

La dinámica creciente de la responsabilidad social viene acompañada de una presencia cada vez más importante de las fundaciones empresariales. Estas, de acuerdo con Villar, Butcher y Gandini (2014), son organizaciones privadas sin fines de lucro que se orientan al beneficio público. Su nacimiento obedece al impulso de una empresa, pero se constituyen como entidades legalmente independientes, aunque con estrechos vínculos con ella a nivel estratégico, financiero y del gobierno mismo de la fundación<sup>1</sup>.

En Colombia se reconoce la existencia de fundaciones empresariales desde 1960 y su acción ha sido incluso un referente en la región, tal y como lo señala Sanborn y Portocarrero (2003) al afirmar que Colombia es reconocida por su fuerte tradición filantrópica y que las fundaciones empresariales colombianas son “actores privados que contribuyen a la formación de una esfera pública de compromiso cívico”.

No obstante dicha tradición filantrópica, en la actualidad existe la idea de que su acción ha virado de manera importante al pasar de acciones de corte asistencialista hacia una gestión dirigida a impulsar procesos de transformación social, forma de acción que se concreta en lo que hoy se conoce como Inversión Social Privada<sup>2</sup>, o simplemente inversión social, entendida esta como “la práctica de hacer contribuciones voluntarias, financieras y no financieras, que ayudan a las comunidades locales y a las sociedades más amplias, frente a sus necesidades de desarrollo” (Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe, 2012).

Desde esta perspectiva, las fundaciones se han constituido en la figura que, en muchas ocasiones, establece el vínculo entre las empresas y las comunidades y constituyen una suerte de “brazo” operativo de la estrategia de responsabilidad social de las empresas<sup>3</sup>.

---

1 Definición aportada por Villar, Butcher y Gandini a partir del estudio *Fundaciones empresariales en México: un estudio exploratorio*, texto en el cual los autores afirman que no existe definición consensuada o universal sobre la figura.

2 Sobre la Inversión Social Privada, la Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE, acoge elementos presentes en definiciones otorgadas por entidades como el Grupo de Fundaciones y Empresas de Argentina, GDFE, y el Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas de Brasil, GIFE, para concluir que entienden la Inversión Social Privada como destinación voluntaria de recursos privados, utilizados de manera estratégica, responsable y proactiva, orientada a obtener resultados de interés público, medibles y sostenibles.

3 El estudio *Fundaciones empresariales: un mundo diverso y dinámico*, realizado por la Fundación

La creciente presencia de las fundaciones empresariales en las estrategias de responsabilidad social amerita un análisis por parte de la academia. La relación que se establece con las empresas en temas tales como la toma de decisiones, la financiación, la selección de las poblaciones objetivo de las intervenciones, las líneas de acción o tipos de programa por emprender, entre otros; así como la relación que establecen las fundaciones empresariales con las comunidades, su capacidad para captar las realidades de la región y trabajar de la mano con ellas, las transformaciones sociales que generan, la sostenibilidad de sus iniciativas, la percepción de las comunidades sobre las fundaciones y la vinculación que las comunidades hacen con las empresas que las promueven, son todos ellos asuntos que merecen estudio.

Por ello, la Universidad Externado de Colombia, en alianza con la Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE, ha dedicado un apartado especial dentro del proyecto de construcción del Banco de Estudios de Caso en Responsabilidad Social para documentar, sistematizar y valorar experiencias de inversión social puestas en marcha por fundaciones empresariales.

Para la construcción de los estudios de caso se diseñó una *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* (Pérez, 2016), cuya propuesta básica es documentar, sistematizar y valorar experiencias de responsabilidad social y de inversión social, emprendidas por organizaciones de distinta naturaleza, entre ellas las fundaciones empresariales. El proceso de investigación contempla 10 etapas<sup>4</sup> y se pretende obtener un documento que en esencia contenga tres partes centrales: i) descripción de la organización y de su estrategia de intervención social; ii) descripción de la estrategia de intervención social objeto del estudio particular; iii) lecciones del caso o valoración de la estrategia estudiada<sup>5</sup>.

---

para el Desarrollo Institucional para las Organizaciones Sociales, DIS, y la Fundación Promigas en 2012, señaló que de acuerdo con las encuestas realizadas, el 54,6 % de los directivos de fundaciones empresariales aseguraron que las organizaciones que dirigen se encargan de uno o más componentes de la estrategia de RSE; el 18,2% lidera la estrategia de RSE y el 17,1% no hace parte de la estrategia de RSE. El mismo estudio, al indagar sobre las razones de creación de las fundaciones empresariales, mostró que el 62,2% afirmó que es un instrumento de la RSE de la empresa, el 46.7% dijo apoyar a la empresa en las relaciones con la comunidad y el 38,9% habló de desarrollar un área geográfica (Nieto, 2012).

4 Para conocer a profundidad el planteamiento metodológico revisar: Pérez Hoyos, O. I. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*, Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

5 La estructura del documento varía dependiendo del interés, gusto o intención de los autores.

A partir de la *Metodología* elaborada por Pérez (2016) se destacan tres momentos importantes del proceso de investigación:

El primero, la revisión de información primaria y secundaria a propósito de la organización y del programa (alguna de las cuales ha de ser directamente aportada por las propias organizaciones).

El segundo, el trabajo de campo, que constituye un elemento clave de este proceso, pues es a partir de él que el investigador logra conocer de primera mano la percepción que los distintos grupos de interés tienen sobre el tema, por una parte; y las cercanías o brechas que existen entre el propósito inicial del proyecto, los resultados obtenidos y los impactos o transformaciones que ha generado tanto en el relacionamiento de las organizaciones con sus actores de interés como en la circunstancia específica sobre la cual se trabaja en cada proyecto.

Y, finalmente, el tercero, que tiene que ver con la valoración del caso y la identificación de las lecciones aprendidas. Con el propósito de evitar subjetividades en el análisis y de lograr resultados lo más rigurosos posibles, la metodología contempla cuatro instrumentos, así:

1. La línea de tiempo, que permite al investigador identificar momentos hito en el desarrollo del proyecto; es decir, momentos que han sido significativos y que, por lo general, llevan implícita la necesidad de resolver un problema no previsto, de ajustar algo en la estructura del proyecto para atender una nueva demanda o una demanda que no había sido identificada, de modificar una o varias acciones ante cambios en el contexto, entre otras posibilidades.
2. La matriz de impactos, la cual permite identificar las características de una población, de un territorio o de una organización antes de haber emprendido el proyecto, cambios que se producen en dichas características, y las posibles razones por las cuales se dieron los cambios. La matriz de impactos brinda al investigador la posibilidad de identificar resultados concretos del proyecto.
3. La matriz DOFA<sup>6</sup>, herramienta que resulta particularmente útil para el investigador al momento de identificar factores de éxito y oportunidades de mejora<sup>7</sup>.

---

6 Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

7 Por factores de éxito se entienden las circunstancias, acciones o decisiones emprendidas o tomadas por la organización, que han favorecido los buenos resultados del proyecto. Por oportunidades de mejora se entienden los aspectos que se podrían modificar, fortalecer o aun anular, con el propósito de potenciar los resultados del proyecto.

Los factores de éxito, por lo general, surgen de las fortalezas del proyecto, de las oportunidades aprovechadas y de las amenazas controladas; mientras que las oportunidades de mejora están relacionadas con las debilidades del proyecto, las oportunidades no aprovechadas y las amenazas no controladas, según lo arroja el análisis a partir de la matriz DOFA.

4. Finalmente, el análisis del proyecto, a la luz de la teoría, estimula al estudiante para poner en diálogo la experiencia estudiada con la postura de expertos en los temas particulares, no solo relativos a la teoría de la responsabilidad social empresarial y de la inversión social, sino a los marcos conceptuales y desarrollos teóricos que existen sobre los temas puntuales que se trabajan en cada proyecto (tales como desarrollo de proveedores, educación, espacio público, entre muchos otros). Esta lectura permite generar recomendaciones.

El presente texto constituye el Cuaderno n.º 2, correspondiente al proceso de documentación realizado durante el año 2015, para el cual se efectuó una convocatoria dirigida a fundaciones asociadas a la Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE<sup>8</sup>.

A continuación se presentan los criterios de participación en la convocatoria:

- Ser parte de la Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE.
- Estar interesados en documentar, desde una perspectiva académica, experiencias sociales en desarrollo de programas de RS e inversión social privada en Colombia.
- Abrir espacios para que investigadores de la Universidad se entrevisten con grupos de interés internos y externos de la organización, y que conozcan en campo la implementación de la iniciativa elegida para su documentación.
- En proyectos fuera de Bogotá, la Fundación se debe comprometer a financiar el trabajo de campo.
- Tener interés y aceptar publicar los resultados del estudio de caso.

Los criterios tenidos en cuenta para la selección de los casos fueron:

---

8 El Cuaderno n.º 1 reúne los estudios de caso de empresas y organizaciones no empresariales, realizados también en 2015 a partir de la convocatoria realizada a los miembros adheridos a la Red Local del Pacto Global de las Naciones Unidas. La exposición metodológica se conserva igual en los dos textos.

- Coherencia: hace referencia a que la estrategia diseñada por la Fundación al momento de iniciar el proyecto corresponda, de manera efectiva, con la problemática identificada.

- Replicación: hace referencia a que la estrategia diseñada contemple mecanismos para su implementación por otras organizaciones públicas o privadas. Si no las contempla, que el diseño de la estrategia permita su réplica.

- Cobertura: hace referencia al número de personas que busca impactar la iniciativa/propuesta.

- Monto de inversión: hace referencia a los recursos financieros y no financieros invertidos en el desarrollo de la estrategia.

- Alianzas: se le dará prioridad a los proyectos realizados en alianza con otras instituciones públicas o privadas.

A esta primera convocatoria se presentaron 11 casos de los cuales resultaron seleccionados los que se presentan a continuación, junto con una breve reseña de cada uno:

El Programa 4E “Camino al Progreso” de la Fundación Bavaria es liderado por SABMiller. Su implementación inició en el 2013 y se ejecuta en Colombia, Ecuador, El Salvador, Honduras, Panamá y Perú. Tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los tenderos y de sus familias; así como ayudarlos a ejercer sus capacidades de liderazgo para interactuar con la comunidad. Es un programa que se desarrolla bajo el modelo de desarrollo de distribuidores, dado que incorpora, dentro de su cadena de valor, a personas de bajos ingresos para maximizar tanto el valor social, como el económico.

En Colombia, el programa se lanzó el 13 de agosto de 2013. Para alcanzar su objetivo, brinda capacitación empresarial y a su vez busca una transformación personal, familiar y la proyección comunitaria del tendero.

El presente estudio de caso se desarrolló con base en la experiencia adelantada en las localidades de Soacha y Tunjuelito en Bogotá, a la cual se han vinculado alrededor de 500 tenderos que se capacitaron en las diferentes modalidades en las que se desarrolla el programa. El trabajo de campo se llevó a cabo entre los meses de abril y noviembre de 2015. Se realizaron entrevistas a los principales grupos de interés del Programa, a saber: operador del Programa Fundación para el Desarrollo Sostenible, FUNDES, quien está a cargo de realizar las capacitaciones y la parte logística de programa, Organización Desarrollo, Innovación y Sostenibilidad, DIS, cuyo papel dentro del programa es el de coordinar administrativamente y de realizar evaluaciones de impacto en los seis países donde se desarrolla

el programa; la Fundación Bavaria, encargada de ejecutar financieramente el programa y de alinearlos con la política de responsabilidad social de SABMiller; 16 tenderos de Soacha y, por último, se realizó una observación de campo en un evento de graduación en donde tuvimos contacto con 260 tenderos de la localidad de Tunjuelito, en Bogotá, como muestra de los beneficiarios del programa.

El *Modelo de Desarrollo Integral de Comunidades Sostenibles de la Fundación Mario Santo Domingo en Villas de San Pablo, Barranquilla* es una iniciativa de innovación social de la Fundación Mario Santo Domingo, FMSD. El Modelo gira en torno a proyectos de vivienda y busca que estos trasciendan del tema inmobiliario y promuevan la construcción de comunidades sostenibles, y que mejoren las oportunidades de prosperidad de comunidades en situación de vulnerabilidad. El Modelo requiere de tres componentes que deben funcionar de manera simultánea y articulada: El desarrollo inmobiliario, la infraestructura social y el acompañamiento comunitario.

A 31 de diciembre de 2015, el proyecto contaba con 1.305 familias beneficiarias, quienes adicional a contar con su vivienda en VSP, han participado del proceso de acompañamiento a cargo del grupo interdisciplinario de la FMSD, desde antes de su llegada al proyecto, cuyos principales impactos o cambios se reflejan a nivel de calidad de vida por tener acceso a infraestructura social incluyente y digna; y en la generación y fortalecimiento de competencias de liderazgo y autogestión de sus residentes, en pro del beneficio y bienestar colectivo.

El estudio de caso se realizó entre marzo de 2015 y marzo de 2016, período en el cual se hicieron dos visitas de campo. Las fuentes de información consultadas en desarrollo de la investigación fueron archivos de FMSD, documentos bibliográficos, más de 40 entrevistas; adicional a la participación en foros y observaciones cualitativas.

*El proyecto por el derecho a la educación de calidad: Incidencia en la construcción participativa de política pública educativa en municipios no certificados* fue implementado por la Fundación Caicedo González Riopaila Castilla en los municipios de Florida, Pradera y Zarzal (Valle del Cauca), entre los años 2012 y 2013. En el marco del proyecto, se implementó una estrategia de fortalecimiento de capacidades de los actores sociales e institucionales, en favor del goce pleno del derecho a una educación de calidad. Entre los principales resultados, para los tres municipios intervenidos, se encuentran la formulación de documentos de políticas públicas educativas, la conformación

de comités técnicos de educación y el incremento del control social al proceso político por parte de comunidades educativas y organizaciones sociales de base. A la luz de la literatura, el proyecto pudo ser entendido como una inversión en comunidades de la Fundación y una apuesta por la construcción de paz por medio de la ampliación de la democracia y la ciudadanía, basadas en una estrategia común de conformación de comunidades sostenibles. Las fuentes de información utilizadas en el desarrollo de la investigación fueron documentos bibliográficos y entrevistas con *stakeholders* internos y externos a la Fundación. El estudio de caso se realizó entre febrero de 2015 y junio de 2016.

*Institutos Técnicos Agropecuarios y Forestales, ITAF, proyecto de Responsabilidad Social Empresarial implementado por la Fundación Smurfit Kappa Colombia.* El presente informe de investigación examina la intervención que viene realizando la Fundación Smurfit Kappa Colombia desde hace más de 29 años a través de sus institutos técnicos agropecuarios y forestales, ITAF, en los municipios de El Tambo, Cajibío (Cauca) y Calima-El Darién (Valle del Cauca). Intervención con la cual niños, niñas y adolescentes en zonas rurales se forman en competencias básicas, ciudadanas y laborales (agrícolas, pecuarias y forestales) y que les permite acceder a mayores y mejores oportunidades económicas y sociales.

El proyecto se desarrolla bajo el modelo de inversión social, y el resultado de la investigación mostró que responde satisfactoriamente a las necesidades educativas de las comunidades aledañas a las plantaciones forestales de la compañía, y a su vez atiende las expectativas de la empresa en el territorio.

La investigación se desarrolló con base en la revisión de documentos aportados por la Fundación Smurfit Kappa Colombia, así como la consulta de documentos públicos sobre el proyecto. Se realizó una visita de campo en la cual se sostuvieron entrevistas, grupos focales y observaciones cualitativas con los principales grupos de interés, a saber: directores y funcionarios de la Fundación y de la Empresa Smurfit Kappa, rectores de las tres instituciones, docentes, técnicos y psicólogos que acompañan el proceso, padres de familia y estudiantes. El estudio de caso se desarrolló entre febrero y diciembre de 2015.

El *Programa de RSE, Hogares Eficientes de la Fundación Electricaribe* tiene como objetivo general adecuar las instalaciones eléctricas de viviendas ubicadas en estratos 1 y 2 de los departamentos de su área de influencia con el fin de disminuir los accidentes que se puedan presentar por riesgo eléctrico;

lo que a su vez ha de generar eficiencia energética que brinde calidad de vida a las comunidades intervenidas.

La investigación se desarrolló entre febrero y noviembre de 2015 con la revisión de información tanto pública como interna aportada por la organización. Se llevó a cabo una visita de campo en la cual se realizaron entrevistas a los profesionales y técnicos que acompañan el proyecto desde la Fundación, así como a la población beneficiaria, la cual se visitó en sus propias viviendas, lo que permitió conocer, de primera mano, las mejorías en las instalaciones eléctricas y la percepción de los beneficiarios sobre el programa.

La *Corporación Tecnocentro Cultural Somos Pacífico*, TCSP, ubicada en el Barrio Potrero Grande de la comuna 21 en la ciudad de Cali, Valle del Cauca, y promovida por la Fundación Alvaralice, es un centro comunitario que se proyectó como un modelo de formación innovador y flexible, centrado en el ser. La propuesta articula la oferta formativa de áreas artísticas, tecnológicas y de capacitación para el trabajo y el emprendimiento, como mecanismo para potencializar las capacidades de niños, niñas, jóvenes y adultos en condición de vulnerabilidad, que habitan en Potrero Grande. El barrio, que enfrenta una fuerte problemática social multicausal, fue concebido como un gran proyecto habitacional en el año 2006 para familias desplazadas por la violencia, en su mayoría afrodescendientes, que vivían en invasiones y zonas de alto riesgo de Cali. Para contribuir a la convivencia y a la paz del sector, se creó en 2011 un convenio de cooperación, en el que con recursos provenientes de la inversión social y de la acción filantrópica de entidades nacionales e internacionales se desarrolló conjuntamente la construcción, dotación y puesta en marcha del TCSP, proceso que culminó en el 2014.

El estudio de caso se realizó entre marzo y noviembre del 2015; en desarrollo de la investigación se consultaron documentos públicos y privados aportados por la Fundación. Se efectuaron entrevistas a los líderes fundadores del proyecto a las organizaciones aliadas, a la coordinadora del proyecto desde la Fundación Alvaralice a funcionarios de la Secretaría de Desarrollo de Cali, al director de la Corporación, a los docentes, a los padres de familias y a los niños, niñas y jóvenes usuarios del Tecnocentro y se hizo un recorrido de calle que permitió observar el contexto en el cual se implanta el Tecnocentro, así como la percepción y conocimiento de los habitantes del barrio sobre el mismo.

En la actualidad, el Tecnocentro afronta un reto importante en relación con el modelo de gestión y, sobre todo, en lo concerniente al sostenimiento



financiero del proyecto, por cuanto los actores públicos y privados que en su momento constituyeron el convenio de cooperación para su construcción, hoy afirman no poder hacerse cargo del mismo en el largo plazo. Esto, al tiempo en que la comunidad lo reconoce como un espacio vital para su desarrollo como individuos y como grupo social, por cuanto la comunidad aprovecha el 100% de su moderna infraestructura física, de la oferta programática y de la tecnología de punta con la que fue dotado.

El estudio de caso *Apropiación del espacio público, re-significación del territorio, un aporte para la paz de la Fundación Fanalca*, es el resultado de un proceso de investigación cualitativa sobre el programa “Cultura ciudadana para la prevención de la violencia en jóvenes”. El programa parte del compromiso de la Organización Empresarial Fanalca con la ciudad de Cali para la recuperación de espacios públicos en las comunas 2, 7, 14 y 20 de la ciudad, promoviendo el uso y aprovechamiento del espacio público disponible por habitante. Así mismo, cuenta con una estrategia de formación transversal que contiene líneas de acción en: arte y cultura, refuerzo escolar, formación para el trabajo y cultura ciudadana.

Para la aplicación de la metodología propuesta por la Universidad, se utilizaron fuentes primarias, como las obtenidas por medio de entrevistas realizadas en campo a los grupos de interés vinculados al programa, así como la información suministrada por la Fundación Fanalca y otras fuentes secundarias con información asociada a la filantropía, contexto general de la ciudad de Cali, tomadas para la caracterización social y el marco teórico. El estudio de caso se realizó durante los meses de marzo y noviembre de 2015.

El presente texto se estructura en 7 capítulos, uno por cada uno de los estudios de caso. El proceso de investigación de cada estudio fue desarrollado por estudiantes de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad, de las cohortes II y III, excepto el caso de la Fundación Caicedo González cuya autoría es de Esteban Parada, investigador de la Fundación Ideas para la Paz. Cada caso contó con la participación de 1 ó 2 estudiantes acompañados de un docente. Todos siguieron la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* descrita.

La Universidad Externado de Colombia extiende un sincero y cariñoso agradecimiento a la Asociación de Fundaciones Empresariales y a cada una de las organizaciones participantes en el proceso. La alianza generada entre el sector académico y las organizaciones de la sociedad civil es fundamental para lograr mejores prácticas y mayores impactos en el alcance de modelos de

sostenibilidad, entendida esta como el equilibrio razonable entre crecimiento económico, progreso y equidad social y desarrollo sostenible.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CENTRO REGIONAL DE APOYO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. (2012). *Principios para la inversión social: Experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Oficina del Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- NIETO, E. (24 de febrero de 2012). “Fundaciones empresariales en Colombia: Cada día más cerca a la empresa y a sus estrategias de RSE”. Recuperado de [http://www.gestrategica.org/templates/noticias\\_detalle.php?id=697](http://www.gestrategica.org/templates/noticias_detalle.php?id=697)
- PÉREZ, O. I. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso cualitativos de RSE*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- SANBORN, C. y PORTOCARRERO, F. (2003). *La filantropía ‘realmente existente’ en América Latina*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- VILLAR, R., BUTCHER, J. y GANDINI, L. (2014). *Fundaciones empresariales en México: un estudio exploratorio*. Monterrey: Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil.