisten niños y niñas de las comunas de diferentes instituciones educativas, jóvenes, adultos y adultos mayores. Es importante anotar que el rol de este grupo de interés está enmarcado en ser usuario y beneficiario de las líneas de intervención y de los parques. Sin embargo, no inciden en la toma de decisiones respecto al diseño de los parques que construye la Fundación.

Contratista: este grupo de interés tiene a cargo la fase de construcción para la adecuación de los parques en el espacio público. Todos los parques han sido construidos por Germán Jaramillo, de quien depende la ejecución de la obra de acuerdo con los diseños, tiempos y presupuestos. Adicionalmente, la Fundación realiza acercamientos a la comunidad durante este proceso. Sin embargo, se desconoce la gestión social realizada por el contratista en el área.

2.2. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “CULTURA CIUDADANA PARA LA PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA EN JÓVENES”

La Fundación Fanalca realiza en un primer momento una alianza con la Alcaldía de Cali, con el propósito de viabilizar la utilización del espacio público y el otorgamiento de este. Para tal fin, se identificaron entre la Alcaldía de Cali y la Fundación Fanalca dos tipos de áreas de intervención: i) terrenos públicos en estado de abandono y ii) terrenos que requieren adecuación de nuevas áreas. El objetivo es propiciar escenarios deportivos y culturales para las comunidades que habitan en las comunas menos favorecidas de la ciudad.

Esta articulación entre el Estado y la empresa privada, promueve alianzas que de acuerdo con los límites de las responsabilidades entre el sector público y el privado, se orientan hacia un mejoramiento en el uso del espacio público para reactivar las actividades sociales, deportivas y culturales y potenciar la apropiación del espacio público, lo que a su vez promueve el cumplimiento de la disponibilidad de área pública por habitante que establece el marco legal colombiano.

La Fundación consolidó varios tipos de alianzas estratégicas. En primera instancia, con la Alcaldía de Cali para la disposición y habilitación de los espacios públicos, y la construcción de los parques, así como con 23 entidades entre las cuales se encuentran las siguientes: academia, entidades públicas, organizaciones comunitarias y el sector privado, entre otras.

Los terrenos no se seleccionan, son otorgados por la Alcaldía de la ciudad. Una vez otorgados la Fundación tiene en cuenta las dinámicas sociales de conflictividad y marginalidad, y el impacto que se podría llegar a generar por el uso de los habitantes sobre este. Preferiblemente, se tiene en cuenta que el espacio público de la comuna sea una zona con valor, pues se considera que esta condición aporta al tejido social de las comunidades y al mejoramiento de las condiciones de convivencia de la comunidad.

Una vez la Fundación cuenta con los permisos de uso de área, procede a trabajar sobre los diseños del Parque. Dichos diseños son realizados entre la Fundación, la Universidad de San Buenaventura (Cali) y el arquitecto Germán Jaramillo, quienes, dependiendo de las áreas disponibles y de las condiciones del terreno, definen las adecuaciones que se deben realizar, con el objetivo de diseñar espacios propicios dentro del Parque para el uso de los diferentes grupos poblacionales que componen la comunidad (niños, niñas, jóvenes, adultos y adultos mayores).

Una vez los diseños han sido aprobados por parte de las directivas de la Fundación, se tramita el permiso o licencia de construcción de manera articulada con la Alcaldía de Cali, para así iniciar con actividades asociadas a la obra donde, a través de un proceso de adjudicación de esta, se inician las actividades de construcción y adecuación.

En entrevista realizada al arquitecto-contratista Germán Jaramillo durante la inauguración del Parque Altos de Normandía, este mencionó la importancia de suscitar sentido de pertenencia por parte de la comunidad hacia el proyecto, desde la fase de construcción. Este trabajo está en cabeza de los profesionales de la Fundación quienes realizan actividades que promueven las bondades del mejoramiento paisajístico de la zona. De acuerdo con el arquitecto, dicho sentido de pertenencia es fundamental por cuanto son los actores clave para mantener las condiciones de seguridad de los materiales y otros artículos de construcción (Gómez y Guacaneme, 2015a).

Así mismo, en esta fase de construcción, el contratista propende por contratar mano de obra de la comunidad aledaña al proyecto, así como la realización de compras menores a los pequeños comerciantes en las comunas

intervenidas, en especial materiales o artículos que se puedan conseguir en la zona (compras de ferretería menor), esto contribuye a fortalecer la generación de ingresos de la comunidad durante la fase de construcción.

Una vez se culmina la obra del Parque, se procede a realizar la entrega oficial del mismo tanto a la comunidad como a los entes gubernamentales de Cali, con el fin de asegurar el inicio del uso de este, así como la sostenibilidad de los parques a lo largo del tiempo. Es importante resaltar que, de acuerdo con el ejercicio de observación realizado durante la visita a campo, en el acto de entrega del Parque Altos de Normandía, participó el presidente del Grupo Empresarial Fanalca, la presidenta y directora de la Fundación Fanalca, entidades territoriales como la Corporación para la Recreación Popular, Alcaldía de Cali, personas de la comunidad en general y habitantes de la comuna.

De igual manera, dentro de este acto inaugural, se resalta la participación de un sacerdote de la iglesia católica, que en un acto religioso bendijo la obra, agradeció a la Fundación Fanalca por su retribución a la sociedad y por su aporte para mejorar las condiciones de vida de las comunidades. Atendiendo así “el llamado de Dios” acerca de hacer cosas en beneficio de otros en la tierra para alcanzar la salvación. Este acto simbólico, en el que intervienen asuntos religiosos, fortalece el argumento de quienes realizan este estudio acerca del modelo de inversión filantrópico que ejecuta la Fundación, basándose en sus principios y en el origen de la palabra filantropía, cuyo origen griego es: *φιλανθρωπία*, que traducido significa: “amor por el género humano”.

Una vez se entrega la obra y las adecuaciones del espacio público a la comunidad y a los entes públicos, la Fundación Fanalca lleva a cabo diferentes acciones dirigidas a los grupos poblacionales que habitan en cada comunidad; esto, con el objetivo de generar mayor sentido de pertenencia hacia el parque. Dichas actividades se orientan a brindar alternativas para la ocupación del tiempo libre y a presentar una oferta institucional que contribuya a la construcción del tejido social, la convivencia ciudadana y re-significación del territorio.

2.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PARQUES

2.3.1. PARQUE ALTOS DE NORMANDÍA

El Parque Altos de Normandía cuenta con una extensión de 1.340 metros cuadrados, se encuentra ubicado en la comuna 2, zona de ladera de Cali. Este

Parque cuenta con una zona de canchas deportivas para fútbol y baloncesto, un espacio para el desarrollo de talleres, parque infantil y una gruta como espacio para la convivencia de adultos. Tiene, además, una infraestructura para comedor escolar.

En relación con el contexto social y de acuerdo con las entrevistas realizadas, los habitantes de la comuna manifestaron tener una escasa participación en las actividades de la comunidad, afirman que la presidenta de la Junta de Acción es la misma desde hace varios años y que, en términos generales, no hay interés de la comunidad por participar en procesos de gestión comunitaria.

Flor Fernández, habitante de la comuna 2, manifestó que vivía hace 20 años en la comuna, contó que en ella se presentan delitos menores a turistas quienes hacen presencia, pues allí se encuentra ubicado el punto “El Cristo Redentor”, lugar turístico de Cali. Y agregó:

“nos alegra mucho este aporte que hace la Fundación Fanalca pues anteriormente quedaba una casa vieja abandonada y ahora tenemos un lugar para la recreación y punto de encuentro para la comunidad” (Gómez y Guacaneme, 2015b).

FOTO 9.
PARQUE ALTOS DE NORMANDÍA



Fuente: Registro fotográfico en trabajo de campo

FOTO 10.
ADECUACIÓN COMEDOR ESCOLAR



Fuente: Registro fotográfico en visita de campo

2.3.2 PARQUE LAS ORQUÍDEAS

El Parque Las Orquídeas cuenta con 10.500 metros cuadrados y se encuentra ubicado en la comuna 14 del Distrito de Agua Blanca. Cuenta con una cancha múltiple, un espacio para juegos infantiles, infraestructura para procesos de capacitación, espacio que utiliza la Fundación Fanalca y otras instituciones para el desarrollo de procesos de formación en fortalecimiento comunitario.

Para entender el contexto social, se sostuvo una entrevista con Richard Salazar Valencia, presidente de la Junta de Acción comunal del barrio Las Orquídeas, quien manifestó que el espacio público se divide en dos momentos: antes y después de la construcción del Parque, debido a que antes de su adecuación existían “barreras invisibles”, los problemas de inseguridad los consideró como “delicados”, toda vez que era imposible transitar por esta zona, puesto que el lugar era conocido por la comunidad como “El Pozo”, es decir, un punto de alta conflictividad social, delincuencia, enfrentamiento entre pandillas, consumo de sustancias psicoactivas, entre otros (Gómez y Guacaneme, 2015c).

De acuerdo con la observación cualitativa, dentro de los principales usuarios del Parque se encuentran los estudiantes del Colegio Isaías Bernal Ibarra y de la Institución Educativa Gabriela Mistral, ya que sus sedes se encuentran en una zona aledaña al Parque y este es utilizado como zona de esparcimiento en las horas de descanso. Al Parque acuden también diferentes grupos poblacionales como, por ejemplo, tres grupos de adultos mayores, los cuales están integrados por cien personas que realizan actividades físicas y de integración, tales como caminatas, bazares, bingos para la recolección de fondos; también es usado para la realización de otras actividades de integración comunitaria.

“La construcción del Parque y los procesos de integración social, nos han ayudado a mejorar la calidad de vida, pues han mejorado la integración de la comunidad” (Gómez y Guacaneme, 2015d).

“A Fanalca la quiero mucho, la valoro y agradezco todo lo que han hecho por el crecimiento y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad del sector. No solo lo que han hecho sino lo que siguen haciendo” (Gómez y Guacaneme, 2015c).

FOTO I I .
PARQUE LAS ORQUÍDEAS, ANTES DE LA INTERVENCIÓN
DE LA FUNDACIÓN FANALCA



Fuente: Registro fotográfico en visita de campo

FOTO 12.
PARQUE LAS ORQUÍDEAS, DESPUÉS DE LA INTERVENCIÓN
DE LA FUNDACIÓN FANALCA



Fuente: Registro fotográfico en visita de campo

FOTO 13.
GRUPO ADULTO MAYOR - CLASE DE BAILE,
PARQUE LAS ORQUÍDEAS



Fuente: Registro fotográfico en visita de campo

2.3.3 PARQUE LAS ACACIAS

El Parque Las Acacias se encuentra ubicado en la comuna 7. Cuenta con un área de 22.000 metros cuadrados. Fue construido en medio de los barrios Puerto Mallarino y Andrés Sanín.

Mediante un ejercicio participativo para la creación del nombre del Parque, se realizó una actividad con la comunidad de los dos barrios con el objetivo de lograr la apropiación del espacio público. Lo anterior, buscaba zanjar las diferencias entre los jóvenes pertenecientes a pandillas de ambos barrios quienes buscaban que el Parque recibiera el nombre de uno de los dos barrios. Para neutralizar esta tensión se llevó a cabo un ejercicio para identificar con los jóvenes un nombre neutral y se hizo notar la existencia de un sin número de árboles de la especie Acacia, lo que llevó a la definición del nombre del Parque.

Cuenta con canchas para fútbol profesional, una zona de parque infantil, infraestructura para capacitaciones de arte y cultura que desarrolla la Fundación Fanalca, un salón dotado de computadores, una zona de chorros de agua y un salón abierto para la realización de otras actividades, a cargo de la Fundación.

FOTO 14.
ZONA DE CHORROS, PARQUE LAS ACACIAS



Fuente: Registro fotográfico en visita de campo

En cuanto a los usuarios del Parque, se encontró que al igual que los parques anteriores, Las Acacias es utilizado por diferentes grupos poblacionales desde adultos mayores, jóvenes y niños y niñas. Este último grupo pertenece a un Jardín Infantil del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, al que la Fundación Fanalca brinda apoyo para mantenimiento, dotación escolar para las aulas, entre otros.

Los equipos de fútbol de las ligas inferiores del Deportivo Cali, también son usuarios quienes por programación realizan sus entrenamientos en el Parque. Este ingreso tiene un costo por el uso de las canchas, cuyo destino es empleado para los gastos de mantenimiento del mismo. Durante la visita se pudo observar a un grupo de mujeres entre los 35 y 50 años, que se encontraban tomando un curso de informática, promovido por la Fundación Fanalca.

FOTO 15.

CANCHA DE FÚTBOL PROFESIONAL, PARQUE LAS ACACIAS



Fuente: Registro fotográfico en visita de campo

2.3.4 PARQUE LA HORQUETA

El Parque La Horqueta se encuentra ubicado en la comuna 20 de Cali, cuenta con un área de 4.700 metros cuadrados y con una tarima en la que la

Fundación realiza encuentros artísticos como chirimías, festivales de danza y teatro, además de contar con una zona de parque infantil.

En cuanto al contexto social, la observación cualitativa realizada en la visita de campo permitió identificar que se trata de una zona deprimida de la ciudad con la presencia de problemáticas sociales asociadas a expendio y consumo de sustancias psicoactivas e inseguridad, infraestructura en abandono, entre otros.

Los usuarios del Parque entrevistados manifestaron que el impacto sobre el espacio público ha sido positivo, toda vez que les ha permitido realizar actividades de aprovechamiento del tiempo libre debido a los diferentes programas que realiza la Fundación.

FOTO 16.
PARQUE LA HORQUETA



Fuente: Registro fotográfico en visita de campo

FOTO 17.
PARQUE LA HORQUETA



Fuente: Registro fotográfico en visita de campo

2.3.5. RESUMEN DE LA INTERVENCIÓN

A continuación, se presentan el área recuperada por la Fundación en donde se muestra que a 2015, se han recuperado un total de 38.540 metros cuadrados de área pública (Tabla 21):

TABLA 21
PRESENTACIÓN DE ESPACIOS RECUPERADOS

Año	Parque	Área recuperada (m ²)
2005	Las Orquídeas	10.500
2008	Las Acacias	22.000
2010	La Horqueta	4.700
2010	Altos de Normandía	1.340
	Total	38.540

Fuente: Fundación Fanalca, 2015

2.4. LÍNEAS DE ACCIÓN PARA LA RE-SIGNIFICACIÓN DEL TERRITORIO

Con el propósito de cruzar la frontera de la recuperación del espacio público, la Fundación Fanalca ha implementado diferentes líneas de acción que buscan no solo el aprovechamiento del espacio público recuperado, el sentido de pertenencia y la apropiación por parte de la comunidad hacia los parques, sino, además, que exista una contribución al mejoramiento de la calidad de la vida, la convivencia y el fortalecimiento del tejido social, en cada uno de los espacios en donde se encuentran ubicados los parques.

De acuerdo con lo anterior, a lo largo del año, la Fundación realiza convocatorias para los habitantes de las comunas donde se encuentran ubicados los parques con el fin de que participen en las líneas de acción, las cuales se enmarcan en: arte y cultura, educación, formación para el trabajo y cultura ciudadana, según se explica a continuación:

– Arte y cultura: esta línea de acción busca potencializar las habilidades artísticas de la población de niños, niñas, jóvenes y adultos mayores de las diferentes comunas donde se encuentran ubicados los parques. Por medio de actividades como la danza, el teatro y los encuentros de pintura, la Fundación promueve el desarrollo de valores como la tolerancia, la convivencia y la formulación de proyectos de vida de los jóvenes, este último, como trabajo transversal durante los ejercicios artísticos.

Así mismo, en esta línea de acción, la Fundación desarrolla anualmente la “Mochilatón” un concurso que busca que los niños y niñas generen sentido de pertenencia por la ciudad, mediante la pintura de mochilas que contienen dibujos alusivos a lugares representativos y turísticos de Cali. El desarrollo de estas actividades busca promover la capacidad de creación, la autoestima, la capacidad de expresión, de integrarse y de trabajar en equipo con otros niños, niñas y jóvenes; y, por último, fortalece los procesos de sensibilización frente a las temáticas que promueve la Fundación.

– Educación: cada uno de los parques se encuentra ubicado en puntos estratégicos, en cuanto a la cercanía con instituciones educativas para obtener el máximo aprovechamiento del espacio público. Este hecho permite que se realice un trabajo articulado entre la Fundación y la institución educativa; esto se concreta al identificar niños y niñas que requieren refuerzo escolar en materias específicas y acordes con las necesidades de aprendizaje de cada uno. La Fundación realiza, durante todo el año escolar, el acompañamiento

e intervención necesaria para que el niño o la niña, no solo potencialice sus capacidades en una temática puntual, sino que mejore en aquellos aspectos relacionados con el aprendizaje en clase. Este programa inscribe un número determinado de niños por año y debe contar con el compromiso de los padres y la evaluación periódica por parte de los docentes; la convocatoria la realiza la Fundación según el número de programas que ella proyecte desarrollar en el parque.

– Formación para el empleo: con el ánimo de aportar a la crisis de generación de ingresos de la población de Cali, la Fundación ha creado un proceso de formación en capacidades no formales (estampados, *photoshop*, bisutería, mecánica de motos, gastronomía, técnicas de bar y mesa, y desarrollo humano) que contribuyen a la creación de alternativas para la generación de ingresos. Dentro de este mismo proceso, la Fundación realiza un seguimiento y acompañamiento a las personas, desde el momento en que ingresan al programa de formación hasta el momento en que deben conseguir un empleo⁶⁹.

De acuerdo con las visitas realizadas, se evidenció que en cada uno de los parques se desarrollan actividades relacionadas con las líneas de acción antes descritas. De igual modo, de acuerdo con la información suministrada por la Fundación Fanalca, en su último informe de Gestión (Fundación Fanalca, 2015), se encontraron las cifras que se muestran a continuación en cuanto a la cobertura de población atendida en cada una de las líneas (Tabla 22):

TABLA 22
NÚMERO DE BENEFICIARIOS POR LÍNEA DE ACCIÓN L 2014

Línea de acción	Número de beneficiarios
Cultura ciudadana	1481
Generación de ingresos	247
Arte y cultura	556
Educación	679
Total:	2963

Fuente: Fundación Fanalca, 2015

69 Sobre el número de personas vinculadas a la línea de formación para el empleo y su real empleabilidad, no fue posible obtener cifras concretas por parte de la Fundación que permitan medir los resultados concretos de la línea de acción.

3. ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN FANALCA A LA LUZ DE LA TEORÍA

3.1. EMPRESA PRIVADA Y FILANTROPÍA

En la actualidad existe una tendencia, en el marco de la responsabilidad social empresarial, por la cual las empresas privadas orientan las estrategias corporativas hacia una perspectiva de gestión empresarial hacia la sostenibilidad (Gómez y Quintanilla, 2012, p. 123), que considera los impactos ambientales y sociales de sus operaciones, y desarrolla prácticas que atiendan a la compensación y a la mitigación de estos impactos (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 7).

Así mismo, consideran de manera relevante las expectativas de los grupos de interés, quienes se ven involucrados en las actividades propias del negocio, en parte porque estos grupos actúan como reguladores del desempeño de las actividades de la Organización.

No obstante, existen otros mecanismos por medio de los cuales las empresas privadas han orientado el desarrollo de prácticas en beneficio de las comunidades que van más allá de la caridad, pero que no necesariamente están incluidas en un modelo de sostenibilidad corporativa; son estas las prácticas filantrópicas, entendidas como la acción social o de “beneficencia”, orientada a atender necesidades de las comunidades en general. Estas acciones filantrópicas en sí pueden, en ocasiones, ser entendidas como estrategia de responsabilidad social al interior de la empresa (Curto, 2012), si se considera su orientación hacia el desarrollo de prácticas que benefician un grupo poblacional determinado.

Las empresas familiares, en especial, hacen una diferenciación entre la responsabilidad social empresarial y la filantropía. La primera es entendida como la preocupación por la sostenibilidad de la empresa; la segunda, como la preocupación por la sociedad, lo que se traduce en la prestación de apoyo para el desarrollo de acciones en favor de la comunidad en general (Breeze, 2009, p. 9).

Por otra parte, The Harvard Institute for public Leadership, realizó una investigación sobre filantropía en Latinoamérica (Harvard Kennedy School, 2015), en la que se exploraron las siguientes temáticas: motivaciones, tendencias y retos de la filantropía desde el sector privado. De acuerdo con este estudio, las prácticas filantrópicas desde las empresas privadas están

motivadas, principalmente, por los siguientes factores: i) la necesidad de retribuir a la comunidad por los éxitos económicos empresariales. Los dueños de las empresas sienten que tienen una deuda con la sociedad donde operan debido a que, de cierto modo, han contribuido a generar su riqueza y están dispuestos a dar algo a cambio (Breeze, 2009, p. 9). El vínculo existente con la causa por la cual desarrollan las iniciativas filantrópicas, es la continuidad sobre las tradiciones de los valores familiares, el compromiso por la comunidad donde se desarrolla el negocio (Fundación Promigas y Fundación DIS, 2012, pp. 42-43) y el compromiso social de la empresa en relación con cada país en favor de superar las desigualdades sociales.

Otro aspecto relevante encontrado en el estudio, es la marcada tendencia al liderazgo que asumen las fundaciones empresariales en temas asociados a la filantropía, en especial en empresas familiares, donde el desarrollo de estas prácticas es promovido por los dueños, los cuales basan el desarrollo de los objetivos de las prácticas filantrópicas con los valores e intereses familiares. Este liderazgo se debe, en parte, a la larga trayectoria de la organización empresarial en el territorio, la fuerte tendencia a desarrollar prácticas sociales en materia de responsabilidad social empresarial (Curto, 2012, p. 10), los incentivos tributarios que trae consigo el desarrollo de prácticas orientadas a la filantropía, así como a la inversión social (Harvard Kennedy School, 2015) y, por último, la reputación⁷⁰ como factor de retorno esperado por las fundaciones empresariales, no obstante, este factor es menor cuando se trata de fundaciones empresariales familiares (Villar, s.f., p. 49).

3.2. ORIGEN DE LA FILANTROPÍA

Con base en el documento *La beneficencia, la filantropía y la caridad* (Castillo y Juárez, 2008), el origen de la filantropía se ubica en el continente europeo y, específicamente, a partir de un ámbito religioso, en el que se da una búsqueda del equilibrio entre los ricos y los pobres desde la caridad. Por un lado, se tomaban las sobras de los ricos para beneficiar a los pobres y, de igual manera, las iglesias pobres se apoyaban en las ricas.

Desde el discurso de la Iglesia, se reforzaba la necesidad de desarrollar acciones de acuerdo con el mandato bíblico, debía considerarse la ayuda a

70 La reputación positiva o en aumento de la Fundación Fanalca entre las comunidades intervenidas es gracias a las acciones realizadas en beneficio de la población caleña.

personas menos favorecidas y de manera prioritaria a las viudas, los huérfanos y los pobres. Ayudar al más necesitado y considerar la ejecución de actividades en la tierra en beneficio de otros sin esperar nada a cambio, tendría una recompensa: la salvación.

En una segunda etapa, durante los actos ceremoniales en la Iglesia Católica, se empezó a solicitar a los feligreses aportes en dinero; los sacerdotes y los obispos se encargaban de recoger las limosnas que a su vez tendrían los siguientes propósitos: gastos asociados al culto, comidas públicas, clero y destinación de recursos para los pobres (Castillo & Juárez, 2008).

Más adelante, hacia el siglo III, la Iglesia comienza a adquirir bienes y de este modo inicia el desarrollo de obras de infraestructura asociada a asilos, auspicios y hospitales, brindando mayor atención a los más necesitados y en especial al ejercicio de la caridad en beneficio de los enfermos (Castillo & Juárez, 2008).

Posteriormente, a finales del siglo XIX, en Estados Unidos se da origen a la filantropía moderna, un concepto que constituye una evolución del término de bondad y caridad que traía consigo la Iglesia Católica. Es, entonces, cuando a partir del sector privado nacen nuevas estrategias organizadas para la recolección de fondos como las fundaciones empresariales, tal es el caso de John D. Rockefeller, quien en 1901 creó el Instituto para Investigaciones Médicas y en 1913 la Fundación Rockefeller realizó grandes aportes de dinero a líneas como investigación, educación, salud. En esta misma línea lo siguieron empresarios ricos de la época: Morgan, Armour, Stanford y Carnegie, entre otros, quienes realizaron grandes aportes para la creación de universidades, institutos, bibliotecas y fundaciones que aún perduran.

De igual manera, Adrew Carnegie publica *El evangelio de la riqueza* (2007), donde propone seis alternativas para practicar la filantropía:

- Fundar una universidad
- Establecer bibliotecas gratuitas
- Crear laboratorios o centros de investigación médica
- Proporcionar salas para celebrar reuniones y conciertos
- Establecer piscinas públicas
- Ayudar a las iglesias, especialmente a aquellas ubicadas en comunidades pobres

Respecto al origen y evolución de la filantropía en Colombia, no fue posible encontrar literatura asociada; sin embargo, los inicios de la filantropía no son diferentes a la historia antes expuesta: el bienestar social se encon-

traba a cargo de la Iglesia Católica y los hombres ricos apoyaban las labores sociales a través de la Iglesia, con acciones encaminadas a la construcción de escuelas, de hospitales y de causas sociales en general, para cuya construcción se hacían donaciones caritativas. Posteriormente, las grandes familias ricas crean iniciativas para desarrollar estas acciones de manera directa, orientadas en principio a comunidades y a empleados (Harvard Kennedy School, 2015, p. 125).

3.3. LA FILANTROPÍA EN LA FUNDACIÓN FANALCA

Los puntos expuestos en los capítulos anteriores, y de acuerdo con la entrevista realizada a la directora de la Fundación Fanalca, se encontró que la primera motivación por la cual los integrantes de las familias Losada Salcedo y Herrera Barona (fundadores de la Organización Fanalca) pensaron en la Fundación Fanalca, está relacionado con el primer factor motivador considerado en el estudio *The Harvard Institute for public Leadership*: la necesidad de retribuir a la sociedad caleña por el crecimiento empresarial de la Organización Fanalca en Cali. Lo anterior, con el fin de ir más allá de las retribuciones sociales propias del negocio como la rentabilidad y el sostenimiento en el largo plazo, los empleos directos generados y los beneficios tributarios que representa para la nación y que se entienden como una fuente de ingreso para la gestión pública.

Por esta razón, y en atención a necesidades de la comunidad en general, la fundación ha implementado un programa de recuperación de espacio público, así como el desarrollo de iniciativas de gestión social que propenden por el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, la convivencia y la reconciliación, sobre todo en las comunas 2, 7, 14 y 20 de Cali.

El sitio web oficial de la Fundación Fanalca, hace referencia a que su objeto y misión está directamente relacionado con ser el brazo de la Organización Fanalca frente a la responsabilidad social empresarial. Sin embargo, durante el proceso de recolección de información, no fue posible conocer la estrategia de RSE de la organización (Portal Fanalca, s.f.).

Según el estudio, *Principios para la inversión social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe* (2012), el modelo de la filantropía está asociado con ideales altruistas y se describe como la entrega voluntaria de recursos privados para sociedades y comunidades o para cubrir alguna necesidad social no atendida.

Esta entrega voluntaria se realiza por parte de la Fundación Fanalca sin la expectativa de rentabilidad económica; y, además, no es clara la interacción del negocio con los grupos de interés beneficiarios del programa, en este caso en particular, los habitantes de las comunas intervenidas por la Fundación, debido a que no existe una relación directa entre el Grupo Empresarial Fanalca, la Fundación y los habitantes de las comunas intervenidas.

Del modelo de inversión filantrópico es necesario mencionar que las familias propietarias del Grupo Empresarial sienten gran aprecio por su ciudad, por tanto, crearon la Fundación con el propósito de aportar tiempo y recursos a favor del desarrollo de los caleños. Según el estudio realizado por Promigas, las fundaciones familiares son creadas por grupos empresariales instituidos por familias de tradición en Colombia:

“Además de ligar el nombre de la empresa con el de la fundación, estas organizaciones aparecen como instrumento útil, para canalizar y perpetuar las motivaciones filantrópicas de una familia empresarial, o una forma institucional apropiada para contribuir al desarrollo de una zona geográfica o para fomentar la preocupación por una causa o un fin social, con perspectiva empresarial” (Fundación Promigas y Fundación DIS, 2012).

La Fundación Fanalca, aunque es una entidad independiente en cuanto a su razón social, mantiene un vínculo estrecho con la Empresa, debido a que depende de sus contribuciones y patrocinios. De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que el programa de la Fundación Fanalca es una iniciativa de inversión social filantrópica, teniendo en cuenta que:

- Nace de la voluntad de los propietarios del Grupo Empresarial por contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la ciudad y no se encuentra articulada con una necesidad de operación y no está ligada al “core” del negocio de las empresas del grupo.
- Atiende a un amplio grupo de interés: la comunidad caleña, en general, a las comunidades, las comunas donde están ubicados los parques, sin que estas sean parte de las áreas de influencia de las plantas de producción o se tenga una clara relación con la organización empresarial o la fundación.
- El objetivo principal es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, sin esperar contribución económica o esperando una retribución por la inversión. Es un aporte al desarrollo de la ciudad y la población.

- La concepción de contribuir a la sociedad sobre las bondades y ganancias que el negocio ha obtenido es parte del ADN de la Fundación, debido a que buscan los mecanismos para transformar el comportamiento humano en pro de convivir en armonía y construir una sociedad basada en el respeto.
- El Programa no hace parte del cumplimiento legal, o aspectos relacionados con licencias o planes de manejo ambiental de su operación.

Los puntos expuestos describen cómo este programa de la Fundación Fanalca responde a un modelo de inversión con base en la filantropía.

4. LECCIONES DEL CASO

4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS IMPACTOS

De acuerdo con la información recolectada de fuentes primarias e información suministrada por la Fundación, así como de los datos obtenidos en el ejercicio de trabajo de campo y de la observación cualitativa, el acercamiento con los usuarios(as) y beneficiarios(as) de los parques y de las charlas realizadas con los colaboradores(as) de la Fundación, se pudo evidenciar la existencia de cambios en la percepción del contexto del territorio, donde se ejecuta el Programa. Una vez la Fundación interviene espacios públicos e implementa líneas de acción, hace una contribución a la re-significación del territorio que conduce al fortalecimiento de la convivencia y de la reconciliación ciudadana, así como la integración de la comunidad haciendo referencia a valorar los elementos que habitan en él (Universidad de La Salle, 2015).

4.1.1. SOBRE LA ADECUACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS Y LA RE-SIGNIFICACIÓN DEL TERRITORIO

Esta re-significación del territorio, se orienta hacia un proceso de construcción de una nueva colectividad, esto debido a que los habitantes ya no se ven a ellos mismos, ni son vistos por otros, como focos de conflictividad social y los cambios en la percepción se dan en la forma en la que la comunidad interpreta su lugar social, desarrollan su identidad por medio del arte y de la cultura y encaminan sus proyectos de vida (Redprodepaz, s.f. p. 12).

En un primer momento, las comunidades usuarias de los parques y las personas que a dichas comunidades pertenecen, muchas de ellas beneficiarias de las actividades que se desarrollan en el marco de las líneas que promueve la Fundación, manifestaron que los territorios, antes de la adecuación de los parques, eran considerados zonas marginales. Tal es el caso de la comuna 14 en donde se ubica el Parque Las Orquídeas, o la comuna 20, en donde se encuentra el Parque La Horqueta.

Con el desarrollo del programa, una vez se adecua el espacio público de Cali en las comunas 2, 7, 14 y 20, la perspectiva de la comunidad sobre el territorio es otra. Las entrevistas realizadas corroboran este cambio de percepción. Los habitantes que hacen uso del espacio público y participan en el desarrollo de las líneas de acción social que adelanta la Fundación, manifestaron que observan cambios positivos sobre el disfrute de los espacios públicos debido a las intervenciones realizadas por Fanalca.

Estos territorios, cuyo significado parte de una base de conflictividad social, en donde es común la existencia de pandillas, el consumo de sustancias psicoactivas, las actividades delictivas que atentan contra la seguridad de la comunidad en general, ahora son un espacio de convivencia.

Así, la percepción compartida de que este territorio se encuentra inmerso en la conflictividad social, es una oportunidad para la Fundación Fanalca. Conocer el espacio público desde la marginalidad, las necesidades de convivencia y de seguridad desde lo urbano, son asuntos que, sin duda, atiende la Fundación con la implementación del Programa y sus líneas de acción.

Estos nuevos significados sobre el territorio son el resultado del desarrollo de nuevas prácticas por parte de la comunidad, como lo es el tránsito seguro de los peatones de las comunas alrededor de los parques, la promoción de la convivencia y de la cultura ciudadana, la reducción de conflictos sociales, como el consumo de sustancias psicoactivas en puntos específicos de las comunas y otras conductas delictivas que paulatinamente van desapareciendo en el entorno. Estos cambios generados con el Programa, mitigan las tensiones entre la comunidad y fomentan la reconciliación entre los diferentes grupos poblacionales.

4.1.2. SOBRE LA ADECUACIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS Y LA CONSTRUCCIÓN DE TEJIDO SOCIAL, LA CONVIVENCIA Y LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ

Así mismo, la construcción y la adecuación de escenarios públicos como espacios lúdicos, recreativos, deportivos y de expresión artística y cultural, instalados en las comunas antes mencionadas, han contribuido no solo a la re-significación del territorio, sino que han vinculado a los habitantes en procesos de integración social lo que, en consecuencia, promueve la sana convivencia en medio de fronteras invisibles delimitadas por los habitantes de los diferentes barrios y genera alternativas para la ocupación del tiempo libre.

De igual manera, la Fundación, una vez rediseña los espacios públicos en las comunas, fortalece el tejido social en los diferentes grupos poblacionales (niños, niñas, jóvenes, adultos, adultos mayores), por medio del desarrollo de las líneas de acción social ya mencionadas, tales como refuerzo escolar, talleres de danza, arte y pintura, capacitación para el empleo, teatro y actividades físicas para la tercera edad, entre otros.

Estos procesos de acercamiento e intervención permiten no solo que los diferentes puntos de vista de los actores de la comunidad sean comprendidos entre sí, sino que conduce al desarrollo de habilidades sociales orientadas al respeto por el otro, promoviendo estrategias de diálogo y espacios de concertación. El trabajo en pro de estas habilidades humanas mediante el fortalecimiento del tejido social, desarrolla una cultura de paz desde lo local, lo que permite prevenir conductas de conflictividad social materializadas en acciones destructivas y/o violentas.

En este sentido, la participación de la Fundación Fanalca, durante el proceso de fortalecimiento de capacidades de la comunidad con la implementación de las líneas de acción desde el individuo, atiende a las necesidades individuales como lo son la orientación frente a los proyectos de vida de la comunidad, en general, la transformación de realidades mediante la promoción del arte y la cultura, el desarrollo de capacidades vocacionales que conlleva una ruta hacia la generación de confianza y, posteriormente, al fortalecimiento del tejido social con la comunidad, trayendo consigo la apropiación del espacio público desde la convivencia al promover estas actividades en los parques.

Estos nuevos escenarios pueden considerarse semilleros de paz, si se toma la definición de la Escuela Superior de Administración Pública que se expone a continuación:

El concepto de territorio de paz se define como un espacio localizado que integra a personas, familias, grupos y comunidades en general, en un proceso de formación y organización enmarcado en experiencias concretas de construcción de la paz. Es un mecanismo, una forma de proceder, una pedagogía de la sociedad civil, mediante la cual una comunidad humana y geográfica se inicia en el proceso de construir la nueva cultura de la paz (ESAP, 2012).

En conclusión, la Fundación Fanalca participa desde el sector privado como actor en los procesos de construcción de paz desde la re-significación de los territorios, haciendo uso de su capital, su conocimiento y sus habilidades administrativas en el desarrollo de iniciativas que promueven la convivencia y la reconciliación (ANDI, NIR y FIB, 2014, p. 22).

4.2. FACTORES DE ÉXITO

Este estudio de caso ha permitido identificar aquellas actividades que desarrolla la Fundación Fanalca en beneficio de la convivencia y educación cívica en Cali, a través de su actividad principal, la recuperación y la adecuación de espacios públicos en comunas vulnerables de la ciudad. A continuación, se describen las características y factores de éxito de este programa, entendiendo como un factor de éxito aquellos aspectos a resaltar dentro del programa:

Impactos generados sobre la recuperación de espacios públicos: 38.540 metros cuadrados recuperados en cuatro comunas intervenidas. Sin embargo, la recuperación del espacio, no es un factor de éxito *per se*; ya que la intervención social refuerza los cambios en las percepciones de conflictividad social. Esta recuperación de espacios ha permitido no solo que las comunidades encuentren una re-significación del territorio, sino además un reconocimiento a la Fundación Fanalca por su participación en el mejoramiento de los escenarios públicos, recreativos, deportivos y culturales.

Transformación del espacio público, gracias a la cultura ciudadana: el desarrollo del Programa está orientado al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades que se benefician de los parques, trae consigo una transformación en el comportamiento de las personas. Todo el proceso orientado a la formación en valores, sentido de pertenencia por la ciudad y

por los parques, responsabilidades cívicas de las personas, permite que se haga una lectura desde los roles del ciudadano; esto hace que las personas que se beneficien de los parques modifiquen sus esquemas de relacionamiento orientados hacia el respeto y la sana convivencia.

Implementación de una estrategia de gestión del programa: todas las líneas de acción que realiza la Fundación cuentan con un seguimiento respecto a sus indicadores de gestión (número de beneficiarios por programa, número de talleres realizados, número de jornadas de integración realizados con la comunidad, estrategias de comunicación diseñadas e implementadas, número de campañas sobre cultura ciudadana realizadas, número de beneficiarios del programa refuerzo escolar, número de jóvenes que reciben capacitación para el trabajo, número de jóvenes que hacen sus pasantías y se vinculan laboralmente), lo que permite medir logros obtenidos. Es decir, en una línea de tiempo, permite realizar los ajustes y cambios que sean pertinentes a fin de mejorar o redefinir el alcance de estos.

Sus formas de inversión social: la Fundación Fanalca, como eje principal de su programa, trabaja sobre la recuperación de espacios públicos. A este respecto, se destaca como factor de éxito el hecho de que desarrolla actividades que potencializan el uso de estos espacios, tales como concursos, encuentros deportivos o culturales, que fortalecen a su vez la integración de las comunidades. Además, las líneas de acción se ponen en práctica en todas las comunidades que hacen parte de las estrategias de mejoramiento de espacios públicos.

Incidencia en el rendimiento académico: como se ha mencionado en el presente documento, una de las líneas de acción que desarrolla la Fundación, es la del refuerzo escolar. La evaluación sobre el progreso del rendimiento académico de los niños y las niñas que hacen parte del Programa, se realiza de manera articulada con el colegio al cual pertenece el niño y la niña. Esto hace que el Programa no sea una estrategia desarticulada, sino que en realidad esté orientado a las necesidades de aprendizaje. El hecho de hacer este seguimiento y de que se presente un diálogo entre el colegio, la Fundación y los padres de familia, es un gran apoyo para los menores de edad beneficiados por esta línea.

Por último, es importante mencionar que estas líneas de acción han contribuido a la formación de diferentes grupos poblacionales que, al mismo tiempo, han rediseñado sus proyectos de vida, visibilizando alternativas diferentes frente a su visión de futuro.

4.3. RUTA CRÍTICA

A continuación, se describirán las oportunidades de mejora como herramienta de cambio dentro del Programa, las cuales fueron identificadas durante el desarrollo de la investigación.

Participación continua de la comunidad: pese a que la Fundación realiza un proceso de empoderamiento con la comunidad, en el marco de la línea de cultura ciudadana, así como con las jornadas de limpieza que realiza conjuntamente con las instituciones educativas, es importante fortalecer el empoderamiento y la corresponsabilidad de las comunidades beneficiarias en el mantenimiento de los parques y sus alrededores. Esto, por cuanto como resultado del proceso de investigación, se evidencia una dependencia hacia los recursos de la Fundación para el mantenimiento de los parques. Lo anterior significa que la responsabilidad en esta acción recae actualmente en la Fundación y se convierte en una obligación o compromiso constante, a pesar de contar con programas que vinculan a la comunidad.

Además, se observa como oportunidad de mejora, promover la participación de los habitantes de las zonas intervenidas en las fases preliminares del proyecto, en particular en el diseño de los mismos con el propósito de conocer las expectativas de la comunidad respecto al parque y a la intervención, lo que en últimas puede generar mayor apropiación del espacio.

Articulación con planes de desarrollo local: el Programa “Cultura ciudadana para la prevención de la violencia en jóvenes”, se encuentra articulado con el Plan de Desarrollo local “Calida una ciudad para todos 2012-2015”, específicamente, con el programa TIOS, Territorios de Inclusión y Oportunidades, el cual tiene como propósito aunar esfuerzos de la administración municipal y de gestión con otros centros sociales de la ciudad para potenciar el desarrollo de las comunas vulnerables de Cali. Así mismo, dentro de esta estrategia (TIOS) y los planes de desarrollo de las comunas intervenidas por la Fundación se encuentran los componentes: “Entornos para la vida”, en la línea “Equidad para todos”, que incluye el Programa “Hábitat con Calidad”, el cual hace alusión a la necesidad de recuperación de parques y espacios públicos como una estrategia para el mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía caleña. No obstante, es importante que la Fundación articule todas las líneas de acción del programa con los contenidos de gestión social de los planes de desarrollo (educación, seguridad, arte y cultura, entre otros).

Actores aportantes: la Fundación realiza alianzas estratégicas con entidades unidas por un propósito común, con el objetivo de optimizar recursos y conocimientos. Si bien el grueso de los recursos económicos para la operación del programa proviene de empresas de la Organización Fanalca, el modelo de intervención propende por el desarrollo de alianzas que aporten recursos monetarios, en especie y de valor agregado a la intervención en las comunas. Sin embargo, es importante considerar otros aportantes en recursos financieros dentro del espacio público. Estos pueden ser otros privados, que no solo participen en la parte logística y/o administrativa, sino que contribuyan económicamente en la construcción y el mantenimiento de los parques, así como en las líneas de intervención. De igual modo, es importante contar con una estrategia de comunicación que permita identificar estos otros actores aportantes de forma tal que se amplíe la visibilidad de la labor realizada y la continuidad de la misma.

Cobertura: pese a los esfuerzos realizados por la Fundación para asegurar la calidad de la ejecución de cada una de las líneas del Programa y los gastos asociados a ellas (dotación, materiales, refrigerio), es importante mencionar que la cobertura de las líneas de trabajo ofrecidas al interior de los parques es limitada, si se tiene en cuenta la capacidad para recibir beneficiarios en las líneas ofrecidas en los parques. Por ejemplo, en el refuerzo escolar solo se abren 32 cupos para un número determinado de niños y esto excluye a la población interesada. Lo anterior, se debe principalmente a que la Fundación cuenta con un número limitado de profesionales.

Sistema de documentación y generación del conocimiento: la Fundación Fanalca hace parte de plataformas de generación de conocimiento y de herramientas virtuales, en tanto miembro de la Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE, y por medio del Departamento para la Prosperidad Social, DPS; sin embargo, la Fundación cuenta con poca información documentada en su archivo oficial.

Modelo de inversión social: es necesario analizar la posibilidad de replantear el modelo de inversión social utilizado por la Fundación, migrando hacia la inversión social en desarrollo local, modelo cercano a la filantropía, pero que trabaja con comunidades del área de influencia de la Compañía lo que resulta en ocasiones más estratégico para la misma.

4.4. HOJA DE RUTA

De acuerdo con el análisis realizado sobre los factores de éxito y la ruta crítica, se propone a la Fundación Fanalca orientar acciones que contribuyan a la mejora continua del Programa, con el fin de generar mayores impactos en la ciudad y, por ende, en la comunidad beneficiada.

Articulación del modelo de responsabilidad social de la Organización Fanalca, con el Programa que desarrolla la Fundación: es importante enfocar el objetivo en la ejecución del programa; esto de acuerdo con los impactos sociales de las actividades operativas que desarrolla la Organización Fanalca. Esto permitirá avanzar de la filantropía hacia un modelo de responsabilidad social que represente mayores beneficios y generación de valor para la Organización Empresarial Fanalca.

Vinculación de la comunidad en el mantenimiento de los parques: para lograr un sentido de pertenencia orientado al cuidado de los parques, factor clave para la conservación de los espacios públicos recuperados por la Fundación Fanalca. A pesar de que se han realizado talleres de sensibilización, jornadas puerta a puerta y otras actividades lideradas por la línea de cultura ciudadana, es necesario generar espacios de integración para realizar el mantenimiento de los parques, promover la conservación, la colaboración y la participación comunitaria en intereses comunes permanentes y no de modo ocasional como se ha realizado hasta el momento. El objetivo es propender que la comunidad lidere estos escenarios con sentido de corresponsabilidad, mayor sentido de pertenencia y de cuidado de los parques. Así, se podrá delegar en la comunidad el mantenimiento de los parques y este no estará a cargo ciento por ciento por parte de la Fundación.

Alineación de los programas que realiza la Fundación con los planes de desarrollo local: una forma de fortalecer las instituciones gubernamentales, es generando participación en las actividades que se realizan desde el sector privado. Es por ello que se propone partir de la alineación de los programas de inversión social (capacitaciones, eventos, talleres, entre otros), con los programas establecidos en los planes de desarrollo del gobierno, a través de las diferentes entidades: Gobernación, Alcaldía, entre otros. Esto contribuirá a fortalecer el impacto sobre los indicadores sociales desde la integración, a nivel local y regional.

Fortalecimiento de alianzas permanentes para el desarrollo de los programas que realiza la Fundación: teniendo en cuenta que la responsabilidad

de mejorar las condiciones sociales de una comunidad no puede hacerse únicamente desde el sector privado, se propone generar o fortalecer alianzas público-privadas, privado-privadas que aseguren la participación de otros entes interesados en hacer parte del desarrollo del Programa; esto permite nuevas fuentes de financiación y amplía la cobertura de los programas que adelanta la Fundación.

Estrategias de información y comunicación: es importante establecer canales de comunicación directos con los beneficiarios de los programas que desarrolla la Fundación, esto a través de una estrategia de medios acorde con el tipo de población (boletines sociales o socialización del informe anual de gestión), con el fin de que las comunidades tengan conocimiento sobre los alcances, logros e impactos de los programas que realiza la Fundación. Si bien es cierto que actualmente la Fundación maneja canales de comunicación en redes sociales; se recomienda evaluar el impacto de estos canales sobre la comunidad beneficiaria.

Medición del retorno de la inversión: teniendo en cuenta que la Organización Fanalca delega en la Fundación Fanalca el desarrollo de programas sociales en el marco de la responsabilidad social empresarial, es importante calcular en términos financieros, el retorno de este capital que se ha invertido en los asuntos sociales y la cuantificación de los beneficios generados a la Organización Fanalca con el desarrollo de estos.

Validación de los impactos: es necesario realizar una comparación entre los objetivos planteados con el programa y con los resultados obtenidos.

CONCLUSIONES

El Programa: “Cultura ciudadana para la prevención de la violencia en jóvenes”, ha demostrado impactar de manera positiva el territorio, debido a la transformación de las zonas en depresión (altos índices de conflictos sociales), ha re-significado los espacios y ha logrado integración y fortalecimiento de lazos para una sana convivencia entre las comunidades. Esto es posible afirmarlo para cada uno de los territorios de mayor o menor grado de conflictividad social, ya que la comunidad manifestó los cambios positivos en cuanto al re-significado del territorio.

Adicionalmente, el objetivo principal del Programa, orientado a la recuperación del espacio público, ha logrado incidir sobre la problemática de la ciudad de Cali respecto a la deficiencia de espacios públicos, no solo en

cuanto al paisaje, sino también en cuanto al aprovechamiento de este para el desarrollo de actividades deportivas y culturales de la comunidad. Sin embargo, esta incidencia podría ser mayor a través de alianzas público privadas o entre privados para magnificar la construcción de espacios como estos.

Las líneas de trabajo ofrecidas por la Fundación han traído consigo diferentes impactos positivos sobre la calidad de vida de las personas en los diferentes grupos etarios; es decir, la Fundación crea escenarios para que la comunidad, en diferentes rangos de edad, de manera activa participe en actividades lúdicas, de formación y recreativas que contribuyen al desarrollo personal de las comunidades. Esto se pudo evidenciar gracias a la observación cualitativa realizada en el trabajo de campo. Sin embargo, existe un déficit en cuanto a la cobertura y capacidad de estas líneas, debido al número limitado de profesionales de la Fundación.

En cuanto a la percepción por parte de los directivos y colaboradores (as) de la Fundación, los programas que se realizan obedecen a atender necesidades directas de las comunidades de las comunas de Cali, con el fin de retribuir a la sociedad caleña, lo que ha conseguido la Organización Farnalca, bajo la premisa de “dar lo mejor”, “ayudar a los otros”; lo cual ratifica una vez más que el modelo sobre el cual se enmarcan las actividades de la Fundación es la “filantropía”.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCALDÍA DE CALI. (2008). *Plan de Desarrollo 2008-2011 “Para vivir la vida dignamente”*. Cali.
- ALCALDÍA DE CALI. (2012). *Plan de Desarrollo Municipio Santiago de Cali 2012-2015*. Cali.
- ÁLZATE, R., FERNÁNDEZ, I., & MERINO, C. (2013). “Desarrollo de la cultura de paz y la convivencia en el ámbito municipal: la medición comunitaria”, *Política y Sociedad*, 179-194.
- ANDI, NIR Y FIB. (2014) *¿Cómo construir paz desde el sector empresarial en Colombia?*
- BREEZE, B. (2009). *Natural Philanthropists: Findings of the Family Business Philanthropy*. U.K.: Institute for Family Business.
- CÁMARA DE COMERCIO DE CALI – FUNDACIÓN ALVARALICE. (2012). *Evaluación de la calidad de vida en Cali, 2011*. Cali.

- CARNEGIE, A. (2007). *El evangelio de la riqueza*, Massachusetts: Harvard University Press.
- CASTILLO, R., y JUÁREZ, A. (2008). *Análisis organizacional y de imagen de asociaciones no lucrativas*, Málaga: Grupo EUMEDNET.
- CHÁVEZ, D., YEPES, G. y CANNON, S. (2012). *Principios para la inversión social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Universidad Externado, Secretaría para los Principios de la Inversión Social y Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (2001). *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, Bélgica.
- CURTO, G. M. (julio de 2012). *La filantropía: ¿Un acto de responsabilidad social? La Caixa de responsabilidad social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, Navarra, España.
- DANE. (2010). *Proyecciones de población Municipal por área*. Bogotá: Dane.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN. (2014). *Cali en cifras 2013*. Cali.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. (2012). *Documento CONPES 3718*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación y el Consejo Nacional de Política Económica y Social.
- ESAP, Escuela Superior de Administración Pública. (2012). *Experiencias territoriales de construcción en democracia de paz y desarrollo*.
- FUNDACIÓN FANALCA. (2014). *Informe de gestión 2013*. Cali.
- FUNDACIÓN FANALCA. (2015). *Informe de gestión 2014*. Cali.
- FUNDACIÓN FANALCA. (s.f.). Fundación Fanalca. Obtenido de Fundación Fanalca: <http://fundacionfanalca.org.co/historia/>
- FUNDACIÓN FANALCA. (s.f.). Objetivo. Obtenido en: <http://fundacionfanalca.org.co/objetivo/>
- FUNDACIÓN PROMIGAS Y FUNDACIÓN DIS. (2012). *Las fundaciones empresariales en Colombia: Una mirada a su estructura y dinámicas*.
- GÓMEZ, C. y GUACANEME, L. (2015a). Entrevista realizada al señor Germán Jaramillo, arquitecto – contratista del Parque Altos de Normandía, el 23 de junio de 2015.

- GÓMEZ, C. y GUACANEME, L. (2015b). Entrevista realizada a la señora Flor Fernández, habitante de la comuna 2, el 23 de junio de 2015.
- GÓMEZ, C. y GUACANEME, L. (2015c). Entrevista realizada al señor Richard Salazar Valencia, presidente de la Junta de Acción Comunal del barrio Las Orquídeas, el 23 de junio de 2015.
- GÓMEZ, C. y GUACANEME, L. (2015d). Entrevista realizada a habitantes de la comunidad, el 23 de junio de 2015.
- GÓMEZ, L. F. (2005). “Las zonas verdes como factor de calidad. Ciudad y territorio”. *Estudios Territoriales*, XXXVII (144) 2005, pp. 417-436.
- GÓMEZ, M., & QUINTANILLA, D. (2012). *Los informes de responsabilidad social empresarial: su evolución y tendencias en el contexto internacional y colombiano*, Bogotá: Cuad. Contab.
- HARVARD KENNEDY SCHOOL. (2015). *De la prosperidad al propósito: perspectivas de la filantropía y la inversión social entre personas de alto nivel patrimonial en América Latina*. UBS AG.
- PÉREZ, O. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso cualitativos en responsabilidad social empresarial*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- PORTAL FANALCA. (s.f.). *Visión*. Obtenido en: <http://autopartesfanalca.com.co/espanol/>
- RED DE PROGRAMAS DE DESARROLLO Y PAZ – REDPRODEPAZ. (s.f.). *La construcción de paz desde los territorios*.
- UNIVERSIDAD DE LA SALLE. (julio de 2015). Universidad de La Salle. Obtenido de Universidad De La Salle: http://www.lasalle.edu.co/wps/portal/Home/Principal/LaUniversidad/GaleriadeNoticias/repositorio_general/tiempo-de-resignificar-el-territorio
- VILLAR, R. (s.f.). *Recursos privados para la transformación social*. Colombia.