



## Empresa y comunidad en la construcción de institucionalidad y ciudadanía

VIII Foro Internacional RedEAmérica

# FIR 2016

Medellín, Colombia

### MEMORIAS



ISBN 978-958-57351-6-3

## > Lecciones y desafíos para el futuro

SERGIO FAJARDO  
ROBERT KAPLAN  
JULIÁN ADOLFO TORO  
ALICIA PIMENTEL

GUILLERMO CARVAJALINO, *MODERADOR*



# Lecciones y desafíos para el futuro

## PANEL DE CIERRE

### MODERADOR:

Guillermo Carvajalino<sup>1</sup>, *Gerente de la Fundación Oleoducto Bicentenario.*

### PANELISTAS:

Sergio Fajardo<sup>2</sup>, *Ex Gobernador de Antioquia, Colombia.*

Robert Kaplan<sup>3</sup>, *Presidente de la Fundación Interamericana, IAF.*

Julián Adolfo Toro<sup>4</sup>, *Coordinador de Mercado de Asoprocaña, Valle del Cauca, Colombia.*

Alicia Pimentel<sup>5</sup>, *Gerente General de Fundación Empresas Polar, Venezuela.*

“¿Si tiene la empresa privada un papel que cumplir en la consolidación de la democracia en nuestras sociedades, en la formación de ciudadanía?”

**MODERADOR:** Los panelistas que nos acompañan hoy nos van a poder dar, desde su propia perspectiva, una visión sobre el tema que ocupa a este foro: la institucionalidad, la ciudadanía, el desarrollo de la democracia y el papel que en esos tres conceptos puede jugar la empresa privada, el Estado y la propia comunidad organizada.



- <sup>1</sup> Sociólogo. Experto en planeación estratégica y diseño organizacional. Cuenta con más de 30 años de experiencia en la creación, dirección y asesoría de fundaciones de origen empresarial. Fundó y dirige el Grupo DIS, empresa de consultoría en responsabilidad social.
- <sup>2</sup> Doctor en Matemáticas. Fue profesor titular de la Universidad de Los Andes y la Universidad Nacional de Colombia en Bogotá. Alcalde de Medellín entre 2004 y 2007 y gobernador de Antioquia hasta diciembre de 2015. Ha participado en procesos de paz como miembro fundador de la Comisión Facilitadora de Paz de Antioquia.
- <sup>3</sup> Economista, graduado en Políticas Públicas y magíster en Políticas Públicas. Trabajó en el Banco Interamericano de Desarrollo y lideró para el Banco Mundial una iniciativa multidonante de conservación y desarrollo sostenible de las florestas tropicales de Brasil.
- <sup>4</sup> Presidente de la Junta de Acción Comunal de Naranjal y presidente de la ILG del Programa de Desarrollo Integral Territorial del municipio de Bolívar, Cauca.
- <sup>5</sup> Psicóloga con estudios de Maestría en Relaciones Industriales. Cuenta con más de 15 años de experiencia en las áreas de Recursos Humanos y en Instituciones sin fines de lucro.

Ellos compartirán con nosotros sus reflexiones sobre cuál es el papel que tiene una empresa en la formación de ciudadanía y democracia en nuestras sociedades latinoamericanas desde la perspectiva de un líder político, de un líder de la cooperación internacional, de un líder comunitario y de una lideresa del desarrollo social.

¿Si tiene la empresa privada -y las fundaciones empresariales- un papel que cumplir en la consolidación de la democracia en nuestras sociedades, tiene un papel que jugar en la formación de ciudadanía y qué obstáculos, qué retos, qué papel puede cumplir esa empresa privada en esa función?

## ➤ VAMOS A CAMBIAR ESTA SOCIEDAD

**SERGIO FAJARDO:** Yo soy matemático, hice un doctorado en Matemáticas. Era profesor titular de la Universidad de Los Andes y la Universidad Nacional de Colombia. ¿Cómo entro a este mundo y por qué estoy acá, invitado para hablar como político, no como matemático?

En 1999 nos encontramos un grupo de personas mayores, indignadas pero mayores, del sector social, de las fundaciones, de las ONG, del mundo académico, de la cultura y otras de la empresa. Todos éramos conscientes de en qué sociedad vivíamos; todos queríamos aportar a la transformación; todos estábamos inconformes con el tipo de sociedad que teníamos. Cada quién en su espacio, después de hacer todos los esfuerzos que hacíamos, eventualmente terminábamos con la expresión: “Hay que hacer esto”. Y después entonces nos hacíamos la pregunta: “¿Y cuando nosotros decimos: “Hay que hacer, ¿a quién le estamos diciendo que lo haga? ¿A las personas que toman las mayores responsabilidades, las mayores decisiones, las más trascendentales de nuestra sociedad, que son los políticos; gústenos a nosotros o no nos guste?”.

A nosotros no nos gustaba la actividad política, pero en ese momento nos preguntamos: “¿Nos vamos a quedar el resto de la vida diciendo hay que hacer esto?” La decisión que tomamos fue participar en política, organizarnos como un movimiento cívico independiente, aquí en Medellín, para participar, para llegar al poder y transformar la sociedad. Eso fue hace 17 años.

¿Pero cómo vamos a transformar esta sociedad? La política, en la forma que la entendemos, es un proceso de transformación cultural, de transformación de mentalidades. Lo primero que nos ponemos es un reto: tenemos que tener una visión, en ese entonces acerca de nuestra Medellín, a partir de un conjunto básico de principios. Nos sentamos y nos pro-

pusimos como tarea identificar los principios básicos que compartimos, para relacionarnos con la sociedad. Luego nos planteamos los problemas: la lucha contra la desigualdad, contra la violencia y la cultura de la ilegalidad que tiene a la corrupción como un capítulo estelar. Y luego la pregunta fue, a partir de esos principios, teniendo ese sueño, con estos problemas que nos planteamos, ¿cuál es el camino que vamos a recorrer para transformar esta sociedad?

Y empezamos entonces a darle respuesta a esos retos, bajo ciertos principios fundamentales: Uno, la dignidad. Dignidad significa todos y cada uno de nosotros somos igualmente valiosos como seres humanos. Dos, capacidades, nos reconocemos como capaces. Es nuestra obligación en nuestra sociedad, desde la dignidad, apostarle al desarrollo de la capacidad de todas las personas que no dependen de nuestra condición social pero que las tenemos como seres humanos. El respeto y el reconocimiento como dos condiciones permanentes para interactuar. Y empezamos a construir un camino que nos permitiera darle sentido a lo que estamos haciendo.

Hay una expresión que quiero señalar, que ha sido inspiradora y fundamental: son los medios los que justifican el fin, no el fin que justifica los medios. El fin justifica los medios significa: con tal de llegar, cualquier camino. Los medios que justifican el fin significa que la transformación de la sociedad empieza desde el día en que nos juntamos y empezamos a hacer la actividad política. ¿Cómo nos relacionamos con la ciudadanía? ¿De qué manera nos acercamos a las personas para transformarnos y establecer una relación física, espiritual, directa, explícita, con las personas y empezamos a caminar?

Aquí lo hicimos caminando, nos caminamos físicamente Medellín. Ustedes pueden ver la geografía. Medellín tiene cerca de dos millones y medio de habitantes, es grande, montañosa. Y establecimos una relación directa. Empezamos a hacer política transformándonos nosotros y en cada paso que dábamos ya estábamos transformando la cultura ciudadana.

Dentro de este contexto general lo que nosotros hemos construido, y esa es la mayor riqueza política, es confianza. Porque si nosotros construimos confianza ahí es donde podemos encontrarnos de diferentes maneras para trabajar juntos. La confianza, dentro del mundo

**Todos éramos conscientes de  
en qué sociedad vivíamos;  
todos queríamos aportar a la  
transformación; todos estábamos  
inconformes con el tipo de  
sociedad que teníamos.**

de la política, es una construcción permanente. ¿Y cómo construimos la confianza? Es una fórmula sencilla: confianza es igual a coherencia más consistencia.

Entonces, sueños, principios, conocer el contexto, aportar y recoger el conocimiento, plantear los problemas y empezar a caminar para transformar la sociedad. Esa es la síntesis de todo lo que nosotros hemos venido haciendo durante todo este tiempo.

¿Qué camino escogemos? ¿Por qué decimos que la educación es el motor de la transformación social? Porque cuando decimos educación estamos hablando en un sentido amplio. Educación en el sistema escolar, ciencia, tecnología, innovación, emprendimiento y cultura, que son esas actividades donde se involucran y crecen las capacidades de las personas, de las comunidades, porque tenemos que agregar personas y comunidades; y una comunidad no es simplemente la suma de quienes están allí sino las relaciones que se establecen.

Pasar de trabajar con personas a trabajar con comunidades, apostarle a este camino que permite que la gente desarrolle sus capacidades. La educación es el espacio de la dignidad, donde nos reconocemos como iguales. Visualizamos, le apostamos a las capacidades, construimos los símbolos, vamos construyendo la esperanza y vamos dando paso por paso. Y ahí, en cada una de esas actividades siempre teníamos, como pregunta fundamental ¿con quiénes podemos trabajar?

La tendencia en lo público es que cualquier empresa, cualquier fundación, cualquier institución que se acerque ante el Estado es ínfima. El presupuesto de la Alcaldía de Medellín son cerca de cuatro billones de pesos. Junten sus presupuestos y no pasa nada, en términos económicos. Y esa es la tendencia del Estado: “Lo hago yo”. Nosotros lideramos. Por eso nos metimos a la política. Cuando nosotros somos escogidos, cuando hacemos una propuesta política la sociedad nos entrega una responsabilidad y vamos a liderar. No vinimos a hacer lo que me digan sino a liderar. Y por supuesto tenemos que entender lo que nos dicen. Pero cuando nosotros somos libres y construimos de esa manera, en cada momento podemos decir con quiénes podemos trabajar alrededor de este tema.

Asumimos la responsabilidad pública de liderar pero tenemos la capacidad para trabajar con otros, no desde la negociación -a ver qué me toca aquí, cuáles son los intereses-, sino cómo podemos construir. Y ahí se produce la magia. Porque es juntándonos cuando somos capaces de hacer transformaciones maravillosas. Ese es el sentido de la política.

**MODERADOR:** Muchas gracias, Sergio. Lideramos a partir de la responsabilidad. Podemos construir con otros, sin negociar, sino uniendo los valores que todos tienen para ponerlos al servicio de la gente. Ahora Robert, tu planteamiento sobre cuál es el rol de la empresa en la construcción de ciudadanía.

## ➤ LA EMPRESA COMO CIUDADANO ACTIVO

**ROBERT KAPLAN:** Una forma de consolidar, de fortalecer la ciudadanía y la democracia de un país es que la empresa comience a actuar como un ciudadano.

Y con esto no quiero decir un ciudadano de atribuciones mínimas. ¿Cuáles son las atribuciones mínimas de un ciudadano? Sería cumplir con las leyes, sería no dañar el medio ambiente, sería no participar en la corrupción, sería cumplir sus responsabilidades con respecto a pagar los impuestos. Esos son los deberes mínimos de cualquier ciudadano. Y es importante que las empresas los cumplan.

Pero creo que sería muy importante que las empresas comiencen a actuar como ciudadanos más proactivos, más positivos, como describió Sergio lo que hizo entrando en la política. Obviamente una empresa no va a ser candidato. Pero sí puede entrar en el debate de los temas ciudadanos, las organizaciones de la sociedad civil, con los funcionarios del gobierno, para la búsqueda del bien público común, del país, de la ciudad, del Estado. Y para hacer eso tendría que construir la confianza con todos los otros participantes. Como dijo Sergio, no se puede lograr nada sin primero construir la confianza. Y esta, tengo la impresión, sería una larga trayectoria en algunos casos. Porque hay mucha desconfianza con respecto al papel de las empresas en muchas partes.

Actuar con respeto y tratar con dignidad a todos los miembros de la sociedad con quienes quiere colaborar. Tendría también que tomar sus decisiones no solamente mirando a los resultados sino con una visión de más largo plazo. Una empresa comprometida sabe que su futuro a largo plazo depende de la salud del país en el cual trabaja. Creo que esa sería una llamada a la actuación, a cómo las empresas pueden concebir su propio rol.

Por muchos años se ha conversado sobre la responsabilidad social corporativa, eso es parte de ser un buen ciudadano; hemos también hablado sobre la inversión social de las empresas, pero creo que también las empresas podrían utilizar sus propios planes de negocios, sus operaciones cotidianas, sus alianzas estratégicas para contribuir a una mejor sociedad.

Y esto va a ser necesario para construir una ciudadanía más moderna, más próspera y más participativa.

¿Qué necesita una empresa para hacer eso? Yo creo que, primero, tiene que tener la actitud para poder participar con respeto y dignidad con todos los demás. Después, por supuesto, liderazgo. Formación de capacidades internas para el trato que lleva. También creo que el gobierno debe abrirse más a participar con los otros miembros de la sociedad.

Las organizaciones de la sociedad civil necesitan formación para poder participar como iguales, como pares, con las empresas. Y en este sentido creo que RedAmérica tiene mucho que aportar, pues ha desarrollado mucho conocimiento sobre la actividad de las empresas y las fundaciones empresariales con las comunidades.

Yo creo que también puede incidir en la actuación de las empresas que no se comprometen a ser ciudadanos activos sino que simplemente tratan de asumir los atributos mínimos de un ciudadano. Creo que RedAmérica podría ayudar a mostrar cómo las empresas pueden integrarse efectiva y profundamente a las sociedades de América Latina.

**MODERADOR:** Muchas gracias, Robert. Ahora le voy a pedir a Julián que nos conteste, desde la perspectiva de un líder comunitario, cuál es el papel que juega una empresa en promover el desarrollo ciudadano.

## ➤ SI NO HAY UNA CARTA DE NAVEGACIÓN NO HAY NADA

**JULIÁN ADOLFO TORO:** El corregimiento de Naranjal está ubicado en el municipio de Bolívar, en el centro norte del Valle del Cauca.

Asoprocaña es una asociación de 45 productores de panela, constituida en el año 2000. En 2005 empezó un proceso con fondos internacionales. Y en 2008, año en que ingresé, tuvimos la oportunidad de hacer un acercamiento con una empresa que está cerca al corregimiento: Smurfit Kappa Colombia. Ellos tienen una fundación. Se hizo el acercamiento y nos contaron de la oportunidad de participar en un programa donde contaban también con el asesoramiento y el acompañamiento.

Es muy importante que las  
empresas comiencen a actuar  
como ciudadanos más proactivos,  
más positivos,

Siempre ha habido como un abismo entre la comunidad y las empresas privadas, la comunidad y el sector público. Se ha ido rompiendo en algunos sectores pero en otros todavía no se ha roto. Con Smurfit tuvimos la oportunidad de hacer el acercamiento y participar en el Fondo Focus. La primera vez que participamos nos hicieron el acompañamiento. Empezamos un proceso de formación como organización. Nos faltaban muchas cosas pero allí empezamos a conocer que podíamos salir mucho más allá de ese entorno que teníamos nosotros, que era Naranjal.

Pensamos que podíamos llegar a grandes mercados porque no sabíamos que podíamos generar capacidades y mejorar nuestro producto final. Se creó confianza y empezamos a fortalecer esa alianza con una empresa privada y vimos que a través de proyectos y programas internacionales podíamos hacer grandes cosas.

Luego tuvimos la oportunidad de estar en PorAmérica. Cuando nos plantearon que el 75 % que aportaba PorAmérica era en capacitaciones muchas personas decían: “¿Pero capacitaciones? -nos mirábamos asombrados- ¿Nosotros qué vamos a hacer con capacitaciones? Necesitamos son insumos”. Sin embargo desarrollar capacidades colectivas e individuales fue fundamental.

El pensamiento mío en 2008 era muy diferente al que tengo hoy. Han cambiado demasiadas cosas e irán cambiando cada vez que uno se va empapando más del tema y va conociendo más cómo son las cosas.

A través de esa formación que adquirimos ya llegamos a un proceso mayor. Nosotros jalamos recursos con Oportunidades Rurales, participamos en alianzas productivas, en el Pacto Agrario ahorita. Inclusive también tuvimos la oportunidad de sacar un proyecto con pares, una Central de Mieles. Con la parte pública también hemos ido acercándonos, aprovechando los recursos que también hay a nivel nacional; que a veces no usamos por desconocimiento. Porque la fundación, en este caso, nos asesoró y nos dijo: “Es que hay recursos, muchachos. Hay formas para ir proyectándose como organización, pero con un objetivo muy claro, con planteamientos muy claros y con estrategias muy claras”.

## ➤ SI NO HAY UNA CARTA DE NAVEGACIÓN NO HAY NADA

Hace tres años la Fundación Smurfit nos planteó el programa DIT, Desarrollo Integral Territorial. Nosotros no veíamos más allá de la producción de panela, transformación de panela, intercambio de experiencias con organizaciones pares. Y ahí se nos cerraban las



puertas. Nos dijeron: “¿Ustedes tienen vecinos?” – “Sí, nosotros tenemos vecinos”. “¿A su vecino cómo le está yendo?” – “Ni lo conozco, hermano”. “La verdad, no sé cómo se llama el vecino, pero él vive allá, como en la casita de enseguida”. “¿Y qué más corregimientos hay?” – “La Tulia, Primavera... “¿Y veredas, conocen?” – “No, no las conocemos todas...” “Ah...”. “Resulta que les traemos un programa que se llama DIT, donde se va a empezar a contar con unos objetivos puntuales”.

Y allí empezaron a aportar a través del Fondo Focus y la IAF. El Fondo Focus está conformado por la Fundación EPSA, Smurfit y Corona y con el acompañamiento del Consorcio para el Desarrollo Comunitario. Y como ya habíamos roto el hielo con la empresa privada, no solamente Asoprocaña sino Navisa y otras organizaciones de base pares construimos confianza.

En una primera instancia creíamos que era un Plan de Desarrollo Municipal. Pero el plan de desarrollo municipal es mucho más amplio, más general. Y allí lo que nos planteaban era construir un PET, que es el Plan Estratégico Territorial, donde van cosas muy puntuales, muy específicas, que verdaderamente nosotros como comunidad íbamos a construir. Allí se inició el proceso.

Yo podría durar una semana entera contándoles el proceso, porque son tres años de trabajo. Arduo trabajo, donde reunimos los diferentes actores: la parte de educación, la parte de salud, la parte de los jóvenes, importantísimos, que no se están quedando en el sector. ¿Por qué? Porque hemos pensado que nuestro futuro nos lo van a construir las personas que elegimos. Y no es así. El futuro lo construimos nosotros mismos. Cada quien hace su propio camino.

Entonces allí empezamos nosotros a hacer esa fase de diagnóstico. Y algo fundamental es que pudimos identificarnos, primero que todo, como territorio. Somos cinco corregimientos, dieciséis veredas. Estamos abarcando dentro de ese programa un 60 % de la población del municipio. Son alrededor de 13.800 habitantes que tiene Bolívar, categoría VI. Es el segundo municipio más extenso del Valle del Cauca y aparte de eso en la mitad de la zona corren las aguas hacia el Pacífico y nos cubre la Ley 2ª. Eso lo hemos podido identificar y lo he podido conocer gracias a que cada vez voy aprendiendo más. Yo voy sabiendo cómo es el cuento.

El PET, el Plan Estratégico Territorial, contiene ocho líneas estratégicas, cubre cinco dimensiones: la parte político-administrativa, social, cultural, económica y ambiental. Cada dimensión tiene una serie de sueños, programas y proyectos que nos van a permitir cumplir ese objetivo para llegar al ideal que todos queremos. Ese Plan Estratégico Territorial, esa carta de navegación tiene que tener unas directrices, un organigrama, un grupo que lo lidere,

unas cabezas visibles a las que uno pueda acercarse y decir: “¿Quién es el presidente de la Instancia Local de Gestión?”

Esa Instancia Local de Gestión, que es como esa organización de segundo grado, alberga 38 organizaciones de base, ODB. Estamos hablando de las juntas de acción comunal de 16 veredas, 5 corregimientos; y las ODB productivas; tenemos de la Tercera Edad, de la Defensa Civil, las instituciones educativas y en general. También les quería decir que contamos con visión y misión. La Instancia Local tiene unas comisiones: la Cultural, la Económica que la tenemos como generación de ingresos, la de Comunicación, la Ambiental. Cada quien tiene unos roles y unas funciones para llevarlo a la última que es la Comisión de Gestión.

Hay muchos retos, pero creo que los voy a dejar para más adelante.

**MODERADOR:** Quisiera darle la palabra a Alicia para que nos cuente cómo ha sido esa experiencia de tratar de construir ciudadanía en las condiciones en que lo hace, desde una fundación empresarial tan cercana a la empresa.

## › DEL DAR Y RECIBIR AL CONSTRUIR JUNTOS

**ALICIA PIMENTEL:** Polar es una empresa que tiene 75 años y que parte de definir qué quiere ser. Y la empresa se definió como una organización que quiere constituirse como un actor de desarrollo sostenible, quiere formar parte de la comunidad donde están sus operaciones como el mejor de los vecinos.

Pero si no hay modelaje es muy difícil llevar a la comunidad el concepto de ciudadanía cuando la propia empresa no la ejerce. Entonces hay que verse hacia adentro. Entender exactamente qué es lo que queremos y cómo lo queremos hacer. Cómo queremos actuar.

Hacia adentro la organización tiene una cultura y esa cultura está fundamentada en unos principios y unos valores. Busca que sus propios trabajadores participen, promuevan, que dentro de sus espacios ellos se constituyan en ciudadanos participativos y activos. Es decir, nosotros los trabajadores de Empresas Polar y su fundación tenemos como uno de nuestros objetivos formar parte de aquellas organizaciones que promueven la ciudadanía y que bus-

El pensamiento mío en 2008 era muy diferente al que tengo hoy. Han cambiado demasiadas cosas e irán cambiando cada vez que uno se va empapando más del tema y va conociendo más.

can el bienestar de todos; sea una asociación de vecinos, sea un gremio, sea algún consejo comunal. Pero si nosotros no modelamos eso es muy difícil hacerle llegar a la comunidad lo que nosotros mismos, como trabajadores de la empresa no hacemos.

Nosotros hemos encontrado un programa de voluntariado por competencias; que le permita al trabajador transferir sus formas de gestión y su conocimiento a la comunidad. Estamos viendo la organización comunitaria como un ente con el que hay que desarrollar sus capacidades. Nosotros llegamos a las comunidades y lo primero que decimos es: “Nosotros no traemos recursos económicos, nosotros no damos recursos económicos”. Y podemos ver, hoy en día, frente a un ataque perverso a la empresa privada cómo las primeras defensoras son las comunidades.

Porque llegar a la comunidad a decir: “Yo te voy a dar recursos económicos” es realmente no dignificarlas; es decir, yo tengo el dinero y yo te lo voy a dar. Lo que nosotros les decimos es: “Tenemos algunas capacidades que queremos compartir con ustedes y los vamos a acompañar para que su proceso de desarrollo sea el adecuado”. A través de esas alianzas y de la fortaleza que puede tener una empresa privada vamos a ayudarles en la consecución de sus proyectos. Pero lo van a hacer ustedes, no lo voy a hacer yo.

Y como bien dijo Julián, cuando se descubren sus capacidades se potencian los resultados. El tema de la autoestima es un tema muy importante en América Latina; porque se nos ha enseñado a través de los gobiernos demagógicos que es más fuerte dar y recibir que construir. Y nosotros pensamos que la empresa privada debe comenzar a aportar estructuralmente y no desde la demagogia al desarrollo de sus localidades para que ellas sean sostenibles y al mismo tiempo la empresa sea sostenible. Si la sociedad no es sana pues la empresa tampoco podrá sobrevivir frente a esa sociedad.

En función de esa cultura de la libertad responsable, el respeto a la pluralidad, la orientación al resultado, la convivencia y el diálogo basado en la confianza y en la verdad es que construimos con las comunidades ese desarrollo local, generando capacidades que les permita definir sus necesidades pero también la forma como le van a dar respuesta a esas necesidades. Igualmente las acompañamos a que crezcan como red, a que abran espacios para hacer visible lo que hacen, porque muchas veces la gente desconoce lo que está pasando en algunas locales rurales o con algunas desigualdades.

Entonces, hay que hacer visible el trabajo. Hay que enseñarle al país que cada uno tiene un talento y ese talento está dentro de la comunidad. Esa es parte de nuestra experiencia.

Además, de parte de la empresa ha habido mucha transferencia de la forma de gestión a la fundación. Nos medimos con los mismos resultados, nos medimos con las mismas metodologías, nos medimos en los mismos tiempos. Y nosotros creemos que eso también hay que transferírselo a la comunidad, esa forma de gestión. Las empresas son exitosas porque tienen una forma de gestión exitosa. ¿Por qué no entregárselo a la comunidad, para que ellos también se valoren dentro de su capital humano, dentro de su capital financiero, dentro de su capital organizacional, sus capacidades de gobernanza?

**MODERADOR:** Julián nos gustaría que nos hablara un poquito más en detalle para qué le sirve la empresa privada a organizaciones comunitarias como la suya para desarrollarse como ciudadanos efectivos.

## ➤ EL TRABAJO MÁS DURO ES EL COMUNITARIO

**JULIÁN ADOLFO TORO:** Esa relación nos ha permitido sentarnos en una misma mesa de negociación, de igual a igual, de empresa a comunidad y de comunidad a empresa. Poder mirarlos a los ojos y decirles las inquietudes que nosotros tenemos y ellos darnos respuestas y buscar soluciones. Y hemos buscado soluciones. La relación se ha hecho un poco más amigable.

Pero antes de profundizar en eso yo quería comentarle algo que se me pasó ahora: que el trabajo más duro es el comunitario. Es convencer a nuestros propios amigos que debemos dejar de pensar que siempre nos van a llegar con las cosas, ese es un proceso difícil. Y lo digo porque desde ahí empieza uno a acercarse y a contarles e invitarlos a las reuniones, a procesos organizacionales, como los queramos llamar, de participación ciudadana, para que conozcan los diferentes espacios y se den cuenta. Y ha sido duro.

**MODERADOR:** ¿Si lo más difícil del trabajo comunitario es, digamos, convencer a los propios compañeros de no esperar que les traigan las cosas, cómo puede la empresa privada ayudarte en ese proceso de convencimiento?

**JULIÁN ADOLFO TORO:** El hecho de sentarse en una misma mesa de negociación y mirarnos frente a frente y dar soluciones y poderlas mostrar, porque la gente es de mostrarles. Estamos en un país que para poder creer tenemos que tener la obra hecha. A veces ni teniendo el recurso creen que se va a hacer la obra, o se van a buscar las soluciones.

Pero hay diferencias entre las mismas comunidades. Hay personas que generan un liderazgo bueno, un liderazgo de crítica constructiva, de buscar y empezar y meterse y untarse; como hay personas que solamente buscan la parte destructiva.

Y para nadie es un secreto que el tema comunitario es difícil. Creo que podemos mirar las juntas de acción comunal en el ámbito nacional. Si existen en un municipio 24, 25, 26 juntas de acción comunal y hay una o dos funcionando es mucho; desde ahí se ve el empoderamiento. Porque hemos caído en el paternalismo o en la creencia de que la persona que nos está hablando al frente es porque está buscando un voto, dentro de las mismas comunidades. Entonces, dentro de este programa estamos buscando un cambio de mentalidad, estamos buscando una forma de mirar el futuro diferente.

Y allí nos hemos juntado diferentes líderes de diferentes sectores de la misma comunidad y hemos empezado a generar un proceso que es difícil. Para mí el reto más difícil es convencer a nuestras propias personas, a nuestros amigos de nuestra propia comunidad.

La empresa siempre está ahí porque está con la fundación, que nos está asesorando y nos está dando un acompañamiento continuo. Aparte de eso estamos generando un proyecto que ya está en ejecución, es el fortalecimiento de la Instancia Local de Gestión, que era el primero que había que trabajar. Fortalecer esa parte con formación, con capacitación ciudadana, con líderes formados, que nos va a permitir mirar a los propios y decirles: es que esto es un proceso para todos, no para mí, sino para todos.

**MODERADOR:** Robert, a partir de la experiencia de Alicia y de Julián y siguiendo tu planteamiento de ciudadanía corporativa, cuáles son tus recomendaciones a los miembros de RedEAmérica sobre cómo promover ese concepto de ciudadanía corporativa.

## ➤ CÓMO PROMOVER LA CIUDADANÍA CORPORATIVA

**ROBERT KAPLAN:** Yo creo que los fundamentos del desarrollo de base incluyen la búsqueda de alianzas entre todas las partes de la comunidad. Y RedEAmérica ha trabajado por muchos

Las empresas son exitosas porque tienen una forma de gestión exitosa. ¿Por qué no entregársela a la comunidad, para que ellos también valoren sus capacidades de gobernanza?

años en promover estas alianzas entre las fundaciones corporativas y las comunidades, incluyendo, en la medida de lo posible también a los gobiernos.

Ahora se ofrece una oportunidad de mirar más profundamente cómo es que la empresa podría, con sus propias operaciones, contribuir a eso. Yo creo que RedAmérica puede avanzar para construir buenas prácticas y experiencias en todas partes.

Una de las cosas que saqué de las presentaciones de hoy es la importancia de que todos los participantes se acerquen al debate y al diálogo con un sentido de respeto, de humildad, porque no es cierto que solo una de las partes tenga la verdad; es preciso estar abiertos a escuchar las perspectivas de otros. Y esa es una de las cosas que Sergio sugiere, estar con las personas, ser flexible para cambiar las perspectivas frente a nueva información.

La construcción de ciudadanía, de democracia, no quiera decir consenso total. Tiene que tener procesos para trabajar conflictos con una visión de largo plazo, para el bien de todos. Esa es nuestra vocación y tengo la percepción de que realmente este grupo de RedAmérica, con la experiencia que tiene, con pies en diferentes partes, puede ser muy apto para empujar el progreso en esta perspectiva.

**MODERADOR:** Sergio, nos hacen varias preguntas, una tiene que ver con la permanencia de los cambios logrados ¿Cómo asegurar que todo eso que se hizo perdure? Y dentro de ese perdurar, ¿cuál es el papel de la sociedad civil y del mundo empresarial en esa perdurabilidad de los cambios?

## ➤ EN EL PROCESO NOS TRANSFORMAMOS

**SERGIO FAJARDO:** Arranco con una respuesta categórica y después le pongo matices: Nadie puede garantizar que las cosas perduren.

Lo más importante dentro de todo esto es cómo nosotros logramos en el proceso de construcción —y por eso es que es tan importante eso de los medios justifican el fin— transformar las comunidades. Toda acción, todo programa que nosotros tenemos lo miramos como un programa de transformación de una comunidad, de una cultura.

Y cuando llegamos al objetivo que nos estamos proponiendo, o a la institución que nos estamos proponiendo, o al tema que nos estamos proponiendo, ya hemos avanzado en una transformación de la mentalidad de la comunidad en los diferentes niveles. Si hacemos esa

transformación ya tenemos la base más fuerte para garantizar una componente de perdurabilidad. Eso es fundamental. En el proceso nos transformamos. Cuando llegamos a lo que estamos construyendo ya nos hemos transformado y esa es la mayor garantía para lograr que las cosas perduren.

Es un proceso de educación, de transformación, de apropiación y de construcción. Es complejo, porque los tiempos de la política en los términos nuestros son cuatro años. Y nosotros tenemos que llegar, tener una idea, tener una visión, tener unos principios, señalar unos problemas y actuar, construir y transformar. Entonces, cuatro años es muy exigente con respecto a los tiempos de lo que se puede hacer. Por eso también a veces hay tentaciones de permanecer en el poder, para tener más tiempo; mirándolo en forma benévola, para hacer las cosas.

Pero ese es el reto, así es, así sabemos y eso es lo que nosotros tenemos qué hacer. Es la participación en política, es la educación política, es la educación ciudadana, la que va garantizando que las cosas pasen. Es la política, es la forma como participamos la que va determinando las cosas.

Pero nadie puede garantizar perdurabilidad. Podemos hacer muchas cosas, se construyen las políticas públicas, se diseñan las políticas públicas. Pero quienes llegan al poder pueden encontrar una forma para destruirlo. Entonces, ese es el reto. El camino es muy largo, la complejidad es muy grande, pero se puede hacer.

La parte interesante de todo esto es cómo vamos construyendo un equipaje. Yo llevo 17 años en este mundo, que no pensé en mi vida que iba a estar. Pero nosotros hemos construido un equipaje de personas, de organizaciones, de aprendizajes. Y ese equipaje nos va a permitir cada vez dar pasos más grandes.

Termino diciendo algo que me gusta: Yo soy un profesor y lo seré por el resto de mis días. Es lo que yo escogí para mi vida. Ahora, el ser profesor tiene ciertas implicaciones, como pasa con todos los liderazgos. Cada quien tiene su historia y tiene una marca. Pero recuerden: un profesor, maestro, una maestra, cuando se sienta con un grupo de estudiantes, el reto es sacar lo mejor de cada uno: la formación. Un profesor sabe de dignidad, un profesor tiene que saber de capacidades, un

**En el proceso nos transformamos.  
Cuando llegamos a lo que estamos  
construyendo ya nos hemos  
transformado.**

profesor tiene que ser capaz de construirle a cada estudiante un camino para que avance. Y en el fondo lo que nosotros estamos haciendo en política es lo mismo. Y ese, para mí, es el reto grande.

**MODERADOR:** Yo solamente quiero terminar recordando una frase de cada uno.

**ALICIA:** Lograr que las comunidades nos defiendan es el sueño de toda empresa.

**JULIÁN:** Saber que la principal dificultad del trabajo comunitario somos nosotros mismos, creo que es todo un hallazgo.

**ROBERT:** La ciudadanía corporativa es cuando la empresa logra ir más allá de los mínimos.

**Y SERGIO** dijo algo muy importante: los medios justifican el fin. Cuando logremos que los políticos persigan el fin que debe ser utilizando los medios correctos estamos al otro lado. Y esto tiene que ver con su reflexión sobre el futuro: la democracia no es un medio para elegir a los mejores, ni siquiera un medio para elegir a los menos peores, sino es el medio para asegurarnos de que nadie dure más del término legal para estar en el gobierno. Y esa es la gran virtud de la democracia. Muchas gracias.