

Elaborado por

DIANA CAROLINA RESTREPO VÉLEZ\*

Dirigido por: María Claudia Romero Amaya, directora y docente de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia

CAPÍTULO X

*Acompañamiento del sector privado  
en los procesos de reasentamiento.  
Estudio de caso sobre el programa  
“El color de la convivencia” de la Fundación Orbis  
en el municipio de Quibdó*



Agradecemos a Miguel Ayala, director ejecutivo de la Fundación Orbis, y a Leison Romaña, coordinador de comunicaciones de la misma fundación y todos los grupos de interés del programa por el acompañamiento y el apoyo en el proceso de realización de este trabajo.

## INTRODUCCIÓN

El censo realizado por el Dane (2005) en el año 2005, arrojó que para la época, 2,5 millones de familias en Colombia no tenían casa propia, además de la constatación hecha por los gobiernos subsiguientes, sobre la precaria condición que una parte importante de la población enfrenta en relación con el tema habitacional. Por esta razón, en el Plan de Desarrollo “Todos por un nuevo país” 2014-2018, quedó consignada, como estrategia prioritaria, el promover políticas y programas para permitir a los colombianos acceso a una vivienda digna con servicios públicos, equipamientos sociales y espacio público adecuado. En desarrollo de este propósito, el Ministerio de Vivienda, Agua y Saneamiento Básico creó el programa de las 100.000 casas gratis (DNP, 2015).

Dentro de los departamentos de Colombia, el Chocó es el que presenta la situación más compleja. Según cifras del mismo censo, el número de hogares chocoanos era de 25.126 y el déficit de vivienda ascendía a 23.822, de los cuales, además, 20.874 no poseían servicios de acueducto y alcantarillado. En el libro *El color de la convivencia: Ciudadela Mía, una nueva vida*, Isaías Chalá afirma que el 83 % de los hogares se encuentran en asentamientos informales, es decir, que habitan en lugares con riesgo de inundación y deslizamientos. Esta situación está íntimamente relacionada con las condiciones de pobreza que presenta el municipio (Ministerio de Vivienda y Fundación Orbis, 2016).

En estas circunstancias, el Gobierno Nacional implementó en Quibdó el programa 100.000 casas gratis, poniendo en marcha el primer proyecto de propiedad horizontal del municipio llamado *Ciudadela Mía* (que significa mestizos, indígenas y afros). Consistió en 1.500 unidades habitacionales para familias provenientes de los programas de intervención social del Departamento para

---

\* Profesional en ciencias del deporte y recreación. Comunicadora social y periodista. Especialista en responsabilidad social empresarial. Magíster en RS y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia. Experta en relacionamiento y construcción de confianza organizacional. Correo: dicareve@gmail.com

la Prosperidad Social, DPS. El proyecto contó con acompañamiento social al proceso de reasentamiento de las familias beneficiarias a cargo de la Fundación Orbis.

Dicho proceso de acompañamiento social es pionero en relación con la metodología utilizada, lo que constituye una razón de interés para su estudio. Así mismo, es de interés contribuir a la construcción de conocimiento sobre la participación del sector privado en el acompañamiento social a los procesos de reasentamiento.

Con base en lo anterior, la pregunta que orienta la presente investigación es: *¿Cómo el programa de la Fundación Orbis “El color de la convivencia” ejecutado en el municipio de Quibdó entre los años 2016 y 2017, ha contribuido al proceso de reasentamiento de las familias beneficiarias del proyecto de vivienda “Ciudadela Mía”?*

El objetivo general del estudio fue documentar, interpretar y valorar el programa “El color de la convivencia” que la Fundación Orbis desarrolló entre el año 2016 y 2017 en la Ciudadela Mía, ubicada en el municipio de Quibdó – Chocó bajo la figura de una alianza público-privada. Los objetivos específicos del estudio fueron: i) Describir la política de sostenibilidad del Grupo Orbis y el enfoque de desarrollo de su Fundación Orbis; ii) Describir el programa “El color de la convivencia” – Ciudadela Mía, en el contexto social, económico, cultural y empresarial en el cual se ha desarrollado; iii) Valorar el programa a la luz de enfoques conceptuales a saber: responsabilidad social empresarial, alianzas público privadas, reasentamientos y sostenibilidad; identificar principales impactos, factores de éxito y oportunidades de mejora del Programa.

Para definir el marco teórico del presente estudio de caso se utilizó el método de Global Reporting Initiative, GRI (Iniciativa de Reporte Global), con miras a identificar los aspectos materiales de un informe de sostenibilidad en organizaciones de cualquier tipo (GRI; RobecoSAM, 2015). En este caso particular, la herramienta fue adaptada para priorizar las principales categorías de análisis. El ejercicio dio como resultado la utilización de los siguientes enfoques: responsabilidad social, inversión social, sostenibilidad, reasentamiento poblacional y alianzas público privadas.

El enfoque de responsabilidad social tomó como base los conceptos expuestos por Howard Bowen (1953), Wartick y Cocharan (1985), ISO (2010) y la Comisión Europea (2011), de donde, para el análisis del presente caso, se entenderá responsabilidad social empresarial como la capacidad de una organización de reconocer el impacto social, ambiental y económico de sus decisiones en el desarrollo de las acciones diarias.

El enfoque de inversión social, partió de la definición otorgada por la Secretaría de Principios de Inversión Social, SPIS, de las Naciones Unidas y los estudios de KPMG Colombia, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, Andi, y la Fundación Andi (2016) donde se define que la inversión social “es la práctica de hacer contribuciones voluntarias financieras y no financieras que demuestren que pueden ayudar a las comunidades locales y sociedades más amplias a abordar sus prioridades de desarrollo” (Chávez, Yepes y Cannon, 2012).

En cuanto a la *sostenibilidad*, la RAE define la sostenibilidad como algo que se puede sostener, que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente. Para los fines de este estudio, cuando se habla de sostenibilidad en un sistema empresarial, se hace referencia a cómo se integran los aspectos económicos, sociales y ambientales en las decisiones corporativas (Epstein, 2009).

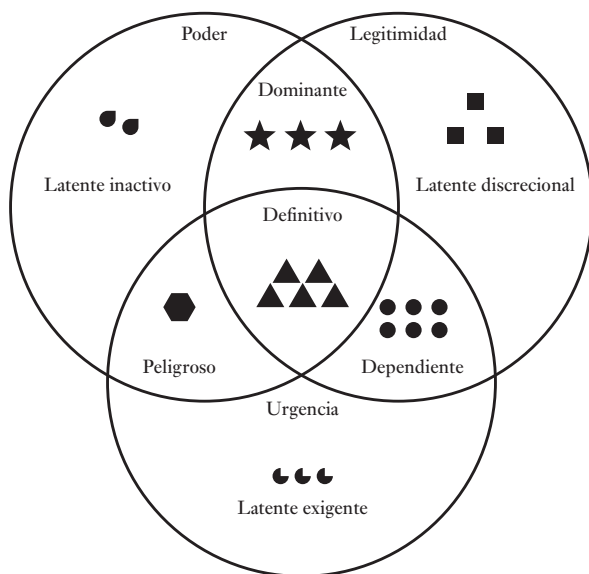
Para establecer el concepto de *reasantamiento poblacional* se tomaron en consideración varios autores, entre ellos: Duque Botero (2006), Rey (2010), Buckles (1999), Cernea (1988), Molina (2015). De acuerdo con sus planteamientos y para propósitos de este estudio, se entenderá que el reasantamiento poblacional responde a situaciones en las que se produce un desplazamiento de las poblaciones que por alguna razón natural, social, nuevos proyectos o situación de alto riesgo se ven obligadas a abandonar sus viviendas y establecerse en un nuevo hábitat definido para ello.

El estudio, de corte cualitativo, se realizó con base en *La metodología de estudios de caso en responsabilidad social* de Pérez Hoyos (2016). El alcance del estudio es descriptivo, valorativo y de finalidad empírica.

La investigación se realizó en tres etapas. La primera, documental, consistió en el levantamiento de información relacionada con la Fundación y la revisión de bibliografía relacionada con el objeto de estudio, tanto en medios bibliográficos como electrónicos. En la segunda etapa se realizaron tres visitas de campo. La primera fue en Quibdó el 6 de mayo de 2017 y consistió en una observación cualitativa al evento de graduación y cierre del proceso de formación en “Entornos protectores llenos de colores en la Ciudadela MIA”, donde 274 personas se graduaron. Esta actividad contó con la presencia del viceministro de vivienda de Colombia, autoridades locales, directivos de la Fundación Orbis y comunidad de la ciudadela, a quienes se pudo consultar sobre el Programa y tener un primer acercamiento al mismo. Durante la observación se conoció el interior de los apartamentos, la dinámica socio familiar de tres beneficiarias y el testimonio de familias participantes del proceso de acompañamiento social.

Para estructurar la segunda salida de campo, se desarrolló un mecanismo de priorización de grupos de interés del Programa “El color de la convivencia”. Estos, se definieron a partir de la implementación de la metodología Agel, Mitchell y Wood (1999), que permite priorizarlos de acuerdo con los criterios de poder, legitimidad y urgencia.

GRÁFICA 47. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DEL PROGRAMA “EL COLOR DE LA CONVIVENCIA”



Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por la Fundación Orbis.

TABLA 23. MATRIZ DESCRIPTIVA DE GRUPOS DE INTERÉS PRIORIZADOS

Categoría	Grupo de interés	Escenario
Definitivos (Triángulo)	Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	Bogotá
	Alcaldía de Quibdó	Quibdó
	Sena Chocó	Quibdó
	Colaboradores en territorio	Quibdó
	Beneficiarios	Quibdó

Categoría	Grupo de interés	Escenario
Dependientes (Círculo)	Motete	Quibdó
	Fundación de Atención a la Niñez – FAN	Medellín
	Corporación Tierra SOS	Medellín
	Microempresas de Colombia	Medellín
	Casa Kolacho	Medellín
	Arquidiócesis de Chocó	Quibdó
Dominantes (Estrellas)	Colaboradores Fundación Orbis (central)	Medellín

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por la Fundación Orbis.

Después de conocer y definir los grupos de interés prioritarios, se desarrolló la segunda visita de campo en la ciudad de Quibdó los días 22 y 23 de junio de 2017. Allí se realizaron entrevistas semi-estructuradas a actores del Sena, Motete y el Obispado del Chocó; cinco grupos focales a beneficiarios, incluidos líderes y administradores de las copropiedades; así mismo, se realizó una observación cualitativa a la Ciudadela Mía, donde se indagó sobre los elementos que caracterizaron el programa de acuerdo con cada actor social.

La tercera visita de campo tuvo lugar en la ciudad de Medellín, el 22 de septiembre de 2017; esta permitió un acercamiento mayor con la Fundación Orbis, se entrevistó al presidente de la compañía y a otros operadores: Casa Kolacho, Fundación para la Atención a la Niñez y Microempresas de Colombia.

Por último, en la ciudad de Bogotá, se realizó la entrevista a la Corporación Tierra SOS, organización que opera los programas sociales de la Fundación Orbis y al Ministerio de Vivienda, en cabeza de la asesora del convenio de asociación y otras personas conocedoras del proceso de reasentamiento; entre ellos, Gladis Bojacá, ex-asesora de la Caja de Vivienda Popular de Bogotá en temas de reasentamiento poblacional y Jairo Chaparro, docente de la Universidad Nacional, experto en arraigos territoriales. En total se realizaron doce entrevistas semi-estructuradas, cinco grupos focales y dos observaciones cualitativas en territorio.

La tercera etapa de la investigación consistió en el análisis de la información. El ejercicio se hizo con base en los instrumentos contemplados en la *Metodología* de Pérez (2016), a saber: matriz de triangulación de la información, línea de tiempo, matriz Dofa y matriz de impactos. La aplicación de los instrumentos permitió identificar lecciones aprendidas y facilitar la generación

de recomendaciones para futuras implementaciones de este Programa. De manera transversal, el caso fue analizado a la luz de los enfoques conceptuales definidos para el estudio y de la literatura general existente sobre el tema.

El presente artículo académico se estructura de la siguiente manera: en la primera parte se describe la Fundación Orbis y el programa Color de la Convivencia. En la segunda, se presentan los principales resultados e impactos del programa identificados durante el proceso de investigación. En la tercera parte, se hace un análisis del caso a la luz de los enfoques teóricos y conceptuales definidos como relevantes para la presente investigación. En la cuarta, se presentan las lecciones del caso, definidas como factores de éxito y oportunidades de mejora. El texto cierra con un acápite de consideraciones finales que contiene recomendaciones y conclusiones.

## I. LA ORGANIZACIÓN Y EL CASO DE ESTUDIO

### I. I. A PROPÓSITO DE LA FUNDACIÓN ORBIS

La Fundación Orbis es una entidad sin ánimo de lucro que articula las iniciativas de sostenibilidad del Grupo Empresarial Orbis. En 1975 inició operaciones como Fundación Pinar del Río, nombre que heredó de la finca del fundador de Orbis, Germán Saldarriaga del Valle. En el año 2010, su razón social cambió a Fundación Mundial con el propósito de articular las iniciativas de responsabilidad social en los doce países de América Latina donde tiene presencia el grupo empresarial. Luego, en el 2014, por el cambio de razón social del grupo, cambió también el nombre a Fundación Orbis, tal y como se le conoce en la actualidad.

La Fundación diseña, ejecuta, opera, gestiona y acompaña proyectos en torno al mejoramiento de vivienda de comunidades e instituciones donde se requiera su experticia y aportes en especie como pintura, material de construcción y capacitación. Todo esto con “el color” como mecanismo de intervención social para las personas que habitan en estos entornos (Fundación Orbis, 2016a).

El propósito de la Fundación Orbis es sumar a la inclusión social contribuyendo a que las poblaciones más vulnerables disfruten de un hábitat digno, saludable, sostenible y accesible. Para el desarrollo de sus proyectos han diseñado una estructura de trabajo que configura varios componentes: i) La identificación de necesidades focalizadas; ii) Coordinación de trabajo institucional (fundación, Estado, entidades, etc.); iii) Desarrollo del plan de trabajo de acuerdo con el cronograma y el presupuesto. Los planes se desarrollan a

partir de cinco componentes transversales: social, técnico, artístico, comunicaciones y logístico (Fundación Orbis, 2017b).

## 1.2. CASO DE ESTUDIO “EL COLOR DE LA CONVIVENCIA”

“El color de la convivencia” es el Programa diseñado por la Fundación Orbis, para hacer acompañamiento social al proceso de reasentamiento de 1500 familias del departamento del Chocó, beneficiarias del proyecto de vivienda de interés prioritario “Ciudadela Mía” (Mía significa: mestizos, indígenas y afros) (Romero, 2017). Este proyecto está ubicado en la zona periurbana del Municipio de Quibdó – Chocó, a 3 km de la cabecera, en la vía que conduce a Medellín. Son 12,5 hectáreas en las cuales habitan 1500 familias distribuidas en 75 torres, cada una de cinco pisos y 4 apartamentos por cada piso, para un total de 20 apartamentos por torre<sup>1</sup>.

El programa surge de la iniciativa del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de Colombia en el marco del programa de viviendas gratuitas que lideró el Viceministerio de Vivienda el cual, según Marta Ibarbo (Restrepo, 2017), asesora del Viceministerio, consistió en invitar a organizaciones no gubernamentales a generar una alianza que permitiera articular el sector público y privado en torno al desarrollo de un programa de acompañamiento social que minimizara los impactos negativos que se estaban presentando en las comunidades beneficiarias de otros proyectos similares a Ciudadela Mía. Inicialmente, el Ministerio convocó fundaciones empresariales en alianza con la Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE, convocatoria que aceptaron 7 organizaciones: la Fundación Carvajal, la Fundación Julio Mario Santo Domingo, Corporación Juego y Niñez, Corporación Responder, Fundación Social Holcim Colombia, Corpovisionarios y la Fundación Orbis con este programa.

En relación con la metodología de la intervención, las herramientas del programa y el esquema de implementación de “El color de la convivencia”, estas se definen a partir de las fases de desarrollo propuestas en el marco de la Mesa Territorial de Ciudadela Mía<sup>2</sup>, y se relacionan a continuación.

---

1 Importante aclarar que para junio de 2017, cuando se realizó el trabajo de campo, solo se habían ubicado 1.148 familias en los apartamentos, de las 1500 proyectadas. Esto redujo el número de familias impactadas con el proceso de acompañamiento realizado por la Fundación y, por tanto, la muestra estudiada en esta investigación.

2 Según el Sistema Nacional de Acompañamiento Social a las viviendas gratuitas, las mesas territoriales son las instancias donde las entidades del orden departamental, distrital y municipal

TABLA 2.4. FASES DE DESARROLLO DEL PROGRAMA “EL COLOR DE LA CONVIVENCIA”

2016		2017	
Alistamiento y creación	Intervención	Consolidación y compromisos	Estabilización
Búsqueda de datos primarios y secundarios	Talleres de convivencia y respeto por las diferencias	Fortalecimiento del liderazgo comunitario	Alistamiento
Socialización y articulación con autoridades para socialización	Taller de hogares saludables	Afianzamiento de compromisos comunitarios	Nivelar con nuevos beneficiarios el modelo de transformación con color más allá de la estética
Talleres de socialización comunitaria	Encuentros productivos		Socialización y articulación con comunidades
Hito 1: Socialización de expectativas	Identificación de líderes naturales		
	Pasaporte a la convivencia		
	Jornadas de trabajo solidario en sitios de interés		
	Hito 2: nuestro presente		

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por la Fundación Orbis.

De acuerdo con la Fundación, la fase de alistamiento y co-creación tenía como objetivo realizar un acercamiento entre todos los actores y, a partir de un proceso de construcción colectiva, establecer el plan operativo y adaptar el programa al contexto social y cultural de la comunidad. Para esto, se creó la Mesa Territorial de la Ciudadela Mía en la cual se realizaron reuniones de socialización dirigidas a los organismos y autoridades del gobierno local (Alcaldía de Quibdó, Servicio Nacional de Aprendizaje, Instituto Colombiano

---

coordinan las acciones públicas y privadas para la planificación, ejecución, evaluación y seguimiento de la oferta social requerida por los beneficiarios del PGV y articulan según sus respectivos ámbitos la oferta social de las diferentes entidades, de acuerdo con sus competencias (Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, 2016).

de Bienestar Familiar, Policía Nacional), nacional (Ministerio de Vivienda, Ministerio de Cultura, Departamento para la Prosperidad Social) y entidades privadas vinculadas directa o indirectamente al proyecto de vivienda (Comfahcócó, las empresas de servicios públicos, Coninsa Ramón).

Según Leison Freyder Romaña, coordinador del Programa, en el marco de la mesa territorial, se exponían los propósitos, alcances y metodología del proyecto y se capacitaba a los actores implicados en los temas más significativos como son el *Protocolo de Mudanza*<sup>3</sup>, la Ley 675 de 2001 sobre Propiedad Horizontal<sup>4</sup>, los principios de atención a la primera infancia, comunicación con comunidades y sobre los temas que durante el proceso iban apareciendo como necesarios. Igualmente, se desarrollaron espacios de socialización con líderes comunitarios y con la comunidad en general (Romero, 2017).

En las fases de intervención y consolidación de compromisos se desarrolló el grueso del programa en sus cinco componentes, desde la intervención previa a la mudanza, mudanza y asentamiento de las primeras familias, estos componentes se describen en los ejes de intervención del Programa (Ministerio de Vivienda y Fundación Orbis, 2016).

En la fase de estabilización, y luego de las adiciones realizadas al Convenio, se trabajó por la nivelación de los nuevos beneficiarios con el proyecto de transformación con color, según Yenny García, coordinadora social del Programa. En esta fase, se terminaron de nivelar las familias que llegaron en el 2017 a la Ciudadela Mía y se retomaron las actividades más significativas del proceso de acompañamiento como son los talleres de convivencia, los recorridos a la ciudadela, hogares saludables, formación en ley de propiedad horizontal y el acompañamiento técnico al proceso de embellecimiento de sus apartamentos y actividades adicionales como la agenda cultural y “Entornos protectores llenos de color” (Romero, 2017).

Ahora bien, según el cronograma establecido en el Convenio (Secop 1, 2016), el Programa inició en abril de 2016 y su finalización estaba prevista para el 31 de diciembre del mismo año; no obstante, ante las necesidades de prolongar el acompañamiento, se firmó una primera adición hasta abril de 2017 y luego se firmó una última adición hasta el 15 de julio de 2017. Para el desarrollo del

---

3 Protocolo de mudanza: es el documento donde se plasmó el paso a paso para el proceso de mudanza de las familias a la ciudadela

4 Puede conocer más sobre la Ley 675 en el siguiente link: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0675\\_2001.html#4](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0675_2001.html#4)

Proyecto se requirieron \$3.006.500.055 en total; cada una de las partes hizo aportes económicos, tal y como lo muestra la tabla a continuación:

TABLA 25. FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL PROGRAMA  
“EL COLOR DE LA CONVIVENCIA”

Aliado	Aporte al programa
Aportes Fundación Orbis	\$1.043.099.190 (representado en 9.800 galones de pintura, componente técnico, artístico, planeación general y apoyo metodológico)
Aportes Fonvivienda	\$1.963.400.866.

Fuente: Elaboración propia con base en el Informe de Gestión de la Fundación Orbis (2016a).

Según la Encuesta Social de percepción del Proyecto “El color de la convivencia” – Ciudadela Mía (Quibdó–Chocó), realizado por la Fundación Orbis en el 2016, el 95 % de estas familias vivían en la zona rural y el 5 % en la zona urbana, la mayoría vivía en casas familiares, pero con condiciones de habitabilidad precarias en calidad y disponibilidad de servicios públicos, cerca de laderas de río, parcelas o en fincas que administraban. El 66 % manifestó no estar laborando actualmente y del 34 % restante, el 22 % recibe ingresos por menos de un SMLV y solo el 12 % recibe ingresos iguales o superiores a un SMLV. Sin embargo, del 66 % que labora, solo el 21 % es empleado y el resto está en la informalidad. Solo el 46 % de las personas encuestadas manifiesta haber tenido algún tipo de estudio y el 71 % de las familias que habitan los apartamentos son de 4 o más personas (Fundación Orbis, 2016b).

A continuación, se presentan los principales logros y resultados alcanzados hasta la fecha por el programa, según la Fundación Orbis (2017a).

## 2. RESULTADOS E IMPACTOS DEL PROGRAMA A JUNIO DE 2017

### 2.1. RESULTADOS PARA LA FUNDACIÓN

**Reconocimiento social como líder del proceso de acompañamiento social.** En los grupos focales realizados con la comunidad y a través de las entrevistas sostenidas con organizaciones locales del municipio, se identificó que la Fundación Orbis es reconocida como la organización líder del proceso de acompañamiento social sobre otras que participaron de una u otra forma en el proceso.

**Participación de un porcentaje significativo de la comunidad en el programa.** Cada una de las actividades contó con un número significativo de participantes, garantizando así la legitimidad de los procesos desarrollados durante el programa. De 1.200 beneficiarios, participaron en todas las actividades 1.094 (Fundación Orbis, 2017a)

**Articulación interinstitucional.** La Fundación Orbis consolidó la Mesa Territorial de Ciudadela Mía como el espacio de articulación institucional y a partir de allí no solo se ejecuta el Programa, sino que se da continuidad al acompañamiento por parte de las instituciones locales y regionales para la sostenibilidad del Proyecto (Restrepo y Romero, 2017)

**Desarrollo de nuevos productos.** Para el equipo de “Investigación y desarrollo” de Pintuco®, fue importante descubrir no solo nuevos usos de los productos desarrollados para Ciudadela Mía como “Pintura tiza” en los vidrios, sino nuevas composiciones químicas, en la aplicación de las líneas de producto diseñadas para las condiciones físicas y climáticas del Proyecto (Restrepo, 2017a).

## 2.2. RESULTADOS PARA LA COMUNIDAD

**Formación para el trabajo y el emprendimiento.** Se capacitaron 274 personas en cursos de formación técnica para la manipulación de alimentos, pintura y acabados arquitectónicos y belleza. Se formaron 25 voluntarias multiplicadoras en “Entornos protectores para la primera infancia”, logrando que con el Sena se diera la continuidad de este programa de formación y el de “Técnicos en construcción”, estos, para preparar a esta comunidad para que participen en la construcción y puesta en marcha de los equipamientos que están proyectados en esta comunidad como son el Centro de Desarrollo para la Primera Infancia y el puesto de salud (Romero, 2017a).

**Formación y acompañamiento en el desarrollo de habilidades para la convivencia.** El acompañamiento en este tema ha sido significativo para los habitantes de la Ciudadela en la medida en que ellos reconocen haber desarrollado habilidades para la resolución de conflictos y respeto por el otro (Restrepo y Romero, 2017b). Para esto, se capacitaron 1.094 familias, en convivencia, liderazgo y respeto por la diferencia.

**Agenda cultural pertinente y adaptada a las condiciones demográficas de la población atendida.** La agenda cultural se centró en la selección de lectura afro y de contexto cultural regional, buscando fortalecer la identidad, el respeto y el reconocimiento hacia sí mismos de los niños, niñas y sus familias. Las actividades se realizaron en horarios no laborables, de tal manera que se utilizaran los espacios como alternativa para el aprovechamiento del tiempo libre (Restrepo, 2017b).

**Empoderamiento y cualificación de líderes sociales.** Con la formación de 94 líderes y lideresas identificados en el proceso de intervención, se fortaleció la red de apoyo y multiplicadores del programa, de manera que estos hoy cuentan con el reconocimiento y aval de la comunidad para el desarrollo de iniciativas comunes (Romero, 2017).

**Conflictos vecinales con los beneficiarios que llegan nuevos a la Ciudadela.** En el primer ciclo de visitas a los apartamentos hechas por los padrinos y los testimonios de los beneficiarios en los grupos focales, se identificó que se presentan dificultades de relacionamiento y convivencia entre vecinos y grupos familiares, especialmente con aquellos que no hicieron parte del programa en toda su implementación, debido a comportamientos que se han trabajado con la comunidad, inicialmente como la música con alto volumen, excrementos de perros en las zonas verdes y mala disposición de residuos.

### 2.3. RESULTADOS PARA EL GOBIERNO

**Referente social para el desarrollo de procesos de acompañamiento social.** Lo expresado por la Alcaldía de Quibdó (Restrepo y Romero, 2017) y el Ministerio de Vivienda (Restrepo, 2017), es que con este programa se ha capitalizado la experiencia del acompañamiento social en el desarrollo de los proyectos de vivienda de interés social, debido a que esta es la primera vez que un proceso como este inicia antes del proceso de mudanza de las familias beneficiadas y ello será tenido en cuenta para la fase 2 del Programa de Viviendas gratis del Gobierno Nacional.

**Generación de capacidades a los entes territoriales de la región, para la intervención social en proyectos de propiedad horizontal.** Se desarrollaron procesos de capacitación y otros mecanismos que les permitiera a

los entes territoriales como la Alcaldía de Quibdó (Restrepo y Romero, 2017), contar con capacidades técnicas e institucionales para el acompañamiento social a este o futuros proyectos de vivienda en su territorio.

**Aumento de mano de obra calificada para el sector de la construcción.**

Con la formación y tecnificación de personas en áreas relacionadas con el sector de la construcción, hoy Quibdó cuenta con disponibilidad de mano de obra para los proyectos de infraestructura en proceso de desarrollo como el CDI y el Mega colegio (Romero, 2017a). Así mismo, la Fundación integró a su equipo de trabajo personas y organizaciones del territorio, lo que permite generar capacidades para el desarrollo de nuevos programas como este en la región.

**Articulación interinstitucional.** La Fundación Orbis coordinó, en medio de la adversidad, las instituciones locales, regionales y nacionales más importantes dentro del desarrollo del programa “El color de la convivencia”. Esto hizo que se fortalecieran las relaciones entre las entidades locales, la Fundación y el Ministerio de Vivienda, así como la dinámica interinstitucional, en general (Restrepo, 2017a).

#### 2.4. IMPACTOS DEL PROGRAMA “EL COLOR DE LA CONVIVENCIA”

**Mejoramiento en la percepción de calidad de vida de los beneficiarios.**

Los beneficiarios expresaron sentirse satisfechos, no solo con el apartamento, sino también con ver que llegan a un ambiente diferente del que antes habitaban. Ven que sus espacios se “conservan de la mejor manera” (Restrepo y Romero, 2017a), sienten que han aprendido a no pelear, a guardarse respeto y a trabajar en equipo con algunos vecinos para arreglar entre todos el bloque, lavar y pintarlo (Restrepo y Romero, 2017b).

**Generación de capacidades instaladas en el talento humano local.**

En el proceso de investigación se pudo identificar que el talento humano que vive en Quibdó, e hizo parte del equipo de gestores sociales del programa, está empoderado y cuenta con las capacidades técnicas para dar continuidad al proceso de acompañamiento social a las familias de la Ciudadela Mía. Según César Chaverra Mosquera, uno de los técnicos de la Fundación Orbis que vive en Quibdó, él espera continuar en el proceso de acompañamiento con el

nuevo operador y afirma estar satisfecho con las oportunidades generadas con este proceso (Restrepo y Romero, 2017c).

**Generación de voluntariado educativo.** Debido al alto número de niños y niñas que se quedan diariamente solos la mayor parte del día y lo que esto implica para los pequeños y sus familias, la Fundación preparó un grupo de mujeres en entornos protectores para niños, niñas y adolescentes, dándoles herramientas pedagógicas para el cuidado de estos, lo que ha permitido constituir, dentro de la Ciudadela Mía, 5 hogares con voluntarias que cuidan a los infantes mientras sus padres laboran. Las personas capacitadas en este tema refieren tener mejores habilidades en el cuidado de los infantes y además dicen poder apoyar a sus allegados en este proceso, lo que minimiza los riesgos de violencia infantil, intrafamiliar y unos mínimos para el cuidado y protección de la primera infancia.

### 3. VALORACIÓN DEL CASO A LA LUZ DE LA LITERATURA

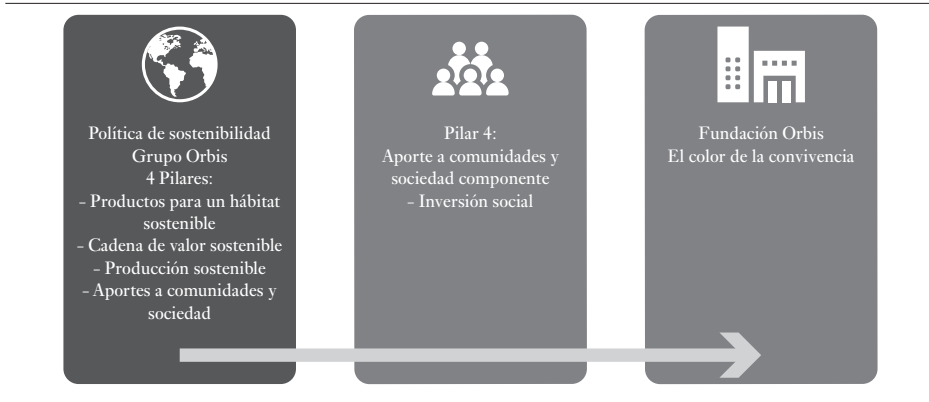
#### 3.1. “EL COLOR DE LA CONVIVENCIA” DESDE EL ENFOQUE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

A partir de los referentes teóricos, se puede inferir que si bien la responsabilidad social es la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en las relaciones con sus interlocutores (Comisión Europea, 2011), el Grupo Orbis materializa este compromiso a través de la Fundación Orbis y esta, a su vez, desarrolla el programa “El color de la convivencia”, que cumple con las condiciones de lo que en el continuo organizacional<sup>5</sup> se denomina inversión social, alineada con la estrategia de sostenibilidad del Grupo Orbis, como se muestra en la siguiente gráfica:

---

5 El “continuo organizacional” es una caracterización de las modalidades de inversión social que implementan las organizaciones, que permite identificarlas, categorizarlas y gestionarlas con el conocimiento claro de sus condiciones y mecanismos de intervención (PÉREZ y ROMERO, 2016).

GRÁFICA 48. ALINEACIÓN DEL PROGRAMA DE RSE  
 “EL COLOR DE LA CONVIVENCIA” CON LA ESTRATEGIA  
 DE SOSTENIBILIDAD DEL GRUPO ORBIS



Fuente: Elaboración propia.

Para identificar si el Programa “El color de la convivencia” responde al concepto de *inversión social* como lo clasifica la organización, se toman los términos de la Secretaría para los Principios de Inversión Social de las Naciones Unidas y se propone un cuadro comparativo para mejorar el proceso de comprensión. De acuerdo con el continuo organizacional, el programa en estudio estaría en la modalidad de “Inversión social” como se muestra en la siguiente Tabla.

TABLA 26. COMPARATIVO ENTRE LA MODALIDAD DE INVERSIÓN Y EL PROGRAMA “EL COLOR DE LA CONVIVENCIA”

Modalidad	Inversión social	Programa “El color de la convivencia”
Síntesis	Inversión financiera o contribución en especie dirigida a las comunidades, con el propósito de contribuir al desarrollo y solución de necesidades prioritarias y garantizar la sostenibilidad a largo plazo	El programa en estudio parte de una contribución no financiera (en especie) de \$1.043.099.190 representado en 9.800 galones de pintura, componente técnico, artístico, planeación general y apoyo metodológico a la comunidad de la Ciudadela Mía en el municipio de Quibdó
Ejes de sostenibilidad	Social, económica o ambiental	Social
Relación con el <i>core</i> del negocio	No es obligatorio	Está alineado al <i>core</i> del negocio y a la estrategia de sostenibilidad
Grupo de interés	Comunidades	Comunidad reasentada en la Ciudadela Mía del municipio de Chocó

Modalidad	Inversión social	Programa “El color de la convivencia”
Impactos netos	Procuran ser positivos (retribuyen, contribuyen o compensan a la comunidad)	Contribuye al mejoramiento de la convivencia, las condiciones sociales y de habitabilidad de las familias de la Ciudadela Mía
Expectativas frente al retorno de la inversión	Estabilidad del contexto de operación y mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las comunidades	Mejoramiento de las relaciones institucionales entre la Fundación Orbis y el Ministerio de Vivienda y de las condiciones socioeconómicas de las comunidades y apertura de nuevas oportunidades de mercado

Fuente: Elaboración propia a partir del continuo organizacional de la Secretaría para la Inversión Social de las Naciones Unidas (Comité de Fomento de la Filantropía Corporativa; Centro de Ética de St. James; Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 2010).

Según esta Tabla comparativa, el Programa estudiado cuenta con las condiciones necesarias para ser catalogado como una inversión social.

### 3.1. “EL COLOR DE LA CONVIVENCIA” Y SUS CONTRIBUCIONES AL DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS N.º 8: TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO)

Con el propósito de abordar el problema que plantea la presente investigación, interesa entender la relación que se establece entre el Programa Color de la Convivencia en tanto iniciativa de responsabilidad social del Grupo Orbis (desarrollada bajo la modalidad de inversión social) y su contribución al desarrollo sostenible (ISO, 2010), materializado este en los Objetivos del Desarrollo Sostenible (Pnud, 2015), en particular al Objetivo No. 8 en trabajo decente y desarrollo económico.

Para la Organización Internacional de Trabajo, OIT, la contribución al trabajo decente contempla:

1. Oportunidades de trabajo (formación).
2. Trabajo aceptable.
3. Remuneración adecuada y trabajo productivo.
4. Jornada laboral decente.
5. Estabilidad y seguridad del empleo.
6. Trato justo en la contratación y trabajo.
7. Ambiente de trabajo seguro.

8. Protección social.
9. Balance del trabajo con la vida familiar.
10. Diálogo social y relaciones laborales.

De acuerdo con la información obtenida, el programa “El color de la convivencia” desarrolló la línea de acción llamada “Productiva”. En este componente se buscaba formar en habilidades para el trabajo y el emprendimiento, lo que llevaría a aumentar las posibilidades de mejorar los ingresos de las familias de la Ciudadela Mía. De esta manera, no podría decirse que el programa en estudio haya mejorado las condiciones de trabajo decente, pero sí que contribuyó a incrementar las oportunidades laborales de quienes participaron en los procesos de formación.

Esta contribución está alineada con la primera característica del trabajo decente, oportunidades de trabajo, que para la OIT (2012), además de las condiciones socio económicas que deben gestionar los gobiernos, consiste en fortalecer las competencias laborales y desarrollar aquellas que permiten a las personas adaptarse a los nuevos entornos laborales desde lo técnico y lo tecnológico.

La Fundación Orbis en su línea productiva, capacitó 274 personas en habilidades para la administración de recursos, emprendimiento y economía familiar. Este componente tenía como objetivo el desarrollo de habilidades administrativas (economía del hogar, finanzas personales, comercialización de servicios y/o productos) y favorecer la generación de iniciativas para el emprendimiento (Restrepo, 2017c). Igualmente, desarrolló la formación técnica en pintura y acabados arquitectónicos, belleza y buenas prácticas de manipulación de alimentos con el fin de promover la incorporación de las familias en la actividad productiva. Sin embargo, es posible afirmar que en desarrollo del trabajo de investigación, no fue posible apreciar esta línea, como prioritaria o central dentro del proceso de acompañamiento social.

### 3.2. “EL COLOR DE LA CONVIVENCIA” A LA LUZ DE LA RSE EN LOS PROCESOS DE REASENTAMIENTO DE COMUNIDADES

Si bien, en el desarrollo del programa la línea productiva no es central, la investigación sí permitió identificar el desarrollo claro de otros componentes, considerados igualmente relevantes en los procesos de reasentamiento y que se comparten en el análisis y las lecciones aprendidas del presente estudio.

En cuanto al acompañamiento social al proceso de reasentamiento, como ya se ha mencionado, surge la posibilidad de distinguir entre los llamados reasentamientos involuntarios de los voluntarios, obedeciendo estos últimos a una concepción relativamente reciente y que se entrelaza con las características del proyecto que exploramos en este estudio de caso (Cernea, 1999). Según lo que se indica en algunas de las fuentes, en el ámbito latinoamericano, incluida Colombia, es común que se realicen proyectos de reasentamiento voluntarios que carecen de un componente de intervención social efectivo. Estas realidades son indispensables para valorar el impacto real de programas como el que se está estudiando.

El caso del Programa “El color de la convivencia” en Ciudadela Mía, retrata esta realidad. Si bien el Programa estaba diseñado bajo unas condiciones iniciales, los tiempos y la falta de planificación de los entes públicos encargados de la gestión del traslado al territorio, afectaron el desarrollo del programa en su primera etapa, retardando los resultados, disminuyendo tiempos de intervención y dejando de lado un número importante de familias por intervenir.

Es importante señalar que no se pueden considerar los mecanismos de acompañamiento social, pedagógico, de convivencia, de inserción laboral, generación de ingresos, arraigo territorial y liderazgo social, como simples líneas “adicionales” u “opcionales”, por el contrario, se constituyen en piedras angulares de cualquier iniciativa de esta índole en pos de garantizar la sostenibilidad del reasentamiento a largo plazo.

En cuanto a la comprensión de las problemáticas tanto del entorno como de los reasentados, la indagación de los contextos socioculturales de las comunidades reasentadas dentro de este proceso, debe darse de forma responsable de acuerdo con las condiciones iniciales de las mismas (comunidades), ya que esas diferencias multidimensionales definen los mecanismos de atención, apoyo y la respectiva restitución de derechos a la que tengan lugar. Es decir, no simplemente efectuar el reasentamiento con respecto al proyecto de vivienda, sino, y aún más preponderante, prestándole especial atención a sus rasgos diferenciales: género, edad, origen geográfico y étnico, tradiciones culturales, condición económica, potencial laboral, vulneración específica de derechos y afectaciones propias del conflicto armado. Esto no solo impacta significativamente sobre el desarrollo del proyecto de vivienda, sino también sobre el proceso de acompañamiento social, ya que no contar con una línea de base por parte del Estado de estas comunidades, dificulta la pertinencia, calidad y efectividad de los programas sociales que se desarrollan en estas comunidades.

Por otro lado, la metodología de transformación con color desarrolla componentes que van más allá de la estética, permitiendo contemplar a lo largo del Programa la dignificación de los procesos de enseñanza - aprendizaje. Cuando se reconoce el valor de los procesos de intervención social, se promueve el valor del ser humano y con él los espacios que se habitan, a partir de la prestación de un programa de calidad, que garantice no solo el componente técnico, sino ético y estético. La estética en este caso de estudio favoreció la motivación y el compromiso colectivo con actividades, dando valor agregado al Programa de acompañamiento social.

#### 4. LECCIONES DEL CASO “EL COLOR DE LA CONVIVENCIA”

Las lecciones del caso se agrupan a continuación en factores de éxito, oportunidades de mejora y recomendaciones.

##### 4.1. FACTORES DE ÉXITO

**4.1.1. Implementación de la metodología de transformación de entornos a partir del color.** El mejoramiento de la vivienda y áreas comunes, la construcción colectiva de los espacios, el reconocimiento de los entornos familiares y vecinales a partir de la integración social por medio de las actividades de pintura y acabados arquitectónicos, ha generado en los propietarios sentido de pertenencia por su inmueble, lo que ha permitido que al día del trabajo de campo, los apartamentos y las áreas comunes permanezcan en buen estado, minimizando las probabilidades de deterioro por descuido de la comunidad. Así mismo, esta línea de trabajo superó las barreras de la ciudadela y se implementó también en barrios aledaños al proyecto de vivienda (Restrepo, 2017d), convirtiéndose en el elemento diferenciador y de mayor impacto en comparación con otros programas similares.

**4.1.2. Acompañamiento socio-cultural al proceso de mudanza hacia la nueva vivienda.** La iniciativa de acompañamiento socio-cultural a la mudanza fue una de las actividades de mayor recordación para las familias en la realización de los grupos focales. La apuesta cultural y pedagógica en torno a las buenas prácticas de convivencia se convirtieron en un motor motivacional para quienes hicieron parte de estas actividades. Lo que se refleja en que no se han causado daños a la infraestructura, ni generado abandonos de la

propiedad, beneficiando un total de 822 beneficiarios titulares con sus familias (Fundación Orbis, 2017a).

**4.1.3. Adaptación de métodos de enseñanza-aprendizaje para una comunidad multicultural.** La implementación de metodologías activas de aprendizaje que lograron generar resultados significativos en una comunidad que en su mayoría no sabía leer ni escribir, es multicultural, multiétnica y en condiciones de vida complejas. Metodologías como “Aprender haciendo”, animación socio cultural, educación experiencial y acción participativa, establecieron a partir de la lúdica nuevas formas de relacionamiento y concepción de lo colectivo.

**4.1.4. Fortalecimiento de la afrocolombianidad y el respeto por las diferencias étnicas.** El uso de la cultura y el arte como herramientas de reflexión y transferencia de conocimientos en convivencia, organización comunitaria y reconstrucción del tejido social y familiar, representó uno de los elementos más reconocidos por la comunidad en el Programa. Igualmente, estas actividades se complementaban con el componente de respeto a las diversas condiciones étnicas y el reconocimiento de los derechos de nativos y extranjeros como parte de la dinámica de la Ciudadela.

**4.1.5. Desarrollo de mecanismos de estímulo a la participación comunitaria.** La iniciativa para estimular la participación activa de la comunidad llamado “Pasaporte social” permitió hacer seguimiento a cada familia en su proceso de acompañamiento por parte de los padrinos, garantizando altos porcentajes de participación comunitaria en las actividades desarrolladas y motivando la gestión comunitaria para el embellecimiento de las áreas comunes.

## 4.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA

**4.2.1. Insuficientes profesionales especializados integrando el equipo de trabajo.** No se dio un abordaje interdisciplinario a las familias intervenidas, las cuales se caracterizaban por provenir de condiciones sociales diferenciales, por pertenecer a otras etnias, culturas, edades y nivel educativo. Se hizo necesario el apoyo de profesionales de la salud, como medicina, psicología y otros como sociólogos e intérpretes de lenguas nativas que permitieran apoyar el desarrollo del programa de una forma integral y más inclusiva.

**4.2.2. Insuficiente capacitación a propósito de los compromisos sobre propiedad horizontal.** Faltó mayor acompañamiento técnico a los propietarios de las viviendas en cuanto a la normatividad de propiedad horizontal se trata. Si bien cada una de las copropiedades está en libertad de definir los costos de administración, es necesario que en proyectos como este se puedan unificar o estandarizar las tarifas para evitar conflictos como los que se están presentado en la Ciudadela Mía por las diferencias en el cobro de las cuotas de administración y su obligatoriedad.

**4.2.3. Necesidad de diseñar un módulo especial de formación y acompañamiento a los administradores de propiedad horizontal.** No se diferenció un programa de formación y acompañamiento especial para los administradores de las copropiedades, debido al impacto que tiene su liderazgo en la toma de decisiones del proceso de adaptación a las nuevas condiciones de habitabilidad y convivencia.

**4.2.4. Insuficiente coordinación interinstitucional.** No se evidenció un mecanismo de coordinación de la oferta institucional disponible, de acuerdo con los tiempos y disponibilidad de las comunidades. Esto, para prevenir que se duplicaran las acciones y se cruzaran las agendas de las diferentes instituciones, saturando de actividades a la comunidad y minimizando el impacto que cada una de ellas ofrece.

**4.2.5. Escasas oportunidades de formación en emprendimiento y generación de ingresos.** No se evidenció una propuesta clara de fomento al emprendimiento, ni se promovió un ambiente propicio para la consolidación de oportunidades reales sea de empleo o de aumento de los ingresos de las familias. Más que la capacitación, la estrategia productiva debe ir atada a incubadoras de negocio que acompañen las iniciativas que resultan de la comunidad o, en el caso de formación para el trabajo, es importante identificar las ofertas del mercado laboral y desarrollar procesos de formación que respondan a esas necesidades y permitan enganchar la población a esa oferta.

#### CONSIDERACIONES FINALES

Este apartado contempla las recomendaciones y conclusiones del investigador, obtenidas una vez finalizado el estudio de caso.

## RECOMENDACIONES

1. Para configurar un programa de responsabilidad social y sostenibilidad es importante tener en cuenta el componente ambiental. De acuerdo con el proceso de observación activa desarrollado durante el trabajo de campo se pudo identificar que la estética a la cual el programa ha enfocado tantos esfuerzos se ve afectada por las malas prácticas en la disposición de los residuos. De esta manera, se hace necesario incluir en estos proyectos una línea de acción que desarrolle los aspectos más relevantes para los grupos de interés en cuanto a residuos, manejo de agua, la energía y los que sean materiales para las comunidades intervenidas.

2. Con base en este y otros proyectos similares, se hace indispensable, además de generar mediciones de impacto, basarse en los indicadores socioeconómicos del territorio para que con base en esto puedan visibilizarse los impactos reales sobre las comunidades.

3. En este tipo de procesos debe existir un organismo local que pueda liderar, desde el territorio, todos los esfuerzos institucionales y brinde garantías de continuidad del proceso, ya que el acompañamiento no debe dejarse solo al operador o limitarse a la intervención social inicial, sino que debe irse ajustando a las necesidades y contexto de desarrollo del proyecto a largo plazo, de tal forma que la comunidad no sienta que se queda sola al momento de retirarse el operador social inicial.

4. La capacitación en este tipo de procesos, debe ajustarse a las condiciones de los participantes, en cuanto a origen, condiciones socioeconómicas, ubicación y disponibilidad horaria. Esto debido a que a muchas personas se les dificultó participar de los programas de formación por desarrollarse en horarios donde las personas laboran o realizan actividades diarias del hogar y por encontrarse muy retirado de la vivienda el lugar de capacitación

5. Para finalizar, ya que este estudio se realizó durante la finalización del programa, se recomienda a los actores implicados (Universidad Externado de Colombia, Asociación de Fundaciones Empresariales y Fundación Orbis) estudiar la posibilidad de medir el impacto social, económico y ambiental de la implementación del Programa “El color de la convivencia” en Ciudadela Mía. Esto es posible, en la medida que se identificó un grupo de contraste que no participó de esta iniciativa, debido a que el Ministerio de Vivienda entregó los apartamentos al final del programa.

## CONCLUSIONES

1. El desarrollo de la metodología de priorización de grupos de interés como la de Agel and Wood, permitió mapear y definir los actores y su impacto en la investigación, de manera que pudo desarrollarse un trabajo de campo que garantizó tener acceso a suficiente información y percepciones acerca del caso de estudio, enriqueciendo la discusión y reconociendo debidamente a cada uno de ellos, sus aportes y, en especial, el margen de acción de ellos.

2. Partiendo del sustento teórico de este estudio, los programas de acompañamiento social en los procesos de reasentamiento tienen implicaciones sociales, económicas y políticas a largo plazo, y de acuerdo con Michael Cernea (1999), los reasentamientos voluntarios también tienen unos tiempos promedio para garantizar unos mínimos de adaptación y arraigo territorial. Es por esto que es necesario replantear los tiempos de intervención para garantizar una efectiva implementación del Programa, vincular a la totalidad de las familias y favorecer la apropiación de los elementos claves para la convivencia y la adaptación al nuevo hábitat.

3. El sector privado ha sido un aliado muy importante en la consolidación de políticas públicas y el trabajo mancomunado para lograr los objetivos comunes, en este caso, la Fundación no solo tiene la capacidad de administrar, sino también de adaptarse rápidamente a las exigencias del proyecto y superar las dificultades de forma eficiente y efectiva; demostrando que juegan un papel determinante en la construcción de una política pública de acompañamiento social a los procesos de reasentamiento.

4. El programa “El color de la convivencia” ha contribuido en el proceso de reasentamiento de las familias a la Ciudadela Mía, a través de varios elementos: en las entrevistas a los beneficiarios del programa, se identifica que la comunidad reitera que hoy se relaciona de otras formas con sus vecinos, que han aprendido a usar las herramientas que han asimilado en el programa para comunicar sus ideas al otro, tanto en su familia como en su edificio, reconociendo nuevos mecanismos para la resolución de conflictos y toma de decisiones. Esto se refleja en la concepción de un entorno donde se puede convivir a partir del diálogo y el reconocimiento de las dinámicas comunitarias como el garante de la sostenibilidad de estos procesos de reasentamiento.

5. El sentido de pertenencia con el espacio individual y colectivo es uno de los elementos más visibles en el programa, en la medida que se aprecia el trabajo hecho con los técnicos para el mejoramiento de las viviendas y los espacios públicos. Durante el trabajo de campo realizado en el territorio, se

evidencia en las entrevistas que la comunidad reconoce su espacio como propio y donde se proyecta a futuro, lo que minimiza el riesgo de abandono de la propiedad y fortalece los lazos comunitarios en torno al cuidado colectivo y participativo de su nuevo hábitat.

6. La fase de acompañamiento a la mudanza representó un elemento no solo diferenciador, sino determinante dentro del proceso de implementación del Programa. Esto se evidenció en el nivel de reconocimiento que tuvo en la comunidad y que muchos de los resultados estuvieron ligados directa o indirectamente a las acciones adelantadas en esta fase.

7. El desarrollo del Programa “El color de la convivencia” se reconoce como una buena práctica para el desarrollo de programas de vivienda gratuita o bajo costo que impliquen el reasentamiento de comunidades, el empoderamiento, la convivencia y la pertenencia con los beneficios obtenidos en este caso del Estado, pudiéndose aplicar a otras iniciativas iguales o parecidas a Ciudadela Mía.

8. El rol de la academia en la sistematización de estos programas permite identificar los aspectos más relevantes en cuanto al compromiso social que asumen las organizaciones con el desarrollo del entorno en el que se operan. En este punto especialmente, los entornos no están sujetos a los límites territoriales de influencia directa, sino también en cómo estos límites se amplían en la medida que los intereses de la organización se articulan con las expectativas de las comunidades a intervenir.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGEL, M. y WOOD. (1999). Who matters to the CEO? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), pp. 507-525.
- BOWEN, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa: University Of Iowa Press.
- BUCKLES, D. (1999). *Cultivar la paz: conflicto y colaboración en el manejo de los recursos naturales*. Ottawa: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Obtenido de: [http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC\\_Literatura/Cultivar\\_la\\_paz\\_conflicto\\_y\\_colaboracion.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC_Literatura/Cultivar_la_paz_conflicto_y_colaboracion.pdf)
- CERNEA, M. (1988). *Involuntary Resettlement in Development Projects: Policy Guidelines in World Bank Financed Projects*. Washington: World Bank.

- CERNEA, M. (1999). *The economics of involuntary resettlement: Questions and challenges*. Washington: World Bank.
- CHÁVEZ, D.; YEPES, G. y CANNON, S. (2012). *Principios de inversión social. Experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial de Naciones Unidas y Universidad Externado de Colombia.
- Comisión Europea. (2011). Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. Bruselas: Comisión Europea. Obtenido de: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2011\)0681/com\\_com\(2011\)0681\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681/com_com(2011)0681_es.pdf)
- Comité de Fomento de la Filantropía Corporativa; Centro de Ética de St. James; Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (2010). *Principles for Social Investment (PSI)*. Recuperado en octubre de 2017, de <https://www.unglobalcompact.org/library/183>
- Congreso de Colombia. (03/08/2001). Por medio de la cual se expide el régimen de propiedad horizontal. Bogotá. [Ley 675 de 2001]. Recuperado el 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4162>
- Dane. (2005). *Dane*. Recuperado marzo 2017 de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/censo/Bol\\_deficit\\_vivienda.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/censo/Bol_deficit_vivienda.pdf)
- Departamento Administrativo para la Prosperidad Social. (02/04/2016). Decreto Nacional. Sistema Nacional de Acompañamiento Social e Infraestructura Social del Programa de Vivienda Gratuita. [Decreto 528 de 2016].
- DNP. (2015). Plan Nacional de Desarrollo: Todos por un nuevo país. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf>
- DUQUE, J. D. (02/2006). *El reasentamiento poblacional: fenómeno social, político y de progreso*. Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado en abril de 2017, de <http://www.scielo.org.co/pdf/esju/v8n1/v8n1a06.pdf>
- EPSTEIN, M. (2009). *Sostenibilidad empresarial*. (S. Mantilla, Trad.) Bogotá: Ecoe.
- Fundación Orbis. (2016a). *La Fundación Orbis generadora de progreso social. Pintando esperanzas*.

- Fundación Orbis. (2016b). *Encuesta social de percepción: “El color de la convivencia” Ciudadela Mía*. Quibdó: Fundación Orbis.
- Fundación Orbis. (2017a). Ficha técnica del Programa “El color de la convivencia”. Medellín.
- Fundación Orbis. (2017b). *Informe de Gestión 2016*. Medellín: Orbis.
- GRI y RobecosAM. (2015). Definición de la materialidad: lo que preparadores e inversores tienen en cuenta. Obtenido de: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/DefiningMateriality-Spanish.PDF>
- ISO. (2010). *ISO 26000:2010 Guía de responsabilidad social*. Recuperado julio de 2017, obtenido de: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:vi:es>
- KPMG Colombia, Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, Andi, y la Fundación Andi. (2016). Descubriendo el valor de la inversión social. Obtenido de: <http://www.andi.com.co/Uploads/KPMG%20-%20Andi%20-%20Descubriendo%20el%20valor%20de%20la%20inversi%C3%B3n%20social.pdf>
- Ministerio de Vivienda y Fundación Orbis. (2016). *El color de la convivencia*. Quibdó, Chocó, Colombia: Semana Sostenible.
- MOLINA, C. (2015). Lecciones aprendidas en el reasentamiento involuntario por construcción de infraestructura en cinco ciudades, con enfoque en DD.HH. y Estado social de derecho. Cali: Pontificia Universidad Javeriana. Obtenido de: [http://vitela.javeriana-cali.edu.co/bitstream/handle/11522/4034/Lecciones\\_aprendidas\\_reasentamiento.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://vitela.javeriana-cali.edu.co/bitstream/handle/11522/4034/Lecciones_aprendidas_reasentamiento.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Naciones Unidas. (2008). *Objetivos del Milenio*. Obtenido de: <http://www.un.org/es/millenniumgoals/bkgd.shtml>
- Organización Internacional del Trabajo, OIT. (2012). Del trabajo precario al trabajo decente. Documento final del simposio de los trabajadores sobre políticas y reglamentación para luchar contra el empleo precario. Recuperado en noviembre de 2017, de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---actrav/documents/meetingdocument/wcms\\_179789.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/meetingdocument/wcms_179789.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo, OIT. (2015). *Biblioteca organización internacional del trabajo*. Recuperado Noviembre, 2017 de <http://www.ilo.org/legacy/spanish/lib/century/>

- PÉREZ, O. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso cualitativos en responsabilidad social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- PÉREZ y ROMERO (2016). Responsabilidad social. En O. PÉREZ. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* (pp. 33-49). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- PNUD. (2015). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Pnud*. Obtenido de: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- RESTREPO, D. C. (2017). Entrevista realizada a Martha Ibarbo, asesora del Ministerio de Vivienda, el 26 de octubre de 2017.
- RESTREPO, D. C. (2017a). Entrevista realizada a Rodolfo Bayona, presidente Grupo Orbis, el 22 de septiembre de 2017.
- RESTREPO, D. C. (2017b). Entrevista realizada a Velia Vidal, directora Fundación Motete, el 22 de junio de 2017.
- RESTREPO, D. C. (2017c). Entrevista a María Teresa Gómez, directora Microempresas de Colombia, realizada el 22 de septiembre de 2017.
- RESTREPO, D. C. (2017d). Entrevista realizada a Miguel Ayala, director Fundación Orbis, el 22 de junio de 2017.
- RESTREPO, D. C. y ROMERO, M. C. (2017). Entrevista a Isaias Chalá, alcalde, y al Grupo Focal Alcaldía de Quibdó, realizada el 22 de junio de 2017.
- RESTREPO, D. C. y ROMERO, M. C. (2017a). Entrevista al Grupo Focal Administradores de la Ciudadela Mía, realizada el 22 de junio de 2017.
- RESTREPO, D. C. y ROMERO, M. C. (2017b). Entrevista al Grupo Focal Beneficiarios de la Ciudadela Mía, realizada el 22 de junio de 2017.
- RESTREPO, D. C. y ROMERO, M. C. (2017c). Entrevista a César Chaverra Mosquera, técnico de la Fundación Orbis en la Observación Cualitativa Ciudadela Mía, el 23 de junio de 2017.
- REY, C. (2010). Pobreza en un reasentamiento voluntario de población desplazada: caso Patio Grande. *Revista Palabra*, n.º 11, pp. 58-82.

ROMERO, M. C. (2017). Entrevista realizada a Leison Freyder Romaña, coordinador del Programa y al Grupo Focal en Territorio, el 23 de junio de 2017.

ROMERO, M. C. (2017a). Entrevista realizada a Carlos Andrés Vargas, director del Sena, el 23 de junio de 2017.

SECOPI. (04/2016). *Colombia compra eficiente*. Obtenido de: <https://www.contratos.gov.co/consultas/detalleProceso.do?numConstancia=16-12-4992667>

WARTICK, S. L. y COCHRAN, P. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*. 10(4), pp. 758-769.