

Elaborado por

MARÍA PAULA ARIZA ARIZA\*

ADRIANA M. HURTADO RUIZ\*\*

Dirigido por: Carolina Rizo Ruiz y Lina María Valencia,  
docentes de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad

CAPÍTULO II

*El trabajo decente como una apuesta hacia  
el desarrollo humano.  
Estudio de caso sobre el Programa Francamente  
Responsable de Zona Franca Bogotá*



Agradecemos a Marcela Rodríguez, directora del Área de Responsabilidad Social del Grupo ZFB y directora de la Fundación Zona Franca de Bogotá, por el acompañamiento y el apoyo en el proceso de realización de este trabajo.

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, la responsabilidad social empresarial, RSE, juega un papel importante en la consecución de los objetivos organizacionales de una compañía. De ahí que cada día sean más las empresas que incorporan, dentro de su estrategia corporativa, la realización de acciones o iniciativas de sostenibilidad con las cuales se busca la optimización de sus recursos, mejores relaciones con sus grupos de interés y la generación de buenos entornos laborales, entre otros objetivos.

El estudio de caso trata sobre el Programa Francamente Responsable (en adelante Programa), el cual se desarrolla en el marco de la RSE y busca contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, específicamente al ODS 8, cuya finalidad es “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” (Organización de Naciones Unidas, ONU, 2015).

El Programa hace parte de la estrategia de sostenibilidad del Grupo Zona Franca de Bogotá, Grupo ZFB, la cual busca contribuir a la generación de valor de sus grupos de interés por medio de la construcción de relaciones de mutuo beneficio y el aporte al desarrollo empresarial sostenible de la región y del país.

Francamente Responsable se creó en el 2010 y se enfoca en la gestión de aquellas variables que afectan la vinculación, la estabilización y la calidad del empleo generado por las empresas ubicadas en la Zona Franca de Bogotá; variables como la brecha que existe entre la oferta y la demanda laboral, la

---

\* Profesional en comercio internacional de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, especialista en aseguramiento y control interno y magíster en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia. Experta en comercio internacional como gestora de exportaciones de la aduana en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [Dian]. Correo electrónico: mpaula.ariza@hotmail.com

\*\* Profesional en ingeniería industrial, especialista en gerencia social, magíster en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia. Experta en planeación estratégica, presupuesto público, control interno, proyectos de gestión organizacional e inversión en sus etapas de planeación, control, seguimiento, ejecución y evaluación. Correo electrónico: adrihurt@hotmail.com

brecha entre las habilidades y las competencias de las comunidades y los requerimientos de recurso humano de los sectores productivos, así como la generación de canales que permitan la sinergia entre las empresas del parque empresarial, la comunidad y las autoridades. Esto con el fin de promover el trabajo conjunto en la implementación de buenas prácticas laborales y la gestión de soluciones a problemáticas externas como la movilidad y la inseguridad del área de influencia de la Zona Franca de Bogotá.

Por lo anterior, el Programa se desarrolla bajo cinco líneas de acción: 1) articulación de oferta y demanda de empleo, 2) formación y capacitación para el empleo en el interior de la Zona Franca de Bogotá, 3) articulación con las empresas usuarias, 4) articulación con la comunidad y las autoridades locales, y 5) gestión de externalidades.

La pregunta de investigación es: *¿De qué manera la estrategia de responsabilidad social del Grupo ZFB, a través de las líneas de acción del Programa Francamente Responsable, ha contribuido a la generación de trabajo decente por parte de las empresas instaladas en el interior de la Zona Franca de Bogotá, en el período 2010 a 2017?*

Por consiguiente, el objetivo de la investigación consistió en establecer si las líneas de acción del Programa Francamente Responsable contribuyen al desarrollo humano, el fortalecimiento y la ampliación de capacidades de los beneficiarios, en el período comprendido entre 2010 y 2017. A su vez, los objetivos específicos de la investigación fueron: a) establecer la relación de las líneas de acción del Programa con los pilares del Trabajo Decente definidos por la Organización Internacional del Trabajo, OIT, b) analizar los resultados cualitativos obtenidos y c) identificar los factores de éxito y las oportunidades de mejora de la iniciativa de RSE del Grupo ZFB.

El trabajo se basó en la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* (Pérez, 2016); por consiguiente, en su desarrollo se contemplaron distintas técnicas de recolección de datos, tales como la revisión de fuentes bibliográficas, los recorridos en espacios clave para el Programa y la realización de entrevistas semi estructuradas individuales y grupales, con el fin de tener un conocimiento amplio y detallado de la ejecución del Programa, de la percepción de los grupos de interés frente a sus aciertos y oportunidades de mejora, así como de sus avances y logros en las líneas de trabajo, bajo la mirada de su continuidad y fortalecimiento.

La investigación tuvo como sustento teórico el enfoque de capacidades como parte del concepto de desarrollo humano, bajo la perspectiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Pnud (1990), y los trabajos

de Mahbub Ul Haq (1980), Keith Griffin (2001), Martha Nussbaum (2002 y 2005) y Amartya Sen (2002).

El estudio de caso encontró que el Programa se desarrolla bajo el modelo de proyecto de gestión responsable, al contemplar los ejes de la triple cuenta de sostenibilidad (sobre todo el económico y el social), con lo cual contribuye a la generación de beneficios para sus grupos de interés internos y externos de la Zona Franca de Bogotá y se erige, entonces, como una oferta de valor para el negocio y uno de los elementos más importantes en su dinámica comercial. De igual manera, se evidenció que la ejecución de las acciones realizadas en el Programa guarda una correlación directa con el enfoque de las capacidades que proponen los autores que soportan esta investigación y las metas del ODS 8.

El informe se estructura en cuatro secciones: la primera expone la metodología con la cual se realizó el acercamiento y el conocimiento del Programa; la segunda describe el Programa en cuanto al contexto en el que se desarrolla, sus antecedentes, la líneas de acción implementadas y sus resultados, así como el análisis cualitativo de los impactos identificados en el proceso investigativo; la tercera sección presenta la valoración del caso a la luz del marco teórico planteado y expone las lecciones aprendidas identificadas en el proceso investigativo, a través de los factores de éxito, las oportunidades de mejora y las acciones susceptibles de implementar para el fortalecimiento del Programa. La última sección cierra el documento con las principales conclusiones del estudio de caso.

## I. METODOLOGÍA

El trabajo de investigación se realizó teniendo en cuenta el conjunto de procedimientos cualitativos, sistemáticos y empíricos que propone la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* (en adelante, *Metodología*), de la Universidad Externado de Colombia (Pérez, 2016). La *Metodología* contempla ocho etapas secuenciales y dos etapas transversales (marco teórico y evaluación del estudio de caso).

En las dos primeras etapas se identifica y se selecciona la organización y el programa que se va a analizar, y en la tercera se diseña la investigación. Estas etapas fueron realizadas, en el marco de una convocatoria cerrada, por representantes de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia, el Pacto Global Red Colombia y la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales, AFE.

Durante la documentación inicial –etapa cuatro– se consultaron diversas fuentes secundarias (libros, artículos, notas de prensa) sobre comercio exterior

en Colombia, zonas francas, conceptos sobre enfoque de capacidades, trabajo como derecho social, desarrollo humano y trabajo decente, así como informes de sostenibilidad e informes de resultados de la Zona Franca de Bogotá, para realizar el análisis y la valoración inicial del caso bajo el contexto en el que se desarrolla el Programa.

El trabajo de campo –etapa cinco– estuvo precedido del diseño y estructuración de las herramientas para la recolección de información primaria: recorridos, entrevistas semi estructuradas y grupos focales, con los cuales, a través de la formulación de preguntas, se obtuvieron datos relevantes, distintas opiniones y percepciones de los grupos de interés del Programa objeto de investigación.

Específicamente, la entrevista semi estructurada se definió como técnica de investigación, dado que con anterioridad se pueden determinar los temas que se han de abordar, contar con una guía de preguntas dependiendo del grupo de interés y el análisis de información, lo cual permite profundizar en temas relevantes a tratar en cada una de las entrevistas. Otra de las técnicas utilizadas fueron los grupos focales. Esto permitió obtener información relevante de los distintos grupos de interés, sobre el grado de conocimiento que tienen del Programa, su nivel de participación en las actividades que se desarrollan, la percepción sobre estas y los beneficios que reconocen del mismo.

En desarrollo de la investigación, se realizaron visitas de campo en los meses de mayo, junio y septiembre de 2017 –etapa 5–. En ellas se llevaron a cabo 34 entrevistas semi estructuradas y 8 grupos focales, con lo cual se logró un diálogo directo con 67 personas de los distintos grupos de interés definidos (ver tabla 5 y foto 3).

TABLA 5. NÚMERO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS Y GRUPOS FOCALES REALIZADOS

Grupo de interés	No. de entrevistas semiestructuradas	No. de grupos focales
Colaboradores	19	1
Empresas	8	1
Estudiantes	1	2
Egresados	-	1
Aliados	2	1
Autoridades locales	1	-
Comunidad	3	2
Total	34	8

Fuente: Elaboración propia.

FOTO 3. ENTREVISTAS GRUPOS FOCALES



Fuente: Foto tomada por las investigadoras en trabajo de campo, 2017.

Finalizada la etapa de trabajo de campo, se realizó la sistematización de las entrevistas y los grupos focales por grupo de interés y se procedió a realizar un ejercicio de triangulación de datos, el cual muestra los hallazgos en la documentación inicial de fuentes secundarias y en la recolección de información de fuentes primarias.

De ahí que a partir del insumo anterior –y utilizando los instrumentos de investigación que propone la Metodología, como el análisis Dofa y la lectura del caso a partir de la literatura sobre la RS–, se realizó la identificación

cuantitativa tanto de los impactos del Programa como de los factores de éxito que han permitido llevar a cabo el Programa y de las oportunidades de mejora que se han presentado en su desarrollo.

Por último, se elaboró el informe definitivo de la valoración del Programa puesto en marcha por la Zona Franca Bogotá, a través de su Fundación ZFB y el área de RSE.

## 2. ZONA FRANCA DE BOGOTÁ Y SU PROGRAMA FRANCAMENTE RESPONSABLE

### 2.1. CONTEXTO

En Colombia, desde 1958, con el propósito de facilitar el comercio internacional, (Zapata, s. f. párr. 1) se dio inicio al régimen de zonas francas, ZF, a través de la creación de la ZF Industrial y Comercial de Barranquilla (Ley 105, 1958); diez años después se desarrollaron las ZF en los departamentos del Valle del Cauca, Bolívar, Norte de Santander y Magdalena, con operaciones en Buenaventura, Palmaseca, Cartagena, Cúcuta y Santa Marta, respectivamente.

En 2005, en el marco del cumplimiento de compromisos de Colombia ante la Organización Mundial del Comercio, OMC, y con el fin de estimular la inversión extranjera, se dio paso a la expedición de la Ley 1004 de 2005, con la cual se modifica el régimen especial para estimular la inversión y dictar otras disposiciones de ZF. Así, entre los años 2005 y 2017, el Gobierno Nacional reglamentó, modificó e incluyó distintos beneficios en lo tributario, lo aduanero y lo cambiario, que fortalecieron la creación y la puesta en marcha de ZF.

Hoy, de acuerdo con la distinta normatividad aplicable y lo contemplado en la reforma tributaria de 2016 (Ley 1819, 2016), lo que se busca es racionalizar y simplificar el ordenamiento jurídico en materia de ZF, así como sus procedimientos, regulaciones y parámetros para su operación, y ser de esta manera más competitivo. En especial, se presentan los incentivos tributarios y los beneficios aduaneros y de comercio exterior que contribuyen a la consolidación realizada por la Zona Franca de Bogotá y el Régimen de Zonas Francas (Zona Franca de Bogotá, 2018a).

Es así como el actual marco normativo hace que, en el país, las ZF sean instrumento de promoción del Gobierno Nacional para la captación de nuevas inversiones de capital, para la generación de empleo formal y calificado, los encadenamientos productivos, la consolidación de plataformas logísticas y el

apoyo al desarrollo económico de las diferentes regiones y del país (Secretaría de Desarrollo Económico, 2016, párr. 1).

En este sentido, según la Cámara de Usuarios de Zonas Francas de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, Andi, la inversión realizada de las ZF permanentes y especiales fue de 208 billones de pesos, entre los años 2009 y 2017. De igual manera, la inversión de las ZF Costa Afuera que se dedican de manera exclusiva a las actividades de evaluación técnica, exploración y producción de hidrocarburos, y sus actividades relacionadas, como logística, compresión, transformación y licuefacción de gas, contaron con una inversión de alrededor de 294 millones de dólares, entre el 2016 y el 2017, y generaron, al cierre del 2017, 307.447 empleos, de los cuales 70.953 son directos, 198.062 indirectos y 38.432 vinculados (Cámara de Usuarios de Zonas Francas de la Andi, 2018).

## 2.2. ZONA FRANCA DE BOGOTÁ

La Zona Franca de Bogotá fue constituida mediante Resolución del 6 de agosto de 1993, en Bogotá, D.C., y se encuentra ubicada en la localidad de Fontibón, permitiendo llegar directamente al corredor de carga de la Calle 13, principal vía de acceso de mercancías de la capital colombiana; está a 6 kilómetros del Aeropuerto Internacional El Dorado, y cerca de las principales autopistas de la capital, como Avenida-Calle 26, Avenida Boyacá y Avenida Ciudad de Cali (Zona Franca de Bogotá, 2017a).

En el parque empresarial se desarrollan actividades industriales, de bienes y servicios, con un clúster de 431 empresas calificadas, de apoyo y proveedores de sectores como el de manufactura, con un 27 % de participación, representado en empresas de textil, plástico, farmacéutico, equipos y maquinaria, tecnología y otras; el sector de logística, con empresas de transporte, almacenamiento, manipulación, carga y mensajería, sector que alcanza un 53 % del total de sectores; el de comercio al por mayor y por menor de diversos productos (12 %); y el sector de servicios y tecnología, que lo conforman empresas de consultoría, tercerizados y subcontratación de procesos, que representan el 8 %. Todos ellos están unidos en un solo lugar donde se encuentran compañías nacionales e internacionales (Zona Franca de Bogotá, 2017a y 2018b).

Dentro de ZFB hay también distintos usuarios que, como personas jurídicas, están autorizados para el desarrollo de las actividades antes mencionadas, las cuales cuentan con una clasificación especial para operar dentro del parque empresarial (Zona Franca de Bogotá, 2018a).

La foto 4 ilustra el acceso principal de carga de la Zona Franca de Bogotá, el cual cuenta con tecnología de avanzada, dada la magnitud de su operación, lo que permite reducción de tiempo del ingreso y salida de vehículos de carga de bienes y servicios bajo el cual opera el régimen franco.

FOTO 4. ACCESO PRINCIPAL DE CARGA ZONA FRANCA DE BOGOTÁ



Fuente: Foto tomada por las investigadoras en trabajo de campo, 2017.

A diciembre de 2017, la Zona Franca de Bogotá alcanzó las 241.243 operaciones, por un valor de 9.422 millones de USD (valor FOB), generó 30.200 empleos directos y formales y 51.340 empleos indirectos (Zona Franca de Bogotá, 2018a), con lo cual se posicionó como uno de los lugares de mayor generación de empleo para el país y la región (Ariza y Hurtado, 2018, 2018a y 2018b).

Hoy, la Zona Franca de Bogotá, con 21 años de experiencia en la operación de ZF en Colombia, forma parte del Grupo ZFB con seis compañías más: IFOU Usuario Operador, El Dorado Usuario Operador, Desarrolladora de Zonas Francas S. A., Construcciones en Zonas Francas, Proinversiones y Technology Services (Zona Franca de Bogotá, 2016, p. 10).

Al cierre de 2017, la Zona Franca de Bogotá, como Usuario Operador, alcanzó una participación dentro del mercado total de ZF del país del 33 % con 37 ZF, 7 permanentes y 30 especiales (Ariza y Hurtado, 2018a).

La Zona Franca de Bogotá es líder en Colombia en el régimen franco; cuenta con un sistema de gestión de calidad certificado en la norma ISO 9001:2015, su gestión relacionada con la seguridad de la cadena de suministro también está certificada, bajo ISO 28001:2007, ofrece servicios de aduana y logística 24 horas del día y tiene todo el control de su operación a través del *software* Programa Integral de Control Informático de Zonas Francas, Piciz, desarrollado por la Zona Franca de Bogotá.

Lo anterior ha puesto a ZFB como una de las mejores zonas francas en el mundo; así, en el 2017 en el Congreso Mundial de Zonas Francas de World Free Zone Organization, ZFB fue catalogada como referente mundial de ZF y los premios Foreign Direct Investment (FDI) Intelligence, Centro de Excelencia de la Inversión Extranjera Directa (IED) del *Financial Times* la galardonaron en el evento “Global Free Zones of the Year 2017” como la Mejor ZF de las Américas, Mejor ZF Especialista en BPO, Mejor ZF en Educación y Entrenamiento y Mejor ZF con Programas de Idiomas (Zona Franca de Bogotá, 2017b).

Juan Pablo Rivera Cabal, presidente del Grupo ZFB, durante la celebración de los veinte años de la Zona Franca de Bogotá, señaló:

Cumplimos 20 años de servicios y nos enorgullece decir que somos la zona franca líder del país. Este es el resultado de la suma de múltiples esfuerzos de nuestro talento humano a lo largo de los años. Tenemos la fortuna de contar con líderes y expertos que nos han acompañado en este proceso y que son fundamentales para apalancar el sector y seguir siendo visionarios (Zona Franca de Bogotá, 2017c).

### 2.3. PROGRAMA FRANCAMENTE RESPONSABLE: ANTECEDENTES Y GRUPOS DE INTERÉS

En concordancia con su estrategia de sostenibilidad, la Zona Franca de Bogotá, a través del área de RSE, en el 2010 puso en marcha el Programa Francamente Responsable, para generar sinergia con las empresas del parque empresarial mediante la realización de acciones encaminadas a una gestión más responsable hacia la generación de empleo. A partir del 2015, el enfoque del Programa guarda relación con el ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico.

El Programa se estructura con el fin de contrarrestar y gestionar las variables que afectan la vinculación, la estabilización y la calidad del empleo generado por las empresas instaladas en la Zona Franca de Bogotá, y la articulación con las comunidades del área de influencia.

Hoy, el Programa es operado desde la Fundación ZFB y es financiado por la Copropiedad de Zona Franca de Bogotá y el Grupo ZFB, con un 60 % y un 40 %, respectivamente.

Dentro de las variables identificadas por la Zona Franca de Bogotá que afectan el empleo se encuentran:

- La brecha existente entre la oferta y la demanda laboral.

- La brecha entre los requerimientos de los sectores productivos y las habilidades y las competencias de las comunidades ubicadas en la zona de influencia del parque empresarial.

- La articulación de sinergias entre las empresas usuarias de la ZF, la comunidad y las autoridades, para el desarrollo de acciones conjuntas, implementación de buenas prácticas laborales y la gestión de soluciones a variables externas que también afectan el empleo generado, como son la movilidad y la inseguridad del área de influencia del parque empresarial.

La zona de influencia del Programa está dada en el occidente de Bogotá, específicamente en las localidades de Bosa, Engativá, Fontibón, Kennedy y Suba, y en los municipios de Funza, Madrid, Mosquera y Soacha.

En el desarrollo de la investigación, se encontró que el Grupo ZFB tenía definidos cinco grupos de interés vinculados a la cadena de valor y a los ejes de la triple cuenta de la sostenibilidad: clientes, proveedores, autoridades públicas, colaboradores y comunidad. Sin embargo, a partir del proceso investigativo, se consideró importante hacer una reclasificación de los grupos de interés, de acuerdo con la relación directa de estos con el Programa Francamente Responsable. Así, los grupos de interés resultantes fueron: colaboradores, estudiantes, egresados, empresas, autoridades locales, aliados y comunidad (ver Tabla 6).

TABLA 6. DESCRIPCIÓN GRUPOS DE INTERÉS PROGRAMA  
FRANCAMENTE RESPONSABLE

Grupo de Interés	Descripción
Colaboradores	Trabajadores mayores de edad de las empresas ubicadas en el parque empresarial Zona Franca de Bogotá.
Estudiantes	Beneficiarios de la estrategia educativa Alianza Unifranca. Algunos tienen un doble rol al ser parte de los colaboradores de las empresas usuarias de la Zona Franca de Bogotá.
Egresados	Beneficiarios (colaboradores y comunidad aledaña) de la estrategia educativa que han culminado los programas de formación titulada o han sido certificados de alguno de los cursos de formación complementaria y/o formación en competencias que se ofrece a través de la Alianza Unifranca.
Empresas	Empresas instaladas en el parque empresarial Zona Franca de Bogotá, calificadas y de apoyo de los sectores de industria, logística, comercio, servicios y tecnología. Pueden pertenecer o no a la Red de Usuarios del Programa Francamente Responsable.

Grupo de Interés	Descripción
Autoridades locales	Entidades del Gobierno (nacional y distrital) que tienen relación con el trabajo que se realiza en el programa, específicamente, entidades que tienen que ver con la gestión de externalidades que afectan el empleo, como la movilidad y la seguridad.
Aliados	En este grupo se encuentran, en su mayoría, las instituciones educativas con las cuales se tiene convenio para el desarrollo de la estrategia educativa Alianza Unifranca. También forman parte de este grupo las empresas de servicio público como Transmilenio.
Comunidad	Personas u organizaciones de la sociedad civil que asisten a la mesa de relacionamiento con la comunidad, estudiantes de la estrategia educativa Alianza Unifranca y habitantes de las zonas de influencia (localidades del occidente de la ciudad y municipios aledaños) de la Zona Franca de Bogotá.

Fuente: Elaboración propia.

#### 2.4. PROGRAMA FRANCAMENTE RESPONSABLE: LÍNEAS DE ACCIÓN Y PRINCIPALES RESULTADOS

De acuerdo con Marcela Rodríguez, directora ejecutiva de la Fundación ZFB y del área de RSE del Grupo ZFB, un programa de responsabilidad social no puede ser estático, porque el contexto en el que se mueve es dinámico. Por ello en la medida en que han ido identificando necesidades para gestionar las variables que afectan la vinculación y la estabilización en el empleo, se han ido incorporando distintas líneas de acción que han permitido su fortalecimiento a través del tiempo (Ariza y Hurtado, 2017).

Es importante mencionar que el estudio de caso contempló en el análisis del Programa sus cinco líneas de acción (a saber: 1) articulación de oferta y demanda, 2) formación y capacitación, 3) articulación con las empresas usuarias, 4) articulación con la comunidad y las autoridades locales, y 5) gestión de externalidades), las cuales se han ido incorporando al Programa con el paso del tiempo, para fortalecerlo y potenciar sus impactos.

**1) Articulación de la oferta y la demanda laboral.** Teniendo en cuenta que la Zona Franca de Bogotá genera más de 30.000 empleos, tiene un clúster empresarial de 431 empresas instaladas en 28 subsectores productivos y se requieren más de 100 perfiles ocupacionales de manera recurrente (Zona Franca de Bogotá, 2017d), el Programa consideró importante incorporar una línea de acción que permitiera el desarrollo de actividades encaminadas a la articulación entre la oferta y la demanda laboral, para facilitar el acceso y la

postulación a las ofertas laborales que se generan en la Zona Franca de Bogotá y disminuir así las brechas existentes entre estas.

Este enfoque tiene como primer insumo la focalización de perfiles, lo cual permite conocer los rasgos laborales más requeridos, la regularidad en que se solicitan, los niveles de formación, experiencia y salario, así como el sector productivo que los solicita. Una vez se cuenta con dicho insumo, se inicia un diálogo con las empresas de los distintos sectores productivos que tienen mayor participación en estos requerimientos, para establecer y gestionar redes de trabajo que permitan el acercamiento entre la postulación de hojas de vida y las ofertas laborales. En esta fase se incorporan actividades de seguimiento al proceso de selección, y se posibilita de esta manera el acceso a las ofertas de trabajo y la vinculación efectiva del postulante.

En ese camino para articular la oferta y la demanda laboral, a finales del 2012 se creó el *Portal de Empleo* de la Zona Franca de Bogotá, el cual es un canal de comunicación laboral entre las empresas usuarias del parque empresarial y quien esté interesado en trabajar en la Zona Franca de Bogotá. Desde el 2015, el Portal está avalado por el Servicio Público de Empleo del Ministerio de Trabajo (Resolución 018, 2015), como agencia privada no lucrativa, y allí se publican de manera gratuita las ofertas vigentes para el conocimiento y el acceso de la población en general, según lo informado por Juan Romero, gestor laboral de la Fundación ZFB (Ariza y Hurtado, 2017a).

De acuerdo con información suministrada por el área de RSE, el *Portal del Empleo* en el primer año (2014) de su desarrollo contó con 160 empresas registradas y 27.412 hojas de vida inscritas. Después de tres años de operación, al cierre del 2017, contó con 32.255 hojas de vida inscritas y se habían publicado 2.259 ofertas laborales, lo que ha significado 10.924 vacantes publicadas para 651 personas contratadas efectivamente.

Rocío Correa, representante de una empresa multinacional de *catering* ubicada en el parque empresarial desde el 2015, menciona la importancia del Portal del Empleo como parte de los canales de publicación de ofertas laborales que utiliza para dar a conocer los procesos de selección de su compañía, con lo cual garantiza que toda persona pueda acceder en igualdad de oportunidades a estos. Más exactamente, Correa dijo: “Es un portal de mucha ayuda porque nosotros publicamos ahí las vacantes que tenemos, puedo acceder a la base de datos de Zona Franca, buscar los candidatos que necesito y he logrado ubicar varios” (Ariza y Hurtado, 2017b).

**2) Calificación y cualificación de personal.** En el 2011, se establece esta línea de trabajo que posibilita la formación y la capacitación de colaboradores de las empresas usuarias de la Zona Franca de Bogotá, línea que también está abierta a la comunidad del área de influencia del parque empresarial, para facilitar el acceso a la educación de manera inclusiva, con costos reducidos, diferenciados, incluso gratuitos en algunos componentes, y con financiación en otros, en el mismo lugar donde se trabaja (Zona Franca de Bogotá) o cercano al lugar donde se vive.

Según Adriana Mancipe, gestora de programas educativos: “La Alianza Educativa Unifranca se creó con el fin de capacitar y cualificar en programas que van acorde con la actividad económica de las empresas de la Zona Franca de Bogotá” (Ariza y Hurtado, 2017c).

Esta línea se desarrolla bajo la estrategia educativa llamada *Alianza Unifranca*, la cual se sustenta bajo alianzas con distintas instituciones académicas. Al cierre de 2017, la Alianza contó con 7 convenios con organizaciones como la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Uniminuto, la Universitaria Agustiniiana, Uniagustiniana, el Instituto Colombiano de Aprendizaje, Incap, el Centro de Idiomas FNL Language Solutions, la Corporación Universitaria Iberoamericana, el Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, Unigermana y la Fundación Universitaria Monserrate, Unimonserrate (Ariza y Hurtado, 2018).

A través de estos convenios se logra una oferta académica en distintos ciclos de formación (técnicos, tecnológicos, profesional) e idioma inglés. Los primeros programas de educación ofrecidos fueron: Gestión Logística Integral, con 16 estudiantes, y Gestión de Mercadeo, con 5 estudiantes, en convenio con la Fundación Universitaria Monserrate.

En particular, en el 2017 la formación en idioma inglés se puso en marcha bajo el programa de bilingüismo en alianza con el Centro de Idiomas FNL Language Solutions y el Sena, con el fin de mejorar y fortalecer las capacidades tanto de los colaboradores, como de la comunidad. Con ello se logró, de manera directa, una generación de mayores ingresos y, por ende, un mejoramiento en la calidad de vida de quienes desarrollan esta competencia. Así lo manifiesta Giancarlo Salamanca, subgerente comercial del Grupo ZFB:

La idea es hacer que se catapulte aquí en los temas en inglés y eso genera mucho valor agregado, una persona de *call center* en español se gana un salario mínimo o hasta dos, que está entre \$800.000 y \$1.600.000; una persona bilingüe está entre \$1.600.000 y \$2.200.000; los beneficios son muchos (Ariza y Hurtado, 2017d).

Adicional a los programas académicos formales, a través de la Alianza Unifranca, se realizan cursos complementarios dictados por el Sena, en materia de control de inventarios, atención y servicio al cliente, auditorías internas de calidad, coordinación de talento humano y trabajo en equipo, contabilidad, costos y presupuestos, trabajo en alturas y manejo seguro de montacargas, los cuales están asociados a la dinámica de las empresas de la Zona Franca de Bogotá.

Una de las mayores fortalezas de esta línea, y que ha permitido la consolidación del Programa, es contar con un espacio propio para desarrollarla. Así, desde el 2013, la Alianza Unifranca tiene una infraestructura propia dentro del parque empresarial, la cual fue entregada para su administración a la Fundación ZFB por Desarrolladora de Zonas Francas S. A., una de las empresas del Grupo ZFB, y ello garantiza un buen entorno académico, de seguridad y comodidad dentro de las instalaciones del parque empresarial.

Esta línea de acción es de gran valor para sus beneficiarios. Para Norberto Ramos, auxiliar de atención al usuario de la Copropiedad ZFB, contar con la posibilidad de estudiar en Unifranca permite ser multiplicador de conocimiento en cualquier lugar, incluso incursionar en un negocio propio. Específicamente, Ramos manifestó: “Lo bueno que tiene la Copropiedad es que velan para que la gente progrese y salga adelante, en dado caso tenga uno la posibilidad de armar su propia empresa o adquirir un conocimiento más amplio y un mejor trabajo” (Ariza y Hurtado, 2017e).

Entre el 2010 y el 2017, 4.801 personas han estado inscritas en la oferta académica de la estrategia educativa, donde el 60.3 % corresponde a 2.896 personas inscritas en cursos cortos de formación complementaria y formación en competencias, y el 39.7 % (1.951 personas) estuvieron inscritas en formación titulada en los niveles técnico, tecnólogo o profesional (Ariza y Hurtado, 2018c).

Entre 2016 y 2017, la Alianza Unifranca ha permitido que, en promedio, más de 1.000 personas por año hayan accedido a un programa de formación. De las personas que se inscribieron en programas académicos en los niveles técnicos, tecnólogo y profesional (1.905), el 22 % había finalizado su formación y contaban con un título académico a diciembre de 2017.

De las 2.896 personas inscritas en cursos cortos, 2.611 en formación complementaria y 285 personas en formación en competencias, el 59 % (1.717 personas) culminaron su curso y obtuvieron la certificación respectiva, 1.439 culminaron en formación complementaria y 278 culminaron en formación en competencias (Ariza y Hurtado, 2018c).

### **3) Articulación con las empresas usuarias de la Zona Franca de Bogotá.**

En el marco de esta acción, en el 2010, se dio la creación de la Red de Usuarios Francamente Responsables (en adelante, la Red), la cual estaba inicialmente conformada por 17 empresas instaladas en la Zona Franca de Bogotá.

La finalidad de la Red es el trabajo conjunto y la sinergia para el desarrollo de mejores prácticas laborales en el marco de una gestión responsable y sostenible, a través de la actualización normativa, el fortalecimiento de comités internos, el mejoramiento de condiciones laborales, la implementación de acciones de seguridad y salud en el trabajo, y la promoción de derechos humanos, entre otras. La Red se ha fortalecido en el tiempo con la vinculación de 98 empresas adicionales.

A diciembre de 2017, se logró un posicionamiento de la Red como un espacio de beneficio para sus empresas, y contó con un total de 115 empresas adheridas, lo que significa un crecimiento del 13 % respecto al 2016, cuando la Red estuvo conformada por 102 empresas (Ariza y Hurtado, 2018). Así, al cierre del 2017, la Red contó con el 27 % del total de las empresas ubicadas en el parque empresarial.

La Red está regida por un protocolo de doce principios, basados en los principios del Pacto Global (es decir, derechos humanos, normas laborales, medioambiente y anticorrupción), que deben ser asumidos en el interior de las empresas adheridas. A partir de 2015, las acciones de la Red están articuladas a los ODS, específicamente al ODS 8.

De acuerdo con Luz Adriana Duque, coordinadora de proyectos sociales de la Fundación ZFB:

A través de esta Red se mantiene a la fecha, la misión y el objetivo por la cual inició, que es el de unir a las empresas para trabajar de manera conjunta en proyectos de beneficio común y que tengan que ver con responsabilidad social y principalmente con el trabajo (Ariza y Hurtado, 2017f).

De ahí que el accionar de esta línea se desarrolla mediante mesas de trabajo en diferentes ejes temáticos (RSE y sostenibilidad, trabajo decente y promoción de derechos humanos, seguridad y salud en el trabajo, y gestión ambiental), donde cada año se priorizan temas, de acuerdo con los intereses y las necesidades de las empresas adheridas.

La articulación con las empresas se materializa a partir de esfuerzos conjuntos entre empresas usuarias y aliados estratégicos externos, para la implementación

de proyectos o acciones en RSE y sostenibilidad. Las empresas pertenecientes a la Red valoran el trabajo que se realiza a través de las reuniones que se llevan a cabo anualmente, pues se genera un valor compartido en cuanto a la multiplicación de conocimiento entre los asistentes a estas reuniones, las cuales contribuyen a la aplicación de mejores prácticas en el interior de las empresas.

Las empresas reconocen la importancia del Programa, ya que tiene varias aristas en temas de responsabilidad social, como el apoyo y el acompañamiento que se recibe para la implementación de acciones tendientes a mejores ambientes de trabajo. Al respecto, Jorge Arana, gerente de Gestión Humana de Despegar, señala:

Desde el momento uno hemos recibido opciones en términos de educación, opciones en términos de actividades puntuales de responsabilidad social hacia los trabajadores, hacia la comunidad, mesas de trabajo para hablar de temas como salud y seguridad en el trabajo, trabajo decente, recursos humanos, en donde también se comparten buenas prácticas y ha habido un trabajo interesante y creo que hemos tratado dentro de lo posible de aprovechar todo lo bueno que Zona Franca tiene para ofrecer (Ariza y Hurtado, 2017g).

A través de la Red se posibilita que en las empresas haya consciencia de que los colaboradores son esenciales para su gestión empresarial, bajo lo cual es fundamental la implementación y el fortalecimiento de buenas prácticas laborales, en pro de generar mejores condiciones de trabajo. Con esto se busca que haya una oferta de trabajo decente a sus colaboradores, y que ellos se sientan valorados y tenidos en cuenta por la empresa, como factores importantes para una mejor productividad y crecimiento de los negocios.

**4) Relacionamiento con la comunidad.** Bajo esta línea de trabajo, a finales del 2015 se creó la mesa de relacionamiento con la comunidad, con el propósito de formalizar un solo canal de interrelación con la comunidad del área de influencia de la Zona Franca de Bogotá y las autoridades locales, y para que se fortaleciera la articulación del trabajo, tanto con la comunidad como con las instancias gubernamentales. Así pues, Francamente Responsable ha constituido espacios formales de diálogo que garantizan un trabajo articulado para atender temas afines a nivel local, distrital y de la Zona Franca de Bogotá, bajo cuatro enfoques de trabajo: relacionamiento y comunicación, desarrollo local, empleo y educación para los jóvenes de las localidades, y movilidad.

Desde sus inicios, en la mesa se ha tenido la participación de 188 representantes de la sociedad civil, como comerciantes de pequeñas y medianas empresas, Pymes, personas con discapacidad, líderes comunitarios, redes juveniles, población LGBT (lesbianas, gais, bisexuales y transexuales), entidades públicas y organizaciones sociales. Durante 2017, la mesa tuvo 46 organizaciones participantes de las siete localidades de influencia, con una participación mayoritaria de la localidad de Fontibón (Zona Franca de Bogotá, s. f.).

Mediante esta línea, el Programa logra el empoderamiento participativo y el desarrollo de libertades sociales alcanzadas a lo largo de su puesta en marcha, ya que al tener formalizados los espacios de diálogo se garantiza un entorno enfocado en pilares fundamentales del desarrollo humano, como la autonomía de las personas para ejercer su capacidad de elección, el acceso a nuevas oportunidades y la ayuda en la satisfacción de las necesidades de la comunidad. Lo anterior redonda en que realmente haya equidad de participación y oportunidades de ser actores activos y de cambio en la toma de decisiones y la puesta en marcha de acciones tendientes a la generación de trabajo decente.

Igualmente, a través de esta mesa se ha logrado trabajar de manera articulada con las instituciones públicas en beneficio de la comunidad para el desarrollo local, y también la vinculación de estas instituciones para la divulgación de las ofertas laborales y académicas que posibilita la Zona Franca de Bogotá.

En un grupo focal realizado con la comunidad, se evidenció que ella reconocía el papel que juega ZFB en la promoción del desarrollo de acciones conjuntas con la comunidad para encontrar solución a sus necesidades y expectativas. Al respecto Luz Marina Fonseca, representante legal de la Fundación Manos Unidas, manifestó:

Cuando una persona llega a una institución, a una fundación, a la Secretaría de Integración, a la Alcaldía, o a la Junta de Acción Comunal, llegan diciendo que no tienen empleo y cuando uno pregunta qué saben hacer dicen que saben hacer de todo, pero en realidad no saben nada, entonces ahí empezamos a decir no, si hay tanta gente sin empleo y no está capacitada entonces pensemos cómo capacitarlos, y fue así como se logró a través de Zona Franca de Bogotá que el SENA viniera y empezara a capacitar (Ariza y Hurtado, 2017h).

**5) Gestión de externalidades.** Teniendo en cuenta que se identificaron externalidades que afectan la vinculación y la estabilización del empleo, se incorporó su gestión como una línea de acción que opera a través del trabajo conjunto

entre la Zona Franca de Bogotá y su Programa de RSE con otras instancias gubernamentales y empresas que están localizadas sobre el corredor vial de la Calle 13, espacio en el que se evidencian distintas problemáticas que afectan la productividad de las empresas y la relación laboral con sus colaboradores.

Entre las variables identificadas para gestionar se encuentran la movilidad, la seguridad y el acceso a servicios que faciliten el trabajo de los colaboradores como, por ejemplo, el acceso a servicios de atención en primera infancia para los hijos de los colaboradores.

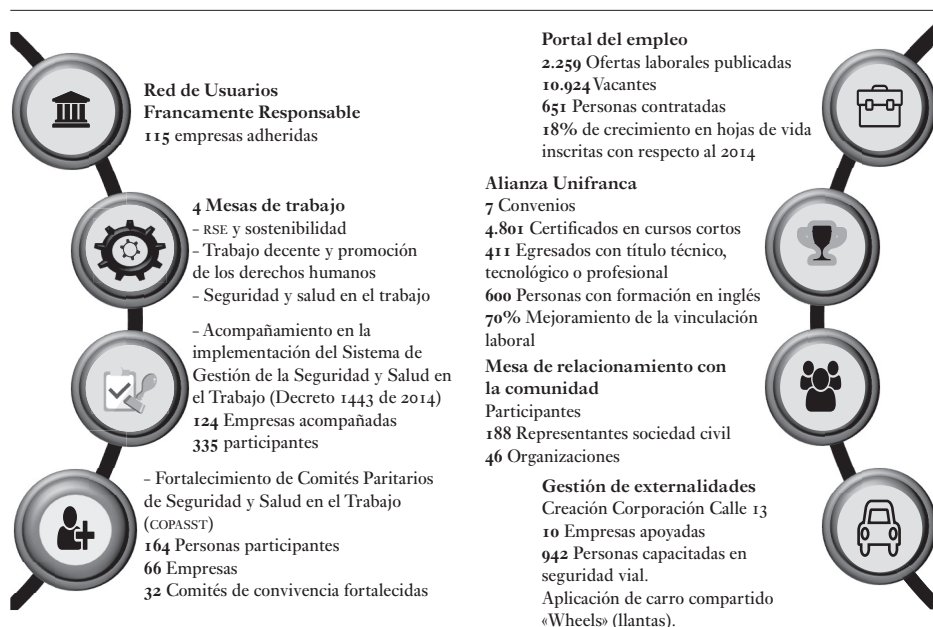
La movilidad es uno de los temas más críticos para las empresas y los colaboradores de la Zona Franca de Bogotá. De ahí la importancia de gestionar este tema, pues no se cuenta con un buen servicio de transporte público circulante, lo que dificulta la llegada al trabajo de los colaboradores, y los obliga a realizar distintos transbordos, utilizar transportes ilegales por la falta de disponibilidad de buses, lo que finalmente se traduce en mayores costos, tiempos de traslados e inseguridad. Esto impacta, de manera directa, el ingreso de estas personas, su tiempo de desplazamiento y su calidad de vida (Ariza y Hurtado, 2017).

Por este motivo, según Andrea Correa, coordinadora de Gestión de Movilidad, el Programa cuenta con la Corporación Calle 13 para desarrollar acciones que contrarresten las dificultades de movilidad, seguridad e infraestructura de la Calle 13. La Corporación Calle 13 es una organización sin ánimo de lucro que fue creada a finales del 2012 por iniciativa de Zona Franca de Bogotá y en conjunto con otras empresas ubicadas a lo largo del corredor vial de la Calle 13 entre la Avenida (Carrera 72) Boyacá y la Carrera 139.

En este orden de ideas, ZFB es un actor líder en gestión, pues posibilita la interrelación con autoridades locales, la ANDI, Policía Nacional, Transmilenio y Secretaría Distrital de Movilidad, organizaciones con quienes pone en marcha estrategias para el mejoramiento de la infraestructura vial de la Calle 13, a fin de implementar rutas de transporte público para el área del sector, mejorar la seguridad de esta vía (Ariza y Hurtado, 2017i).

A manera de síntesis de lo expuesto acerca de las cinco líneas de acción del Programa Francamente Responsable, la Gráfica 9 muestra las principales estadísticas de las acciones implementadas en el Programa a 2017, con respecto a 2010.

GRÁFICA 9. ESTADÍSTICAS PROGRAMA FRANCAMENTE RESPONSABLE DE 2010 A 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por el Área de Responsabilidad Social del Grupo ZFB.

## 2.5. IDENTIFICACIÓN CUALITATIVA DE IMPACTOS

La investigación evidenció que el Programa Francamente Responsable contribuye a generar impactos en beneficio de los distintos grupos de interés beneficiados. Estos impactos se identificaron luego de realizar la sistematización de las entrevistas y los grupos focales por grupo de interés, a través de un ejercicio de triangulación de información, el cual muestra los hallazgos en la documentación inicial de fuentes secundarias y en la recolección de información de fuentes primarias.

De ahí que a partir del insumo anterior –y utilizando los instrumentos de investigación que propone la *Metodología*, como el análisis Dofa y la lectura del caso a partir de la literatura sobre la RS–, se realizó la identificación cualitativa de los impactos del Programa. A continuación, se hace la descripción de los impactos más relevantes:

**1. Mayor facilidad en el acceso al trabajo decente.** En el marco del ODS 8 es importante resaltar el engranaje que debe existir desde el ámbito empresarial

para contribuir al desarrollo sostenible basado en la generación de oportunidades laborales, tanto para hombres como para mujeres, y es parte del crecimiento económico local y nacional.

De ahí la relevancia que cobra el impacto generado por la línea de articulación de la oferta y la demanda laboral, al facilitar el acceso al empleo en condiciones dignas, incluyentes y transparentes, ello encaminado a la vinculación y la estabilización del empleo que se genera en las empresas instaladas en la Zona Franca de Bogotá y a contribuir a las metas que integran el cumplimiento del ODS 8, especialmente la 8.3 relacionada con la creación de empleo decente, y la 8.5, la cual hace referencia a que, en el 2030, se debe “lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor” (Organización de Naciones Unidas, s. f. párr. 8).

Asimismo, una de las acciones que tiene un destacado aporte a la generación de trabajo decente es el *Portal del Empleo*, ya que con esta herramienta se apoya, por un lado, a los potenciales colaboradores de la Zona Franca de Bogotá en la búsqueda de un trabajo de acuerdo con su perfil y, por el otro, a las empresas usuarias del Grupo ZFB para encontrar trabajadores acordes con sus requerimientos y necesidades laborales.

Así, el Programa ha contribuido a que la comunidad encuentre otras formas de acceso al empleo, a través de convocatorias en la Zona Franca de Bogotá, por ejemplo, la convocatoria para administrar la cafetería de Alianza Unifranca y la panadería de la plazoleta central de la Zona Franca de Bogotá, donde la Fundación Manos Unidas, organización de la localidad de Fontibón que trabaja con niños, jóvenes y adultos en condición de vulnerabilidad, fue seleccionada para el manejo de estos negocios, con lo cual se generaron cinco empleos directos a madres cabeza de hogar y el fortalecimiento a *famiempresas* de la localidad.

**2. Mayor facilidad en acceso a la educación.** Uno de los principales impactos sociales identificados fue la facilitación para el acceso a la educación, el cual posibilita a los colaboradores de la Zona Franca de Bogotá y a la comunidad del área de influencia, la obtención de conocimiento, de competencias y de capacidades acordes con los sectores productivos instalados en el parque empresarial, ya que esto constituye un aporte importante para el desarrollo humano, el mejoramiento del desempeño laboral y la posibilidad de una mejor calidad de vida.

Por lo anterior, la expansión de las capacidades de quienes se han beneficiado del acceso a la educación, a través de la línea de calificación y cualificación del personal, guarda relación directa y se complementa con la línea de articulación de la oferta y demanda laboral. Esto se constituye como una línea transversal al Programa y a su objetivo central, que es la generación y estabilización de trabajo decente.

Vale destacar la importancia de los programas técnicos, tecnológicos, profesionales y de idioma inglés que ofrece Alianza Unifranca, pues al estar articulados con la formación para el trabajo facilitan el desarrollo permanente y continuo de las competencias y capacidades, para así alcanzar mejores empleos y nuevas posibilidades de empleabilidad, garantizando que tengan un desarrollo humano, acorde con los planteamientos relacionados con la importancia del enfoque de capacidades de Nussbaum (2002, 2005) y Sen (2002), como fuente principal para este desarrollo.

Al respecto, Nohemy Abadía, directora del convenio con Unimonserrate, una de las instituciones educativas confederadas con Alianza Unifranca, señaló:

En el seguimiento que hemos hecho de los egresados, por ejemplo, hay porcentajes de más del 70 % de los chicos que han mejorado su vinculación laboral ya sea dentro de la misma empresa porque los han ascendido o han cambiado de empresa en un cargo de mayor responsabilidad y obviamente de mayor remuneración que es el objetivo de nosotros (Ariza y Hurtado, 2017j).

Así mismo, contar con la posibilidad de tener acceso a capacitación desde el punto de vista empresarial y social, es una forma de cerrar brechas entre las capacidades de los recursos humanos disponibles y las necesidades de las empresas; y, en este sentido, ello también puede considerarse dentro de los beneficios que una organización ofrece a sus colaboradores y, a la vez, la convierte en una estrategia de retención de personal (Llisterri, Gligo, Homs y Ruiz-Devesa, 2014, p. 27).

**3. Mejoramiento de condiciones de vida.** El contar con la facilidad de estudiar y de alcanzar un trabajo es un factor real para el mejoramiento de calidad de vida de quienes pueden estudiar o generar ingresos a partir de las posibilidades que ofrece el Programa. De ahí que este contribuye al desarrollo humano, entendido como la posibilidad de ampliar las libertades de los individuos, a partir del fortalecimiento de sus capacidades y competencias (Nussbaum, 2002, 2005; Sen, 2002), siendo lo que posibilita mejores opciones

de trabajo a través de ascensos, cambios de cargos y funciones, pero también de estilos de vida mediante distintas y mejores condiciones de trabajo.

Lo anterior genera empoderamiento, creación de redes sociales y mejoras en la calidad de vida. Así lo menciona Nelson Tul de la Cruz, auxiliar de mantenimiento de Desarrolladora de Zonas Francas S. A., al hablar acerca de lo que logró al estudiar a través de la estrategia educativa del Programa: “Descubrí que sí puedo hacerlo, no me importaba la edad que tuviera, sino que tenía las capacidades de seguir laboralmente; el aporte de Alianza Unifranca fue muy importante en mi vida por eso” (Ariza y Hurtado, 2017k).

**4. Camino abonado para la gestión empresarial responsable.** Contar con una línea de articulación con las empresas usuarias, con el objeto de realizar de manera conjunta acciones en RSE genera beneficios y reconocimientos a la Red, ya que es la forma como se materializa esta línea de trabajo del Programa.

La puesta en marcha de la Red es un valor agregado para las empresas de la Zona Franca de Bogotá, que se da a través de la multiplicación de conocimiento que se genera mediante las capacitaciones y mesas de trabajo de los distintos ejes temáticos que se abordan en el marco de la realización de acciones conjuntas de RSE. Estas traen beneficios tanto a las organizaciones como a sus colaboradores, pues son un espacio que abre posibilidades para compartir conocimiento, experiencias, conocer buenas prácticas y replicarlas, con el fin de abonar el camino hacia la generación de una gestión responsable en el interior de la Zona Franca de Bogotá.

En el proceso de investigación, a través de las entrevistas y grupos focales realizados, se pudo evidenciar que hay interiorización por parte de las empresas de la Red de la importancia de implementar acciones tendientes a lograr gestión social y sostenible reflejada en un mejor entorno laboral. Al respecto, Nancy Arévalo, jefe de Gestión Humana de Signet Armolite Colombia, como colaboradora de una empresa de la Red, manifiesta:

(La Red) Favorece a los colaboradores; hay privilegios, llega información de primera mano, se tiene acceso directo a los cursos de formación, de capacitación, se tiene la posibilidad de tener formación en el mismo sitio de trabajo. Los aportes que ofrece la Red de Usuarios como las capacitaciones y la formación educativa, ayudan a continuar mejorando el ambiente laboral (Ariza y Hurtado, 2017l).

**5. Empoderamiento participativo articulado y relación de confianza con autoridades locales y comunidad.** El trabajo que se tiene en la mesa

de relacionamiento con la comunidad ha permitido un trabajo articulado directo con distintas organizaciones, quienes ven la gestión de Zona Franca de Bogotá como la de un actor clave en la solución de problemas sociales del área de influencia, como el desempleo, la falta de formación, las dificultades de movilidad y la inseguridad. Esto ratifica que el Programa permite el desarrollo de proyectos específicos que posibilitan la generación de oportunidades laborales, educativas, de transporte y seguridad, con lo cual se gestionan las distintas variables que afectan la posibilidad de tener un trabajo decente.

Asimismo, en desarrollo del trabajo de campo se obtuvieron distintos testimonios que respaldan tanto la existencia del empoderamiento de la comunidad para la solución conjunta con Zona Franca de Bogotá de los problemas priorizados en las mesas de trabajo, como la relación de confianza de la comunidad frente al trabajo de articulación que ha iniciado la Zona Franca de Bogotá desde finales de 2015. Así, por ejemplo, María Cristina Agray, líder de la Red de Discapacitados, mencionó que el acompañamiento de esta mesa de relacionamiento ha sido muy valioso para su constitución como organización, que les ha permitido tener mayor visibilidad, ser tenidos en cuenta para ejecutar proyectos ambientales, acceder a capacitaciones, participar en las ferias de empleo que realiza la Zona Franca de Bogotá, ser referentes para otras organizaciones y, sobre todo, aprender. En palabras de Agray:

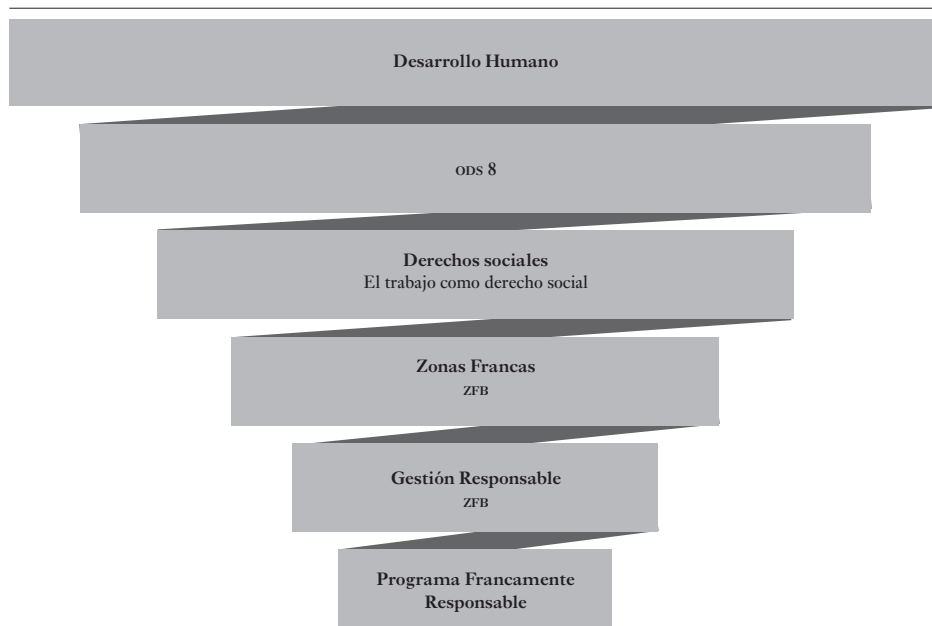
[...] esto hace que se fortalezca totalmente una organización en ese sentido, y nos ha favorecido muchísimo desde aquí, porque hemos aprendido muchísimo, hemos tenido mucha capacitación, aprendizaje también, porque uno es novato en el sentido de ayudar población pero no sabe cómo direccionarla, entonces a veces son grandes ayudas desde una mesa de esta índole porque esto es mucho apoyo para nosotros (Ariza y Hurtado, 2017m).

### 3. DESARROLLO HUMANO COMO ENFOQUE DE CAPACIDADES Y SU RELACIÓN CON EL TRABAJO DECENTE

El estudio de caso evidencia una contribución del Programa Francamente Responsable a la generación de trabajo decente y, por consiguiente, al desarrollo humano de sus beneficiarios. Este desarrollo humano está ligado estrechamente al fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores de las empresas usuarias de la Zona Franca de Bogotá, así como de la comunidad del área de influencia.

En la gráfica 10 se puede observar el planteamiento conceptual del estudio de caso que va de lo general a lo particular, empezando con aspectos relacionados con el desarrollo humano y atravesando otros como el ODS 8, los derechos sociales y el trabajo decente.

GRÁFICA 10. MARCO TEÓRICO PROGRAMA FRANCAMENTE RESPONSABLE



Fuente: Elaboración propia.

### 3.1. DESARROLLO HUMANO

El concepto de desarrollo humano, introducido por el Pnud con el aporte de Mahbub Ul Haq<sup>1</sup>, Keith Griffin<sup>2</sup>, Martha Nussbaum<sup>3</sup> y Amartya Sen<sup>4</sup>, hace

- 
- 1 Economista pakistaní. Fundador de las teorías de desarrollo humano.
  - 2 Economista con especialidad en la reducción de la pobreza y en estrategias para el desarrollo económico.
  - 3 Reconocida filósofa con distinciones por su trabajo en temas relacionados con el desarrollo y la ética.
  - 4 Filósofo y economista indio. Premio Nobel de Economía en 1998. Investigaciones, entre otras, en economía del bienestar, en la teoría del desarrollo humano, en la filosofía de la economía y en el enfoque de las capacidades.

referencia a la ampliación de las capacidades (posibilidades de ser y hacer) a través de la oportunidad de acceder al conocimiento, a los servicios de salud y a la nutrición, y así alcanzar una vida con mejores condiciones, pues esto le permite contar con una vida en entornos seguros, y con tiempo libre para desarrollar sus libertades políticas, sociales y culturales.

Según Ul Haq (1980), el desarrollo humano va más allá del aspecto económico y de los ingresos de una nación, por lo que se debe entender desde dos puntos: uno relacionado con la formación de las capacidades de sus habitantes para el acceso a la salud, el conocimiento, la información y las habilidades, y otro relacionado con cómo las personas pueden hacer uso de estas, ya sea en el empleo, en las actividades productivas, los asuntos políticos o en sus actividades de esparcimiento o recreación.

De este modo, el desarrollo humano considera relevante dar importancia a los seres humanos a través de la provisión de las condiciones necesarias para garantizar entornos favorables que les permita alcanzar su máximo potencial. Esta perspectiva se sustenta en la equidad de oportunidades; la productividad, relacionada con las inversiones en la gente; la sostenibilidad, entendida como la búsqueda de opciones que garanticen la preservación del entorno ambiental, social y económico para las generaciones futuras; y el empoderamiento, relacionado con la autonomía de las personas para ejercer su capacidad de elección propia y así tener oportunidades que les permitan vivir nuevas experiencias.

Griffin (2001) coincide con Ul Haq en que el objetivo del desarrollo no es solo incrementar el PIB de una nación<sup>5</sup>, sino propiciar que las personas tengan una mayor gama de opciones, donde puedan realizar “más actividades, vivir una vida más larga, eludir enfermedades evitables, tener acceso a la reserva mundial del conocimiento y ser libres” (pp. 13-14).

Asimismo, Sen (2000) expresó que para hablar del desarrollo de una sociedad se debe tener en cuenta la vida de los individuos que la conforman; concretamente, Sen define el desarrollo humano como “un proceso de expansión de las libertades reales de las que disfruta el individuo” citado en Bedoya (2010, p. 284).

En esta misma línea, el Pnud (1990) define el desarrollo humano como el proceso en el cual se amplían las oportunidades del ser humano, las cuales, en principio, pueden ser infinitas y transformarse con el tiempo, aunque desde todos los niveles de desarrollo, las tres más esenciales son disfrutar de una vida

---

5 Producto interno bruto: valor total de los bienes y servicios finales producidos en un año.

prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente.

### 3.2. ENFOQUE DE CAPACIDADES

Martha Nussbaum, una de las cofundadoras, junto con Amartya Sen, de la Asociación Internacional de Desarrollo Humano, ha planteado el desarrollo humano con un enfoque hacia el ser humano, donde este, a través de las distintas políticas públicas, sea el centro y se trabaje por su libertad.

En el enfoque de las capacidades de Nussbaum, resulta central el reconocimiento de “la lucha de cada persona por su desarrollo, que trate a cada persona como un fin en sí mismo, cuyas decisiones resultan valiosas, en especial aquellas orientadas a perseguir su idea del bien y conseguir afiliaciones significativas” (Arjona, 2013, p. 158). De ahí que Nussbaum haya afirmado que el desarrollo se basa en diez capacidades humanas centrales, que contribuyen a la construcción de un camino hacia una sociedad justa y una vida humana digna.

La tabla 7 muestra las capacidades que resultan de enfocarse “en la identificación y protección de las capacidades humanas centrales, es decir, en aquello que las personas pueden efectivamente ser y hacer” (Arjona, 2013, p. 159).

TABLA 7. ENFOQUE DE CAPACIDADES NUSSBAUM

Capacidad	Alcance
1. Vida	Extensión normal de la vida. Evitar la muerte prematura.
2. Salud corporal	Salud reproductiva. Adecuada alimentación. Posibilidad de un lugar adecuado para vivir.
3. Integridad física	Libertad de movimiento. Seguridad frente a todo tipo de agresiones (asaltos violentos, violencia sexual y familiar). Oportunidades para la satisfacción sexual. Oportunidades para elección en materia de reproducción.
4. Sentidos, imaginación y pensamiento	Capacidad de sentir, imaginar, pensar y de razonar al modo «auténticamente humano». Educación adecuada, alfabetización, entrenamiento científico y matemático básico; poder usar la imaginación y pensamiento, con garantías de libertad de expresión tanto en lo político como en lo artístico, así como la libertad de prácticas religiosas.
5. Emociones	Capacidad para mantener relaciones afectivas, poder tener un desarrollo emocional libre de temores o sucesos traumáticos de abuso o descuido.
6. Razón práctica	Capacidad para formarse una concepción de bien y reflexionar críticamente sobre los propios planes de vida. Implica proteger la libertad de conciencia y de observancia religiosa.

Capacidad	Alcance
7. Afiliación: a. Poder vivir con y para los otros, b. Que se den las bases sociales del auto respeto y la no humillación	a. Ser capaz de tener empatía y de comprometerse en distintas maneras de interacción social. b. Ser capaz de imaginar la situación del otro (proteger esta capacidad implica proteger las instituciones que construyen y promueven estas formas de afiliación, así como proteger la libertad de expresión y de asociación pública). Ser tratado como un ser dotado de dignidad e igual valor que los demás. Implica establecer normas contrarias a la discriminación por razón de raza, orientación sexual, etnia, casta, religión y origen nacional.
8. Otras especies	Poder vivir una orientación ecológica, cercana y respetuosa con los animales, las plantas y el mundo natural.
9. Juego	Poder reír, jugar y disfrutar de actividades recreativas.
10. Control sobre el propio entorno: a. Político, b. Material	a. Capacidad para poder participar de forma efectiva en las elecciones políticas que gobiernan la propia vida; derecho a la participación política y protección de la libertad de expresión y de asociación. b. Oportunidad real de ejercer la propiedad (de la tierra y de bienes muebles) en condiciones de igualdad de derechos; tener derecho a buscar trabajo en plano de igualdad con los demás. No sufrir persecuciones y detenciones sin garantías. Poder trabajar como un ser humano, ejercer la razón práctica y entrar en relaciones valiosas de reconocimiento mutuo con los demás trabajadores.

Fuente: Elaboración propia a partir de Nussbaum (2005, pp. 31-33).

### 3.3. EL ODS 8 Y EL TRABAJO COMO DERECHO SOCIAL

Dado que las perspectivas de Ul Haq, Griffin, Sen y Nussbaum son el sustento teórico de desarrollo humano de la ONU, sus ideas guardan relación con los planteamientos para alcanzar el desarrollo sostenible de manera integral al incluir a las personas, el planeta y la prosperidad para todos, los cuales se plasman en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.

Los ODS cuentan con una perspectiva global e integral del progreso de desarrollo, fundamentado en que el centro de dicho proceso son las personas y el planeta. Los ODS son una agenda articulada en 17 objetivos, 230 indicadores y 179 metas; para lograrlo, se proporcionan herramientas con miras a la superación de los desafíos de la humanidad y, en especial, los relacionados con el trabajo mismo, los cuales se le incorporan, de manera específica, en el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.

El ODS 8 se fundamenta en que, para un desarrollo sostenible, el crecimiento económico debe estar basado en una mayor productividad, bajo la creación de empleos con estabilidad, calidad, bien remunerados, con mejoramiento de las condiciones de trabajo y generación de oportunidades laborales tanto para hombres como mujeres.

Entre las doce metas que integran el cumplimiento de este ODS existen dos que resultan relevantes y pertinentes desde el punto de vista del Programa Francamente Responsable, que es el objeto de análisis de esta investigación, a saber:

8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la **creación de empleo decente**, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y alentar la oficialización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, entre otras cosas mediante el acceso a servicios financieros.

8.5 Para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un **trabajo decente para todos los hombres y mujeres**, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Es así como se entrevé la existencia de una estrecha relación entre el enfoque de las capacidades (o de desarrollo humano) y los derechos sociales, por lo que se destacan los puntos de encuentro entre estos como titulaciones fundamentales para la defensa de una vida humana en condiciones de dignidad.

En particular, en el marco de la perspectiva de desarrollo humano que proponen Ul Haq, Griffin, Nussbaum y Sen, en relación con la ampliación y la generación de oportunidades que posibiliten el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, reviste importancia el concepto de derechos sociales como aquellos derechos fundamentales de cada ser humano, inherentes a la dignidad del ser, que precisan de la acción positiva de la sociedad articulada o, en su defecto, de los poderes públicos, para desarrollar condiciones de vida dignas (Rodríguez-Arana, 2015).

Uno de los derechos sociales que es fundamental y que posibilita el desarrollo humano es el derecho al trabajo. Este surge a partir de las relaciones que se establecieron durante la revolución industrial donde se presentan protestas y huelgas a manera de exigir, por parte de los trabajadores, mejoras en sus condiciones laborales, razón por la cual se da paso a las primeras leyes laborales.

De ahí que el trabajo como derecho social hace referencia al derecho de las personas a tener un trabajo, a poderlo elegir, a que se le garanticen buenas condiciones, con protección social, salario en condiciones de igualdad y remuneración digna, sin discriminación y con derecho a poderse unir con otros para luchar por mejores condiciones (Const., 1991, art. 25 y 53).

Conforme a esto, se dilucida que el ordenamiento constitucional colombiano no está en sintonía con la garantía del trabajo como derecho y como condición para el ejercicio de otros derechos y la realización del ser humano, tal como lo indica el enfoque de las capacidades. En este mismo sentido, el trabajo decente cobra importancia al tener en cuenta que el trabajo debe darse en condiciones de seguridad social, pago de incapacidad, capacitación, descanso, protección especial a la maternidad, a la mujer y al trabajador menor de edad.

El concepto de *trabajo decente* se dio a conocer por primera vez en la Memoria del Director General de la OIT, en su 87ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, como el “trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en el cual los derechos son protegidos y que cuenta con remuneración adecuada y protección social” (OIT, 1999, p. 4).

Para la OIT, *trabajo decente* no solo comprende los anhelos, sueños, ambiciones y perspectivas de las personas durante su vida laboral y su desarrollo personal, sino también la igualdad de posibilidades, para hombres y mujeres, de alcanzar oportunidades de empleos productivos, bien remunerados, seguridad en el sitio de trabajo y la protección social para las familias. Así, la OIT basa el programa de *trabajo decente* en cuatro objetivos estratégicos:

1. Oportunidades de empleo e ingresos, el cual hace mención a la necesidad de generar posibilidades de empleos bien remunerados, justos y crecientes en el tiempo, que les permita acceder a ellas en condiciones de libertad y sin discriminación.

2. Los derechos en el trabajo, con los que se busca el cumplimiento y el respeto en los distintos países, de los derechos y las normas laborales internacionales establecidas.

3. La protección y la seguridad social que se enmarca en que los empleos existentes deben tener contemplado el acceso de los trabajadores a los sistemas de seguridad social y protección tanto para ellos como para sus familias, con la garantía del pago de pensiones, y un trabajo seguro y estable.

4. El diálogo social, con igualdad de género como un objetivo transversal, el cual pone énfasis en la concertación mediante el diálogo permanente entre gobiernos, empresarios y trabajadores sobre las necesidades y los problemas que se presenten alrededor de las relaciones laborales.

Por tanto, según Espinoza (2003), el concepto de *trabajo decente* es una propuesta integradora de diferentes aspectos, que contempla la “calidad y cantidad de

los empleos”, pero también, y de manera fundamental, las “relaciones sociales y en última instancia al tipo de sociedad y de desarrollo al que se aspira”.

En especial, el trabajo como una de las partes importantes del ciclo de vida de las personas, es un elemento central de la autoestima que contribuye a la satisfacción de necesidades, a la realización de las aspiraciones individuales y a la integración social, pues tener la posibilidad “de acceder a un *trabajo decente* constituye un acto de libertad que la sociedad y sus instituciones son responsables de proveer” (Gálvez, Gutiérrez y Picazzo, 2010, p. 81).

En suma, la ejecución de las acciones realizadas en las líneas de trabajo del Programa Francamente Responsable guarda una correlación directa con el desarrollo humano, el enfoque de capacidades y las metas del ODS 8 (ver tabla 8).

TABLA 8. LÍNEAS PROGRAMA FRANCAMENTE RESPONSABLE Y SU RELACIÓN CON EL TRABAJO DECENTE Y ENFOQUE DE DESARROLLO HUMANO

Líneas de Acción Programa Francamente Responsable	Objetivos Estratégicos Trabajo Decente (ODS 8)	Desarrollo Humano		
		Pilares fundamentales Mahbub UI Haq	Libertades Amartya Sen	Enfoque de capacidades Martha Nussbaum
1) Articulación de la oferta y demanda laboral	Oportunidades de empleo e ingresos Derechos en el trabajo	Equidad Productividad	Servicios económicos	Capacidad de control sobre el propio entorno (material) Afilación (guarda relación con el respeto por sí mismo, por los demás y por la no discriminación en ningún ámbito, incluido el laboral)
2) Calificación y cualificación del personal	Oportunidades de empleo e ingresos Derechos en el trabajo	Equidad Productividad Empoderamiento	Oportunidades sociales	Sentidos, imaginación y pensamiento (educación adecuada) Afilación
3) Articulación con las empresas (Red de Usuarios Francamente Responsables)	Oportunidades de empleo e ingresos Derechos en el trabajo Protección y seguridad social Diálogo social	Equidad Sostenibilidad Productividad Empoderamiento	Servicios económicos Oportunidades sociales	Sentidos, imaginación y pensamiento (educación adecuada) Afilación

Líneas de Acción Programa Francamente Responsable	Objetivos Estratégicos Trabajo Decente (ODS 8)	Desarrollo Humano		
		Pilares fundamentales Mahbub Ul Haq	Libertades Amartya Sen	Enfoque de capacidades Martha Nussbaum
4) Relacionamiento con la comunidad y autoridades locales	Oportunidades de empleo e ingresos Derechos en el trabajo Protección y seguridad social	Equidad Sostenibilidad Productividad Empoderamiento	Servicios económicos Oportunidades sociales	Capacidad de control sobre el propio entorno (material) Sentidos, imaginación y pensamiento (educación adecuada) Afiliación
5) Gestión de externalidades	Oportunidades de empleo e ingresos Derechos en el trabajo Protección y seguridad social	Equidad Productividad	Servicios económicos Oportunidades sociales	Capacidad de control sobre el propio entorno (material) Sentidos, imaginación y pensamiento (educación adecuada) Afiliación

Fuente: Elaboración propia.

En este orden de ideas, y con base en lo expuesto en las secciones previas, el estudio de caso encuentra información suficiente para afirmar que el Programa Francamente Responsable aporta a las metas 8.3 y 8.5 del ODS 8 de la ONU, y que sus líneas de acción se ajustan a algunos de los conceptos promovidos por la teoría del desarrollo humano y el enfoque de capacidades, propuesta por Ul Haq, Griffin, Nussbaum y Sen.

### 3.4. PROGRAMA FRANCAMENTE RESPONSABLE COMO UN NEGOCIO RESPONSABLE

Cada día son más las empresas que han introducido iniciativas de RSE en el marco de negocios sostenibles, a partir del manejo de los riesgos que implica su operación, y de las acciones que garanticen mejores entornos para la sociedad y en beneficio de los grupos de interés con los cuales se relacionan. Al respecto, Juan Pablo Rivera, presidente del Grupo ZFB, sostuvo:

Tenemos que empezar a trabajar en estos temas alrededor del parque porque creemos que esa sostenibilidad en lo económico, en lo social, en lo ambiental, debe venir de la mano con el desarrollo de los negocios; tiene que haber esa convicción (Ariza y Hurtado, 2017n).

Así mismo, en el marco del enfoque de las capacidades, el cual se sustenta en que las personas son libres e importa la dignidad humana, se infiere que tiene sentido incorporar la gestión responsable en el ámbito empresarial como base para contribuir, desde las organizaciones, a que los individuos puedan potencializar y mejorar su dignidad humana (Bertland, 2009). Así, pues, es importante que las empresas implementen programas bajo este enfoque para potenciar el desarrollo integral de sus colaboradores y contribuir a la satisfacción de necesidades y el mejoramiento de competencias, con la generación de un impacto significativo para la calidad de vida de las personas, que trascienda el entorno laboral.

Vives, Corral e Isusi (2008) plantean la importancia de que la gestión corporativa esté basada en la búsqueda de beneficios adicionales a la rentabilidad financiera, donde las necesidades y opiniones de los grupos de interés con quienes se relacionen sean tenidas en cuenta para su actuar empresarial.

En este sentido, la Zona Franca de Bogotá, desde el 2007 con su adhesión al Pacto Global Red Colombia, y desde el 2009, desde el Comité Directivo del Pacto Global Red Colombia, ha incorporado prácticas sostenibles para el mejoramiento de su gestión, la mitigación de los impactos negativos de su operación y la consolidación de relaciones permanentes y constructivas con sus grupos de interés.

Esta adhesión se dio como una iniciativa de la Junta Directiva de la Zona Franca de Bogotá que, en palabras del presidente del Grupo ZFB, dice sobre la visión de RSE: “Es algo en lo cual debemos aportar, contribuir y devolverle a la comunidad un beneficio que estamos recibiendo gracias a Dios de hacer negocios. ¿Hasta cuándo? Hasta cuando podamos, espero que sea por mucho tiempo” (Ariza y Hurtado, 2017n). De este modo, la gestión sostenible del Grupo ZFB, como estrategia corporativa,

busca contribuir a la generación de valor de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y demás grupos de interés; construyendo relaciones de mutuo beneficio, viviendo nuestros principios corporativos y aportando de manera sostenible al desarrollo empresarial del país y de la región (Zona Franca de Bogotá, 2017e).

En desarrollo de esta estrategia, a finales del 2012 se creó la Fundación ZFB, para la puesta en marcha de proyectos que, desarrollados por el Grupo ZFB, fortalezcan y gestionen la interrelación con sus grupos de interés, a través de la creación de valor compartido.

Desde el 2015, esta estrategia se encuentra alineada a las metas de los ODS, específicamente el ODS 8, relacionado con el negocio y zonas de operación, y aportan al desarrollo empresarial del país y de la región, fundamentados en una cadena de valor que promueve la implementación de trabajo decente y la gestión de las variables que afectan su generación y estabilización.

De acuerdo con el Continuo Organizacional, una tipología propuesta por la ONU (Chávez *et al.*, 2012) que caracteriza las distintas modalidades de inversión social privada, el Programa Francamente Responsable se desarrolla bajo el esquema de un *negocio responsable*, pues contempla dos ejes de la triple cuenta en sostenibilidad (el económico y el social) y contribuye a la generación de beneficios para grupos de interés internos y externos de la Zona Franca de Bogotá.

Adicionalmente, como ocurre en Francamente Responsable, los negocios responsables balancean los beneficios de los diferentes grupos de interés y denotan una consciencia de la importancia del compromiso sostenible desde lo económico, lo social y lo ambiental, con un claro principio de «no hacer daño» (Chávez *et al.*, 2012).

El proceso de investigación también permitió evidenciar que el Programa genera valor compartido, entendiendo que “la creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social para contribuir a una sociedad con una economía próspera” (Porter y Kramer, 2011, pp. 3-6). De esta manera, el valor compartido tiene como principio la creación de un valor económico paralelo a la creación de un valor social para la sociedad, ya que el Programa promueve el progreso mutuo de la Zona Franca de Bogotá y la comunidad de su entorno, con base en el acceso al empleo, la educación, el desarrollo de una articulación para soluciones conjuntas sobre las variables que afectan el empleo y, por ende, la generación de un trabajo decente.

En suma, el Programa Francamente Responsable se desarrolla bajo una modalidad de negocio responsable que contribuye a la generación de trabajo decente, en procura de generar beneficios sociales, económicos y ambientales para sus grupos de interés tanto internos como externos, aportando así al desarrollo humano que incluye el desarrollo personal, laboral y familiar.

#### 4. LECCIONES APRENDIDAS

El estudio de caso identificó aquellos componentes que han permitido alcanzar los resultados positivos del Programa, los cuales se relacionan a continuación

por su importancia y posible capacidad de replicación en otras ZF u organizaciones. De igual manera, el estudio de caso identificó oportunidades de mejora y planteó recomendaciones que permiten mejorar los resultados y los impactos cualitativos, como insumo para abonar el camino hacia la generación de trabajo decente y la gestión sostenible en la Zona Franca de Bogotá.

#### 4.1. FACTORES DE ÉXITO

**1. Alineación de la estrategia de sostenibilidad con el direccionamiento estratégico del Grupo ZFB.** La investigación evidenció la articulación existente entre la definición de la estrategia de sostenibilidad y los objetivos centrales que la conforman, lo cual fundamenta el accionar del Grupo ZFB a través de la puesta en marcha de acciones de generación de valor y sostenibilidad para una gestión más responsable, desde la adhesión en 2007 al Pacto Global.

Hoy, el Programa es la materialización de esa articulación, por lo cual cuenta con el apoyo total de quienes conforman el nivel directivo del grupo empresarial, empezando por su presidente, Juan Pablo Rivera, el primer convencido de la importancia de implementar acciones de RSE en la Zona Franca de Bogotá, como se pudo verificar en la entrevista realizada con él.

ZFB implementa las estrategias de RSE como un proceso transversal dentro de la organización; así, por ejemplo, la Dirección del Área de RSE y la Fundación ZFB integran el Comité de Gerencia, espacio de dirección estratégica que está conformado por los líderes de procesos y liderado por el presidente del grupo. El formar parte de este espacio es la muestra del respaldo que tiene el Programa dentro de la dirección de la Zona Franca de Bogotá al visibilizar, en el más alto nivel, toda su ejecución.

Adicionalmente, la organización cuenta con el Comité de Responsabilidad Social en el cual se discuten, específicamente, los temas que desde la Fundación ZFB se hacen necesarios trabajar en el marco de la estrategia de responsabilidad social del grupo empresarial.

De acuerdo con lo anterior, es posible afirmar que, gracias a esta alineación, el concepto de RSE ha permeado desde el nivel directivo a toda la organización, y contribuye a que las acciones que se desarrollan, en el marco del Programa, garanticen su fortalecimiento y consolidación.

Desde la perspectiva económica de la sostenibilidad, el Programa se ve como una oferta de valor para el negocio, es uno de los elementos más importantes en la dinámica comercial; tener este tipo de programas de RSE es un factor diferencial a la hora que una empresa evalúe la posibilidad de instalarse en el

parque empresarial. En ese sentido, el Programa es un factor para la generación de nuevos negocios e ingresos para la organización. Así lo manifiesta Giancarlo Salamanca, subgerente comercial Grupo ZFB, quien, al preguntarle sobre la importancia del Programa en el contexto comercial del negocio, manifestó: “[...] Es clave para hacer las ventas; el Programa de Responsabilidad Social no se limita a un edificio, se vuelve visible y se vuelve impacto, también permite la generación de bienestar para los colaboradores” (Ariza y Hurtado, 2017d).

**2. Alta credibilidad y buena reputación del Grupo Zona Franca Bogotá.** La importancia y la capacidad empresarial de la Zona Franca de Bogotá, así como del Grupo ZFB, constituye un gran factor de éxito para la madurez del Programa, pues dada su reputación y credibilidad entre las demás instituciones, esta ha impulsado un trabajo articulado, permanente y serio con autoridades locales como las alcaldías de las zonas de influencia y la Policía Nacional, entre otras, y ha generado alianzas con los gremios como la Cámara de Comercio de Bogotá, con la empresa del sistema de transporte masivo (Transmilenio) o con instituciones educativas, con el fin de desarrollar cada una de las líneas de acción a lo largo de la ejecución del Programa.

Hoy, la Zona Franca de Bogotá es un actor de gran envergadura y referente como aliado para la solución de diversas problemáticas sociales (sobre todo en la Localidad de Fontibón), que además genera confianza entre los distintos grupos de interés y cuyo liderazgo es reconocido por las demás entidades participantes del Programa. Así, por ejemplo, en la entrevista realizada en desarrollo de este trabajo, Ricardo Sampayo, coordinador de carga de la Secretaría de Movilidad del Distrito, afirmó:

Si no estuviera Zona Franca de Bogotá, creo que sería un trabajo no tan bien hecho o no tan consciente, porque nos informa de todos los problemas que tiene dentro y fuera de su sede. Nos informa de accidentes, de seguridad, infraestructura; cosa que aunque tengamos equipos permanentes en ese corredor no es tan fácil de ver como usuario (Ariza y Hurtado, 2017o).

**3. Apoyo a la financiación.** En la actualidad, el Programa se financia en un 60 % a través del aporte de la Copropiedad de Zona Franca de Bogotá, para los gastos asociados a las líneas de articulación con las empresas y la interrelación con la comunidad, y el 40 % lo asume el Grupo ZFB, para el desarrollo de la línea de formación y el pago del equipo del área de RSE y la administración de la sede donde se desarrolla la Alianza Unifranca. Esta estructura de

financiación permite garantizar los recursos necesarios para dar continuidad al desarrollo de las líneas de acción del Programa, así como al cubrimiento de los costos operativos del mismo.

#### 4.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA Y RECOMENDACIONES

**1. Debilidad en la interiorización del concepto de trabajo decente.** Durante el proceso investigativo se identificó la existencia de una debilidad en la apropiación integral del concepto de trabajo decente, y sus objetivos estratégicos en las empresas usuarias de la Zona Franca de Bogotá; en especial, la investigación encontró que la visión que se tiene de trabajo decente en algunas de las empresas entrevistadas está dada por el cumplimiento legal de las condiciones laborales, siendo ello en realidad el punto de partida. Por ejemplo, Ana María Benítez, jefe de gestión humana de Research Pharmaceutical, S. A., una de las empresas de la Red de Usuarios Francamente Responsables, dice que en su empresa se da trabajo decente, ya que “siempre tenemos un comportamiento hacia lo legal, de todo lo que tiene que ver con contratación laboral y demás” (Ariza y Hurtado, 2017p).

Igualmente, durante el desarrollo del grupo focal realizado con las empresas de la Red, las investigadoras percibieron incomodidad en las personas participantes cuando se indagó sobre la existencia de sindicatos en sus empresas; la incomodidad mermó cuando se hizo referencia a que se estaba indagando sobre si existían condiciones favorables para el desarrollo de las relaciones laborales.

Al respecto, los testimonios de las empresas entrevistadas estuvieron enmarcados en que se cuenta con políticas de puertas abiertas mediante espacios de diálogo para que los colaboradores expresen sus preocupaciones y necesidades. Sin embargo, no se determina si se fomenta el diálogo social en toda su magnitud como, por ejemplo, participar en decisiones que garanticen las condiciones laborales y la libertad para asociarse. Por ello, se recomienda establecer un plan de acción para comprender que el trabajo decente no solo se enfoca a un cumplimiento legal, sino también lo constituye un empleo en condiciones de libertad de elección, equidad, no discriminación, seguridad social y en tener la posibilidad de expresar sus necesidades en pro de defender sus intereses.

En especial, se deben fortalecer los mecanismos de socialización e interiorización del concepto a través de campañas que permeen en el interior de la Zona Franca de Bogotá, a nivel gerencial de las empresas, de las áreas de gestión humana y de los propios colaboradores, ya que si bien es cierto, en el proceso

investigativo se tuvieron elementos para establecer la existencia de la alineación entre los componentes del Programa y los objetivos del trabajo decente, no es factible determinar si esta alineación ha permeado a todas las empresas de la Zona Franca de Bogotá, sobre todo en aquellas que forman parte de la Red.

Adicionalmente, con el fin de visibilizar la articulación con el ODS 8 y el Programa, se recomienda iniciar un plan de acción que incorpore los objetivos de trabajo decente como ejes temáticos dentro de este, con el fin de que se fortalezca la interiorización del concepto y, en la práctica, sean más relevantes los esfuerzos que se hacen desde la Fundación ZFB y el área de RSE.

De igual manera, se considera vital hacer una medición del progreso del trabajo decente en el parque empresarial, que permita evidenciar tanto en qué objetivos del trabajo decente se tienen mayores avances como cuáles requieren mayor atención por su nivel de desarrollo. Con esta medición se podrían determinar los obstáculos y retos para la generación de trabajo decente en la Zona Franca de Bogotá y sus empresas usuarias, los cuales serían insumos necesarios para establecer un plan a corto, mediano y largo plazo, para el desarrollo y el fortalecimiento de las distintas acciones que se han realizado hasta el momento en relación con el ODS 8.

**2. Carencia de una estrategia integral de comunicación.** El proceso de investigación pudo evidenciar que los grupos de interés conocen, reconocen y valoran las acciones que se realizan en el marco de la estrategia de responsabilidad social de la Zona Franca de Bogotá, pero lo hacen de manera independiente, es decir, por cada línea de acción, de acuerdo con la participación o la relación que hayan tenido con alguna de ellas.

Luego, es importante mencionar que los colaboradores a nivel directivo del Grupo ZFB son quienes tienen mayor apropiación y conocimiento del Programa. En los otros niveles de la organización, el conocimiento y el reconocimiento se da de manera puntual por las líneas de acción con las cuales han sido beneficiarios; esto también sucede con los otros grupos de interés, donde el conocimiento del Programa depende del nivel de involucramiento. Por ello, se considera importante promover la participación, la apropiación y el reconocimiento del Programa de manera integral, para que así se logren los resultados esperados frente a contribuir a la generación de trabajo decente.

Así las cosas, se propone estructurar una estrategia de comunicación basada en un plan de acción para fortalecer, apropiarse e interiorizar el Programa como un todo, de modo que se pueda llegar a cada uno de los grupos de interés de manera diferenciada; a través de actividades dirigidas a aquellos con los cuales

ya hay un vínculo, para fidelizar su relación, y otras con aquellos con los que aún no se tiene ninguna relación.

Dentro de estas actividades, es primordial la actualización periódica de las bases de datos de los contactos claves de las empresas usuarias de la Zona Franca de Bogotá, para así lograr la efectividad en la difusión de la información, y que no se pierda el esfuerzo de las acciones que se realicen en el marco de su socialización.

Asimismo, es importante establecer canales de interrelación distintos a los actuales, que permitan que la relación directa que se propone sea efectiva; por ejemplo, en el ejercicio de articulación con las empresas usuarias de la Zona Franca de Bogotá, es vital establecer dicha estrategia de comunicación con aquellas con las que aún no se tenga interrelación, no conozcan el Programa o no participen en ninguna de sus líneas de acción.

También se recomienda realizar una caracterización de los medios de comunicación con los cuales cuenta el Programa, establecer los temas relevantes de información sobre los avances y resultados del mismo, cómo ha evolucionado y qué desafíos se tienen, con el fin de que haya claridad para los grupos de interés sobre lo que se está haciendo en el Programa; además, que los grupos de interés puedan tener la oportunidad de realizar comentarios frente a cada una de las acciones, a fin de lograr una construcción colectiva de soluciones y planes de trabajo.

**3. Carencia de un sistema de medición y seguimiento.** Aunque el área de RSE cuenta con una matriz de seguimiento de metas generales por las líneas de trabajo de los dos últimos años (2016 y 2017), se recomienda establecer parámetros para el análisis de los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos en cada línea, análisis que permita establecer planes de trabajo encaminados al fortalecimiento de cada una de las líneas, y planes de mejora, en el caso de que se evidencien debilidades.

Frente a lo anterior, es necesario implementar un modelo de indicadores cualitativos y cuantitativos que permita medir los progresos alcanzados en cada una de las líneas de acción, así como el monitoreo, control y seguimiento a los resultados de su ejecución, de acuerdo con lo definido anualmente o en el período que se determine para tal fin.

Dentro de los parámetros de medición es importante definir indicadores que permitan evaluar los grados de avance de cada uno de los pilares de trabajo decente establecidos por la OIT y que constituyen el concepto como un todo. En

particular, se recomienda definir una línea base de indicadores por cada pilar del trabajo decente, para empezar a medir el progreso de la Red en la empresa.

Finalmente, se recomienda realizar seguimiento y gestionar nuevas alianzas para el fortalecimiento y madurez del Programa, ya que es necesario buscar aliados que estén articulados a la visión de RSE de la Zona Franca de Bogotá, para que contribuyan al propósito de este y a su sostenibilidad, a través del desarrollo de acciones definidas a lo largo de su evolución.

**4. Carencia de la gestión ambiental como línea de acción del Programa.** Actualmente, el Grupo ZFB, consciente de los impactos que tienen como parque empresarial en el medioambiente, realiza acciones concretas para mitigarlos y minimizarlos, por medio de acciones educativas y de gestión. Dichas acciones se encuentran a cargo de la Copropiedad de Zona Franca de Bogotá a través del Departamento de Gestión Ambiental, DGA, y se desarrollan en el marco del cumplimiento a la normativa ambiental del Distrito Capital que regula a las empresas en este aspecto, como parte de los servicios de recolección de basuras que presta a las empresas usuarias de Zona Franca de Bogotá.

Sin embargo, en el proceso investigativo se identificó que la gestión ambiental no es una línea de acción dentro del Programa, sino que a través de él, se garantiza el cumplimiento a la legislación ambiental que le corresponde al parque empresarial. Por ello, se propone la incorporación del eje ambiental como línea de acción de Francamente Responsable, para potencializar el trabajo que ya se está realizando, y que su alineación con la estrategia corporativa en este componente permita tener un enfoque integral del Programa basado en la triple cuenta: lo económico, lo social y lo ambiental.

## CONCLUSIONES

El proceso investigativo permitió evidenciar que el Programa Francamente Responsable tiene como centro las personas y se encuentra fundamentado en obtener beneficios principalmente de carácter económico y social, de acuerdo con las necesidades y los requerimientos de sus distintos grupos de interés internos y externos.

El Programa genera una oferta de valor para sus grupos de interés por medio de sus cinco líneas de trabajo: 1) articulación con las empresas usuarias de la Zona Franca de Bogotá, 2) articulación de la oferta y la demanda laboral, 3) calificación y cualificación de personal, 4) relacionamiento con la comunidad y autoridades locales, y 5) gestión de externalidades. Así, desde la perspectiva

de RSE, el Programa corresponde a un *negocio responsable* que se desarrolla en el marco de la estrategia de negocio del Grupo ZFB.

Es así como para sus grupos de interés, la oferta de valor del Programa está representada tanto en la posibilidad de acceso a las personas, no solo de un empleo y unos ingresos a través de la articulación entre la oferta y la demanda, sino también en las herramientas que les ofrece para desarrollarse como seres humanos, pues fortalece sus capacidades y les brinda acceso al conocimiento por medio de la oferta educativa que forma parte de la línea de acción de calificación y cualificación del personal.

Contar con opciones en el acceso al empleo y a la educación permite a los beneficiarios pensar más allá de su rol como empleados, desarrollarse, expresar cómo se sienten, saber que son valorados, y al mismo tiempo sentir que, para la organización, son importantes y que no se perciben como un engranaje de quitar y poner fácilmente, sino que son un factor importante para la organización en la que trabajan.

El Programa cierra brechas entre la oferta y la demanda laboral, posibilita el acceso a la educación, y contribuye al mejoramiento de la calidad de vida, el desarrollo y el fortalecimiento de las competencias tanto de los colaboradores como de la comunidad aledaña al parque empresarial. Esto lo hace a través de líneas de acción como: la articulación entre la oferta y la demanda laboral, la gestión de externalidades como la movilidad, el diálogo cercano y permanente con comunidades y autoridades locales, y la calificación y cualificación del personal, de acuerdo con las necesidades y requerimientos de las empresas instaladas en la Zona Franca de Bogotá.

Por consiguiente, y según el marco teórico que sustenta el presente estudio, se puede identificar que el Programa ha avanzado de manera significativa en la generación de trabajo decente y contribuye a que se den algunos de los elementos que lo caracterizan, y lo hace en el marco del desarrollo humano y el enfoque de capacidades. Con ello se realiza un abordaje integral del ser humano y se identifica una relación de orden lógico que va más allá de una relación de causalidad entre las líneas de acción que se llevan a cabo dentro del programa y la contribución de estas a la generación de trabajo decente.

Adicionalmente, la articulación del Programa con la comunidad y las autoridades locales, así como la articulación con la empresas usuarias, gestionan la vinculación y la estabilización del empleo dentro de la Zona Franca de Bogotá y la comunidad aledaña de manera conjunta y bajo un trabajo articulado con las variables que afectan, ya que se han logrado resultados cualitativos que han mejorado su calidad de vida y contexto socio económico.

Con su enfoque de trabajo decente articulado con el ODS 8, el Programa contribuye, de manera directa, a institucionalizar los procedimientos y las prácticas que se deben seguir en las empresas usuarias del parque empresarial, y son instrumentos de gestión y estabilización de empleos productivos y dignos, para potencializar la Zona Franca de Bogotá como polo de desarrollo local.

Por lo anterior, se torna fundamental y coherente que el Programa se sustente en el ODS 8, y garantice que sus acciones, desde distintas aristas, respondan a esas metas o planteamientos del objetivo de generación de trabajo decente y crecimiento económico, empezando por cumplir la normativa vigente, pero yendo más allá, al proporcionar y facilitar las distintas herramientas para abrirse camino hacia un modelo fortalecido en la generación de capacidades como parte fundamental del desarrollo humano.

La investigación evidencia el valor que reviste la sede de la Alianza Unifranca en las instalaciones de la Zona Franca de Bogotá, pues permite al estudiante-colaborador o a quienes pertenecen a la comunidad del área de influencia, no incurrir en costos de transporte, con descuentos por nómina para pago de matrícula, flexibilización de pagos, menores costos, ciclos académicos escalonados, desde la formación de educación continua, técnica, tecnológica y profesional, hasta la formación en el idioma inglés, con la posibilidad de realizar prácticas profesionales y de obtener un mejor empleo, para el fortalecimiento y la ampliación de capacidades.

Frente a la generación de empleo, cabe destacar la labor que se hace desde la línea de articulación de la oferta y la demanda laboral, la cual, en efecto, logra reducir sus brechas, al establecer un enlace entre las empresas usuarias de la Zona Franca de Bogotá y la comunidad y, teniendo como medio, la caracterización de perfiles, el *Portal del Empleo*, las redes sociales y las alianzas con instituciones académicas y gubernamentales, con las cuales se genera una red de publicación de ofertas laborales disponibles, para ser de manera efectiva un puente entre comunidad-empresa, en el sentido propuesto por Porter y Kramer (2006). Esta línea guarda una estrecha relación con el objetivo del trabajo decente relacionado con la promoción del empleo, la remuneración y el acceso a la protección social.

A través de testimonios se identificó que los costos y los tiempos de traslado a la Zona Franca de Bogotá tienen gran relevancia frente a la calidad en la generación y la estabilización de empleo que busca darse en el parque empresarial. Así, la investigación encuentra que el Programa hace una gestión de externalidades como la seguridad y la movilidad, no solo dentro de la Zona Franca de Bogotá, sino en el área de influencia. En este sentido, se afirma que

fue muy pertinente la constitución de la Corporación Calle 13 y sus distintas acciones enfocadas a la movilidad, el trabajo decente y a la contribución de ciudades sostenibles, en el marco de un mejor entorno para quienes trabajan en la Zona Franca de Bogotá y la comunidad del área de su influencia.

Frente a las oportunidades de mejora el Programa debería incorporar un plan de trabajo que abarque cada uno de los frentes descritos, como lo es la interiorización del concepto de trabajo decente y sus pilares, la estructuración de una estrategia de comunicación, la incorporación de parámetros de seguimiento y medición de resultados y logros alcanzados, y la inclusión de la gestión ambiental como línea de acción transversal del Programa Franca-mente Responsable.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARIZA, M.P. y HURTADO, A. (2017). Entrevista realizada a Marcela Rodríguez, directora ejecutiva de la Fundación ZFB y del área de RSE del Grupo ZFB, el 26 de mayo de 2017.
- ARIZA, M.P. y HURTADO, A. (2017a). Entrevista realizada a Juan Romero, gestor laboral de la Fundación ZFB, el 9 de junio de 2017.
- ARIZA, M.P. y HURTADO, A. (2017b). Entrevista realizada a Rocío Correa, representante de una empresa multinacional de *catering* ubicada en el parque empresarial, el 14 de septiembre de 2017.
- ARIZA, M.P. y HURTADO, A. (2017c). Entrevista realizada a Adriana Mancipe, gestora de programas educativos: “La Alianza Educativa Unifranca”, el 26 de mayo de 2017.
- ARIZA, M.P. y HURTADO, A. (2017d). Entrevista realizada a Giancarlo Salamanca, subgerente comercial del Grupo ZFB, el 30 de junio de 2017.
- ARIZA, M.P. y HURTADO, A. (2017e). Entrevista realizada a Norberto Ramos, auxiliar de atención al usuario de la Copropiedad ZFB, el 9 de junio de 2017.
- ARIZA, M.P. y HURTADO, A. (2017f). Entrevista realizada a Luz Adriana Duque, coordinadora de proyectos sociales de la Fundación ZFB, el 26 de mayo de 2017.
- ARIZA, M.P. y HURTADO, A. (2017g). Entrevista realizada a Jorge Arana, gerente de Gestión Humana de Despegar, el 26 de mayo de 2017.
- ARIZA, M.P. y HURTADO, A. (2017h). Entrevista realizada a Luz Marina Fonseca, representante legal de la Fundación Manos Unidas, el 26 de mayo de 2017.

- ARIZA, M.P. y HURTADO, A. (2017i). Entrevista realizada a Andrea Correa, coordinadora de Gestión de Movilidad, el 26 de mayo de 2017.
- ARIZA, M.P. y HURTADO, A. (2017j). Entrevista realizada a Nohemy Abadía, directora del convenio con Unimonstrate, el 15 de septiembre de 2017.
- ARIZA, M.P. y HURTADO, A. (2017k). Entrevista realizada a Nelson Tul de la Cruz, auxiliar de mantenimiento de Desarrolladora de Zonas Francas S. A., el 26 de mayo de 2017.
- ARIZA, M.P. y HURTADO, A. (2017l). Entrevista realizada a Nancy Arévalo, jefe de Gestión Humana de Signet Armolite Colombia, el 14 de septiembre de 2017.
- ARIZA, M.P. y HURTADO, A. (2017m). Entrevista realizada a María Cristina Agray, líder de la Red de Discapitados, el 30 de junio de 2017.
- ARIZA, M.P. y HURTADO, A. (2017n). Entrevista realizada a Juan Pablo Rivera, presidente del Grupo ZFB, el 26 de mayo de 2017.
- ARIZA, M.P. y HURTADO, A. (2017o). Entrevista realizada a Ricardo Sampayo, coordinador de carga de la Secretaría de Movilidad del Distrito, el 30 de junio de 2017.
- ARIZA, M.P. y HURTADO, A. (2017p). Entrevista realizada a Ana María Benítez, jefe de Gestión Humana de Research Pharmaceutical, S. A., el 14 de septiembre de 2017.
- ARIZA, M.P. y HURTADO, A. (2018). Correo electrónico recibido de Marcela Rodríguez, directora ejecutiva de la Fundación ZFB y del área de RSE del Grupo ZFB, el 16 de febrero de 2018.
- ARIZA, M.P. y HURTADO, A. (2018a). Correo electrónico recibido de Marcela Rodríguez, directora ejecutiva de la Fundación ZFB y del área de RSE del Grupo ZFB, el 2 de marzo de 2018.
- ARIZA, M.P. y HURTADO, A. (2018b). Correo electrónico recibido de Marcela Rodríguez, directora ejecutiva de la Fundación ZFB y del área de RSE del Grupo ZFB, el 13 de abril de 2018.
- ARIZA, M.P. y HURTADO, A. (2018c). Correo electrónico recibido de Marcela Rodríguez, directora ejecutiva de la Fundación ZFB y del área de RSE del Grupo ZFB, el 21 de junio de 2018.
- ARJONA, G. (2013). Democracia y liberalismo político. La perspectiva de Martha Nussbaum. En *Colombia Internacional*, 78, pp. 145-180.

- BEDOYA, C. (2010). Amartya Sen y el desarrollo humano. En *Revista Nacional de Investigación - Memorias*. Vol. 8, n.º 13.
- BERTLAND, A. (2009). *Journal of Business Ethics*. (84) pp. 25-32.
- Cámara de Usuarios de Zonas Francas de la Andi. (2018). *Informe estadístico diciembre de 2017*. Obtenido de <http://andizonasfrancas.com/wp-content/uploads/2018/05/Informe-Estadistico-DICIEMBRE-2017.-CERRADO.xlsx>
- Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe - Universidad Externado de Colombia. (2012). *Principios para la inversión social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Documento de aprendizaje. CHÁVEZ, D., YEPES, G. y CANNON, S. (Coords.). Bogotá, D. C.: Oficina del Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe.
- Congreso de Colombia. (29 de diciembre de 2016). Por la cual se modifica un régimen especial para estimular la inversión y se dictan otras disposiciones. [Ley 1819 de 2016.]
- Congreso de Colombia. (30 de diciembre de 2005). Por la cual se modifica un régimen especial para estimular la inversión y se dictan otras disposiciones. [Ley 1004 de 2005.]
- Congreso de Colombia. (31 de diciembre de 1958). Por la cual se crea la Zona Franca de Barranquilla y se autoriza la creación de otras. [Ley 105 de 1958.] DO: 29860.
- Constitución Política de Colombia [Const.] (1991). Artículo 25 [Título II]. 2da. Ed. Legis.
- Constitución Política de Colombia [Const.] (1991). Artículo 53 [Título II]. 2da. Ed. Legis.
- ESPINOZA, M. (2003). *Trabajo decente y protección social*, 1ª. ed. Chile: Organización Internacional del Trabajo. ISBN 92-2-314231-8:
- GÁLVEZ, E.; GUTIÉRREZ, E. y PICAZZO E. (2010). El trabajo decente: nuevo paradigma para el fortalecimiento de los derechos sociales. Universidad Nacional Autónoma de México -Instituto de Investigaciones Sociales. En *Revista Mexicana de Sociología*, 73, núm. 1 pp. 73-104.
- GRIFFIN, K. (2001). Desarrollo humano: origen, evolución e impacto. En PEDRO IBARRA y KOLDO UNCETA (coords.), *Ensayos sobre el desarrollo humano*. Barcelona: Icaria Editorial. Obtenido en: [https://books.google.com.co/books?id=4rRkqqOUPpC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=4rRkqqOUPpC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

- LLISTERRI, J., GLIGO, N., HOMS, O. y RUIZ-DEVESA, D. (2014). Educación técnica y formación profesional en América Latina. El reto de la productividad. En *Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva*, n.º 13. Obtenido de: [http://publicaciones.caf.com/media/38365/educacion\\_tecnica\\_formacion\\_profesional.pdf](http://publicaciones.caf.com/media/38365/educacion_tecnica_formacion_profesional.pdf)
- NUSSBAUM, M. (2002). *Las mujeres y el desarrollo humano*. Barcelona: Herder Editorial, S. L.
- NUSSBAUM, M. (2005). *Capacidades como titulaciones fundamentales: Sen y la justicia social*. Bogotá: Centro de Investigación en Filosofía y Derecho. Universidad Externado de Colombia.
- Organización de Naciones Unidas. Asamblea General A/69/L.85. (2015). Proyecto de documento final de la Cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015. Proyecto de resolución presentado por el presidente de la Asamblea General. Obtenido de: <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/69/L.85>
- Organización Internacional del Trabajo, OIT. (1999). Memoria del director general. Trabajo Decente. Conferencia Internacional del Trabajo 87ª reunión 1999. Obtenido: <http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09651/09651%281999-87%29.pdf>
- PÉREZ, O. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- PORTER, M. y KARMER, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review América Latina. pp. 3-6 Obtenido de: <http://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Pnud. (2010). Informe sobre desarrollo humano El Salvador 2010. De la pobreza y el consumismo al bienestar de la gente. Propuestas para un nuevo modelo de desarrollo. PLEITEZ, W. (coord.). El Salvador: Pnud. Obtenido de: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/246/indh\\_el\\_salvador\\_2010.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/246/indh_el_salvador_2010.pdf)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1990). *Desarrollo humano. Informe 1990*. Bogotá: Tercer Mundo Editores. Obtenido de: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_1990\\_es\\_completo\\_nostats.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_1990_es_completo_nostats.pdf)
- RODRÍGUEZ-ARANA, J. (2015). Sobre el concepto de los derechos sociales fundamentales. *Revista Digital de la Asociación Argentina de Derecho Administrativo*, AFDUC 19, 2015, ISSN: 1138-039X, pp. 115-140. Obtenido de: <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/ojs/index.php/raada/article/view/6050/9004>

Secretaría de Desarrollo Económico. (2016). Importancia económica de las zonas francas. Nota editorial. DESR– n.º 153, febrero de 2016. Obtenido de: <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/descargas/public/Notaeditorialno153ZonasFrancasenBogota.pdf>

SEN, A. (2002). *Desarrollo como libertad*. Buenos Aires: Editorial Planeta, pp. 50-75.

UL HAQ, M. (1980). El paradigma del desarrollo humano. Obtenido de: <http://www.otrodesarrollo.com/desarrollohumano/MulHaqParadigmaDesarrolloHumano.pdf>

VIVES, A.; CORRAL, A. y ISUSI, I. (2008). Responsabilidad social de la empresa en las Pymes de Latinoamérica, BID e IKEI. Sistema de Información Científica. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Vol. XVI (1) pp. 179-195.

ZAPATA, M. (s. f.). *Régimen de zonas francas*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Dirección de Productividad y Competitividad. Obtenido de: [http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=65897&n\\_ame=ZONAS-FRANZAS-3-ABRIL-2013.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=65897&n_ame=ZONAS-FRANZAS-3-ABRIL-2013.pdf&prefijo=file)

Zona Franca de Bogotá. (2016). *Informe de sostenibilidad 2015*. Obtenido de: <http://zonafrancabogota.com/wp-content/uploads/2016/12/Informe-Sostenibilidad-2015-final.pdf>.

Zona Franca de Bogotá. (2017a). «Quiénes somos». Obtenido de: <http://zonafrancabogota.com/quienes-somos/>.

Zona Franca de Bogotá. (2017b). Zona Franca Bogotá galardonada como mejor Zona Franca de Las Américas. Obtenido de: <http://zonafrancabogota.com/zona-franca-bogota-galardonada-como-mejor-zona-franca-de-las-americas/>

Zona Franca de Bogotá. (2017c). Zona Franca de Bogotá y Grupo ZFB celebraron 20 años al servicio del crecimiento y fortalecimiento del sector empresarial. Obtenido de: <http://zonafrancabogota.com/zfb-y-grupo-zfb-celebraron-20-anos/>

Zona Franca de Bogotá. (2017d). Grupo ZFB 20 años. Presentación y documentos suministrados por el Grupo ZFB en mayo y agosto de 2017.

Zona Franca de Bogotá. (2017e). Gestión Sostenible. Obtenido de: <http://zonafrancabogota.com/gestion-sostenible/#informe-de-sostenibilidad>

Zona Franca de Bogotá. (2018a). Régimen Franco. Obtenido de: <http://zonafrancabogota.com/regimen-zonas-francas/>

Zona Franca de Bogotá. (2018b). Informe de gestión 2017 - Marzo de 2018 – Grupo ZFB.

Zona Franca de Bogotá. (s.f.). Informe Asamblea de Copropietarios Zona Franca de Bogotá de 2017.