



PUENTES QUE CONECTAN LO COMÚN

Gestión de las relaciones con comunidades y estrategias para potenciar el
impacto social en Comfama

LAURA MARÍA RESTREPO QUIROZ

Trabajo de Grado

Asesor:

Maria Isabel Irurita Muñoz

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE FINANZAS, ECONOMÍA Y GOBIERNO

MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA
INNOVACIÓN SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL.

MEDELLÍN

2026

Carta de Agradecimiento

Este trabajo de grado significa el cierre de un momento realmente importante en mi vida, y al mismo tiempo el inicio de una nueva etapa significativa para mí. La Maestría en Gerencia de Empresas Sociales no solo representa un hito académico o profesional, sino la reafirmación de un propósito de vida que viene creciendo en mí desde hace muchos años, el servicio, el trabajo por los demás, por las personas, por este mundo y la naturaleza que es nuestro más grande regalo, y por la construcción de una sociedad más humana, ese es el legado que mi mamá me ha dejado y ha venido calando en mi corazón.

Por ello, quiero expresar con todo mi corazón mi gratitud a mi mamá, porque gran parte de este camino existe gracias a ella. Una mujer valiente, fuerte y amorosa, comprometida con su vocación de servicio como socióloga y defensora de derechos humanos que ha sido una inspiración constante en mi vida. Desde que era muy pequeña tuve el privilegio de acompañarla en su trabajo, verla compartir con las comunidades que participaban en los proyectos y comprender que allí no había simplemente una relación laboral, sino un vínculo basado en el respeto. Presenciar conversaciones difíciles, orientadas a fortalecer la organización social, la dignidad humana y el desarrollo, y ser testigo del compromiso que implica trabajar con y por la gente, ha sido algo que marcó mi vida.

Recuerdo con especial cariño los momentos en los que me llevó a conocer algunos de sus proyectos. En La Herradura y La Vuelta, en el occidente del departamento, en un municipio que hace parte del origen de nuestra familia, pues de allí es mi abuela, quien junto con mi abuelo crio a mis tías en el campo, con un gran amor por la tierra y por la naturaleza. Ver a mi mamá en esos escenarios —desde reuniones con las juntas de acción comunal, pasando por visitas técnicas, hasta los sancochos o los momentos más sencillos compartiendo con los niños— me permitió entender, aunque en ese momento aún no lo supiera, que el trabajo social no es solo una profesión, sino una forma de vivir. También fui testigo de los momentos más difíciles de ese camino. Vi de cerca los riesgos que implica defender a las comunidades: las amenazas, el miedo y la incertidumbre. Pero también vi y sentí el coraje de una mujer que me enseñó a trabajar por el otro. Gracias a ella comprendí que el verdadero liderazgo social nace del servicio, de la empatía y de la convicción de que cada persona importa.

Quiero agradecer también a mi abuela, quien junto con mi abuelo ha sido uno de los grandes pilares de nuestra familia. De ella he heredado valores fundamentales: la ética, el respeto por los demás, el sentido profundo de humanidad y el amor por el aprendizaje. Como maestra, me enseñó que educar y aprender son actos profundamente transformadores. Estoy convencida de que ese espíritu pedagógico también vive en la Gerencia Social.

Agradezco igualmente a la vida y a Dios por permitirme alcanzar este sueño. Por cada oportunidad, por cada aprendizaje y también por cada desafío que hizo parte

de este proceso. Le pido a Dios que me siga llenando de fuerza, esperanza y sabiduría para continuar este camino, para no perder nunca de vista el sentido del servicio y a contribuir a mejorar la vida de los demás desde mi banquito.

Finalmente, quiero expresar un especial agradecimiento a mi profesora y asesora de trabajo de grado, María Isabel Irurita. Gracias por su acompañamiento, su paciencia y su generosidad al compartir su conocimiento durante este proceso. Su guía fue fundamental para sacar adelante esta investigación, pero también para ayudarme a superar miedos, confiar en mis capacidades y creer que este proyecto era posible.

Gracias a mis profesores, a mis compañeros de clase, a la organización en la que hoy trabajo y me brindó esta oportunidad, a la Universidad EAFIT. Este logro también les pertenece.

Con gratitud.

Laura.

Contenido

1. Introducción	7
1.1. Pregunta de investigación	14
1.2. Objetivos	14
1.2.1. Objetivo General	14
1.2.2. Objetivos Específicos.....	14
1.3. Metodología	15
2. Estado del arte	16
2.1. Innovación social	16
2.2. Relacionamiento con Stakeholders	21
2.3. Casos de éxito	27
2.4. Marco Conceptual	31
3. La gestión del relacionamiento con comunidades – Metodología de Investigación Aplicada.....	33
3.1. Lectura del contexto y el territorio.....	35
3.2. Fortalecimiento de un relacionamiento intencionado y permanente.....	38
3.3. La confianza como principio de todo.....	40
3.4. La escucha como habilitador estratégico	42
3.5. La necesidad de contar con metodologías claras y homologadas	43
4. Propuesta	47
4.1. Marco metodológico	47
4.1.1 Diagnóstico Ambiental de Alternativas DAA.....	47
4.1.2 Fase de prefactibilidad	48
4.1.3 Licenciamiento del proyecto	49
4.1.4. Desarrollo del proyecto	49
4.1.5. Operación y seguimiento.....	50
4.1.6. Fase de desmantelamiento.....	51
4.2. Ficha de línea base comunitaria metodología Comfama	51
4.3. Buenas prácticas para el levantamiento de línea base.....	53
4.3.1. El tiempo	53
4.3.2. La comunicación	53

4.3.3.	La escucha.....	53
4.3.4.	El respeto.....	54
4.3.5.	Generación de acuerdos	54
4.3.6.	Construcción de una hoja de ruta	54
4.3.7.	Nunca incumplir.....	54
4.3.8.	La transparencia como principio	55
5.	Conclusiones	56
6.	Referencias.....	60
7.	Anexos	65

1. Introducción

El origen de las Cajas de Compensación en Colombia se dio con el nacimiento de Comfama, la primera Caja creada en el año 1954. Su inicio se dio gracias al pacto entre La Unión de Trabajadores de Colombia (UTC), La Asociación Nacional de Industrias (ANDI), y 45 empresas de los sectores de comercio y transporte de la región antioqueña, quienes, con su creación, buscaban mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias haciéndole frente al deterioro de los salarios y al alto costo de vida, a través de la inversión de los aportes del 4% de los salarios de los trabajadores de aquella época, lo que se convertiría más tarde en subsidios monetarios entregados a cada trabajador por cada uno de sus hijos. (*comfama.com/70-anos/linea-de-tiempo/*, s. f.).

Años después, con el gobierno de Gustavo Rojas Pinilla, en 1957, el subsidio familiar se adhirió al código sustantivo del trabajo, hito que desencadenó la creación de otras Cajas de Compensación a lo largo del país, y con esto el fortalecimiento del ya existente Sistema de Compensación Familiar. A lo largo de la historia, las Cajas tuvieron varios momentos que determinaron sus funciones y alcances, pasaron de la administración del subsidio monetario, a la prestación de servicios sociales, incluso con la expedición de la Constitución Política de Colombia en 1991. Desde su concepción, las Cajas también han concentrado gran parte de su trabajo a protección de la familia, destinando un importante porcentaje de los aportes provenientes del 4% de la nómina de las

empresas al fondo de vivienda de interés social. Incluso, las Cajas de Compensación han ampliado sus facultades al poder constituir, por ejemplo, empresas promotoras de salud gracias a la ley 100 de 1993, además de permitirles crear Aseguradoras del Régimen Subsidiario o ARS para la atención y prestación de servicios a comunidad no afiliada al sistema. En 1998, se destinó un porcentaje a la Educación Formal y se creó el Fondo de Atención Integral a la Niñez (Ministerio de Trabajo, 2018).

Desde el inicio y hasta entonces, el Gobierno ha fortalecido el Sistema de Compensación Familiar ampliando el impacto de las Cajas de Compensación familiar con enfoques de desarrollo en dimensiones como la empleabilidad, los servicios financieros, la recreación, y otros, buscando el cumplimiento de su propósito, proteger la familia, mejorar la calidad de vida, y aportar a la construcción y fortalecimiento del tejido empresarial del país.

Comfama, por supuesto ha seguido el camino que marcó su nacimiento y su esencia, y 71 años después, se ha venido consolidando como un referente en diferentes horizontes: en un liderazgo del tercer sector, por sus propuestas innovadoras en la educación y la cultura, su apuesta para expandir servicios y su presencia a nivel nacional e internacional. También, propone ampliar la conversación y la participación de actores en la construcción de agendas colectivas y de desarrollo con temáticas como la diversidad, equidad e inclusión, nuevas masculinidades, la regeneración como una nueva mirada de la sostenibilidad y la responsabilidad social, el capitalismo consciente, e incluso,

una reflexión de cómo trascender el papel de Las Cajas más allá de la entrega de subsidios, sino, como puentes que promueven la capacidad de agencia en las personas, las familias y empresas, logrando así la movilidad social.

En 2024, Comfama incrementó 10,5% la entrega de la cuota monetaria o el subsidio familiar, es decir, \$479.854.000.000 más en comparación con el año 2023. Incrementó la población impactada en 4,3 millones de personas cubiertas por servicios de La Caja, un aumento del 1,1% en comparación con el año 2023, para los públicos afiliados en 1,4 millones de trabajadores, pensionados e independientes. Tuvo un aumento exponencial de 256% con servicios de educación financiera, percibió un aumento del 47,7% en su ejercicio de conexión laboral en Antioquia, aumento un 7,2% la población afiliada a su IPS con Sura (*Informe de gestión 2024*, s. f.). Partiendo de la realidad que Comfama es una organización social que busca permanentemente acelerar e incrementar su impacto social como algo inherente a su propósito superior, y de la importante gestión y conexión que hace con sus grupos de interés, es interesante profundizar y explorar en cómo es hoy la relación de Comfama con la comunidad en el marco del desarrollo de proyectos, y para el desarrollo del presente trabajo de grado, específicamente de proyectos asociados a la construcción o desarrollo de sedes o espacios de La Caja a lo largo del territorio antioqueño como enfoque principal de su estrategia de capilaridad.

Comfama, actualmente ha venido declarando su misión social a través de un propósito superior que suscita “consolidar, desarrollar y expandir la clase media

antioqueña para que sea consciente, libre, productiva y feliz". Comfama ha venido diseñando y desarrollando servicios y programas que complementan la entrega de subsidios a través de sus líneas de educación, salud, viaje y recreación, servicios financieros, cultura, hábitat, empleo, gerencia social, entre otros. Todos estos servicios pensados para entregar valor, no solo a los usuarios afiliados, sino, incluso, a otros actores como la comunidad, las familias, las empresas, los proveedores, trabajadores, el Gobierno y el medio ambiente, y así tejer conexiones, las que ha entendido, según lo menciona en su Informe de Sostenibilidad (2023) (*Informe-de-Sostenibilidad-Comfama-2023.pdf*, s. f.), como claves para el desarrollo de su estrategia, consolidación y sostenibilidad, pensando no solo en Comfama, sino en el futuro del Sistema de Compensación Familiar para los próximos 100 años.

Partiendo de su esencia y quehacer, Comfama busca cumplir su propósito superior, y contribuir con claridad en su declaración y acciones al cambio profundo de la humanidad desde el cuidado y el progreso, entendido desde una mirada de bienestar para todos. Precisamente, uno de los faros que emplea Comfama en este trabajo es el Capitalismo Consciente, un enfoque empresarial que busca la transformación del capitalismo como lo conocemos, y propone una visión que invita a las empresas a que se hagan preguntas sobre su papel en el mundo y su responsabilidad como agentes de cambio. Este paradigma creado por Jhon Mackey y Rajendra Sisodia, enfatiza la relevancia de una visión sistémica en la que convergen cuatro aristas como pilares para que las empresas puedan

actuar de una forma más coherente y en corresponsabilidad con ellas mismas y con los que las rodean. Estos elementos son: la creación de un propósito superior como brújula del camino, el liderazgo consciente como una decisión estratégica, la cultura organizacional como la columna vertebral para lograr que los cambios sucedan, y el trabajo con stakeholders, esta última a propósito de la pregunta de investigación que plantea el presente documento, y lo que los autores mencionan “las empresas conscientes piensan sistémicamente y ven a sus stakeholders como parte de un todo interdependiente.”(Sisodia & Mackey, s. f.)

Con todo este contexto, Comfama busca permanentemente la maximización de su impacto como organización social, pues es la manera como puede evaluar la pertinencia, el cumplimiento de lo que busca, y validar si las formas que emplea realmente generan los resultados esperados en quienes son estos públicos que ha definido como parte de su ecosistema. En el plano de actuación de Comfama suceden varias apuestas e iniciativas, todas encaminadas a su propósito, un ejemplo son los proyectos de construcción y disposición de espacios en diferentes formatos y lugares del Departamento de Antioquia, como una manera de acercar los servicios de La Caja a diferentes públicos, además de generar otros impactos positivos en la zonas de influencia cerca de estos proyectos como lo puede ser el mejoramiento de condiciones de salud, el aumento de entornos protectores, incluso, tener resultados favorables en la seguridad de las zonas en las que operan estas sedes o espacios Comfama. En las diferentes etapas de este tipo de proyectos, participan varios equipos internos que buscan esencialmente la

adecuada planeación, operación, ejecución y seguimiento de estas iniciativas. Tras la observación, la participación de los diferentes momentos de estos proyectos, conversaciones y otros elementos como la escucha activa de diferentes actores, e incluso, el ejercicio de mi rol dentro de la organización, se ha identificado una oportunidad en profundizar sobre las dinámicas actuales que rodean estos proyectos, y así, construir una propuesta que siga teniendo como elemento central en la implementación de los proyectos el relacionamiento con comunidades en los diferentes momentos de gestión de los mismos, con un enfoque en la factibilidad, para que sea desde esta etapa la gestión social un habilitador de los proyectos. En este sentido, y para que haya un veredero proceso reflexivo, de construcción e implementación de estrategias y metodologías que propendan por fortalecer el relacionamiento con las comunidades y Comfama como fin último en escenarios de ejecución y puesta en marcha de proyectos y programas, ya sean de infraestructura, de diseño de nuevos servicios. Se parte de la premisa de que esto debe basarse en un ejercicio participativo y de inclusión, que antes de poder realizar este paso con la comunidad, al interior de la organización hay una gran oportunidad de conectar a los diferentes equipos que hoy tienen este alcance y responsabilidad, para que de forma conjunta y colaborativa pueda definirse alcances, niveles de responsabilidad, e incluso, una forma homologada, o inicialmente consensuada de formas de llegada y gestión de la relación con comunidades, y de esta forma aprovechar este impulso dado

por la apuesta clara que Comfama, su Dirección y todos los equipos hacen de trabajar con decisión para los diferentes grupos de interés.

En los últimos años, Comfama ha venido declarando y expandiendo su presencia en el Departamento y a nivel nacional, e incluso, internacional, eso supone un desafío más allá de lo geográfico y lo que esto significa en la operación, es un reto cultural, en el que la mirada y el esfuerzo debe estar puesto en comprender el entorno y la relación de lo que propone La Caja con las dinámicas propias de esos lugares, y así poder caminar de la mano con lo propio, lo conocido y lo nuevo, por ello es tan relevante seguir poniendo sobre la mesa y en la mente de todos, ¿cómo podemos seguir alimentando estrategias para el relacionamiento con las comunidades más allá de lo que creemos conocer?.

Finalmente, es importante mencionar la apuesta que desde la Dirección se tiene para hacerlo, la declaración de Comfama de tener a las comunidades definidas como un grupo de interés en su Core es un paso estratégico, lo que sigue y como lo dice Alejandro Salazar en su libro la Estrategia Emergente, un referente para esta organización, estrategia es igual que acción (Alejandro Salazar Yutsi, s. f.).

Es importante seguir pensando en cómo debe ser la gestión de las relaciones de Comfama con la comunidad para maximizar el impacto social y minimizar los riesgos de todo tipo en sus proyectos, y así pasar de la declaración a la construcción y la acción.

1.1.Pregunta de investigación

¿A través de qué mecanismos debe gestionarse la relación entre Comfama y los usuarios potenciales o comunidades en el desarrollo de nuevos proyectos, con el fin de maximizar su impacto social?

1.2.Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Proponer una estrategia que sirva como lineamiento para una adecuada gestión de las relaciones de Comfama con uno de sus grupos de interés, en este caso la comunidad, para que Comfama en sus nuevos proyectos pueda maximizar su impacto social y minimizar los riesgos inherentes.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Identificar de las practicas actuales de relacionamiento que tiene Comfama, cuáles son las fortalezas y oportunidades de la comunidad.
2. Realizar una aproximación con comunidades para identificar la percepción de este público con relación a la forma de aproximación de Comfama a ellos como actor de interés antes, durante y después de la ejecución de un proyecto de esta organización.

1.3. Metodología

Para desarrollar el objetivo planteado, se usó la metodología Investigación Acción Participativa IAP, buscando que la comunidad tuviera un papel activo en la investigación y en la construcción del conocimiento necesario para plantear la estrategia de relacionamiento con este grupo de interés en el marco del desarrollo de proyectos de Comfama. Se aplicaron herramientas como el análisis de la información existente, entrevistas, observación, talleres de co-creación con el ánimo de involucrar a la comunidad en el diseño y la validación, buscando así fortalecer la confianza, maximizar el impacto social y ampliando los canales y puentes de conversación y desarrollo con este grupo de interés.

2. Estado del arte

2.1. Innovación social

El concepto de organización social ha venido desarrollándose en diferentes momentos de la historia, contextos políticos, económicos y ambientales, y su relevancia cada vez es mayor, más aún porque se han consolidado como una respuesta clave a la función del Estado para hacerle frente a las problemáticas sociales que hoy como humanidad afrontamos, el hambre, la distribución inequitativa de los ingresos, el desempleo, la salud, la educación, y ahora más reciente en el discurso y la conciencia, pues han sido asuntos planetarios que han estado presentes desde siempre, el cambio climático y el acceso a servicios vitales como el agua.

Algunos autores han venido proponiendo pensar a las organizaciones sociales como actores que tienen la capacidad y la responsabilidad de equilibrar su misión por el servicio, con la lógica de las empresas tradicionales como las se han consolidado, es decir, aquellas unidades organizativas que buscan la generación de ganancias a partir de la prestación de un servicio o un producto, más desde una perspectiva estratégica, es decir, empresas que son capaces de combinar su enfoque social y la sostenibilidad financiera en un entorno corporativo, competitivo y cambiante (Young & Leczy, 2014). Otras teorías piensan a las organizaciones sociales como actores que buscan mejorar el bienestar social a través de la productos o servicios diseñados para promover la justicia social, medioambiental y práctica. (*The Phenomenon of Social Enterprises: Are We*

Keeping Watch on This Cultural Practice? | VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, s. f.). En realidad, son concepciones que están íntimamente relacionadas, y que parten del mismo elemento común, y es el propósito superior que atraviesa a todas las organizaciones sociales, el servicio a las personas, las comunidades, el medio ambiente, a los trabajadores, a sí mismas, a otros, buscando el bienestar de grupos de interés más allá de los accionistas deben seguir existiendo, y para ello deben encontrar fórmulas para que su actividad sea generadora de ingresos, y que su operación sea escalable, rentable y que perdure en el tiempo.

En torno a este nuevo sector empresarial, se han venido instalando y conectando otros términos, por ejemplo (Defourny & Nyssens, 2010) estudiaron tres enfoques de pensamiento: los ingresos laborales, la innovación social y el enfoque EMES (Emergencia de las empresas sociales en Europa, Red Europea de Investigación sobre Empresas Sociales). En el caso de los ingresos laborales, los autores lo piensan como la relación existente entre los ingresos como resultado de las actividades comerciales de este tipo de empresas, y que sirven para apalancar las misiones sociales, un poco esa mirada tradicional de las empresas en el contexto de las empresas sociales. Por otro lado, la innovación social la comprenden desde el rol que tienen estas organizaciones de ser agentes de cambio, pues están en una búsqueda permanente de oportunidades que generen valor compartido, el cual se origina porque hay una unión entre los intereses de las organizaciones sociales y los diferentes actores que están a su

alrededor, que regularmente están enfocados en situaciones sociales compartidas, es decir, que buscan un beneficio común y no particular. Y, finalmente, el enfoque EMES, que se refiere a la autonomía que estas empresas deben tener como facilitadoras de productos y servicios, que sean coherentes con su propósito organizacional, y que resuelvan una necesidad o una problemática, lo que las va llamando a no dejar atrás una capacidad de desarrollo que va más allá de la producción desde una mirada industrial, sino que amplía su alcance e impacto a otros grupos de interés, lo que les permite ampliar su ecosistema, relaciones, responsabilidades y beneficios.

De lo anterior, empieza a declararse un círculo virtuoso de elementos como innovación social, valor compartido, relacionamiento con grupos de interés e incluso ventaja cooperativa, que son fundamentales para hilar sobre la pregunta de investigación que plantea el presente documento, además, empiezan a declarar de manera directa, la relevancia de las conexiones, los tejidos, la premisa y lo imperativo de las relaciones como factor de éxito en la búsqueda de maximizar el impacto social de las organizaciones del tercer sector, incluso, de todo tipo de empresas.

El interés de diferentes autores, y organizaciones alrededor de la innovación, ha permitido que actualmente podamos encontrar y, tener acceso a diferentes fuentes de información sobre la innovación como un concepto en permanente conversación y evolución, de allí que se materializará una extensión de este concepto como lo es la innovación social, que desde el ojo de los autores de

(*Rediscovering Social Innovation (SSIR)*, s. f.), la definen como una solución novedosa a un problema social, aquella que es más eficaz, eficiente y justa que las soluciones existentes, y cuyo valor creado recae principalmente en la sociedad en su conjunto y no en los individuos es decir, es la participación de la misma comunidad quien da real valor a esta idea o solución, y si este es un criterio básico para que se dé la verdadera innovación social, se puede empezar a plantear que si no se integra a la sociedad al funcionamiento constante de las organizaciones sociales, realmente no están cumpliendo el propósito por el que nacieron, es decir, hacerle frente a problemáticas sociales. De hecho, esta afirmación puede llevarse al plano de las empresas tradicionales, lo que puede resultar en una transformación del tejido empresarial y su papel en este mundo, lo cual es la premisa de lo que hoy llamamos como “Capitalismo Consciente”, una revolución al sistema empresarial.

La literatura nos plantea varios escenarios para definir y comprender la innovación social, lo que genera divergencia, y evidencia la incapacidad de consenso alrededor de un único concepto que abarque todas sus posibilidades y campos de acción. Sin embargo, esta diversidad no debilita su significado, sino que refuerza la génesis de la innovación social, es decir, si su origen está basado en la sociedad, en las relaciones y problemáticas, en la capacidad colectiva de proponer y desarrollar soluciones, generar capacidades, transformar realidades y el cambio, es entonces natural que este concepto sea flexible y que se adapte a

cada contexto, porque al ser un concepto centrado en el ser humano, el dinamismo y la evolución hace parte de su naturaleza.

En 2013, la Comisión Europea publicó una Guía de Innovación Social que la define como aquellas “innovaciones que son sociales, tanto en su fin como en su proceso”, que “no solo son buenas para la sociedad, sino que impulsan la capacidad de los individuos para actuar” (Comisión Europea, 2013). Lo que es realmente valioso y reflexivo en su exposición, es que hace un manifiesto de que la innovación social es una estrategia clave para la competitividad de los territorios, de las regiones y de la misma sociedad.

Desde una mirada de producto, la definen desde su versatilidad (Westley, 2008) “es una iniciativa, producto, proceso o programa que cambia profundamente las rutinas básicas, los recursos, la autoridad o las creencias de cualquier sistema social es decir genera transformación”.

La literatura revisada muestra la existencia de múltiples enfoques, definiciones y alcances alrededor de la innovación social. Esta diversidad conceptual permite demostrar los elementos comunes que traspasan dichas definiciones, lo que conlleva a establecer puntos de convergencia analítica para conectar con la pregunta de investigación planteada en el presente documento. El primero de ellos es la centralidad en lo social, ya sea a través de proyectos, productos, procesos, una propuesta de mercado, todos deben responder a las problemáticas o necesidades colectivas, no solo a una mirada institucional. La participación y

la co-creación son elementos esenciales para que los proyectos sean legítimos y que sean efectivos en la solución, la cual no basta que este enfocada en las comunidades, sino que este construida por ellas. El énfasis en el agenciamiento es clave, pues el verdadero impacto e innovación social se da cuando las personas adquieren capacidades para transformar sus realidades con autonomía, libertad y conciencia, sin depender de una organización. Finalmente, el contexto es supremamente clave en la ecuación de la innovación social, porque provee un marco de referencia y de acción basado en las realidades propias, en la cultura de cada comunidad, para poder corroborar el para qué y el cómo de la intervención, solución, o propuesta.

2.2. Relacionamiento con Stakeholders

La innovación social necesita el conocimiento de para quién y con quién puedo construir esas relaciones y así iniciar el camino. Existen varias teorías que plantean de manera contundente que las empresas sociales pueden desarrollar más que una ventaja competitiva, una ventaja cooperativa, maximizar su impacto social, minimizar riesgos y apuntar a su sostenibilidad, si desde su estrategia conciben y desarrollan a sus grupos de interés.

Por ejemplo, desde la mirada de Freeman (Freeman et al., 2010), esta idea se soporta en su teoría de Stakeholders, en la que menciona que los accionistas no son los únicos que tienen un interés manifiesto y sincero sobre la empresa, hay otras partes como la comunidad, los proveedores, el gobierno, que además de

tener relaciones directas o indirectas con la organización, pueden incluso ejercer presión para sumar o entorpecer los logros de las empresas. Partiendo de esto, las empresas tienen la responsabilidad de identificar y gestionar estos actores, de trabajar por la articulación y equilibrio entre los intereses de la empresa y de sus grupos de interés, y si lo logra, el resultado es la creación de valor. Otra afirmación se hace en (Post et al., 2002) en el que se menciona que las partes interesadas son "las fuentes últimas de riqueza organizacional". Finalmente, (Strand & Freeman, 2015) enfatiza la naturaleza estratégica que puede darse de la búsqueda de valor compartido, y los beneficios que traerían sobre la empresa, sus partes interesadas y sus relaciones.

Podría pensarse que para el caso de las organizaciones sociales, es obvio que deba gestionarse las relaciones con sus grupos de interés para poder lograr el propósito definido, pero esta dirección también contempla otro tipo de naturalezas, como por ejemplo en el marco de la ejecución de mega proyectos de infraestructura, es necesario el seguimiento y la evolución de las dinámicas de las relaciones de las partes interesadas como parte de la gestión de riesgos en entornos complejos, y en respuesta a la evaluación y mitigación de riesgos sociales y medioambientales en el ciclo general del proyecto en sus fases de viabilidad, ejecución, seguimiento, e incluso cierre de proyecto.

En (Xue et al., 2022), definen la gestión de las relaciones en megaproyectos como “un entorno de cooperación entre las partes interesadas del proyecto”, a través de diferentes estrategias para lograr los objetivos, el desempeño esperado y las

metas del proyecto. Para decantar mejor esta perspectiva, se entienden como megaproyectos aquellas iniciativas temporales que se caracterizan por involucrar grandes presupuestos, por lo general estatales y a veces de origen privado, para transformar radicalmente un territorio a partir de un desarrollo de infraestructura, y que tienen impactos de largo aliento en la economía, en la composición social, y ambiental de la zona de influencia, e incluso de zonas geográficas próximas al proyecto. Por ejemplo, en Colombia existen grandes proyectos como es el caso del proyecto Hidroeléctrico Ituango, el Parque Fotovoltaico Guayepo, y el nuevo Puerto en Urabá Antioquia, entre muchos otros. Todos comparten un factor común, su alto nivel de complejidad por sus variables de operación, tiempo, inversión, impactos, riesgos, e incluso, intereses políticos, sociales, ambientales. En general, la variable de tiempo en estos proyectos es medida por años, es decir, las diferentes fases del proyecto planeación y estudios (factibilidad), construcción operación y desmantelamiento pueden tardar años, lo que pone en perspectiva la alta probabilidad de que a medida que se avanza en los diferentes momentos, pueden haber cambios que sustancialmente afectan el progreso del proyecto, esto lo desarrolla (Shen & Xue, 2021; *Stakeholder Dynamics During Project Front-End* | PMI, s. f.) cuando hablan del entorno dinámico de la gestión de las relaciones, refiriéndose a la necesidad de que las estrategias de relacionamiento deben variar y estar influenciadas por los cambios de los intereses, e incluso, de cambios estructurales que pueden tener los grupos de interés, para el caso de las comunidades factores como el desplazamiento, el

crecimiento o decrecimiento de la población infantil, cambios en las dinámicas económicas, y muchos otros, son elementos que transforman las comunidades y por ende sus interacciones con el proyecto. Lo anterior debe ponerse en una perspectiva en doble vía, no solo la empresa dueña del proyecto debe estar atento a estos cambios e integrarlos en su estrategia de relacionamiento, sino que también, es esencial comunicar a las partes interesadas la evolución y los cambios que puedan generarse a raíz de estas dinámicas en la concepción y línea del proyecto, y así garantizar mecanismos de comunicación y mejorar el desempeño y los resultados del proyecto, e incluso, minimizar o eliminar riesgos de operación, financieros, reputacionales, sociales y ambientales (Meng, 2012).

En párrafos anteriores hablamos de la correlación entre generación de valor compartido y la participación de las comunidades o partes interesadas para lograrlo, que es entonces una clara evidencia de la innovación social, en definitiva y de acuerdo con la literatura presentada, el seguimiento y la evaluación de las dinámicas relacionales deben realizarse en todo tipo de proyectos y debe atravesar los diferentes momentos definidos por la gerencia del proyecto, para que se pueda seguir generando valor, maximizando el impacto social, operativo, ambiental positivo, y hacer una adecuada gestión de los riesgos, a través de los ajustes de las medidas de manejo.

Se ha estudiado y referido la relación directa y dependiente que existente entre las partes interesadas y la generación de valor, se hace necesario detallar la conexión del impacto social y su escalamiento como factor de éxito en las

organizaciones sociales que son capaces de desarrollar desde su estrategia de innovación social, el relacionamiento con grupos de interés. De acuerdo con (Vanclay, 2002), existen varias, pero insuficientes formas de hacer una evaluación de impacto social. Después de esta crítica, también plantea que los impactos sociales más significativos pueden variar principalmente por el contexto, el proyecto y los grupos de interés, es por ello por lo que es clave que los factores que orientan la evaluación de impactos sociales debe determinarse con la participación de la comunidad más allá de tener una lista de chequeo universal con impactos sociales generales. Para continuar con esta crítica, (Burdge & Vanclay, 1996) se refiere a la figura de “consultores charlatanes” como “aquellos con poca formación en ciencias sociales”, es decir, aquellos que prefieren usar una lista de verificación de impactos general en vez de realidad un proceso de evaluación adecuado, es decir, prefieren utilizar los “juicios de expertos”, o construcciones sin contexto realizadas desde el escritorio, en lugar de salir a campo, y facilitar la participación y la construcción con la comunidad, esto como principio de relación y de la misma innovación social, lo que puede limitar no solo en el análisis de las causas de los impactos sociales planteados, sino la comunicación con las partes interesadas, yendo en contravía a las teorías planteadas en este documento como fundamentales para el éxito de los proyectos.

Tras comprender la relevancia de los grupos de interés en el impacto social, esto nos lleva a preguntarnos qué es y como logramos su escalonamiento, y si hay un efecto a raíz de la gestión de las relaciones con los grupos de interés, en este caso

la comunidad y para este planteamiento. Para el caso concreto de las organizaciones sociales, hay varios apuntes en la literatura que ratifican que el impacto social no es suficiente para este tipo de empresas, es el escalonamiento un fenómeno crítico para la existencia de estas (J. Gregory Dees et al., s. f.; «(PDF) Social Entrepreneurship and Societal Transformation», s. f.; Uvin, 1995). Por otro lado, hay otros autores que aseveran que el escalonamiento es el criterio más relevante para determinar el desempeño de las organizaciones sociales («(PDF) Accountability for Social Impact», 2024; What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance - Alnoor Ebrahim, V. Kasturi Rangan, 2014, s. f.).

Con base en una compilación literaria, el documento Towards an integrative definition of scaling social impact in social enterprises (Islam, 2020), plantea el concepto de escalonamiento del impacto social como un proceso constante de aumento de la dimensión de las transformaciones positivas en la sociedad, gracias a la intervención de problemas sociales a través de diferentes formas de escalonamiento, es decir, usar diferentes métodos para amplificar servicios y acciones que le apunten a un mismo propósito pero con diferentes metodologías, que quizá deban ser construida con la misma comunidad o grupos de interés para seguir iterando entre la participación de la comunidad, la generación de valor, impacto social y escalonamiento, todo en torno a la innovación social como principio regente de este ecosistema virtuoso en conclusión con las diferentes

posiciones y contribuciones de los autores y sus obras expuestas en el presente documento.

2.3. Casos de éxito

Hay varias evidencias de todas estas teorías en donde se puede leer la evolución y la contribución de la innovación social y el relacionamiento con grupos de interés, como ejemplos de buenas prácticas y casos de éxito que vale la pena traer a colación en el contexto en Colombia y Antioquia, un ecosistema que fértil que va mostrando nuevas formas de organización, nuevos actores, nuevas interacciones que son el resultado del fruto de la colaboración, de los cambios sistémicos, del incremento de iniciativas con propósitos sociales, y otras muestras de que este tejido está en crecimiento (Mumford, 2002).

El Programa Hermes en Bogotá desarrollado por la Cámara de Comercio en 2001, buscaba cambiar paradigmas asociados al conflicto y cómo puede afrontarse desde un escenario de construcción y no de violencia. De hecho, recibió un galardón del proyecto Experiencias de Innovación Social impulsado por Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg. Su metodología se basa en la construcción y el trabajo con la comunidad, estudiantes, profesores, familias y personal administrativo de las instituciones de educación, buscando la formación de una red que buscaba el intercambio, el diálogo, el respeto por la diferencia para así crear nuevos paradigmas alrededor del conflicto. Los resultados de este programa

en 2013 era una operación en más de 360 colegios en todo el territorio de la capital de Colombia, y dio origen al programa Red de Gestores y Conciliadores Escolares que tenía como objetivo seguir atrayendo a alumnos para ser parte del programa Hermes.

En este mismo año, 2001, nace la Corporación para el Desarrollo Participativo y Sostenible de los Pequeños Productores Rurales Corporación PBA, que busca mejorar los procesos de producción, ingresos, convivencia entre productores y medio ambiente, a través de procesos de innovación participativa con pequeños agricultores. Esta corporación desarrollo un enfoque propio de “Innovación Rural Participativa, con sus componentes principales, los métodos DOI (desarrollo organizativo para la innovación), EPPR (empoderamiento de los pequeños productores rurales), EPR (emprendimientos participativos rurales) y MTP (mejoramiento tecnológico participativo) Lo que lo llevo a tener operación en todo el territorio del país, y recibir un reconocimiento por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO, quien lo integro a importante publicación en 2012 sobre enfoques de procesos participativos de innovación en la agricultura.

Otro caso interesante dados sus múltiples matices, es el Parque Científico de la Innovación Social UNIMINUTO. La aparición del Padre Rafael García Herreros en televisión nacional todas las noches con su mensaje y sus reflexiones contundentes sobre la vida y la forma como debemos vivirla alrededor de la palabra de Dios, y su celebre y profunda frase “Señor en tus manos ponemos el

día que ya paso y la noche que llega”, hay un poderoso y evidente caso de estudio y éxito. Detrás, existe la Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO que nació en 1958 con el trabajo del Padre Rafael quien fundo la obra el Minuto de Dios, que tenía como propósito “promover el desarrollo integral de la persona humana y de las comunidades marginadas, tanto urbanas como rurales, y como expresión de un compromiso cristiano con los pobres”. La Universidad cuenta con presencia en más de 40 territorios en el país, y su población académica está por encima de 65.000 estudiantes, todos de bajos recursos y que participan de un ejercicio de democratización de un derecho fundamental como lo es la educación. En 2011, recibió un reconocimiento por parte de la Corporación Financiera Internacional (IFC) del Banco Mundial como Líder Mundial en Negocios Inclusivos por su “modelo para proporcionar educación a las personas de más bajos ingresos, y por su estrategia de sostenibilidad.” Además, en 2012, la Corporación en alianza con la Secretaría de Ciencias, Tecnología e Innovación de la Gobernación de Cundinamarca, lanzaron el Parque Científico de la Innovación Social que busca responder a las necesidades de las personas que están en condición de pobreza a través de diferentes proyectos que integren la investigación, el desarrollo, la tecnología con la participación del sector empresarial, académico, el estado y la comunidad para garantizar el desarrollo tecnológico y social a través de la producción de bienes y servicios que aseguren el desarrollo de estas poblaciones.

Para el caso de Medellín, en 2013 esta ciudad recibió de parte de The Wall Street Journal, y el Urban Land Institute el reconocimiento como “La Ciudad Más Innovadora del Mundo” (Alcaldía de Medellín, 2013). A partir de este reconocimiento se dieron varios cambios, propuestas, iniciativas, comentarios e incluso políticas que fortalecieron el ecosistema de Innovación Social en la ciudad. Un ejemplo de ello es La Corporación Ruta N, una organización descentralizada de la Alcaldía de Medellín que buscaba “liderar la transición de la economía de Medellín, de un enfoque industrial a uno de servicios, especialmente de conocimiento, tecnología e innovación” (Alcaldía de Medellín, 2013). Han sido muchos los procesos y proyectos desarrollados por esta corporación y comunidades impactadas desde jóvenes, empresas, hasta instituciones académicas que buscan generar capacidades, entregar conocimiento y apoyar y financiar proyectos para la resolución de las problemáticas en los entornos de las comunidades.

Todas estas iniciativas, muestran la evolución y una contribución a la innovación social, resaltando una transición desde las soluciones específicas, a buscar cambios sistémicos, de acciones asistencialistas a modelos estructurados, participativos, y sostenibles desde la mirada social, económica e incluso ambiental (Villa & Melo, 2015). Se ha transformado el entendimiento de las comunidades, migrando de una concepción asistencialista a un rol de incidencia y de corresponsabilidad en la construcción de soluciones.

2.4. Marco Conceptual

En la literatura que se ha construido alrededor de la gestión social, de las organizaciones sociales, e incluso de las nuevas miradas de la economía y el capitalismo, hay un gran trabajo en desarrollar ideas, construir teorías y evidenciar prácticas que muestren el ejercicio primordial de comprender las relaciones humanas y sociales, y su efecto en el tejido empresarial, y cómo, cada vez, vamos sumando posiciones de las ciencias humanas como la psicología y la sociología que nos ayudan a identificar oportunidades y a construir modelos de negocio centrados en las relaciones y redes, más eficientes, efectivos e incluyentes.

En definitiva, la innovación social y el relacionamiento con las comunidades son factores que están directamente relacionados y que se necesitan para poder maximizar el impacto social, porque permiten la legitimidad, el sentido de pertenencia y responsabilidad, como de apropiación y desarrollo.

El trabajo con las comunidades expande la creatividad, logra eliminar barreras y sesgos, permite transformar realidades, generar valor compartido y fortalecer los nodos de relación, incrementando la confianza y los impactos sociales.

En el caso de Comfama, la relación con la comunidad y su participación en la construcción de soluciones, productos, servicios y proyectos debe responder al contexto y debe ser flexible, tratando de encontrar el equilibrio entre la co-

creación y la búsqueda que tiene La Caja de permanentemente proponer nuevas formas de pensamiento y actuación.

Aunque las organizaciones sociales buscan el impacto social, el verdadero impacto es cuando las comunidades logran el desarrollo de sus capacidades, y no necesitan perpetuar su dependencia, sino que encuentran la libertad en la medida en que son parte de activa de la solución.

Comfama es una organización sólida, que ha venido construyendo relaciones de valor con sus grupos de interés, y que viene pensando cómo pueden ser los próximos 100 años de su historia, y uno de los factores claves para su sostenibilidad es integrar estar en la búsqueda permanente de escuchar, facilitar espacios de co-creación con la comunidad en todas las etapas de sus proyectos más allá

3. La gestión del relacionamiento con comunidades – Metodología de Investigación Aplicada.

La Metodología elegida para el presente trabajo es la Investigación Aplicada Participativa. Para desarrollarla, se realizaron entrevistas a diferentes públicos buscando heterogeneidad en su selección. Para este efecto, se contó con la participación de empleados de diferentes áreas de Comfama, y que por la vocación de su trabajo están conectados con el relacionamiento con comunidades. También, representantes de otras organizaciones como EPM y La Universidad Nacional hicieron parte de este ejercicio, y por supuesto, la comunidad fue clave para obtener información e insumos para hacer un análisis contextualizado y relacionado con las temáticas desarrolladas en el estado del arte: innovación social, relacionamiento con grupos de interés y prácticas exitosas, entretejiéndolo con una perspectiva desde la experiencia y conocimiento de estos actores, además de alimentar posibles respuestas a la pregunta de investigación formulada.

Nombre	Rol	Organización
Carolina Ramirez Gómez	Territorio	Comfama
Laura Lopez Monsalve	Oficina de Proyectos	Comfama
Luisa Garcia Gonzalez	Sostenibilidad	Comfama

Juan Franco Jaramillo	Sostenibilidad	Comfama
Elizabet Zabala Uribe	Experiencia	Comfama
Maria Luisa Giraldo	Docente	Universidad Nacional
Jaqueline García	Proyectos Energía	EPM
Juan Bautista	Municipio de Frontino	Comunidad
Jorge Restrepo	Municipio de Medellín	Comunidad
Carlos Zapata	Municipio de Buriticá	Comunidad

El análisis de las entrevistas realizadas permitió revelar ejes y patrones comunes alrededor de los conocimientos, la interpretación, las vivencias personales y reflexiones pasadas, presentes y futuras alrededor de los conceptos desarrollados en el marco teórico, y su aplicación en reflexiones organizacionales y personales de los entrevistados de forma sistemática. A partir de la revisión de las entrevistas, emergen 6 ideas que representan los puntos que de forma consistente se repiten en las diferentes conversaciones, y que son también categorías de análisis, estos son:

1. Lectura del contexto y el territorio
2. Fortalecimiento de un relacionamiento intencionado y permanente
3. La confianza como principio de todo

4. La escucha como un habilitador estratégico
5. La necesidad de contar con metodologías claras y homologadas.

3.1. Lectura del contexto y el territorio

(*Rediscovering Social Innovation (SSIR)*, s. f.), define a la innovación social como la búsqueda de una solución a una problemática social, en donde la clave la tiene la comunidad desde su rol participativo en la construcción, ideación, ejecución, seguimiento, y en especial, la apropiación de la solución planteada. Para lograr la generación de impacto y una verdadera conexión entre la comunidad, los ejecutores del proyecto, y otros actores en este círculo de relación, como punto de inicio debe priorizarse la comprensión y el trabajo enfocado para entender y aprender del territorio, sus dinámicas, su cultura, y especificidades.

Las personas entrevistadas, desde sus diferentes perspectivas coinciden en que no siempre debe pensarse en soluciones nuevas, la clave de lo que se propone como una posible solución, tiene que, ante todo, construirse con la comunidad para que en primera instancia no sea una imposición, sino el resultado de un trabajo colectivo que responda de forma específica a las realidades propias, culturales e historias de la comunidad. Esta perspectiva, es desarrollada por Westley (2008) y por la Comisión Europea (2013), quienes describen que para que la innovación social pueda darse como un proceso único y meramente contextual, debe iniciar en de un entendimiento de las realidades locales, para

que los cambios y resultados realmente sean significativos, sostenibles y adecuados para esa población.

La comunidad es desde el inicio, y este inicio no es la construcción del proyecto, sino cuando está en una fase de ideación, un actor determinante y estratégico que incide en la factibilidad y los resultados de éxito o fracaso de los proyectos. De acuerdo con algunas voces de los entrevistados que, además de ser académicos en profesiones de las ciencias humanas, expertos en relacionamiento, son responsables de ejecutar proyectos sociales y de infraestructura en sus organizaciones, mencionan de manera reiterada que el análisis territorial permite reconocer a la comunidad como un sujeto activo de conocimiento contextualizado de su entorno, como sujeto de cambio que cuenta con la capacidad de agencia necesaria para lograr los cambios y el progreso social. Además de que el estudio y lectura del territorio es el medio que facilita la comprensión y el acercamiento a las lógicas históricas, culturales, y simbólicas que influyen de manera directa en la percepción, aceptación, y línea del proyecto. Permite la identificación de actores claves en el ejercicio de relacionamiento, entendiendo cuáles pueden ser sus intereses, expectativas y nivel de influencia. Es el primer paso para de hecho generar relaciones de confianza, además de legitimar la participación de todos los actores, como lo expreso el señor Carlos Zapata “muchas empresas han querido llegar a nuestro pueblo para beneficiarse de lo que hay aquí, y aquí por ejemplo hay mucho oro, pero también gente que

quiere salir adelante, yo no puedo confiar en estas empresas si ni siquiera conozco los que trabajan allá y no nos hemos tomado ni un tinto”.

En la lectura de la actualidad de Comfama, los entrevistados, en especial los empleados de esta organización coinciden que las comunidades hoy por hoy tienen una participación, en especial en los proyectos de infraestructura a través de espacios como grupos focales y entrevistas, que buscan hoy en especial y sobre todo conocer cuáles podrían ser los intereses de los usuarios potenciales en términos de servicios, y validar la propuesta de valor de los productos que Comfama está pensando para el portafolio de estos proyectos. En esta misma medida, los entrevistados coinciden en la oportunidad que tiene Comfama de involucrar a la comunidad desde etapas iniciales con un alcance que trascienda la validación a la propuesta pensada por los equipos de producto, por el contrario, que sean parte del diseño de esta. Las voces de los entrevistados reafirman que la efectividad y el logro de los resultados será proporcional con el nivel y el momento en el que se involucren a los grupos de interés, en este caso a la comunidad. Esta premisa es también un principio planteado por la literatura consultada para el desarrollo del estado del arte del presente documento, y que enfatiza desde la teoría de grupos de interés o stakeholders que menciona que la generación de valor se construye desde la escucha, la conversación y los vínculos constantes (Freeman, 2010; Post, Preston & Sachs, 2002).

3.2. Fortalecimiento de un relacionamiento intencionado y permanente

Los entrevistados coinciden en que la construcción de relaciones requiere tiempo, incluso años dependiendo del alcance del proyecto tanto geográfico como del impacto. Un ejemplo para desarrollar este punto fue el proyecto del embalse Riogrande II, mencionado por la funcionaria Jaqueline García de EPM, el cual se encuentra ubicado en la zona norte del Departamento, en la jurisdicción de los municipios Entreríos, Don Matías, Belmira y San Pedro de los Milagros, y el cual tiene como objetivo generar energía para todo el país, representando hoy el 4% de la demanda nacional, y cerca del 19% de la demanda de EPM. Y que, hoy por hoy amplía su alcance pues de hecho se está entretejiendo una alianza con Comfama para desarrollar un proyecto de conservación para las 69 hectáreas ubicadas alrededor del embalse para proteger la biodiversidad del territorio y promover el turismo sostenible en la región. El proyecto de generación de energía inicio su obra en 1982, pero en la voz de Jaqueline, realmente Riogrande II inicio en 1976, 8 años antes con la llegada y el despliegue de la gestión social, “para mí como trabajadora social, este el punto más álgido de cualquier proyecto es el momento de verdad en el que conocemos, nos reconocemos y sentamos las bases para lo que es lo más importante de un proyecto y es la relación con las personas, con la comunidad”. En la experiencia de una empresa como EPM, esta fase determina la viabilidad del proyecto, porque genera insumos para tomar decisiones estratégicas, de sostenibilidad y de continuidad, de hecho, en la historia de esta empresa hay algunos proyectos que no se ejecutaron en su

momento precisamente porque después de pasar por el conocimiento del territorio y el relacionamiento con la comunidad eran inviables, ejemplo de ello Porce IV y Espíritu Santo. El relacionamiento no puede ser entonces reactivo, debe ser planificado pero lo suficientemente flexible para adaptarse a la variabilidad de un contexto social que esta en permanente cambio. El relacionamiento es en parte, como lo expresaron algunos de los entrevistados, una consecuencia de cómo te aproximaste en el entendimiento de la comunidad y lo que esto implica, y la intención genuina de conectar la comunidad, con el proyecto, la empresa, alrededor de los objetivos del proyecto, y que de uno de ellos debe ser el bien común.

Aparece entonces una conclusión que expande el conocimiento, en la que los entrevistados coinciden que este no puede enfocarse en una dimensión sociodemográfica, porque esto limitaría la forma como se entiende, se genera el trato y la relación con las comunidades, incluso, podría perderse la oportunidad de maximizar el impacto social si solo se tiene esta arista. Algunos miembros de la comunidad expresaron que a veces puede sentirse que la intención de algunas organizaciones para entablar conversaciones con ellos se hace más desde el interés particular y propio de la empresa para sacar adelante el proyecto, y que como lo comentaron suele ser económico, y no necesariamente sea un interés genuino en la comunidad y lo que puede pasarle mientras que se implementa y el proyecto, incluso después de que se ejecute. Varios autores y teorías sustentan lo anterior, un ejemplo es lo que manifiesta (Shen & Xue, 2021) en el que subraya

que la complejidad de los megaproyectos, sumada a las transformaciones naturales y orgánicas que tienen las relaciones por el solo hecho de estar conformadas por seres humanos que evolucionan y son cambiantes, hacen que las relaciones de los proyectos, las organizaciones y la comunidad también cambien y de manera constante. En su teoría de relacionamiento de stakeholders, Freeman también señala que el relacionamiento con grupos de interés debe ser un proceso continuo y capaz de adaptarse a nuevas realidades y transformaciones, pues el relacionamiento es un ejercicio vivo, complejo y constante. Es por ello, por lo que el trabajo que hacen las organizaciones para entender, desarrollar y fortalecer vínculos no puede limitarse a un solo momento o a la temporalidad de los programas y proyectos que suelen tener un inicio y un fin, desde la mirada de la gestión de proyectos, sino que la relación con los grupos de interés, en este caso la comunidad, debe trascender para que no haya una pérdida de confianza, una alteración en los mismos resultados, incluso, una fractura social.

3.3. La confianza como principio de todo

Basado en las conclusiones entregadas por el grupo entrevistado, la confianza es un requisito clave para que pueda darse la verdadera innovación social, un efectivo relacionamiento con grupos de interés, y es en gran medida un indicador de éxito del proyecto o del programa a implementar. La confianza es un elemento habilitador y transversal para el diálogo, la construcción y la cooperación, cuando hay confianza hay una mayor oportunidad para la viabilidad social del proyecto, además de aumentar el éxito del proyecto en todas las fases de su

implementación, esto no quiere decir que no se presenten retos, pero incluso, puede minimizarse los posibles riesgos de operación y relacionales.

El relacionamiento con grupos de interés es en sí mismo, es una línea de acciones intencionadas que necesita de procesos dinámicos, acumulativos y coherentes, y la confianza es el elemento que los transversaliza, facilitando la gestión social y por ende un resultado en el que la comunicación oportuna, el cumplimiento de compromisos, la escucha, las conversaciones, los principios de verdad y transparencia son fundamentales para la creación y mantenimiento de confianza. En este momento de la conversación con los entrevistados es donde se devela una conexión entre todos las agrupaciones de puntos en común, pues coinciden que debe existir confianza como principio para que se pueda llevar a cabo la lectura del contexto, la inmersión en las dinámicas culturales, sociales e historias de las comunidades, así como los diálogos, los procesos de co-creación y colaborativos, es decir, toda la ruta de relacionamiento y así avanzar en la creación y cuidado de un vínculo humano y legítimo. Este hallazgo se relaciona con lo que algunos de los autores han desarrollado alrededor del valor compartido y la ventaja cooperativa, apuntando que la generación de impacto se da solo cuando las organizaciones y las comunidades construyen relaciones genuinas y de largo plazo. En el caso de Freeman, Strand & Freeman (2015), afirman que la verdadera creación de valor se da cuando las empresas son capaces de construir relaciones basadas en la comunicación continua, en la confianza y en el respeto por las diferencias, en esta misma dirección (Ebrahim & Rangan, 2014; Islam,

2020), mencionan que la confianza más allá de un condicional para las relaciones, es en realidad, un requisito estructural y de fondo para la sostenibilidad, el impacto no solo de los proyectos sino de las organizaciones como tal.

3.4. La escucha como habilitador estratégico

Otro patrón común en las diferentes conversaciones con los entrevistados fue sobre la escucha, en la que coinciden que este debe ser un hábito que debe estar en todas las fases del ciclo de vida del proyecto, y en la voz de Laura Lopez Monsalve Socióloga y profesional del área de proyectos de Comfama, “las organizaciones debemos crear metodologías que sean accionables y prácticas para que siempre hayan mecanismos de escucha abiertos y que sean en doble vía, y deben ser permanentes porque siempre hay cambios, los proyectos y las intervenciones generan cambios, dudas y si no hay escucha se pierden los canales de comunicación y ahí es donde empiezan los quiebres en la relación, se afecta la gestión social y los proyectos empiezan a tener altos riesgos y problemas”.

La capacidad de abrir los canales de comunicación por parte de las empresas y escuchar de forma activa, preventiva y constante, puede tener implicaciones en la viabilidad y sostenibilidad del proyecto, pasando por la comprensión del contexto, las dinámicas territoriales y relacionamiento con grupos de interés, la fase de ejecución, y muy importante la fase de cierre y seguimiento. Los entrevistados, en especial las personas que han desarrollado su experiencia institucional resaltan que este debe ser un ejercicio transversal y que no puede

depender de un área en las empresas, pues las diferentes áreas que pueden tener una incidencia o contacto con la comunidad y las empresas así pueden aportar a la gestión del proyecto o el programa en sus etapas más tempranas, sin dejar de lado que debe hacerse de manera homologada, organizada y sistemática. Este es un punto que toca directamente el autor Burdge & Vanclay (1996) con sus críticas a los “consultores charlatanes” como lo reitera en su trabajo, y que se refiere a aquellos profesionales que desde el escritorio toman decisiones sin tener haber tenido o participado de encuentros y conexiones comunitarias, sino más bien, que se enfocan en entregar información técnica perdiéndose de la mirada social que puede incluso, ser un elemento definitivo en el éxito del proyecto. En el desarrollo del capítulo de innovación social, todos los autores analizados en el estado del arte coinciden en la verdadera innovación social se da cuando las soluciones son construidas con y para la comunidad, como lo menciona (Westley, 2008) y (Comisión Europea, 2013). La escucha es el vehículo de como logramos tener metodologías centradas en las personas, orientadas a la innovación social, y un elemento base en relacionamiento que es constante y cambiante.

3.5. La necesidad de contar con metodologías claras y homologadas

Vale la pena resaltar que en este punto se coincide que es el marco metodológico el que debe homologarse, y que esto no es un impedimento para que se desarrollen y piensen formas de llegada o metodologías diferentes teniendo en cuenta la diversidad de la comunidad, el proyecto y la lectura del contexto, y que de hecho los mecanismos de intervención deben cambiar en cada proyecto y

adaptarse teniendo como primer insumo de trabajo la lectura amplia del territorio y la comunidad más allá de la lectura sociodemográfica como se desarrolla en el punto 1. Los entrevistados, en especial los actores internos comparten la posibilidad y la oportunidad que tiene Comfama de diseñar un modelo homologado de gestión de relacionamiento de comunidades no solo para los proyectos, incluso para la operación general de La Caja, pues con las sedes y parques actuales sigue habiendo una relación con la comunidad que debería responder a lo planteado desde una estrategia organizacional. De acuerdo con lo expresado por los entrevistados, Comfama se encuentra en un nivel de madurez y en un punto adecuado para darle continuidad a esta construcción, pues hay una apuesta definida por parte de la Dirección de que la construcción de tejido con la comunidad contribuye directamente al propósito, que hace parte de la gestión orgánica de La Caja. Carolina Ramirez comparte en su entrevista “Comfama se declara una plataforma que conecta a las personas, a las empresas y a la sociedad, y es por ello por lo que no podemos limitar nuestro trabajo con foco a los usuarios o afiliados. Es verdad que queremos que las personas, los grupos y organizaciones sociales y empresas que están alrededor de las sedes y puntos de encuentros usen los servicios de Comfama, pero nuestro objetivo mayor es construir con ellos una ruta en la que podamos tejer un relacionamiento y alianzas para que el territorio que todos habitamos pueda tener transformaciones de progreso y desarrollo”. Para lograr lo anterior, es clave lograr incluir la participación de las comunidades en las etapas tempranas de los proyectos,

incluso antes de que sea Comfama quien proponga alguna intervención. En contraste con la literatura, (Xue et al., 2022; Shen & Xue, 2021), plantea que la gestión de las relaciones debe hacerse con método, requiere procesos definidos e intencionados, y equipos que tengan este enfoque social. También, se pudo contrastar este punto con algunas de las practicas mencionadas en el capítulo 3 del estado del arte, y en especial, con la experiencia que tiene EPM en el que cuando una organización integra a su gestión de proyectos el eje de relacionamiento comunitario o gestión social, y que se hace desde una definición estratégica y corporativa, hay una cultura y una meta de empezar o continuar desarrollando mecanismos y prácticas que garanticen la participación, la legitimidad, la confianza, el relacionamiento desde una mirada sistemática. Este enfoque permite pensar que no es suficiente con la construcción de las metodologías homologadas, deben ser apropiadas por los equipos y lograr que se ubiquen en un nivel institucional, para que hagan parte de la cultura de la organización y pueda maximizar los resultados y el impacto no solo a las comunidades, sino al interior de la organización.

Estos 5 puntos, ayudan a entender que el relacionamiento con las comunidades es un ejercicio poderoso y enriquecedor, no solo para garantizar la implementación de proyectos cada vez más pertinentes, sino porque es otra forma de vivir el propósito superior de Comfama, que como se ha mencionado antes, se centra en las personas, y quienes participaron de este ejercicio de investigación por parte de la comunidad, reafirman que la confianza y el reconocimiento que

hay hoy en Comfama por diferentes experiencias que hayan tenido, o por el mismo posicionamiento de esta marca en Antioquia, es un compromiso tomado previamente con las personas que conocen a La Caja y que no puede dejarse de lado. En términos generales y en alineación con el concepto de innovación social, los hallazgos y las conversaciones sostenidas reafirman que esta depende de si se promueve una verdadera participación de la comunidad, no vista desde la transacción o el interés específico, sino desde vista desde la posibilidad de enriquecer, aprender y diseñar con contexto, y que es incluso el inicio del relacionamiento y la confianza. En segunda instancia, y desde el concepto de relacionamiento de grupos de interés, son la confianza, el conocimiento profundo y con tiempo, así como la continuidad lo que permite que las relaciones de den, se fortalezcan y se mantengan, para que haya un vínculo real. Para finalizar, alrededor de las practicas exitosas, los entrevistados convergen en que los mayores hitos impactos se dan cuando estos 5 puntos se dan, y se adoptan de forma cotidiana por los equipos y la operación de las empresas en los territorios.

4. Propuesta

El objetivo general del presente trabajo busca proponer una estrategia apalancada en la literatura desarrollada para los procesos de innovación social y relacionamiento con stakeholders que sea una base para la gestión de las relaciones de Comfama con las comunidades, y que, con base en los hallazgos que resultaron de las entrevistas con los diferentes actores en el marco de La Metodología Investigativa, la propuesta contempla tres momentos que integrarían la metodología que La Caja desarrollaría para su gestión con las comunidades en proyectos.

4.1. Marco metodológico

En la actualidad Comfama desarrolla sus proyectos con una metodología propia basada en enfoques de Gerencia de Gestión de Proyectos. Este marco conceptual pretende proponer otras fases para lograr una adecuada inserción y adopción del proyecto en el marco social, y en especial, los momentos para desarrollar la dimensión social de los proyectos buscando el fortalecimiento del relacionamiento comunitario.

4.1.1 Diagnóstico Ambiental de Alternativas DAA

Es un proceso de evaluación sistemática para identificar y comprender la situación actual del entorno natural, y suministra la información para evaluar y comparar las diferentes alternativas bajo las cuales sea posible el desarrollo de un proyecto o iniciativa. El resultado de este estudio y análisis de la mejor opción, es decir la que técnicamente, financieramente, socialmente, ambientalmente es la

más adecuada en virtud de que es la que menos impactos negativos presenta para el entorno donde se emplazará la iniciativa o proyecto de desarrollo. En esta etapa la línea base como instrumento permitía recolectar parte de la información para el análisis de la dimensión social del proyecto. Se adjunta como anexo una propuesta de ficha para esta etapa del proceso de la gerencia del proyecto.

4.1.2 Fase de prefactibilidad

Es el momento para medir la viabilidad de un nuevo proyecto o iniciativa. Determina si la idea se puede llevar a la práctica y si resultada adecuada, teniendo en cuenta la alternativa definida, antes de invertir recursos en ella. Esta fase tiene grandes beneficios, tales como:

- Mejor toma de decisiones
- Revela posibles desafíos que el proyecto podría enfrentar, para prepararse adecuadamente.
- Proporciona una base para el desarrollo de estrategias efectivas que aumenten la probabilidad de éxito del proyecto
- Esta fase permite un relacionamiento con los diferentes grupos de interés, que facilitará la comunicación transparente, oportuna y veraz durante todo el desarrollo.
- Es el paso para la toma de decisiones y el inicio del permiso, licencia o trámite requerido, que puede ser del orden municipal, regional o nacional.

4.1.3 Licenciamiento del proyecto

En este momento, se realiza el estudio de los impactos ambientales, sociales, financieros, tecnológicos. Así mismo, se diseñan las medidas de manejo.

En el hito del licenciamiento, participa la autoridad, bien sea municipal, regional o nacional, se define el área de influencia del proyecto. El área de influencia la determinan los impactos. Se evidencia la participación comunitaria e institucional; bien vale precisar que la identificación y diseño de las medidas de manejo de los impactos, son netamente participativas; es por esto por lo que lo primero que tendrá que hacer el desarrollador del proyecto será la actualización de la línea base, con todos y cada uno de los grupos de interés. Se realiza el primer mapeo de actores, con sus intereses y poderes, para con este mapa diseñar las estrategias de comunicación y participación de los diferentes grupos de interés de manera sistemática, con información clara, transparente y veraz sobre el proyecto. Estos aspectos son los que en última instancia viabilizan la construcción del proyecto o puesta en marcha de la iniciativa definida.

4.1.4. Desarrollo del proyecto

Lo primero que hará el desarrollador del proyecto o iniciativa, será construir el cronograma, con los aspectos financieros, de tiempo, modo y lugar. En ese marco, el paso inicial debe ser actualizar la caracterización de la población y sus condiciones actuales de manera paralela con los diseños definitivos del proyecto o iniciativa. Esta fase es absolutamente retadora. En ella, los cambios se presentan, pues el tiempo es una variable que no es de la gobernanza de los

interesados. Las condiciones, la geopolítica, los planes de desarrollo, es decir esta es otra foto. Por esto es fundamental la actualización de la información.

Como se evidencia en la literatura analizada para el presente documento, el cambio hace parte de génesis del relacionamiento con grupos de interés, nada es estático y esto marca un hito para las dinámicas de los proyectos. Se retoma el mapa de grupos de interés, se actualiza, así como se llega a acuerdos para definir los espacios de reunión, planeación, estrategias y se establece un cronograma para abordar la construcción del proyecto o iniciativa con cada uno de los grupos de interés como la Junta de Acción Comunal (JAC), la Asociación Municipal de Juntas de Acción Comunal (ASOCOMUNAL), la Junta Administradora Local, La Asociación de Padres de Familia, Asociación de Jóvenes, Grupos Juveniles, Grupos Ecológicos, Ambientales, ONG's, Alcaldía, Personería, Gobernación, entre otros.

Es fundamental la transversalización de la comunicación y la participación, el control social, siempre de la mano de un tercero, que puede ser la Personería como garante de los derechos de los ciudadanos, pero también del desarrollador del proyecto o iniciativa. Es fundamental buscar el equilibrio y coordinar acciones tendientes a fortalecer los planes y programas del Plan de Desarrollo (si es el caso) y no sustituir al estado.

4.1.5. Operación y seguimiento

Es el conjunto de las actividades planificadas y relacionadas entre sí que, con resultados concretos, en un tiempo determinado según el cronograma se

implementa el proyecto o iniciativa, ejemplo, la generación de energía, un parque educativo o recreativo, un hospital, un colegio, entre otros.

Durante esta fase el mantenimiento a la infraestructura construida se hace fundamental, así como dar continuidad al relacionamiento, a la evaluación y seguimiento de los acuerdos establecidos con los diferentes grupos de interés, así mismo, la evaluación que deberá hacer el desarrollador del proyecto, según los indicadores definidos.

4.1.6. Fase de desmantelamiento

También contemplada en el cronograma del proyecto y es la fase en la que se desmontan las instalaciones, la infraestructura construida, se hace un cierre con los grupos de interés y se deja el lugar en iguales o mejores condiciones de las que habían antes de instalar el proyecto. Es el momento de evaluar los cambios, de acuerdo con los indicadores y de escribir las lecciones aprendidas y compartirlas con todos los grupos de interés.

4.2. Ficha de línea base comunitaria metodología Comfama

La línea base comunitaria, es una fotografía del momento inicial, que describe una situación sin intervención o sin proyecto, es decir, sin modificación alguna y que contempla características socioeconómicas, culturales, demográficas y ambientales de una comunidad, que tiene por objeto servir como punto de partida para evaluar los cambios y el impacto de proyectos, programas o políticas

implementadas posteriormente, para medir el progreso y la efectividad de las intervenciones en dicha población, con datos objetivos, del antes, durante y después.

Es una referencia para la evaluación, porque permite establecer la comparación y medir los resultados de una intervención o proyecto. Facilita la comprensión del contexto en cada uno de los indicadores básicos definidos en la línea base. Permite la toma de decisiones con datos y con información primaria de manera adecuada y suministra datos objetivos para la evaluación de resultados. La línea base, se realiza en el momento cero de una intervención o proyecto, es decir, hace parte de los estudios de prefactibilidad y su análisis constituye un insumo para la toma de decisiones estratégicas en términos de la viabilidad y sostenibilidad del proyecto. La clave para que este instrumento sea efectivo es una adecuada recolección de datos a nivel primario, la que debe contrastarse con fuentes secundarias de información para tener un instrumento que pueda describir iniciales y una línea base, de tal manera que los cambios se atribuyan a la intervención sujeto del proyecto y no a otros factores exógenos, los cuales siempre se presentan en la ejecución de un proyecto.

Para realizar una línea base, debe necesariamente transversalizarse el proceso de comunicación en doble vía, en el que la comunidad debe tener una participación con información clara, oportuna y eficaz. Para la construcción de esta

herramienta, las preguntas que se hacen para recolectar la información no podrán proveer la respuesta a quien efectivamente será el respondiente. Para lograr un proceso de comunicación, hay unos acuerdos que transversalizan la implementación de la línea base, y que deben estar presentes a lo largo de toda la gestión social del proyecto.

4.3. Buenas prácticas para el levantamiento de línea base

4.3.1. El tiempo

Es una variable fundamental para abordar un grupo de interés comunitario. Es necesario llegar a acuerdos con la comunidad, los líderes, los menores, los adultos, entre otros. Los tiempos de los funcionarios son distintos a los tiempos de las comunidades, sean urbanas o rurales.

4.3.2. La comunicación

Debe ser clara, accesible, entendible, oportuna y veraz. Un proceso comunitario con información clara genera confianza.

4.3.3. La escucha

La capacidad de escucha es fundamental y representa interés y respeto por el otro, sea cual fuere su opinión o percepción frente a cualquier circunstancia. Demuestra capacidad de empatía, comprensión, la existencia de un espacio de comunicación y puede construir o destruir confianza.

4.3.4. El respeto

Es el acto mediante el cual una persona tiene consideración por otra y actúa teniendo en cuenta sus intereses, capacidades, preferencias, miedos o sentimientos. En ese sentido, es necesario respetar las diferencias, ya sean de raza, cultura, religión o incluso discapacidades. Es el entendimiento de que las personas participan paritariamente en un mundo ético común, en virtud de su condición humana, al tiempo que se reconoce la singularidad y diferencias de cada individuo.

4.3.5. Generación de acuerdos

Es un convenio, pacto o resolución mutua entre dos o más partes que se hace para lograr un entendimiento, establecer obligaciones y derechos, o tomar una decisión en conjunto, y es uno de los pilares accionables en la gestión social.

4.3.6. Construcción de una hoja de ruta

De manera participativa y objetiva se debe construir un plan que guíe a las partes para alcanzar objetivos comunes a corto, mediano y largo plazo, identificando acciones, recursos, fechas y responsables de manera coordinada.

4.3.7. Nunca incumplir

Este es un principio de trabajo con los grupos de interés, es honrar los acuerdos, demostrando responsabilidad e integridad al hacer lo que se dijo que se haría, cumplir fortalece el carácter y genera confianza.

4.3.8. La transparencia como principio

Ser abierto, honesto y auténtico, compartiendo proactivamente pensamientos, sentimientos y experiencias para construir confianza y conexión sin ocultar intencionalmente información. Nunca debe haber dobles discursos.

5. Conclusiones

- La investigación evidencia que el relacionamiento con grupos de interés, en este caso la comunidad, representan para las empresas, y aún más evidente para organizaciones sociales como Comfama representa un enfoque estructural y estratégico para la viabilidad, la sostenibilidad y del propósito superior de Comfama que se puede ver reflejado en los proyectos, su pertinencia e impacto. En concordancia con la literatura plateada para la innovación social y el relacionamiento con grupos de interés (Freeman, 2010; La Comisión Europea, 2013; Westley, 2008), se evidencia que para lograr los que impactos y las intervenciones sociales en el marco de la ejecución de proyectos sean exitosas y efectivas, esto debe sustentarse en la participación activa de las comunidades que inician con la aproximación y el conocimiento profundo integral del contexto territorial. Las relaciones son un activo que debe empezar a consolidarse en las etapas más tempranas de la gerencia de los proyectos, pues determinan su éxito.

- Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el primer componente para gestionar de manera adecuada las relaciones de las comunidades como grupo de interés es la lectura del territorio desde las dimensiones sociales, económicas, políticas, históricas y culturales. Este entendimiento es no solo insumo clave para el desarrollo de los proyectos

de todo tipo, sino, lo que planteado por (Defourny & Nyssens, 2010) con sus enfoques de pensamiento, con un énfasis en la innovación social la cual resalta que el valor compartido solo puede darse cuando hay una juntanza de los intereses de las organizaciones y los grupos de interés, y que tras este encuentro, las soluciones planteadas son compartidas y pueden ser movilizadores de cambio, a través del fortalecimiento de la autonomía y la capacidad de agencia.

- En el marco de la participación comunitaria y el diseño contextual, la línea base comunitaria contribuye al fortalecimiento de los procesos de participación, generación de confianza y apropiación desde la etapa de prefactibilidad de los proyectos hasta el momento de su cierre y seguimiento, evidenciando la oportunidad de implementar metodologías homologadas y organizadas al interior de Comfama como parte de su estrategia de relacionamiento con grupos de interés, buscando como resultado la legitimidad, procesos estructurados y organizados.
- Los hallazgos permiten inferir que Comfama se encuentra en una fase óptima de madurez organizacional que posibilita la construcción y la viabilidad de contar con una metodología basada en un modelo propio que logre trascender procesos robustos integrados por fichas, que incluso pueden generar efectos contrarios en el fortalecimiento de las relaciones y la generación de confianza. Como lo expreso (Burdge & Vanclay, 1996) con su crítica a los “consultores charlatanes”, que describe “aquellos que

prefieren una lista de verificación” sobre el trabajo de campo, acercamiento y conexión con las comunidades para desarrollar un trabajo desde el escritorio.

- Con la aplicación de la Metodología de Investigación Aplicada, se evidencia que el conocimiento social no se obtiene solo desde análisis técnico de los proyectos, sino desde un ejercicio intencionado, planificado y decidido por el diálogo entre las organizaciones y la comunidad. En el marco de lo anterior, la participación de actores de la comunidad en las entrevistas deja un hallazgo de carácter cualitativo relacionado con la percepción positiva y el nivel de confianza que tienen hacia Comfama, basado en su experiencia, conocimiento y relación con La Caja. Este es un indicador relacional que reafirma que la gestión de las relaciones no se limita a una interacción, transacción o momento de vida de un proyecto, sino que representa el capital social de una empresa.
- Finalmente, el trabajo se desarrolla en un marco metodológico y aplicativo que busca trascender el caso de Comfama como organización social, para evidenciar la importancia de la gestión de las relaciones con las comunidades, entendida como un grupo de interés que está conectado directamente con la estructura, el origen y la naturaleza de las organizaciones sociales, que de acuerdo con (Young & Lecy, 2014) son actores que buscan el bienestar social y la justicia social y planetaria. En el marco de actuación de estas organizaciones, los enfoques participativos

facilitan la creación de valor compartido, social y sostenible, lo que contribuye al cumplimiento de la misión organizacional del tercer sector.

6. Referencias

Ministerio del Trabajo. (2018). Informe del sistema de subsidio familiar en Colombia.

https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/319079/informe_I_sistema_de_subsidio_familiar.pdf/71f16a32-6a81-09dc-1289-88267ad28f08

Alejandro Salazar Yutsi. (s. f.). *La Estrategia Emergente* (Marulanda Libros para Consultorias e Inversiones BT. S.A.S.). Panamericana Formas e Impresos S.A.

Burdge, R. J., & Vanclay, F. (1996). SOCIAL IMPACT ASSESSMENT: A CONTRIBUTION TO THE STATE OF THE ART SERIES. *Impact Assessment*, 14(1), 59-86.
<https://doi.org/10.1080/07349165.1996.9725886>

Comfama.com/70-anos/linea-de-tiempo/. (s. f.). Recuperado 2 de mayo de 2025, de <https://www.comfama.com/70-anos/linea-de-tiempo/>

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*.
<https://doi.org/10.1080/19420670903442053>

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815768>

- Hernández- Sampieri, Roberto & Mendoza Torres, Christian Paulina. (s. f.). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2 © 2023 Idioma Español). McGraw Hill Interamericana.
- Informe de gestión 2024*. (s. f.). Recuperado 2 de mayo de 2025, de <https://www.comfama.com/informe2024/>
- Informe-de-Sostenibilidad-Comfama-2023.pdf*. (s. f.). Recuperado 2 de mayo de 2025, de <https://serviciosonline.comfama.com/contenidos/bdd/51294/Informe-de-Sostenibilidad-Comfama-2023.pdf>
- Islam, S. M. (2020). Towards an integrative definition of scaling social impact in social enterprises. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00164. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00164>
- J. Gregory Dees, Jed Emerson, & Peter Economy. (s. f.). *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*. John Wiley & Sons.
- Meng, X. (2012). The effect of relationship management on project performance in construction. *International Journal of Project Management*, 30(2), 188-198. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.04.002>
- (PDF) Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises. (2024). *ResearchGate*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.05.003>

- (PDF) Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. (s. f.). *ResearchGate*. <https://doi.org/10.1177/0021886304266847>
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California Management Review*, 45(1), 6-28. <https://doi.org/10.2307/41166151>
- Sisodia & Mackey. (s. f.). *Capitalismo Consciente* (1.a ed.). Ediciones Urano.
- Rediscovering Social Innovation (SSIR)*. (s. f.). Recuperado 2 de mayo de 2025, de https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893-1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- Alcaldía de Medellín. (2013, 1 de marzo). ¡Gracias a todos por hacer de nuestra ciudad Medellín la más innovadora!. <https://www.edu.gov.co/historico-noticias/713-igracias-a-todos-por-hacer-de-nuestra-ciudad-medellin-la-mas-innovadora>
- Villa, L., & Melo, J. (2015). Panorama actual de la innovación social en Colombia. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Panorama-actual-de-la-innovacion-social-en-Colombia.pdf>

- Shen, G. Q., & Xue, J. (2021). Managing stakeholder dynamics and complexity in mega infrastructure projects. *Frontiers of Engineering Management*, 8(1), 148-150. <https://doi.org/10.1007/s42524-020-0149-6>
- Stakeholder Dynamics During Project Front-End | PMI.* (s. f.). Recuperado 2 de mayo de 2025, de <https://www.pmi.org/learning/library/stakeholder-dynamics-project-front-end-11643>
- Strand, R., & Freeman, R. E. (2015). Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 65-85. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1792-1>
- The Phenomenon of Social Enterprises: Are We Keeping Watch on This Cultural Practice? | VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations.* (s. f.). Recuperado 2 de mayo de 2025, de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-015-9624-9>
- Uvin, P. (1995). Fighting hunger at the grassroots: Paths to scaling up. *World Development*, 23(6), 927-939. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(95\)00028-B](https://doi.org/10.1016/0305-750X(95)00028-B)
- Vanclay, F. (2002). Conceptualising social impacts. *Environmental Impact Assessment Review*, 22(3), 183-211. [https://doi.org/10.1016/S0195-9255\(01\)00105-6](https://doi.org/10.1016/S0195-9255(01)00105-6)
- What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance—Alnoor Ebrahim, V. Kasturi Rangan, 2014.* (s. f.).

Recuperado 2 de mayo de 2025, de

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1525/cmr.2014.56.3.118>

Xue, J., Shen, G. Q., Deng, X., Ogunbale, A. J., & Chu, X. (2022). Evolution modeling of stakeholder performance on relationship management in the dynamic and complex environments of megaprojects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(4), 1536-1557. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2021-0504>

Young, D. R., & Lecy, J. D. (2014). Defining the Universe of Social Enterprise: Competing Metaphors. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(5), 1307-1332. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9396-z>

7. Anexos

1. Datos generales:

Municipio: _____

Comunidad: _____

Barrio: _____

Sector: _____

Familia: _____

Vivienda dirección: _____

2. Identificación:

Nro.	Nombres y Apellidos.	Identificación	Parentesco	Edad	Actividad Económica	Nivel de Escolaridad	Salud/Afiliación

3. Resumen de la Población:

Clasificación	Hombres	Mujeres	Total	Observaciones
Menores de un año				
Población Económicamente Activa (PEA)				
Escolarizados				

4. Tipo de Vivienda

Casa	Apartamento		Otro - Cuál	

5. Tenencia de Vivienda

Propietario con título		Propietario sin título		Ocupante sin título	
Arriendo/Subarriendo		Viviente		Poseedor	

6. Características de la Vivienda

Total, cuartos		Sala Comedor Independientes	Sí	No	Cocina independiente	Sí	No	Construcciones Independientes

7. Tiempo de Permanencia en la Vivienda

<de un año		1 a 5 años		5 y 6 años		6 a 10 años		11 a 15 años		Más de 15 años	

8. Materiales de la Vivienda

Ítems	Material	Material	Observaciones
Paredes			
Techo			
Pisos			
Otras construcciones			

9. Servicios Públicos

Energía		Acueducto		Alcantarillado		Fuente de Agua		Manejo de residuos solidos
Observaciones generales: (Empresa prestadora de SSPP, Energía Pre-Pago, etc.)								

10. Comunicaciones

Teléfono		Avisos		Emisora		Periódico	
Otros:							

11. Aspectos Políticos Organizativos

Identificación de Problemáticas Sociales Importantes	
Salud	
Educación	
Economía	
Otros	

12. Organización Comunitaria

Organización	Participación (socio, directivo)
Junta de Acción Comunal	
Grupo Juvenil	
Asociación de Padres de Familia	
Grupo Ecológico	
Otros	

**13. Comentarios sobre el Proyecto o Iniciativa – Lo que conoce,
Expectativas****14. Observaciones de la Encuesta**

--

15. Datos del Encuestador o de quien toma la información

Fecha de Aplicación del Instrumento			Nombre y Apellido del Encuestador
Día:	Mes:	Año:	
Firma del Encuestador			

16. Datos del Encuestado o de quien suministra la información

Nombres y Apellidos del Encuestado	Rol (jefe de hogar, madre, hijo, etc.)
Firma del Encuestado	