

*Las fundaciones empresariales y su inversión social para la paz : contribuciones al ODS 16 /* María Claudia Romero Amaya y Óscar Iván Pérez Hoyos (editores) — Bogotá: Universidad Externado de Colombia. 2018. 392 páginas : ilustraciones, mapas, gráficos, fotos ; 24 cm.

Incluye referencias bibliográficas

ISBN: 9789587729078

1. Fundaciones benéficas -- Aspectos sociales -- Colombia -- Estudios de caso 2. Responsabilidad social de los negocios -- Colombia -- Estudios de caso 3. Gestión empresarial -- Aspectos sociales -- Colombia -- Estudios de caso 4. Paz -- Aspectos sociales -- Colombia -- Estudios de caso 5. Economía rural -- Aspectos sociales -- Colombia -- Estudios de caso 6. Crédito -- Aspectos sociales -- Colombia -- Estudios de caso I. Romero Amaya, María Claudia, editora II. Pérez Hoyos, Óscar Iván, editor III. Universidad Externado de Colombia IV. Título

658.408

SCDD 21

Catalogación en la fuente — Universidad Externado de Colombia. Biblioteca. EPA.

Abril de 2018

ISBN 978-958-772-907-8

© 2018, MARÍA CLAUDIA ROMERO AMAYA Y ÓSCAR IVÁN PÉREZ HOYOS (EDITORES)

© 2018, UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

Calle 12 n.º 1-17 Este, Bogotá

Teléfono (57 1) 342 0288

publicaciones@uexternado.edu.co

www.uexternado.edu.co

Primera edición: abril de 2018

Diseño de cubierta: Departamento de Publicaciones

Corrector de estilo: Luis Fernando García Núñez

Composición: Marco Robayo

Impresión y encuadernación: Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S. - Xpress Kimpres

Tiraje: de 1 a 1.000 ejemplares

Impreso en Colombia

*Printed in Colombia*

Prohibida la reproducción o cita impresa o electrónica total o parcial de esta obra, sin autorización expresa y por escrito del Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia. Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad de los autores.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE CASO SOBRE EL PROYECTO FORTALECIENDO  
LA INCLUSIÓN DE LAS TIC EN LOS PROCESOS  
EDUCATIVOS Y DE DESARROLLO COMUNITARIO  
IMPLEMENTADO POR LA FUNDACIÓN SOCIEDAD  
PORTUARIA DE BUENAVENTURA

ELABORADO POR:  
MARÍA DEL PILAR CORTÉS HERRERA Y ANA JOAQUINA  
PÉREZ LÓPEZ, ESTUDIANTES DE LA MAESTRÍA EN  
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD

DIRIGIDO POR: ÓSCAR IVÁN PÉREZ H., DOCENTE  
INVESTIGADOR DE LA MAESTRÍA EN RESPONSABILIDAD  
SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD DE LA UNIVERSIDAD  
EXTERNADO DE COLOMBIA



El grupo de investigadores expresan su sincero agradecimiento a:

- La Universidad Externado de Colombia, por brindarnos la oportunidad de realizar esta maestría.
- Cada uno de los docentes que orientaron este camino de formación aportándonos sus valiosos conocimientos.
- Las instituciones y personas de Buenaventura (Valle del Cauca), que estuvieron presentes con su colaboración incondicional para el desarrollo de este trabajo.
- Nuestros compañeros de estudio, en quienes, además de profesionales, encontramos amistad y apoyo durante todo este proceso de aprendizaje.
- Todas aquellas personas que, de una u otra forma, hicieron parte en la elaboración de esta investigación.

## INTRODUCCIÓN

Con el propósito de analizar proyectos emprendidos por el sector empresarial, en el marco de la sostenibilidad, la Universidad Externado de Colombia efectuó una convocatoria con la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales, AFE, en la cual participó la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura, FSPB, con el proyecto “Fortaleciendo la inclusión de las TIC en los procesos educativos y de desarrollo comunitario en Buenaventura”. La iniciativa se centró en la apropiación pedagógica de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, TIC, para el mejoramiento de la calidad educativa en el distrito y fue una propuesta circunscrita a la estrategia de responsabilidad social de la empresa Sociedad Portuaria.

Buenaventura se ubica entre las regiones con más bajo nivel educativo del país. Según el Departamento Nacional de Estadística, Dane (2006), la población residente sin ningún nivel educativo en Buenaventura es del 10,4%, porcentaje relativamente alto en comparación con el del país, en donde esta población es del 9,2%. A nivel de analfabetismo, Buenaventura también presenta una tasa alta respecto al indicador nacional, el Censo 2005, registró que el índice de analfabetismo en Buenaventura es del 9,25%, mientras que en Colombia es del 8,40% y para la región Pacífico esta tasa alcanza un 11,89%.

En calidad educativa los índices de Buenaventura también son bajos; de acuerdo con las cifras del Índice Sintético de Calidad Educativa<sup>21</sup>, ISCE, del Ministerio de Educación Nacional (2009), Buenaventura obtuvo un índice de 4,80 % a nivel de primaria; 4,06 a nivel de secundaria y 4,58 en educación media. Cifras que comparadas con los resultados obtenidos por otros municipios de la región pacífica como: Valle del Cauca, Tuluá, Cali, Palmira, indican que el distrito refiere una calidad en educación inferior que los municipios mencionados, pues estos tienen porcentajes de calificación superiores al 5% respectivamente.

En 2013, respondiendo a esta problemática, la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura impulsó el proyecto “Fortaleciendo la inclusión de las TIC en los procesos educativos y de desarrollo comunitario en Buenaventura”, el cual tuvo como fin contribuir al mejoramiento de la calidad educativa. Esta iniciativa se enmarca en la estrategia de sostenibilidad de la Empresa Sociedad Portuaria, FSPB, desde su política de inversión social.

El proyecto surge a partir de una experiencia iniciada por la Fundación en el 2001, año en que el proceso se denominó Infoaulas Pacíficas; en ese primer momento, la FSPB dotó 10 Infoaulas como escenario para la alfabetización digital de docentes y estudiantes en el Distrito. En años posteriores, de 2002 a 2015, el proyecto creció y amplió su alcance para beneficiar a 12 instituciones educativas ubicadas en las comunas: 2, 3, 6, 8, 10, 11 y 12 de Buenaventura, con un enfoque más integral, que brindó a las instituciones educativas, además del acceso a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, TIC, capacidades para integrar estas herramientas a los procesos de enseñanza aprendizaje. En este trabajo se analiza la tercera fase de esta experiencia que corresponde al período 2013-2015.

El objetivo del estudio de caso es documentar, analizar y valorar el proyecto desarrollado por la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura “Fortaleciendo la inclusión de las TIC en los procesos educativos y de desarrollo comunitario”, a partir de referentes teóricos sobre la responsabilidad social y la construcción de paz.

---

21 El ISCE, es una herramienta que permite a las instituciones de educación medir en una escala de uno a diez (siendo diez la mejor y más alta calificación) su trabajo para saber cómo están y cómo pueden mejorar la calidad de su servicio; pues se considera que evaluar la calidad de la educación en los colegios va más allá de revisar los puntajes obtenidos por el desempeño académico de los estudiantes. El Índice, toma como referencia los resultados de las Pruebas Saber y centra la evaluación con base en cuatro aspectos: *progreso, desempeño, eficiencia y ambiente escolar*.

El estudio de caso busca responder la siguiente pregunta: *¿La experiencia desarrollada por la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura contribuye, de alguna manera, a la construcción de paz y al alcance de los objetivos de desarrollo sostenible?* Para lo cual, planteamos como hipótesis que el proyecto sí contribuye al cumplimiento de algunos de los ODS y a la construcción de paz a nivel local, ya que la iniciativa está sustentada en una de las líneas de intervención de la Fundación, la de educación, asunto que figura como elemento importante del contexto social y que es un tema de gobierno y desarrollo social. El proyecto, aunque nace para mejorar la calidad de la educación en el distrito, impacta o se relaciona con otros elementos que hacen parte del escenario sociocultural, en donde existen problemáticas como: pobreza, inequidad e influencia del conflicto armado.

Para cumplir con lo dispuesto desde la investigación, se desarrollaron dos visitas de campo a Buenaventura que permitieron la exploración, la descripción, la interpretación y/o la evaluación del proyecto. Las visitas a instituciones educativas que participaron en el proyecto y las sesiones con la empresa y la Fundación, fueron fundamentales para entender las etapas y los procesos del mismo, así como para identificar los factores de éxito y las oportunidades de mejora.

En relación con los aportes de la experiencia a los objetivos de desarrollo sostenible, se identificaron contribuciones a los objetivos educación de calidad, industria innovación e infraestructura y reducción de las desigualdades. Desde la perspectiva de construcción de paz, la experiencia se puede enmarcar en uno de los ejes de construcción de paz planteados por la Cámara de Comercio de Bogotá y que corresponde a la línea sociocultural como una propuesta que impulsa iniciativas en educación y valores comunitarios.

El texto está dividido en siete secciones: En la primera sección se presenta la metodología de la investigación. La segunda sección presenta una descripción de la Empresa, la Fundación y su política de responsabilidad social, identificando de qué manera la Fundación se alinea con esta política. En la tercera parte, se hace una exposición del contexto social en el que se desarrolla el proyecto identificando la incidencia que ha tenido el conflicto armado en el sector educativo. Con base en este marco de referencia, en la cuarta sección, se describen cada una de las fases del proyecto presentando sus resultados e impactos en la comunidad educativa de los colegios beneficiados. Hecha esta exposición, en la quinta parte, se analiza el caso como un proyecto de inversión en comunidad y se identifica cuál es su relación

con la construcción de paz. En la sección seis, se presenta un análisis del caso a la luz de los objetivos de desarrollo sostenible, identificando cuál ha sido su aporte. En la última parte del documento, se exponen los factores de éxito de la experiencia y sus oportunidades de mejora y las recomendaciones hechas por el grupo investigador para la iniciativa, al igual que las conclusiones finales del trabajo.

## I . METODOLOGÍA

Este trabajo de investigación toma como base los lineamientos de la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social empresarial*, la cual fue diseñada en el marco de los posgrados en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia (Pérez, 2016). En este sentido, se aborda el estudio de caso como una “estrategia de investigación empírica que busca comprender, en el contexto de su desarrollo, la particularidad y complejidad de un objeto de estudio que es concreto, contemporáneo y no controlable por el investigador” (Pérez, 2016, p. 6). La metodología es cualitativa, dado que analiza y describe una realidad social en desarrollo, y es progresiva, ya que se desarrolla en 8 etapas secuenciales y 2 transversales.

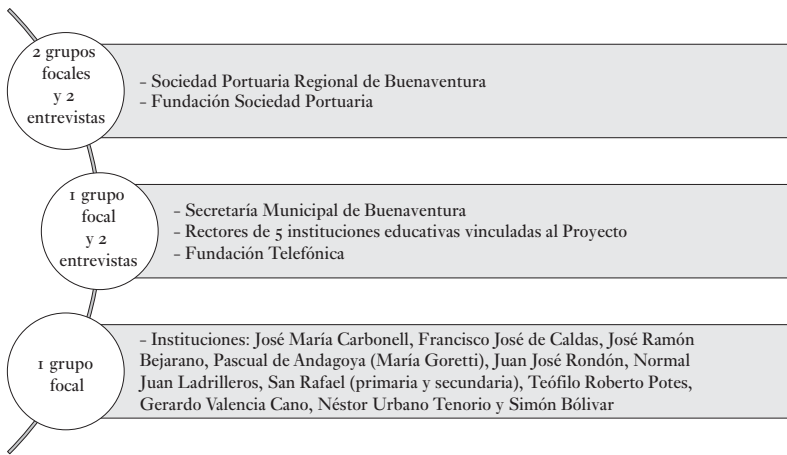
Las etapas secuenciales estuvieron conformadas por: la selección de la organización, la consecución del apoyo de la misma para el proceso de investigación y el diseño inicial de la investigación, que incluye: elaboración del protocolo de investigación y delimitación del objeto de estudio. Las etapas cuatro y cinco consistieron en la documentación inicial y el trabajo de campo. Con base en la consulta de fuentes primarias y secundarias, sobre todo la inmersión en documentos de la organización seleccionada e información bibliográfica, se comenzó con la estructuración del estudio de caso. Al final, las etapas seis, siete y ocho constaron del análisis más avanzado de información disponible, pues se integraban documentos iniciales y trabajo de campo. Esto para la elaboración del informe final, ajustes, aprobación y difusión del estudio de caso.

Las etapas transversales, que corresponden a la construcción del marco teórico y la evaluación del proceso de investigación por parte de docentes y el tutor, se dieron durante todo el desarrollo de la investigación, ya que permitieron la orientación y los ajustes pertinentes de la misma para avanzar según el cronograma establecido. Se destaca que durante el desarrollo del

estudio de caso se realizaron, como ya se mencionó, dos visitas a campo: la primera entre el 14 y el 16 de junio y la segunda entre el 25 y el 26 de octubre. Se efectuaron 18 entrevistas con diferentes actores en 11 de los 12 colegios en los que se desarrolló el proyecto. Para ello, se implementaron grupos focales con estudiantes, docentes y padres de familia.

Adicionalmente, se realizaron entrevistas a aliados estratégicos del proyecto: Fundación Telefónica y Secretaría de Educación Municipal, y se hicieron dos sesiones de trabajo con grupos focales de la Fundación y una con rectores de las IE beneficiadas. La Gráfica 16 presenta los grupos de interés consultados en la investigación y las herramientas de investigación utilizadas con cada uno:

GRÁFICA 15.  
GRUPOS DE INTERÉS TRABAJO DE CAMPO



Fuente: Elaboración propia

En la primera visita de campo se trabajó con el grupo focal de la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura, con participación de los líderes del proyecto y un funcionario de la dirección. Se dialogó con la Secretaría de Educación del Distrito y se visitaron las instituciones educativas: Francisco José de Caldas, Pascual de Andagoya, sede María Goretti, San Rafael, Juan José Rondón, Normal Juan Ladrilleros, José María Carbonell y Gerardo Valencia Cano.

En la segunda visita se inició con el grupo focal de rectores de los colegios beneficiados por el proyecto, con quienes se indagó principalmente sobre la



percepción y la sostenibilidad del proyecto. Se efectuó un segundo grupo focal con profesionales de la Fundación Portuaria de Buenaventura, con quienes se confrontó la información obtenida en la primera visita y se ahondó en el tema de estrategia de responsabilidad social de la empresa aportante. Por último, se visitaron tres instituciones educativas: Simón Bolívar, Néstor Urbano Tenorio y José Ramón Bejarano.

En la etapa de análisis de datos, se organizó, sistematizó y valoró la información obtenida en el trabajo de campo, para lo cual se utilizaron instrumentos de análisis como: línea de tiempo, que permitió ubicar e identificar relaciones entre la experiencia analizada y los eventos que surgían del contexto; la triangulación, que fue una herramienta que facilitó contrastar fuentes e identificar puntos comunes y diferenciales entre estas, como base de análisis para después desarrollar las matrices de impacto; y la matriz DOFA, que fue útil para derivar las lecciones del caso (es decir, factores de éxito y oportunidades de mejora). De esta manera, el grupo investigador se dispuso a consolidar y valorar el caso a la luz de los postulados sobre la inversión social, aportes a la construcción de paz y al desarrollo sostenible.

## 2. EMPRESA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Este primer apartado presenta una exposición del sector económico en que opera la Sociedad Portuaria de Buenaventura, señalando su relevancia para la economía nacional, en este contexto se describe el modelo de responsabilidad social de la empresa y cómo se alinea la Fundación con el tema de inversión social. Esta descripción se desarrolla integrando postulados teóricos pertinentes al tema de estudio.

### 2.1. SECTOR Y EMPRESA: SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA, SPB

En 1991 Colombia inicia el camino de apertura económica hacia la globalización<sup>22</sup>, el continente suramericano comenzó con su integración a la

---

22 La apertura económica la experimentó Colombia a principios de los noventa. El continente suramericano se dispuso a la integración en la economía mundial. La propuesta política comercial fue impulsada principalmente por Estados Unidos, bajo la presidencia de Ronald Reagan y la primera ministra de Inglaterra, Margaret Thatcher. La idea, fue el impulso de un modelo económico -el

economía global a partir de una propuesta política/comercial que planteaba principalmente un nuevo modelo de desarrollo, basado en la competitividad extranjera, la calidad de los productos internos y la innovación. En el país la decisión de adoptar este modelo se dio en la administración del presidente César Gaviria, con la implementación de la Política de Apertura Económica (*Dinero*, 2013).

Este cambio de modelo exigía un sector portuario capaz de incentivar el comercio internacional y la competitividad. En esta lógica el gobierno nacional emprendió una política de privatización por sectores, con la cual se liquidó Colpuertos, y la administración portuaria fue entregada a actores privados mediante la figura de concesiones. El marco legal que amparó el proceso fue la Ley 1 de enero 10 de 1991.

En este contexto surge la Sociedad Portuaria de Buenaventura, SPB y el 21 de diciembre de 1993 se constituye como empresa. Así mismo, la SPB recibe el 14 de marzo de 1994, la concesión para administrar el Terminal Marítimo de Buenaventura por 20 años. El período se extiende por prolongación de la concesión, que le fue otorgada el 30 de mayo de 2008, indicando que la administración del puerto sería hasta el 21 de febrero de 2034.

La SPB es una empresa privada de economía mixta; el 83% de sus acciones pertenece a empresarios privados integrados por importadores, exportadores, operadores portuarios, líneas navieras, gremios, ex trabajadores portuarios y personas naturales. El 17% restante de acciones son del sector público, distribuidas entre la Alcaldía de Buenaventura, con el 15%, y el Ministerio de Transporte, con el 2%.

Entre las principales actividades lideradas por la empresa en cuanto a comercio exterior se distinguen cuatro frentes de servicios: seguridad, tipos de carga, terminales especializados y transporte terrestre. También cuenta con servicios para las navieras y transporte marítimo, servicios como pilotaje, remolcadores, suministros de agua, combustibles, lubricantes y avituallamiento. En el Área de Muellaje y Servicio a las Naves, la SPB brinda reparación a los sistemas mecánicos, eléctricos, hidráulicos y de refrigeración. En Cargue y Descargue; ofrece servicios médicos, odontológicos y migratorios

---

cual implementó con mayor éxito Chile, en el período de gobierno de A. Pinochet-. Colombia tras sumarse al modelo, pasó del proteccionismo económico -el cual había desencadenado un desequilibrio entre compra y venta, siendo la primera inferior a la segunda- a la apertura de nuevos mercados y generación de competitividad.

a tripulación de los buques y servicios de almacenamiento a la línea naviera de almacenaje LCL. Por último, el monitoreo y control de contenedores de transbordo y consolidación y desconsolidación de contenedores son también parte de los servicios ofrecidos por la empresa.

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. ha adquirido valía dentro de los terminales portuarios del Valle del Cauca por dos aspectos puntuales: el primero, por sus resultados como líder de la actividad comercial; y el segundo, por ser el operador portuario más antiguo del distrito de Buenaventura. Muestra de esto es que en 2015 la SPB reportó un crecimiento del balance del tráfico total de carga del 5,7% frente a los resultados obtenidos en el 2014, destacando cifras de crecimiento en: 123,4% de operaciones de trasbordo; el café y el azúcar que crecieron en 27,5% y 15,6% e incrementos del 71% en toneladas, 68% en contenedores; convirtiéndose así en el principal operador en la bahía de Buenaventura (Sociedad Portuaria Regional Buenaventura, s.f.).

De acuerdo con la Superintendencia de Puertos y Transporte del Ministerio de Transporte (2016), en el período de enero a septiembre de 2016 las sociedades portuarias regionales movilizaron 19.9 millones de toneladas de carga, de las cuales 8,5 millones de toneladas fueron de la Sociedad Portuaria de Buenaventura, siendo la empresa que más carga transportó en este período. Estas cifras contrastan con las registradas en 1990, año en el que aún no se había efectuado el proceso de privatización de los puertos nacionales. En ese momento, los puertos de Buenaventura, Cartagena, Barranquilla y Santa Marta movilizaron solo 5.5 millones de toneladas de carga. Lo anterior significó que el avance en la infraestructura portuaria, con terminales modernas y eficientes, ha respondido a los requerimientos de la propuesta de libre mercado (*Semana*, 2015).

A nivel de comercio exterior, en 2016 la Sociedad Portuaria de Buenaventura aportó el 49% de esta actividad para el país: de 15 millones de toneladas atendidas en la Bahía de Buenaventura, la Sociedad Portuaria de Buenaventura movilizó 12 millones; lo que evidencia que la empresa mantiene el liderazgo regional de los terminales de servicios públicos, con potencial de generar oportunidades de comercio para el país con Asia, en especial con Corea, Japón y China; países de la cuenca del Pacífico, con economías emergentes y que se proyectan en el ámbito del comercio internacional (*La República*, 2016).

En este sentido, las oportunidades de comercio del país con las naciones ubicadas en la Cuenca de Pacífico son hoy un eje estratégico de las políticas de comercio exterior de Colombia. La Sociedad Portuaria de Buenaventura cumple un rol fundamental hacia tal objetivo, hecho que la ubica en un lugar de trascendencia. Actualmente la misión de la SPB es crear competitividad y valor a clientes, aliados y accionistas, por medio de la prestación de sus servicios (portuarios y logísticos) a escala mundial, suscitando el desarrollo integral del recurso humano en un contexto socialmente responsable. Desde su visión, proyecta mantenerse como líder en la actividad portuaria en todo el Pacífico latinoamericano (Sociedad Portuaria de Buenaventura, 2015).

## 2.2. FUNDACIÓN SOCIEDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA “FABIO GRISALES BEJARANO” Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA SPB

Al tiempo en que una organización crece y va ampliando y diversificando su actividad económica, las decisiones organizacionales y financieras se vuelven un elemento indispensable para que cree nuevos proyectos de inversión que le permitan adaptarse y mantenerse en los mercados. En este sentido, se suscita el interés porque las empresas introduzcan formas de gestión basadas en lecturas de contexto y preocupaciones (intereses) de colectivos y no que respondan solo a las particularidades propias de su negocio. Lo anterior, se sustenta en la idea que las transformaciones en el funcionamiento de los sistemas económicos (estructuras de producción de bienes y servicios) están alineadas a eventos sociales; tal como sucedió con la proclamación de los derechos humanos, impulsada por la Organización de las Naciones Unidas en 1945 (ONU) que motivó a las organizaciones actuales a empezar a pensar en los impactos que generan a partir de su actividad comercial en la sociedad.

Ninguna empresa que se mantenga estática es capaz de perdurar en un sistema económico y mucho menos beneficiar en el campo social. A partir de iniciativas como: Pacto Mundial (DD.HH., Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción), las directrices de la Oede; la Organización de Grupos Civiles por la Defensa de Condiciones Laborales y Sociales; hasta lo dispuesto por el sector empresarial como ISO 26,000, AA1000, Global Reporting Initiative - GRI, entre otras; las organizaciones han introducido temas de responsabilidad social en sus modelos de gestión, no como requi-

sito de obligatorio cumplimiento sino como algo estratégico en términos de sostenibilidad de los negocios.

Es indispensable aclarar que el concepto de responsabilidad social empresarial, RSE, no es nuevo. Se conoce que a partir de la década de los noventa del siglo pasado el diálogo sobre RSE estuvo relacionado con filantropía y en su evolución hoy se entiende como una forma de administración y gestión empresarial. A la fecha, la RSE se distingue también como una herramienta para el desarrollo mundial, para lo cual, se han determinado agendas y actores: Estados, organizaciones internacionales, sociedad civil, empresas y medios de comunicación.

Tal como ha evolucionado el concepto, se han propuesto diversas definiciones en materia de responsabilidad social; según el informe del Foro de Expertos en RSE del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en España, la RS de las empresas es,

además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se deriven de sus acciones (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, s.f., p. 7).

Así mismo, la inclusión de criterios de RSE en las organizaciones va en aumento y se ha convertido en un factor determinante para las estructuras, por sus afectaciones en la parte financiera y reputacional. Las transformaciones de las empresas en el marco de la adopción de la RSE, repercute en el relacionamiento que existe entre la empresa y sus grupos de interés, los cuales se definen como aquellos grupos que se ven afectados —directa o indirectamente— por el desarrollo de la actividad empresarial y, por la tanto, también tienen la capacidad de afectar su desarrollo (Freeman, 1983). En este sentido, los beneficios que se desprenden de la RSE son globales, abarcan diversos frentes y partes: financiera, ambiental y social. Finalmente, se entiende que determina la manera en que los socios o accionistas; clientes, trabajadores y externos, piensan en la organización.

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, SPB, ha sido una empresa significativa para la economía colombiana por el dinamismo y ampliación del comercio, e igualmente por ser un instrumento indispensable para el relacionamiento internacional. El complejo portuario es el más importante

del Pacífico por su antigüedad, volumen de cargas, hecho que la perfila como escenario empresarial de alto impacto en la región y con oportunidades para orientar estrategias de responsabilidad social que respondan a los intereses de los distintos *stakeholders* con los que interactúa.

En este sentido y con el fin de contribuir al desarrollo del municipio de Buenaventura, la SPB, fijándose en las diversas problemáticas que hacen parte del territorio como la pobreza y la baja calidad educativa, crea en 1994 la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura “Fabio Grisales Bejarano”, FSPB. La Fundación es una entidad sin ánimo de lucro con presencia en la Gerencia de la organización por medio de un espacio directo en el Consejo de Administración y cuyos recursos son destinados a fines de inversión social, entendida, según el Programa de Regionalización Sector Hidrocarburos, como las “actividades e inversiones empresariales que buscan contribuir al fortalecimiento del entorno social, cultural y económico, y mejorar las condiciones de bienestar en los entornos de operación de las empresas” (Agencia Nacional de Hidrocarburos, s.f.).

La FSPB tiene como misión contribuir a la transformación social del distrito, con la implementación de iniciativas acordes con la identidad cultural, que generen valor para los grupos de interés y aporten a la construcción de paz. Como parte estratégica del grupo empresarial Sociedad Portuaria y con cooperantes y comunidades, se ha proyectado a 2020 convertirse en el canal principal de generación de acciones que contribuyan al desarrollo social, mediante modelos y metodologías fundamentadas en la gestión de talento humano competente, motivado y comprometido.

Entre las iniciativas más importantes de la FSPB, se encuentran, en la línea de educación: el Programa de Becas con Pertinencia, por medio de la cual se facilita el acceso y la permanencia de jóvenes en el sistema educativo brindándoles acompañamiento de tipo: psicosocial, académico, manutención, en liderazgo, voluntariado y desarrollo humano. Según una evaluación de impacto realizada en 2017 por la firma Tercera Mirada, por medio de este Programa se han entregado 2.153 becas de las cuales hay 951 jóvenes egresados de diferentes programas académicos<sup>23</sup>.

Palabrario y Numerario también son iniciativas en la línea de educación, pero el énfasis del Proyecto está en el desarrollo de metodologías y uso de

---

23 Información página web Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura: <http://fundacions-prbun.org/spb/educacion/>

recursos didácticos con el que se busca cualificar las prácticas pedagógicas de los docentes en Buenaventura, para apoyar el desarrollo de las competencias en lectura, escritura y pensamiento lógico matemático de los estudiantes de preescolar y básica primaria en las comunas 2, 8, 11, 12; corregimientos 8 y 9 Carretera Simón Bolívar. Este Proyecto se desarrolla en alianza con la Fundación Génesis y la Fundación Corona.

En otra instancia y en las líneas de desarrollo comunitario y generación de ingresos existen proyectos como: Goles Pazcíficos, Malecón de Buenaventura, Pintando Esperanzas, Alianza Productiva Pesca, Centro de Desarrollo Empresarial y Fortalecimiento Organizacional a la Empresa: Operadores Profesionales de la Carga S.A.S. Y dentro de las propuestas más recientes que implementa la Fundación esta Uramba Maker Lab, proyecto que promueve la innovación y creatividad a través de las tecnologías, dirigido a estudiantes de secundaria técnica, universitarios, artesanos y comunidad en general, en el distrito.

La labor social que realiza la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura comenzó antes de que la Empresa Sociedad Portuaria consolidara su concepto, políticas y estrategia de RSE. Aunque la Fundación nace con la empresa, durante los primeros años emprendió con las comunidades una labor de tipo asistencialista, filantrópico y que carecía de una mejor articulación entre la FSPB y la estructura organizacional de la Sociedad Portuaria, con respecto a sus fines y objetivos.

Posterior a esto, la Fundación, al igual que la SPB, avanzó como organización concentrándose en la elaboración de un plan estratégico que incluyó para 2014 la definición de sus políticas y estrategia de RSE. Así mismo, la empresa logró la identificación de sus grupos de interés y la focalización de programas, proyectos y servicios que se ofrecen por cada uno de ellos y la reestructuración de la Fundación, para su óptimo funcionamiento. En esto último, la Fundación pasó a tener establecidas tres líneas de intervención: educación, generación de ingresos y desarrollo comunitario y públicos específicos con quienes trabajar. Antes, la organización (Sociedad Portuaria de Buenaventura) concebía la responsabilidad social como una función que solo desempeñaba la Fundación con el trabajo en comunidades. Sobre este tema Adriana Barreto, directora técnica de la Fundación señala

A 2014, la Sociedad Portuaria de Buenaventura definió su concepto responsabilidad social e identificó cuáles son sus grupos de interés. Digamos que fue un proceso

demorado porque la visión que se tenía era que la responsabilidad social era lo que hacía la Fundación y esto no es más que una de las herramientas para desarrollar la estrategia. Ahora comprendimos como organización que es el rol de la empresa frente a todos sus grupos de interés y uno de esos grupos es la comunidad, aunque este grupo lo atienda la Fundación (Cortés y Pérez, 2016a)

En relación con lo anterior, se distingue que la Sociedad Portuaria, como empresa, ha alcanzado un nivel importante de maximización de ganancias para los accionistas y empleados. Es una empresa reconocida a escala país, pero con apertura hacia la sostenibilidad empresarial, dado que, más allá de las ganancias comerciales, proyecta brindar también beneficios a la comunidad, tal como lo refiere, Argandoña (1998) citando a Friedman (1970):

La teoría de la responsabilidad social tiene dos extremos: uno en que se reduce dicha responsabilidad a la consecución de beneficios (máximos) para accionistas, y otro que amplía esa responsabilidad a una gama de agentes con los que se relaciona la empresa (*stakeholders*), y que va desde los propios accionistas hasta la comunidad local, la sociedad en general, y el mundo entero, pasando por los directivos, empleados, trabajadores, proveedores, clientes, sindicatos, competidores, y otros muchos partícipes (p. 1).

En esta nueva etapa definida por SPB, la empresa asume su responsabilidad social desde una visión integral que responde a factores como la sostenibilidad del negocio, la generación de valor, el mejoramiento integral de sus grupos de interés y la conservación del medio ambiente en un marco de Estado social de derecho. Todo lo anterior respondiendo a las exigencias de la Ley, de sus estatutos y a los requerimientos que la comunidad en general le han encomendado (Sociedad Portuaria de Buenaventura, 2015).

La estrategia de la Sociedad Portuaria de Buenaventura, se fundamenta en la formalización de cinco políticas de responsabilidad social: 1) Política ambiental, como estrategia para controlar los impactos de sus actividades en el medio ambiente; 2) Política anticorrupción, para la implementación de medidas que prevengan y combatan actos corruptos en sus actividades; 3) Política antipiratería, que vela por el respeto de las normas de protección a la propiedad intelectual y los derechos de autor; 4) Política de compromiso con la calidad, para orientar sus procesos de gestión con resultados de calidad y; 5) Política de inversión social, que como ya se ha señalado, es asumida por la Fundación, con el fin de promover el desarrollo social y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad bonaverense.



A continuación, se muestran los grupos de interés de la Sociedad Portuaria de Buenaventura, aclarando que, aunque la Fundación asume el relacionamiento con comunidades desde el enfoque de inversión social, no deja a un lado la elaboración de iniciativas y servicios que van dirigidos a públicos internos de la empresa como son los trabajadores-colaboradores.

GRÁFICA 16.  
GRUPOS DE INTERÉS SOCIEDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida en la “Propuesta de focalización estratégica para la Fundación SPB 2015-2020” (2015)

De la reestructuración organizacional de la Sociedad Portuaria surgió, también, una nueva imagen corporativa fundamentada en el compromiso con la competitividad, la cual incluyó un nuevo logo y la abreviación del nombre de la empresa que pasa de ser SPRBUN, suprimiendo las letras “R” de regional, y “N”, ya que el plan es de instinto global y, por tanto, se hacía necesario tal simplificación. En adelante, la organización se presenta como SPB. En este sentido, y hablando específicamente sobre la articulación entre la estrategia de sostenibilidad de la SPB y la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura, Luis Antonio Benavides Zapata, director jurídico y administrativo de la Fundación, indica que:

La Sociedad Portuaria es una organización empresarial, comercial y tiene dividendos por parte de los accionistas de donde surgen los recursos destinados a

la Fundación y esta tiene su propio marco social. La Fundación se articula a los postulados de la Sociedad Portuaria porque hacemos parte del grupo corporativo [...] Ellos tienen un todo que es el entorno portuario, es parte de ellos y allí tienen sus clientes, proveedores, accionistas, trabajadores, etc. La Fundación tiene a cargo las comunidades que no tienen que ver con la actividad portuaria, pero esta población es un grupo importante para la Sociedad Portuaria. Lo de la Fundación es estrictamente social, no operacional [...] La Fundación atiende alguna parte de sus grupos, como trabajadores con el colegio, con las becas, pero el trabajo con comunas no tiene que ver directamente con la Sociedad Portuaria (Cortés y Pérez, 2016b).

La empresa propone una estrategia de sostenibilidad amplia, de la cual se desprende el trabajo de la Fundación con base en una política específica de inversión social que prioriza el trabajo con comunidades. Para cumplir con este objetivo, la Fundación definió tres líneas misionales: 1) Línea de educación, que tiene como fin contribuir al mejoramiento de la calidad y pertinencia de la educación en Buenaventura; 2) Línea de desarrollo comunitario, con la cual trabaja en la generación de capacidades en las comunidades para empoderarlas como agentes de su desarrollo; y 3) Línea de generación de ingresos, que busca promover capacidades y oportunidades productivas sostenibles pertinentes para el sector económico local.

De la línea de educación, se desprende el Proyecto “Fortaleciendo la inclusión de las TIC en procesos educativos y de desarrollo comunitario en el municipio de Buenaventura, ejecutado por la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura”, el cual es objeto de investigación en el presente documento.

Finalmente, lo valioso de la documentación y análisis del proyecto radica en identificar la correspondencia que existe entre la empresa y la sociedad, que aparte de ser evidente, les permite a ambas conversar sobre un único interés: la relación armónica entre las partes, basada en la necesidad y prolongación en el tiempo del desarrollo y adquisición de bienes (productos o servicios). Dicho de otra manera, esta relación empresa-sociedad permite que se entienda que de la misma forma en que las personas necesitan de la empresa, esta necesita públicos (clientes u otros). Tanto el capital para mano de obra, que sustenta la actividad comercial, y la demanda de bienes y servicios de las empresas, provienen del mismo recurso: el humano. En este sentido la empresa depende de sus grupos de interés para funcionar, independiente de si estos están o no integrados al *core* del negocio.

Un planteamiento teórico que complementa lo anterior, es la teoría del bien común que surge de investigaciones en distintos momentos de la historia y del campo empresarial, ya que: el proyecto investigado fue una de las primeras iniciativas sociales de la empresa y la Fundación, de tal manera que tiene una trazabilidad de 15 años. Esto le permitió, sin duda, a la organización llegar al punto en el que está: la etapa en la que ha decidido integrar la RSE a su modelo de gestión empresarial. Las comunas en Buenaventura, donde se desarrolla el proyecto, son determinantes para que la empresa genere valor en el distrito y a nivel país. Actualmente la SPB propone fortalecer su relacionamiento con los *stakeholders*, lo que va más allá del tema del negocio y de la generación de capital económico.

El bien individual no se puede separar del bien común. Las empresas y sus acciones tienen afectaciones sobre la sociedad en general, por tanto, es importante que desarrollen propuestas que unan la economía con lo social, esto representa para ellas el alcance de sus objetivos, una mejor presentación ante los públicos y la preferencia en los mercados. Básicamente esto es lo que sugiere la teoría del bien común, tal como lo indica Retolaza (2013), en *Common Good and Stakeholder Theory*:

En relación con la economía, no estamos considerando solo el tercer sector, o las entidades no lucrativas, sino que en consonancia con la encíclica *Caritas in Veritate* (Benedicto XVI, 2009, n. 46) estamos haciendo referencia a una “amplia realidad...”, que implica a los sectores privados y públicos y que no excluye el beneficio, pero lo considera instrumento para los objetivos humanos y sociales (p. 5).

En conclusión, el proyecto documentado representa el impulso y los esfuerzos de la SPB por la unión de sectores: empresa, Estado, sociedad y otras organizaciones; por tanto, vale la pena documentar y exponer el caso de manera tal que dichos sectores o actores sociales aprendan de la experiencia, les surjan nuevas ideas y se animen a desarrollarlas; además permite analizar cómo desde un enfoque de inversión social en el ámbito educativo, se puede aportar a la construcción de paz y a los objetivos de desarrollo sostenible.

### 3. CONTEXTO SOCIAL EN BUENAVENTURA

En este apartado se presenta el contexto social de Buenaventura, describiendo las características y dinámicas socioeconómicas del distrito, en donde el conflicto armado ha tenido una amplia influencia. Se exponen también

los impactos que tienen la cultura, la economía y el conflicto en el sector educativo. También se aborda el tema de acceso a las TIC en la región, dado que la experiencia documentada, propende por el fortalecimiento educativo desde la alfabetización digital y la apropiación pedagógica a través de las TIC.

### 3.1 CONTEXTO SOCIOECONÓMICO

Buenaventura se encuentra ubicada al occidente del departamento del Valle del Cauca, entre la cordillera Occidental y el mar Pacífico cercano a la región del Chocó. Es el municipio más extenso del Valle del Cauca, con un área de 6.297 km<sup>2</sup>, equivalente al 29.7% del área total del departamento. Su clima es húmedo y de altas temperaturas, diferenciándolo de las condiciones climáticas del resto del departamento del Valle (Pérez V., 2008).

La ciudad fue reconocida como Distrito Especial por medio de la Ley 1617 de 2013<sup>24</sup>, y cuenta con el principal puerto colombiano del litoral Pacífico y, el segundo, comparado con el resto del país, lo que le confiere una posición geoestratégica sobresaliente.

La ciudad consta de una zona insular, isla Cascajal, donde se concentra la mayoría de actividades económicas y de servicios, y otra continental, esta última con una vocación principalmente residencial. Su configuración se ha dado en forma longitudinal al lado y lado de su vía principal, la Avenida Simón Bolívar, con una extensión aproximada de 13 kilómetros que comunica a la ciudad con el interior del país (Pérez V., 2008).

La economía del Distrito gira en torno a la operación portuaria de comercio internacional. Líneas navieras arriban permanentemente provenientes de Asia, África y la cuenca del Pacífico. En la actualidad la zona portuaria de Buenaventura está conformada por 12 muelles y entre las actividades adicionales que apoyan la dinámica económica del lugar se encuentran las madereras, pesqueras, actividades agropecuarias, comerciales, centros de acopio y abastecimiento de distribución comercial, despensa de consumo local y el de toda la región costera y minería para la explotación de oro, ya

---

24 Ser un Distrito Especial le representa a Buenaventura mayor autonomía para acceder, de manera directa, a los recursos de la Nación y al Sistema Nacional de Regalías.

sea artesanal o tecnificada (Centro de Investigaciones Multidisciplinarias para el Desarrollo, Cimder, 2011).

A pesar de ser un epicentro importante del comercio internacional colombiano, Buenaventura registra altos índices de pobreza. De acuerdo con el Dane (2013), citado en el Conpes 3410 de 2006 (DNP, 2006), la pobreza alcanza a afectar al 80,6% de la población. Esta circunstancia plantea una singularidad:

Buenaventura está inmersa en la paradoja de su importancia estratégica, no solo por ser la puerta de Colombia hacia el Pacífico, sino por su diversidad cultural, biológica y ambiental; que contrasta sin embargo con la baja calidad de vida de sus habitantes. Con frecuencia se dice que Buenaventura debería ser la punta de lanza del país hacia la cuenca global del Pacífico y el vértice estratégico de salida y entrada con los corredores comerciales establecidos con los países vecinos. Pero estas proyecciones deberían ir de la mano de una estrategia integral que busque aliviar las difíciles condiciones sociales de los habitantes de la ciudad (Carvajal y Núñez, 2007, p. 11).

En este sentido, de acuerdo con el Centro de Investigaciones Multidisciplinarias para el Desarrollo, Cimder (2011), los altos índices de pobreza extrema e inequidad social de Buenaventura están explicados por factores tales como pocas fuentes de empleo y situaciones de conflicto armado que han generado desplazamiento forzado; sumado a esto el narcotráfico y las bandas delincuenciales han obligado a la población a engrosar los cinturones de miseria.

En suma, Buenaventura ha estado marginada de las dinámicas de desarrollo nacional. Las condiciones de pobreza y su ubicación estratégica han atraído el interés de grupos ilegales lo que le ha significado a esta región la constante presencia de violencia, conflicto armado y narcotráfico.

### 3.2 CONFLICTO ARMADO

El municipio de Buenaventura ha vivido en medio de la influencia de diversas manifestaciones de violencias y conflictos sociales. En distintos períodos, los grupos armados ilegales han configurado y desarrollado acciones que han impactado la vida de los habitantes de esta región, generando transformaciones en sus dinámicas sociales y culturales. Así, Buenaventura es un territorio que lucha por emerger en medio de la pobreza, la desigualdad y el conflicto.

Guerrillas, paramilitares, delincuencia común y narcotráfico han sido los protagonistas de la historia del conflicto armado en Buenaventura, todos ellos, con objetivos estratégicos de control territorial y sometimiento a la población para alcanzarlos. En esta medida, el conflicto en los años 80 fue protagonizado por la guerrilla de las Farc y, a finales de los años 90 y comienzos del 2000, por grupos paramilitares que al desmovilizarse se transformaron en bandas criminales, más conocidas como Bacrim. Estos grupos delictivos en principio operaban sobre todo en zonas rurales, pero más adelante, al transformarse el conflicto armado, encontraron en la zona urbana una alternativa para consolidarse en el territorio y continuar operando. Al respecto, el Centro Nacional de Memoria Histórica (2015), en el informe “Buenaventura: un puerto sin comunidad”, afirma:

La violencia en Buenaventura es, además, urbana y generalizada. Aunque los actores armados ingresaron al municipio por la zona rural, desde inicios de la década de 2.000 el conflicto se fue concentrado cada vez más en el casco urbano y se fue difundiendo de manera amplia a través de sus barrios y comunas. De hecho, a partir de los barrios en riesgo de violencia identificados por la Defensoría del Pueblo, es posible observar que, con el paso de tiempo, el conflicto tomó lugar en casi todas las comunas del casco urbano y aumentó el porcentaje de barrios en riesgo de violencia por comuna (p. 216).

Con la urbanización del conflicto, en la ciudad puerto han existido distintas modalidades de violencia, enfocadas en generar terror en la población y, con ello, establecer control territorial, lo que ha propiciado cambios en los patrones sociales y culturales de sus habitantes. En esta perspectiva su incidencia ha sido significativa.

### 3.3. INCIDENCIA DEL CONFLICTO EN LA POBLACIÓN DE BUENAVENTURA

En Buenaventura los grupos al margen de la ley han implementado distintos repertorios de violencia. En este sentido, los repertorios se definen como: “las lógicas de actuación aprehendidas por los GAI (Grupos Armados Ilegales), los cuales se repiten o se reeditan, en consonancia con la percepción que ellos tienen frente al contexto sociocultural y a su relación con la población civil” (CNMH, 2015, p. 260).

La generación de terror ha sido uno de los repertorios utilizados por los grupos armados ilegales; se basa en el miedo, las amenazas y la incertidumbre, para someter a la población hacia sus objetivos. En Buenaventura las formas de violencia utilizadas para consolidar el régimen de terror han sido principalmente las masacres, las desapariciones forzadas, las torturas, los descuartizamientos, la violencia sexual, los homicidios y el reclutamiento a menores:

La instauración de regímenes de terror en la ciudad-puerto ha llevado a que la población civil pierda el control sobre su territorio y sea sometida a lógicas de dominación y enajenación de su forma de vida, de sus relaciones y de sus prácticas de habitabilidad, dinámicas por medio de las cuales se crea una atmósfera social atravesada por el miedo, la amenaza, la zozobra y la incertidumbre (CNMH, 2015, p. 261).

Cuando estas acciones se hacen repetitivas afectando a una misma colectividad el impacto de terror entre los habitantes es más alto y, este se refuerza, mediante mecanismos como el rumor para lograr mayor resonancia. Así, se propaga el miedo y, cada vez, la población se ve obligada a transformar sus pautas sociales y de apropiación del territorio. Un ejemplo de cómo los grupos delictivos difundieron el terror fueron las casas de pique, lugares de torturas y desmembramiento de personas vivas, cuyas víctimas eran desaparecidas o expuestas en lugares públicos como advertencia para que la población, por temor, cediera a los mecanismos de control impuestos por los grupos violentos.

Esta instauración de tácticas de terror también ha transformado las percepciones de los pobladores de Buenaventura sobre su territorio y la forma de habitarlo, lo que les ha significado el desplazamiento, control de horarios para transitar con tranquilidad, cambios en las formas de subsistencia, desarraigo, consolidación de fronteras invisibles y pérdida de control sobre sus territorios. Todas estas manifestaciones son resultado de una dinámica de violencia que ha generado una desterritorialización, otro de los repertorios de estos esquemas de violencia:

Los procesos de desterritorialización generan desarraigo de la población y fragmentación del territorio, negando e imposibilitando a las comunidades que lo habitan afirmar su territorialidad y sus proyectos de vida. Por tanto, los procesos de desterritorialización se relacionan directamente con el interés de los actores

armados por controlar ya no solo el territorio sino también las redes y flujos sobre los cuales se establece la lógica de la guerra, buscando asegurar su sobrevivencia, permanencia y soberanía a través de la administración del terror y la muerte (CNMH, 2015, pp. 315-316).

Todos estos actos violentos utilizados por los grupos armados ilegales han sido efectuados en un marco de invisibilización, donde los hechos de horror se magnifican entre los pobladores, pero se ocultan externamente, con el fin de no captar la atención de las autoridades y de la opinión pública y operar en un escenario de impunidad; de esta manera, se instaura una violencia silenciosa con tácticas como la desaparición forzada, la violencia sexual y el reclutamiento ilegal de menores por ser prácticas menos propensas a ser denunciadas.

Las manifestaciones de violencia antes narradas, se pueden resumir en tres repertorios: generación de terror, desterritorialización e invisibilización. Hechos que configuraron indicadores de violencia muy altos. De acuerdo CNMH (2015), entre 1990 y 2012 se cometieron 4.799 homicidios, 71 por ciento de estos ocurrieron a partir del 2000; entre 1990 y 2014 un total de 152.837 personas fueron víctimas de desplazamiento forzado. Con estos indicadores en Buenaventura, 163.227 personas han sido víctimas de un amplio repertorio de violencia.

### 3.4. VULNERABILIDAD DE LA POBLACIÓN JUVENIL FRENTE AL CONFLICTO

El impacto de los grupos violentos en Buenaventura se refleja en la transformación de los esquemas de vida de la población y la generación de escenarios de marginación social y pobreza; en este ambiente, los niños, niñas y adolescentes (NNA), al vivir en entornos con carencia de protección estatal y familiar, se ven expuestos a la influencia de estos grupos, quienes tienden a reclutarlos para vincularlos a sus prácticas delictivas.

Citando a la Personería Distrital de Buenaventura, la Defensoría del Pueblo (2014) señala que en esta ciudad se reportaron

35 casos de amenazas por reclutamiento, durante el 2013, de los cuales 7 correspondieron a menores de edad y también se presentó desplazamiento masivo de 18 familias del barrio Caldas por amenazas de reclutamiento por parte de la banda criminal La Empresa (p. 30).



Cabe señalar que para 2013, la Defensoría del Pueblo reportó en su *Informe defensorial* (2014) que a nivel nacional se reclutaron ilegalmente 165 niños. En este reporte Buenaventura se reseña entre los municipios del Valle del Cauca con mayor riesgo de reclutamiento con los municipios del Dovia, Florida, Pradera, Trujillo y Tuluá.

Estos hechos de violencia exponen a la población hacia el desplazamiento forzado, ya que ante las amenazas y presiones de los grupos ilegales para reclutar a niños, niñas y jóvenes, algunos de ellos se ven obligados a salir de la ciudad para proteger su vida y no participar en la guerra. Así, también, familias completas tienen que abandonar sus viviendas para protegerse de los grupos ilegales (*El País*, 2014). De acuerdo con la Agencia de la ONU para Refugiados (Acnur, 2014), en Buenaventura el recrudecimiento de la violencia provocó el desplazamiento intraurbano de más de 1.460 familias y, en el período de 1995 a mayo de 2014, se registraron 163.000 personas desplazadas, de las cuales la gran mayoría eran menores de edad.

Siendo la violencia y las situaciones de vulnerabilidad de los NNA las causas centrales de la existencia de casos de reclutamiento, se identifican varios factores que influyen para que los grupos delictivos ejerzan poder y control sobre los menores de edad. En este sentido, situaciones como la descomposición familiar, la debilidad de entornos de protección y la exposición de los NNA a trabajo infantil, constituyen factores de riesgo para el reclutamiento ilegal de NNA (WCH, Fundescodes, SJR y Coalico, 2013).

Por otra parte, las modalidades de vinculación de los menores de edad a los grupos ilegales son variadas. De acuerdo con CNMH (2015), los NNA comienzan a ser reclutados a temprana edad: entre los 7 y los 9 años son utilizados como informantes; de los 9 a los 13 años asumen tareas de mayor responsabilidad como “chancleteros”, dando alerta sobre la presencia de fuerza pública o extraños en las zonas controladas por los grupos delictivos; también son usados como medio de transporte de municiones, armas y dinero; y, finalmente, después de los 14 años son obligados a integrarse al grupo armado ilegal y de no hacerlo son amenazados. En esta perspectiva y, en relación con los repertorios de violencia basados en el terror y la desterritorialización, los grupos armados aprovechan su condición de poder e infunden miedo para forzar a los menores de edad a vincularse a sus actividades ilícitas:

La vinculación de la población infantil y juvenil a los grupos armados se ha llevado a cabo a través del ofrecimiento de seguridad o protección, lo que demuestra la intensidad con la que los jóvenes viven un conflicto microterritorializado e instalado en su cotidianidad. Al estar vinculado a un grupo armado los jóvenes obtienen algún tipo de protección transitoria, de lo contrario, quedan en condiciones de desprotección y se convierten en objeto militar de todas las organizaciones criminales, más cuando existen territorios “señalados” como base de uno y otro grupo, y este señalamiento limita la movilidad por los diferentes sectores de la ciudad (CNMH, 2015, p. 290).

En medio de este panorama el sistema educativo de la ciudad también se ha visto afectado por el conflicto armado, lo que limita la libertad de acceso de los NNA a la educación. En este sentido, se presentan altos índices de deserción escolar y, en algunos casos, las instituciones educativas ubicadas en zonas de mayor tensión son escenario de reclutamiento de menores:

Las escuelas a veces se convierten en sitios de reclutamiento de niños y niñas, mientras aquellos que no tienen al sistema educativo corren un riesgo aún mayor. Las fronteras invisibles controladas por actores armados que imponen restricciones a la movilidad han causado en 2013 la deserción escolar de 7.879 alumnos (1.850 en zonas rurales y 6.029 en contexto urbano), según la Sexta Nota de Seguimiento del Sistema de Alertas Tempranas, de enero de 2014 (Acnur, 2014).

La violencia también ha transformado los esquemas educativos, reduciéndose el horario escolar para evitar que los estudiantes transiten en las horas que se perciben más peligrosas. De esta manera, también se limita el acceso de los NNA a los entornos educativos WCH, Fundescodes, SJR y Coalico, 2013).

Una de las comunas donde se ha registrado mayor riesgo para la población estudiantil es la 12, en donde grupos armados ilegales han protagonizado hechos violentos contra los menores, ante la impotencia de la comunidad educativa. Este sector es estratégico para los grupos armados ilegales ya que está ubicado en el límite entre la zona rural y urbana de Buenaventura y, además, es un sitio de recepción de víctimas de desplazamiento forzado de otras regiones (CNMH, 2015):

El obispo de Buenaventura, monseñor Héctor Epalza, denunció un nuevo caso de reclutamiento forzado en un colegio de la Comuna 12, donde un grupo de hombres querían llevarse a la fuerza a varios estudiantes. Según vecinos del barrio La Dignidad, donde ocurrió este hecho, los sujetos, al parecer de la banda La

Empresa, intentaron ingresar a la institución educativa, sembrando el pánico en los estudiantes y padres de familia (WCH, Fundescodes, SJR y Coalico, 2013, p. 29).

Estos hechos plantean un reto al sistema educativo como entorno de protección de los NNA, sin embargo, las circunstancias de contextos de conflicto armado hacen difícil para los educadores garantizarles este derecho, dado que también están expuestos a los riesgos de la violencia, presentándose casos de docentes amenazados por intentar proteger a los estudiantes de la influencia de los grupos ilegales.

Son diversas las manifestaciones de violencia que han transformado las lógicas culturales y sociales en Buenaventura, todas ellas basadas en repertorios de terror, desterritorialización e invisibilización para sobrevivir bajo el amparo de la clandestinidad. En este escenario, la incidencia del conflicto armado en la población juvenil de Buenaventura denota un marco de atención especial en el que el sector educativo cumple un rol fundamental; lo que implica trazar rutas de atención especial para los menores, con estrategias pedagógicas que fomenten su permanencia en el sistema escolar y su derecho a la educación.

### 3.5. CONTEXTO EDUCATIVO

El sistema educativo de Buenaventura, según lo expuesto, se ha visto impactado por las problemáticas del conflicto armado, hecho que, sumado a otros factores como la débil calidad educativa<sup>25</sup> y el bajo nivel de cobertura e infraestructura, hace más compleja la situación y más vulnerables a los NNA, pues las instituciones no están preparadas para responder a las necesidades de una población con tales características: violencia, delincuencia, pobreza, etc.

Al revisar los índices de desempeño en educación que presenta Buenaventura, es evidente el bajo nivel de la calidad educativa. De acuerdo con el Censo del Dane 2005, la tasa de analfabetismo en jóvenes de 15 años era de 9,2%, cifra muy alta al compararse con el índice obtenido en el Valle del Cauca donde la tasa de analfabetismo para esta misma población fue del 5,2% en 2005 (Fedesarrollo y Cerac, 2013). Así mismo, el desempeño de los estudiantes en las pruebas de Estado Saber 11 también es relativamente bajo.

---

25 En la introducción del presente estudio se citaron cifras que exponen la problemática de baja calidad educativa en Buenaventura.

En el segundo semestre de 2016 Buenaventura obtuvo un puntaje global de 230 el cual muestra un comportamiento inferior al promedio nacional que fue de 258 (Icfes, 2016).

Como problema de calidad educativa, es de resaltar que la mayoría de los colegios de Buenaventura obtienen rangos de desempeño inferior en las pruebas Saber 11. De acuerdo con la Alcaldía Distrital de Buenaventura y la Cámara de Comercio de Buenaventura (2010), de 61 planteles educativos que presentaron esta prueba, 22 instituciones oficiales se ubicaron en una categoría inferior, 17 en bajo, y en nivel superior se ubicaron 4. En 2015 el Icfes reportó que el puntaje global de Buenaventura en las Pruebas Saber 11 fue de 228, mientras que a nivel nacional este puntaje fue de 255, con lo que Buenaventura se ubicó 27 puntos por debajo del promedio nacional.

Así mismo, las estadísticas de acceso a educación y cobertura son menos alentadoras, con índices de matrículas que no son proporcionales al número de población en edad escolar. Buenaventura cuenta con una población aproximada de 399.615 habitantes, dentro de las cuales 119.000 está en edad escolar, pero solo 91.499 estudiantes acceden al sistema educativo, cifra que equivale al 76.8% (Secretaría de Educación Buenaventura, 2014).

Frente a los hechos de baja cobertura escolar, fenómenos como la corrupción hacen difícil un análisis real de este problema, para la implementación de políticas públicas efectivas que permitan avanzar hacia mejores condiciones de acceso a la educación. En 2012 el Ministerio de Educación Nacional reveló anomalías en los reportes de atención educativa presentados por la Administración Municipal de Buenaventura. De acuerdo con el Ministerio, de 111.000 estudiantes reportados como matriculados, 40.598 de ellos realmente no existían (es decir, el 36.5% de los estudiantes registrados), con lo que se evidenció el ocultamiento y el sobredimensionamiento de las cifras reales. Estos casos se registraron sobre todo en los colegios privados que habían sido contratados para la ampliación de cobertura escolar con recursos del Estado (*El País*, 2012).

La pérdida de recursos a causa de la corrupción genera limitaciones para atender, de manera efectiva, las necesidades que enfrenta el sistema educativo en Buenaventura. Varias instituciones educativas presentan malas condiciones de acceso y deterioro de su infraestructura, situación que ha despertado alarma e inconformidad tanto en el Distrito como en el país. A comienzos del 2015, el magisterio declaró anomalía educativa en 42 instituciones del Distrito, tanto de la zona urbana como de la rural, por crisis en

el deterioro de sus plantas físicas (*El País*, 2015). Además, las problemáticas del contexto como violencia, pandillas, falta de oportunidades laborales, descomposición familiar, deriva en otras situaciones como deserción escolar, embarazos adolescentes y trabajo infantil.

La falta de oportunidades laborales y el aumento de las NBI (necesidades básicas insatisfechas), pueden generar efectos sobre la escolaridad, como la deserción escolar de los niños, niñas y adolescentes que se ven obligados a emplearse en oficios mal remunerados en el sector informal, o presionados por las condiciones del entorno a aceptar y participar en actividades ilícitas o ilegales, convirtiéndose en mano de obra barata y engrosando la oferta laboral la cual es canalizada por los diferentes grupos armados ilegales o por la economía legal informal que no ofrece condiciones dignas de empleabilidad (WCH, Fundescodes, SJR y Coalico, 2013, p. 21).

Sumado a las dificultades de cobertura, acceso y permanencia educativa, Buenaventura no cuenta con suficiente oferta de educación superior. En la ciudad hay solo dos universidades públicas: la Universidad del Pacífico y una sede de la Universidad del Valle. Adicionalmente, la Universidad del Quindío y la Universidad Antonio Nariño ofrecen programas a distancia. También el Sena cuenta con programas de formación técnica para el trabajo. Sin embargo, esta oferta no es suficiente y sus programas en algunos casos no son pertinentes para la oferta laboral y productiva en Buenaventura. Este hecho no ayuda a mitigar la migración de los jóvenes a otras regiones y el impacto de los grupos ilegales en sus proyectos de vida (Fedesarrollo y Cerac, 2013).

### 3.6. LAS TIC EN BUENAVENTURA

Además de la baja calidad educativa en Buenaventura, también el acceso a internet en el Distrito evidencia una brecha digital significativa, con respecto a los indicadores nacionales y del departamento del Valle del Cauca. La diferencia es amplia: en el primer trimestre de 2015, en Buenaventura el número de suscriptores a internet fue de 16.045; en contraste, en el Valle del Cauca esta cifra es de 583.491 y en el país es de 10.724.422. O, visto desde otra perspectiva, el índice de penetración de internet en Buenaventura fue del 4% frente al 12,66% en el Valle y el 22,20% a nivel nacional (Mintic, s.f.).

En cuanto a infraestructura tecnológica para las instituciones educativas, IE, en Buenaventura, de acuerdo con los indicadores de la Secretaría de Educación del Valle del Cauca, publicados por el Ministerio de Educación

Nacional (2009), de 44 instituciones educativas, 37 cuentan con computadores, lo que por promedio general de estudiantes del total de IE, representa que para 84 estudiantes matriculados, hay un computador. Esta situación no es favorable, pues se entiende que los ambientes escolares son vitales para el aprendizaje; de ellos dependen el buen clima escolar, las buenas prácticas pedagógicas, de apropiación, acceso y transferencia del conocimiento, las buenas relaciones entre la comunidad educativa y, por último, el fortalecimiento de las capacidades y competencias integrales (en lo académico y humano) principalmente de los estudiantes.

Siendo hoy las TIC un eje de desarrollo importante para superar brechas sociales, el fortalecimiento de la infraestructura digital en el ámbito educativo se hace fundamental para garantizar una educación pertinente y de calidad. En este ámbito un reto para la educación en Buenaventura es fortalecer su capacidad de brindar procesos pedagógicos en el que estudiantes y docentes puedan apropiarse de las nuevas tecnologías como herramientas de acceso al conocimiento. Las cifras antes citadas evidencian que en esta línea Buenaventura también afronta debilidades que la ubican en los niveles más bajos del país.

#### 4. PROYECTO “FORTALECIENDO LA INCLUSIÓN DE LAS TIC EN LOS PROCESOS EDUCATIVOS Y DE DESARROLLO COMUNITARIO EN EL MUNICIPIO DE BUENAVENTURA”

Para responder a la necesidad de mejorar la calidad educativa y a las bajas posibilidades de acceso a las nuevas tecnologías de la información del distrito, la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura, desde su línea misional de educación, emprende el Proyecto “Fortaleciendo la inclusión de las TIC en los procesos educativos y de desarrollo comunitario en Buenaventura”, como aporte al desarrollo de la región. A continuación, se presenta esta experiencia, identificando cada una de sus fases o momentos, logros e impactos alcanzados.

##### 4.1. INFOAULAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA

Siendo la educación una de sus áreas misionales, en el 2001 la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura inicia un proceso de inclusión de las TIC

en 10 instituciones educativas, las cuales fueron beneficiadas con dotación de equipos para la consolidación de salas tecnológicas que se identificaron con el nombre de “Infoaulas Pacíficas”. Este proyecto tuvo dos etapas posteriores, implementándose hasta el 2015, fecha en la que logró llegar a 12 instituciones educativas.

FOTO 11.  
INFOAULA



Fuente: Foto tomada por el investigador Pérez en trabajo de campo

El Proyecto surgió como aporte al mejoramiento de la calidad educativa en Buenaventura, por medio de un modelo pedagógico sustentado en las TIC. Bajo esta perspectiva, se definen las TIC como un instrumento para potenciar la calidad educativa, brindando a los docentes herramientas para articularlas a su práctica pedagógica y, de esta forma, estimular competencias en los estudiantes que los llevaran a mejorar su desempeño académico. También la alfabetización digital se percibe como una oportunidad para disminuir la brecha digital que, como ya se vio, es una de las más altas en el país, con un amplio sector de la población que no accede a la tecnología. Así se evidenció en el acercamiento que se efectuó a las instituciones educativas del proyecto. En el colegio Juan José Rondón, la docente Johana Quintero expresó: “de 36 estudiantes, tal vez siete u ocho tienen computador en su casa. Por eso es que ellos aprovechan la clase para trabajar con el computador” (Cortés y Pérez, 2016c).

El Proyecto se plantea como objetivo contribuir al mejoramiento de la calidad educativa, a través de la inclusión de las TIC en los procesos de

enseñanza y aprendizaje, permitiendo la transformación institucional, pedagógica y cultural, y la proyección y la extensión a la comunidad. Para cumplir con lo propuesto, la Fundación trazó como estrategia la formación y la capacitación a docentes y estudiantes en apropiación de las TIC, buscando que estos conocimientos se repliquen en el aula haciendo de las TIC un eje transversal al currículo. Sobre la motivación para iniciar este proyecto, Luis Antonio Benavides, asesor jurídico de la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura, señaló:

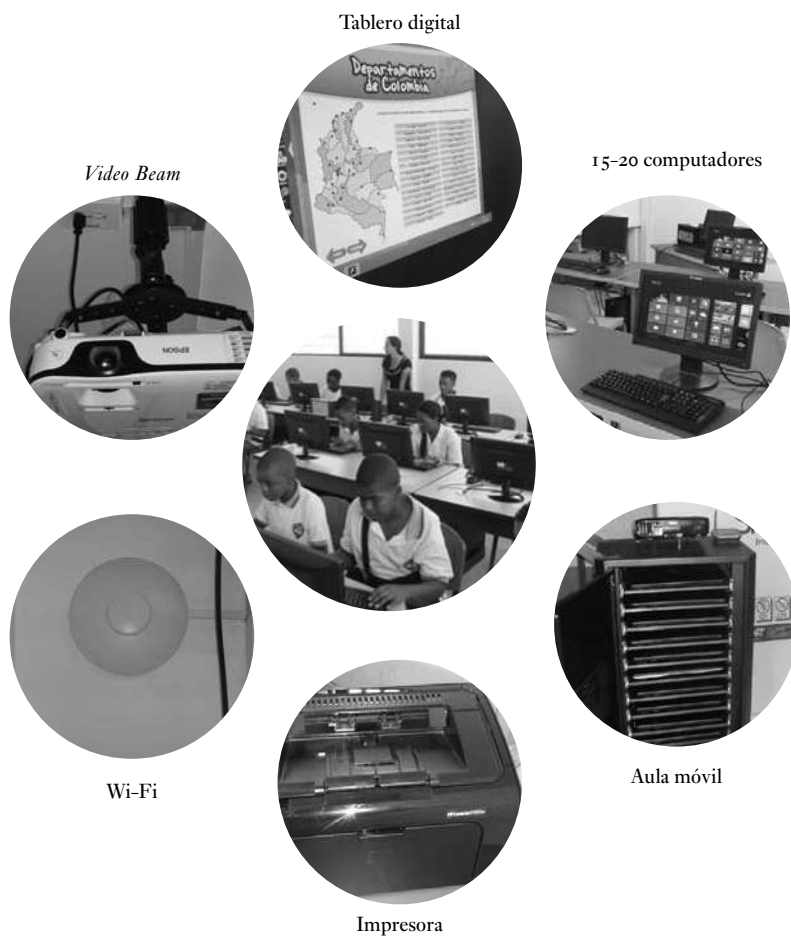
Una realidad sobre la educación en el municipio, en contexto, son los resultados de pruebas de Estado Saber. Si uno revisa los informes del Ministerio se da cuenta que los resultados son bajos. Estamos debajo en la escala nacional. De hecho, es esta una de las razones que soporta el Proyecto. Con el Proyecto no solo estamos haciendo de forma sincera frente a un problema real, sino que se demuestra la razón de ser y el querer de la Fundación (Cortés y Pérez, 2016b).

Se estima que las actividades realizadas en el marco del proyecto contribuyen a facilitar el acceso a la información y las comunicaciones, en la medida que estimulan capacidades y competencias para interactuar con el mundo digital. Se considera que las TIC, bien utilizadas, pueden generar nuevas oportunidades de acceso a la información, crear capacidades, mejorar la productividad, impulsar el desarrollo y permitir avanzar en la creación de igualdad de oportunidades (Gordillo, 2008, p. 70). Es de destacar que cuando inició este proceso, gran parte de las instituciones educativas no contaban con espacios propios para promover la alfabetización digital, lo que consolidó esta iniciativa como una propuesta innovadora para la educación de Buenaventura y su pertinencia para ofrecer la inclusión a las nuevas tecnologías a un grupo social con bajas posibilidades de acceso a al servicio.

Las “Infoaulas” fueron dotadas por la Fundación con los recursos necesarios para que estudiantes y docentes accedieran a espacios pedagógicos con la mediación de las TIC. La Gráfica 3 presenta los componentes de las “Infoaulas”, las cuales constan de un tablero digital con recursos y contenidos didácticos para el aprendizaje de los estudiantes, computadores como medio de conexión con la información y tareas digitales, impresora, *video beam*, conexión a red de Wi-Fi como medio de conectividad a internet y un equipo de aula móvil para que los recursos digitales puedan ser utilizados en el aula de clase, ampliando las posibilidades de conexión fuera de la “Infoaula”.



GRÁFICA 17.  
COMPONENTES INFOAULAS



Fuente: Elaboración propia con base en información FSPB

#### 4.2. FASES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto tuvo sus inicios desde el año 2001, y como ya se dijo en ese momento la donación de computadores, permitió que algunos colegios tuvieran ambientes escolares adecuados para las prácticas formativas. Luego, la iniciativa planteada que nace a partir de una acción filantrópica se convierte en un proyecto de inversión social en comunidades que gestiona la Funda-

ción y que se cierra en el momento en que la SPB, como empresa, comienza a implementar su estrategia de responsabilidad social. Durante los 14 años la iniciativa constó de tres fases, como se explicará a continuación:

Fase 1. La primera fase del Proyecto se realizó del 2001 hasta el 2006 y se denominó “Infoaulas Pacíficas”. Inició con la donación de equipos y la conformación de 10 Infoaulas. En esta fase la Fundación trabajó en alianza con la Universidad Eafit para la construcción y aplicación de un modelo pedagógico basado en los usos de las TIC, cuya idea principal fue la articulación entre las tecnologías y la enseñanza. También participó en el proyecto *People on Line* como aliado estratégico con quien se coordinó el soporte técnico y la administración de las Infoaulas. Cabe destacar que en esta fase se trabajó con el sistema operativo Linux y, más adelante, se vio la pertinencia de comenzar a brindar formación en los programas de Windows.

Fase 2. Buenaventura Digital fue la segunda etapa del Proyecto y se desarrolló entre los años 2007 y 2011; aquí la FSPB trabajó en alianza con el Fondo de Comunicaciones del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Mintic) y la Secretaría de Educación de Buenaventura, alineándose con la política nacional “Territorios Digitales”, lo que permitió la gestión de más recursos para la actualización de los equipos y la dotación de una nueva Infoaula. También se conformaron las Infoaulas móviles y se integraron los tableros digitales.

Es importante conocer que, en este segundo momento del Proyecto, el concepto de Infoaulas se amplía a Centros de Desarrollo Comunitario, con el objetivo de aumentar la calidad educativa en las instituciones y brindar también atención a la comunidad. Con los colegios, se trabajó desde el uso de las Infoaulas para capacitar docentes y estudiantes; y con la comunidad se trabajó a través de capacitaciones en informática con el apoyo del Sena.

Esta iniciativa hizo accesible la tecnología a un grupo poblacional más amplio, trascendiendo del ámbito escolar. Posterior a este momento y por el cambio de gobierno: Uribe-Santos, las políticas nuevas, que surgieron por el cambio, representaron dificultades para la consecución de más apoyo tanto para la Fundación como para algunas instituciones educativas. Así, la propuesta de ampliación a comunidades se debilitó, tal como señaló Luis Antonio Benavides, director jurídico y administrativo de la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura:

La dificultad que hubo era que los colegios todavía no estaban preparados para la apertura del Proyecto, porque era una política del gobierno y resulta que el municipio no tenía claro eso. Nuestros objetivos eran más ambiciosos. Además, las nuevas orientaciones de los gobiernos nos cambian la visión del Proyecto. Entra en vigor la política Vive Digital con otro enfoque (Cortés y Pérez, 2016b).

En las primeras dos fases, el proyecto estuvo centrado principalmente en el componente tecnológico y las capacitaciones en TIC; al igual que en el acompañamiento de la Fundación a los colegios para que la población beneficiaria se apropiara de las herramientas digitales.

Fase 3. Esta fase inició en 2013 y finalizó en 2015, se denominó: “Fortaleciendo la inclusión de las TIC en los procesos educativos y de desarrollo comunitario en Buenaventura” y es la fase que se documenta en esta investigación. En este período se fortalece el componente pedagógico con el objetivo de estimular los procesos de apropiación de las TIC, articulándolas al currículo y a los proyectos educativos institucionales, PEI, de cada colegio participante. En esta fase, se abandona casi que por completo el componente comunitario, dado que los colegios decidieron que el uso de las infraestructuras sería exclusivo para la comunidad académica, pues como Centros de Desarrollo Comunitario –lo que antes se mencionó– no funcionaba, ni era pertinente para muchas de las IE.

En esta última fase, la Fundación trabajó en alianza con la Fundación EPSA, el acompañamiento de la Fundación Carvajal en la transferencia metodológica de Aula Global, la Fundación Telefónica, Ecopetrol, la Fundación Ramírez Moreno y el Sena. Con estos aliados se trabaja en la formación a docentes para fortalecer sus competencias pedagógicas y tecnológicas. En el caso de la Fundación Telefónica su enfoque dentro del Proyecto fue estimular procesos de enseñanza de las TIC articulados al currículo y con la Fundación Ramírez Moreno se logró la consecución de recursos económicos para renovar los equipos. En esta fase la FSPB incrementó su inversión realizando la readecuación de la infraestructura física de las Infoaulas.

Los componentes de esta fase estuvieron alineados con la política nacional Vive Digital, la cual plantea estrategias de innovación educativa con el uso de las TIC. De estas estrategias el proyecto responde a tres líneas: acceso a tecnología, formación del recurso humano y gestión de contenidos. Para responder al desarrollo de estas líneas, la Fundación emprendió actividades de alfabetización digital en las instituciones educativas beneficiadas, formación en recursos web, aprendizaje por proyectos, integración Aula

Virtual (*Moodle*), foros y video conferencias. En esta perspectiva, más allá de formar para la utilización instrumental de las tecnologías, se motivó a una apropiación más activa. Sobre esto, Yomaira Angulo, directora de educación de la Fundación Sociedad Portuaria señaló:

Se trató de vender que las Infoaulas no eran solo una sala de sistemas. Hubo una ruptura con la forma en que las manejaban anteriormente. Se trató de que ellos aportaran contenidos, elaboraran contenido y lo subieran a internet. Antes simplemente se daban contenidos ahora había que construirlos (Cortés y Pérez, 2016d).

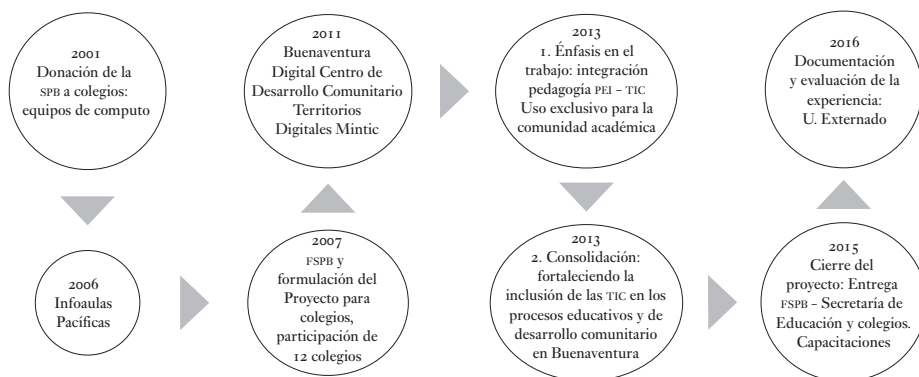
En otra instancia, en la fase tres la Fundación también promovió en los colegios grupos enlace. Estos eran equipos integrados por estudiantes, que fueron sensibilizados para ser promotores del proyecto-Infoaulas a futuro. Ellos seguirían con el liderazgo del Proyecto y serían el puente entre la Fundación, las instituciones educativas y la comunidad para iniciativas futuras. Con los grupos (uno por cada IE-12), se realizó un proceso de formación con talleres de desarrollo humano, liderazgo positivo y análisis de las tecnologías de la información y la comunicación y sus implicaciones en la sociedad actual promoviendo su uso racional. Sobre las actividades del grupo enlace, Elpidio Vidal, analista de gestión social de la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura, señaló:

En cada colegio había un grupo encargado de dinamizar el Proyecto al interior de la institución educativa y difundirlo. Con ellos trabajábamos en diferentes sesiones. Trabajamos componentes: educativos como el uso racional de las TIC, hicimos simulacros de pruebas a través de los computadores, en ese tiempo la Secretaría de Educación nos entregó una página que se llamaba [www.superateconelsaber](http://www.superateconelsaber), ellos comenzaron a trabajar motivados. Como resultado de ello en 2014, de los grupos enlace hubo 6 beneficiarios del programa nacional Ser Pilos Paga, de diferentes colegios (Cortés y Pérez, 2016e).

Al continuar con la tercera fase, la Fundación Colnodo hizo presencia en el Proyecto con un proceso de integración y certificación del Programa Juventic. Fueron 25 estudiantes de las 12 instituciones educativas del Proyecto, que participaron de esta actividad orientada al fomento de las oportunidades educativas y laborales de los jóvenes. Sobre esta experiencia Helen Montaña, estudiante de la Institución Educativa Teófilo Roberto Potes, expresó:

En el proyecto Juventic estuvimos haciendo evaluaciones para medir nuestras capacidades tecnológicas y conocimientos. También nos enseñaron a desarrollar vender ideas a empresas mediante emprendimiento con las TIC (Cortés y Pérez, 2016f).

GRÁFICA 18.  
FASES DEL PROYECTO



Fuente: Elaboración propia con base en información FSPB

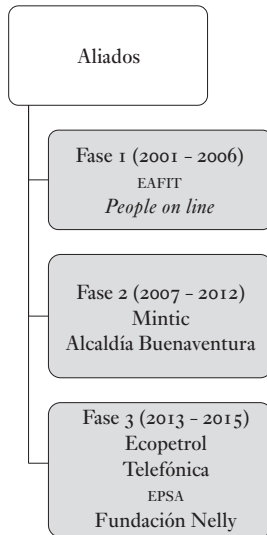
Cada una de las actividades relacionadas en la fase tres fueron el preámbulo y la preparación de la Fundación a los 12 colegios vinculados al proyecto, para darle cierre a finales de 2015. A esta última etapa, la marcaron dos eventos: el primero fue que tras el convenio logrado (en la segunda fase) entre la Fundación y Mintic, y que permitió gestionar recursos públicos para actualizar (dotar de nuevos equipos) las Infoaulas, era necesario que como eran recursos del Estado, los equipos no podían ser propiedad de agentes privados. Así, la Fundación convoca a la Alcaldía de Buenaventura y su Secretaría de Educación para, de manera inmediata, acordar y hacer entrega de las Infoaulas a la administración del Distrito; esto bajo el acuerdo de que la administración distrital continuara los procesos, actividades y el proyecto como tal. Lo anterior, incluso debía ser a partir de las fortalezas logradas en los años anteriores del Proyecto (fases I y II) con el liderazgo de la Fundación.

El segundo evento, fue la convocatoria que hizo la Fundación a los 12 colegios para comunicarles formalmente el cierre del proyecto y las disposiciones finales surgidas del encuentro FSPB y Alcaldía de Buenaventura.

En el desarrollo de cada una de las fases del proyecto, como se indicó, FSPB trabajó en alianza con distintas entidades y organizaciones, que brindaron

soporte tecnológico, financiero y pedagógico. En la Gráfica 20 se ilustran los aliados en cada una de las fases de implementación del Proyecto.

GRÁFICA 19.  
ALIADOS POR FASES DEL PROYECTO



Fuente: Información propia con base en información FSPB

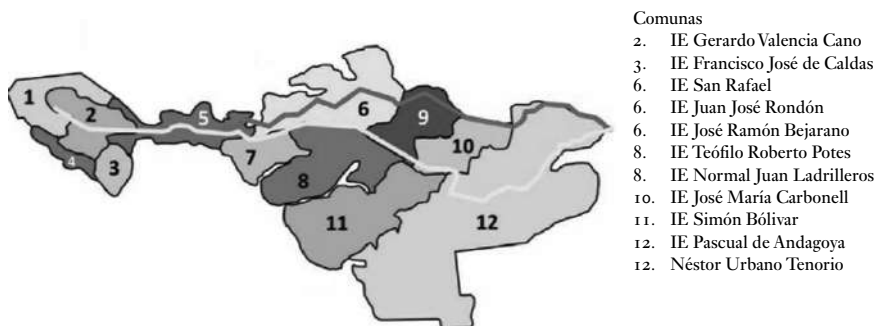
Una vez la Fundación finaliza el proyecto –Infraestructuras Infoaulas–, puso en marcha la iniciativa *Uramba Maker Lab*, que es un laboratorio de innovación, ciencia y tecnología para formar artesanos digitales. El público objetivo son los artesanos de la Fundación Escuela Taller, universitarios, estudiantes técnicos y comunidad en general de Buenaventura. La conexión entre *Uramba Maker Lab* y el Proyecto investigado (Infoaulas), es que a la nueva iniciativa se vincularon jóvenes de los grupos enlace del Proyecto “Fortaleciendo la inclusión de las TIC en los procesos educativos y de desarrollo comunitario en Buenaventura”, y también tiene un énfasis en educación digital. Un total de 80 jóvenes de los 12 colegios. Los chicos tendrán entonces la oportunidad de conocer fundamentos básicos de diseño asistido por computador y también recibirán más formación en liderazgo, valores y emprendimiento como refuerzo a lo adquirido en el Proyecto documentado. Beneficiados: colegios vinculados al Proyecto.

#### 4.3. COLEGIOS BENEFICIADOS

En los 14 años de implementación de esta experiencia, la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura logró beneficiar a 12 instituciones educativas. De las 12 comunas de Buenaventura, el proyecto, a través de los colegios beneficiados, hizo presencia en 7, a saber: comunas 2, 3, 6, 8, 10, 11 y 12. Cabe señalar que en las comunas 1, 2 y 8, se ubica más del 40% de la población bonaverense.

Cuando inició la experiencia en el 2001, el proyecto benefició a 10 instituciones educativas y al avanzar el proceso, de acuerdo con las necesidades sociales identificadas, se vio la pertinencia de dotar a dos colegios más con Infoaulas, entre ellos, a la Normal Juan Ladrillero, centro educativo que en Buenaventura ha sido considerado tradicionalmente como la institución que forma a los maestros de la ciudad. Los colegios escogidos y que participaron del proyecto fueron: San Rafael; Pascual de Andagoya; Instituto Técnico Industrial Gerardo Valencia Cano; Juan José Rondón; Néstor Urbano Tenorio; Simón Bolívar; Bartolomé de las Casas; Teófilo Roberto Potes; Normal Juan Ladrilleros; José Ramón Bejarano; José María Carbonell y Francisco Javier de Caldas. En la Figura 8 se representa la ubicación de las IE por comunas y se puede apreciar que el Proyecto “Fortaleciendo la inclusión de las TIC en los procesos educativos y de desarrollo comunitario en el municipio de Buenaventura”, hizo presencia en 7 de las 12 comunas del casco urbano del Distrito, el cual está dividido en una zona insular (comunidades 1, 2, 3) y otra continental (comunidades 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12).

GRÁFICA 20.  
UBICACIÓN COLEGIOS BENEFICIADOS



Fuente: Elaboración propia información FSPB

Cabe señalar que la comuna 12 es un corredor estratégico para los grupos ilegales por estar localizada en el límite entre el perímetro urbano y el rural, por esta razón, es una de las zonas más afectadas por el conflicto y en donde se presume la existencia de *casas de pique* (CNMH, 2015). Sin embargo, en las otras comunas también se presentan dinámicas complejas de conflicto como la extorsión, el lavado de dólares, homicidios, tráfico de armas y narcotráfico. Estos hechos victimizantes, ya expuestos en el numeral 2, representan riesgos para la comunidad educativa y evidencian la vulnerabilidad de las instituciones educativas que hicieron parte de este Proyecto.

#### 4.4. INFOAULAS EN LOS COLEGIOS

Al hacer un acercamiento a las instituciones educativas que hacen parte de esta experiencia, se identificó que el nivel de apropiación y desarrollo del Proyecto tuvo niveles distintos. Es así como unas instituciones han aprovechado más este espacio que otras. Como ejemplo de lo anterior, se pudo observar que de las instituciones con Infoaulas, donde a la fecha (2016) existe una persona responsable de la administración, están en mejores condiciones de limpieza, conservación de equipos e incluso son más utilizadas por la comunidad educativa. Es el caso de los colegios: Normal Juan Ladrilleros, Juan José Rondón y Francisco José de Caldas. Es más, estos colegios también ofrecen cursos de formación en TIC para personas de las comunidades aledañas, la mayoría en convenios con otras entidades como el Sena.

Como experiencia significativa de apropiación se destaca, de manera especial, IE Normal Juan Ladrilleros, donde se percibió un alto nivel de motivación por parte de docentes y estudiantes con prácticas de enseñanza-aprendizaje mediadas por las TIC y más articuladas al currículo. Sobre este tema el grupo focal de docentes de la institución expresó:

De la Normal podemos decir que se realiza entre las instituciones, porque ha transformando la Infoaula en algo más que “aquella sala de informática”. Desde esta institución hemos logrado la articulación con las diferentes áreas por medio de la Infoaula, se aprovechan mucho los espacios para estudio de Pruebas Saber y se presta la Infoaula a la comunidad; es decir, que no es solo para los estudiantes porque la intención es el aprovechamiento total (Cortés y Pérez, 2016g).

Del Proyecto se dice también que, aunque los niveles de apropiación son distintos, el 100% de las instituciones involucradas valoran los aportes que



brindó, tanto en los recursos técnicos como en la capacitación pedagógica. En las 12 instituciones se resaltan cambios en los ambientes de enseñanza aprendizaje. Sobre este aspecto en la IE Francisco José de Caldas el docente Joe Hamilton Quiñónez, expresó:

La diferencia que uno ve ahora a lo que veía antes es la facilidad para que un niño aprenda de una manera más didáctica. Uno estaba antes ligado al libro y al tablero, pero ahora con el uso de las TIC uno puede interactuar más con los niños, el aprendizaje se hace más dinámico y novedoso (Cortés y Pérez, 2016h).

Otro dato importante en la investigación, y que hace parte del estado actual de las infraestructuras, es que aunque la Fundación buscó que en el marco del Proyecto las Infoaulas (en la tercera fase) no fueran percibidas por la comunidad como salas de informática, tras el trabajo de campo se encontró que aún existe esta apreciación en gran parte de las instituciones visitadas. En algunos casos, las Infoaulas son utilizadas solo para las clases de informática. Por lo anterior, es fácil asegurar que existe una subutilización de los espacios del Proyecto, pues recordemos que la Fundación dotó a los colegios, a parte de los equipos de cómputo, de aulas móviles para el aprovechamiento de los recursos TIC, tableros digitales, *videoebam*, diademas, etc. Las herramientas, podrían ser accesibles en otros espacios y se aprovecharían de mejor forma los recursos TIC en las aulas de clase. En el caso de la IE Gerardo Valencia, por ejemplo, fue la única institución en donde los públicos: estudiantes y docentes mencionaron la utilización de todos los recursos del Proyecto.

Otro dato importante y relacionado con la etapa dos del Proyecto: Infoaulas como Centros de Desarrollo Comunitario. Se encontró que algunas instituciones educativas, como Juan José Rondón, Francisco José de Caldas, Normal Juan Ladrilleros y Gerardo Valencia, brindan espacios a la comunidad para capacitarse y acceder a las nuevas tecnologías. Sin embargo, no es un proceso sino actividades circunstanciales. Esto hace pensar que la experiencia pudo haber continuado y le habría representado un mayor impacto al proyecto en términos de desarrollo local y relación estratégica con el grupo de interés atendido.

Tras el cierre del proyecto, todas las instituciones visitadas manifestaron tener dificultades para hacer sostenible la infraestructura (las Infoaulas). Principalmente comentan que sin el apoyo de la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura, es casi imposible seguir con los procesos. La dificultad mayor la tienen con la Secretaría de Educación del Distrito, y es

algo que mencionaron reiterativamente en las entrevistas, específicamente cuentan que los recursos no son suficientes y las dificultades como deterioro de los equipos tecnológicos, suspensión de la conectividad y fallas en la administración de las Infoaulas, son aspectos por mejorar. En este sentido Clara Inés Meléndez, rectora de la IE Gerardo Valencia Cano, manifestó:

La Secretaría nunca ha estado involucrada en el proyecto, a nosotros nos soltaron el proyecto y lo hemos sacado adelante como podemos, por ejemplo, en mi caso es más o menos llevadero porque mi colegio es industrial y los mismos chicos hacen el mantenimiento de las Infoaulas, de las CPU. Es como les digo, los recursos son pocos y uno tiene que defenderse como puede, priorizar. Imagínate nuestro colegio tiene 5 sedes y el presupuesto es de 150 millones en todo el año y a mí me toca ingeniármelas para que rinda. Mira el asunto de la conectividad es tremendo, por sala se necesita trabajar si quiera con unos 10 megas y apurados tenemos ocho en el colegio con las sedes y por eso se pagan ochocientos mil pesos, solo por eso (Cortés y Pérez, 2016i).

Al cierre del Proyecto, las instituciones aún buscan el apoyo de la Fundación para continuar funcionando. En este sentido, instituciones educativas como Simón Bolívar y Néstor Urbano Tenorio manifestaron que las Infoaulas actualmente no están en funcionamiento. En la siguiente Tabla se presenta una relación del estado de las infraestructuras, de acuerdo con lo encontrado en las dos visitas de campo realizadas en junio y octubre de 2016:

TABLA 20.  
ESTADO DE LAS INFOAULAS

ESTADO DE LA INFRAESTRUCTURA: INFOAULAS DEL PROYECTO	
CATEGORÍA	NOMBRE
Infoaulas sin funcionar	I.E. Néstor Urbano Tenorio
	I.E. Simón Bolívar
Infoaulas al servicio de la comunidad	I.E. Juan José Rondón
	I.E. Francisco J. de Caldas
	I.E. Normal Juan de Ladrilleros
	I.E. Gerardo Valencia Cano
Infoaulas con administrador	I.E. Juan José Rondón
	I.E. Normal Juan de Ladrilleros
	I.E. Francisco J. de Caldas

ESTADO DE LA INFRAESTRUCTURA: INFOAULAS DEL PROYECTO	
CATEGORÍA	NOMBRE
Infoaulas funcionando	I.E. San Rafael
	I.E. Pascual de Adagoya
	I.E. Bartolomé de las Casas
	I.E. Teófilo Roberto Potes
	I.E. José María Carbonell
	I.E. José Ramón Bejarano
	I.E. Francisco J. de Caldas

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5. LOGROS DEL PROYECTO

De acuerdo con el *Informe de Gestión* de la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura (2015) y lo publicado en su página web, el proyecto logró beneficiar a 16.820 estudiantes de 12 instituciones educativas; de ellos, 420 hicieron parte de grupos enlace en sus planteles educativos para promocionar el proyecto, con lo que recibieron formación para fortalecer sus habilidades de liderazgo. También 25 estudiantes que se desempeñaron como monitores fueron certificados por el proyecto Juventic de la Fundación Colnodo como jóvenes innovadores. Estas acciones evidencian las oportunidades que el Proyecto generó en articulación con otras entidades para promover el talento juvenil.

El Proyecto también propició en los docentes logros significativos, 730 docentes se capacitaron en apropiación informática, 640 docentes recibieron formación para adquirir competencias pedagógicas mediadas por las TIC con el apoyo de la Fundación Telefónica, este proceso se desarrolló mediante plataforma virtual con el acompañamiento presencial de la Fundación. También 130 docentes y estudiantes fueron capacitados para generar contenidos digitales, utilizar herramientas de diseño gráfico, robótica y edición de audio y video, conocimientos que enriquecieron la práctica docente y las oportunidades de aprendizaje para los estudiantes.

#### 4.6. IMPACTOS DEL PROYECTO

En este apartado de la investigación, se exponen los impactos derivados del Proyecto investigado. Por *impacto* se hace referencia a los cambios suscitados por la implementación de la iniciativa “Fortaleciendo la inclusión de las TIC

en los procesos educativos y de desarrollo comunitario en Buenaventura” sobre la comunidad educativa (docentes y estudiantes) en las 12 IE participantes. En este sentido, el impacto fue la influencia de la intervención en este grupo poblacional, lo cual puede definirse también como los “logros derivados del desarrollo de un proyecto que pueden observarse a largo plazo” (Torres, Izasa y Chávez, 2004).

Los impactos aquí documentados parten del análisis de la información y principalmente de lo obtenido en las entrevistas de campo y aplicación de las herramientas (entrevistas, grupos focales, triangulación, DOFA, Matriz de Impactos, Línea de Tiempo; todo lo explicado en la metodología), por tanto, se mostrarán ordenadamente: impactos por tipo de beneficiario: estudiantes, docentes, fundación y empresa.

Sobre estudiantes:

1. Fortalecimiento de la dinámica educativa: las Infoaulas consiguieron transformar el ambiente escolar y generar nuevas dinámicas. Las clases más interesantes para los estudiantes eran las que se realizaban en las Infoaulas. Se registró información en las instituciones en donde se expresa, con claridad, que el Proyecto motivó a los estudiantes a aprender. Un ejemplo es este testimonio del grupo focal de estudiantes entrevistados en la IE José María Carbonell:

Nosotros hemos visto que las clases antes no eran dinámicas. Ahora no son como antes. Con la Infoaula es más atractivo, menos aburrido, podemos ver más cosas como videos, podemos utilizar los programas para hacer actividades como leer, etc., y esto nos atrae, enfoca y enseña más. Uno no necesita solamente que el profesor se levante y empiece a leer, sino que también nos muestre experiencias y actividades que ellos puedan crear para nosotros (Cortés y Pérez, 2016j).

2. Ampliación y aplicación de nuevos conocimientos con base en TIC: la motivación generada en los estudiantes les permitió conocer más sobre las herramientas tecnológicas y los estimuló para que puedan aplicar los conocimientos aprendidos para promover proyectos e iniciativas en sus instituciones. Así los expresan estudiantes de la IE José María Carbonell:

Lo que hacemos es aprovechar cada aprendizaje, por ejemplo: primero nos dimos cuenta de que en el colegio había muchos aparatos electrónicos dañados, y eso genera contaminación. Entonces, desarrollamos un proyecto para participar en la semana de la ciencia y fue así como construimos un blog para mostrar, por medio

de videos, a todas las sedes de la institución, el daño que causaba al ambiente el tirar todo ese material electrónico (Cortés y Pérez, 2016j).

GRÁFICA 21.  
BLOGS PRODUCIDOS POR LOS ESTUDIANTES



Fuente: Elaboración propia.

3. Fortalecimiento de competencias para pruebas estatales de calidad de la educación: las Infoaulas han sido un espacio para que los estudiantes de 11° grado, a través de plataformas interactivas que ofrece internet y el Portal Supérate con el Saber, del Ministerio de Educación Nacional, accedan a recursos de preparación a las Pruebas Saber. Estudiantes de la IE Juan Ladrilleros sobre este tema señalan:

En estos momentos estamos usando el Infoaula para fortalecer nuestros conocimientos y presentarnos en Supérate con el Saber, pruebas que realiza el Ministerio.

Hace dos meses para acá nos hemos enfocado en la prueba de 11° mediante un programa que llamamos “el Rey de la Infoaula” (Cortés y Pérez, 2016k).

4. Estímulo a la creatividad desde la utilización de las Infoaulas: Al adquirir herramientas de alfabetización digital los estudiantes ahora exploran su creatividad. Un ejemplo claro de cómo lo hacen es con las presentaciones audiovisuales que utilizan para exposiciones en las clases. También participan en otros espacios donde aprenden robótica. Para los estudiantes de la IE San Rafael sus exposiciones ahora son así: “Es beneficioso para nosotros porque nos han ayudado a dejar a un lado las carteleras, anteriormente uno tenía que buscar marcadores y papel y todo era en el tablero o la Biblioteca y ya no. Ahora es más dinámico, más atractivo, mejor” (Cortés y Pérez, 2016l).

5. Disminución de brecha digital: las instituciones que hacen parte del Proyecto son de estrato 1 y 2; por lo cual, gran parte de los estudiantes no tienen internet en sus casas y las Infoaulas son el único espacio para acceder a internet. Sobre el acceso de los estudiantes a internet los docentes de la IE Juan José Rondón expresaron:

En la casa la mayoría de los estudiantes no tienen computador y no pueden adelantar las tareas, por eso 10 minutos antes de clase, les apoyamos para que puedan adelantar sus tareas y ellos lo hacen en las Infoaulas (Cortés y Pérez, 2016m).

6. Aprendizaje colaborativo y refuerzo de la convivencia: al abordar sobre el tema de la convivencia escolar, en todas las instituciones se destacó que las Infoaulas han propiciado procesos de aprendizaje colaborativo que ayudan a estimular habilidades para trabajar en equipo. Para los docentes de la IE Juan José Rondón, así ha sido el aporte del proyecto a la convivencia escolar:

Ha servido de mucho el Proyecto, hasta para lo que menos uno cree. La relación entre estudiantes mejora. Uno podría pensar que el hecho de que las Infoaulas no sean suficientes para la cantidad de alumnos no trae nada bueno, pero pasa todo lo contrario; nosotros como docentes nos damos cuenta de todo y es fácil saber cuándo un alumno no se habla o se relaciona con otro o tienen sus diferencias. Entonces, nosotros aprovechamos las Infoaulas para hacer que ellos se conozcan, trabajen juntos o superen cualquier barrera que tengan porque uno ya sabe cuáles son los estudiantes que no tienen buena relación. De esta manera, uno los organiza para que trabajen juntos y eso los ayuda a fortalecer sus relaciones, a superarse (Cortés y Pérez, 2016m).

Sobre docentes:

1. **Cualificación docente con base en TIC:** Para la gran mayoría de los docentes el acercamiento a las TIC significaba una barrera; sin embargo, los docentes que participaron y tuvieron la oportunidad de capacitarse, reconocen los aportes que brindó el proyecto a su práctica docente. Se evidenciaron casos de docentes que antes del Proyecto no conocían el manejo de un computador y ahora se acercan a las nuevas tecnologías venciendo el miedo a utilizarlas. Así lo manifestaron docentes de la IE Simón Bolívar:

Arranqué a manejar el computador fue por la Infoaula que colocó la Sociedad Portuaria hace muchos años, yo no sabía absolutamente nada, comencé aprendiendo a apagar y prender el computador, no sabía absolutamente nada. Hoy en días veo que mis alumnos se sienten orgullosos de trabajar conmigo en la Infoaula, nos divertimos y aprendemos y esto me hace sentir muy bien porque puedo enseñarles más y mejor (Cortés y Pérez, 2016n).

2. **Aperturas de nuevos espacios/escenarios para la investigación y la preparación de clases:** Internet es un entorno que brinda amplia información y recursos que los docentes han podido utilizar para la preparación de sus clases, hecho que fortalece los procesos en el aula y les permite estar actualizados sobre cada una de las áreas y asignaturas en las que trabajan. Sobre este tema los docentes de la IE Normal Juan Ladrilleros, expresaron:

Desde el momento que llegó la Infoaula, aunque nosotros somos nuevos porque llevamos solo dos años en el colegio, escuchamos a los docentes antiguos comentar sobre que antes, para preparar sus clases, lo único que podían hacer ellos era ir a la biblioteca. Hoy son más de 2.000 estudiantes y muchos más docentes que se apoyan en las Infoaulas tanto para estudiar como para preparar sus clases (Cortés y Pérez, 2016g).

3. **Transformación pedagógica:** Aunque no en todos los colegios se evidenció el mismo grado de apropiación pedagógica, el proceso ha motivado a que se generen nuevas propuestas en el aula que los estudiantes reconocen hacen más atractivas las clases y los motivan a aprender. Así lo señalan los estudiantes de la IE San Rafael:

“Fortaleció mucho la clase y a nosotros. Anteriormente todo era teoría, pero no podíamos tener prácticas porque no teníamos donde. Eso cambió con la llegada

de las Infoaulas. Hoy en día tenemos lo teórico y también lo práctico” (Cortés y Pérez, 2016l).

**Dependencia al acompañamiento de la Fundación-FSPB:** Tras el desarrollo del Proyecto y, sobre todo, en la etapa final de cierre del mismo, los docentes en los colegios no pudieron seguir gestionando la infraestructura y el modelo del Proyecto.

Fue claro al momento del cierre. La administración de los recursos y las experiencias aprendidas del programa de capacitación y acompañamiento decayeron al punto que algunos colegios dejaron de utilizar las Infoaulas. Docentes de la IE San Rafael señalan:

A mí me da es tristeza que la sensación sea de algunas partes que participamos y no nos hayamos empoderado de este proyecto, y realmente no nos gustaría que el apoyo se perdiera. Por ejemplo, el año 2015 logramos que los profesores se capacitaran. Que los dinosaurios volvieran a las salas (Cortés y Pérez, 2016ñ).

**Sobre Fundación y empresa:**

1. **Búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas derivadas de la creación de un proyecto:** el primer impacto hacia la empresa y la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura fue el aprendizaje y desarrollo creativo sobre cómo convertir una iniciativa filantrópica, en este caso la donación de equipo de cómputo a los colegios y consolidar la idea como un proyecto social, en beneficio de las instituciones y la creación de las infraestructuras y el modelo de enseñanza. A este respecto, Luis Antonio Benavides expresó:

Pasamos de la filantropía a lo estratégico. De ser salas de informática a Centros de Desarrollo Comunitario: llegó la organización del Proyecto, más recursos auspiciados por la Sociedad Portuaria, el gobierno y los aliados. Fue un salto a lo cualitativo, a lo estratégico. La idea fue que la Administración Municipal se apropiara del Proyecto, cosa que jamás pasó. El Proyecto evidentemente impactó muchísimo a la comunidad académica, algunos colegios no tenían salas y se las dimos, algunos docentes jamás habían teniendo contacto con las TIC y lo hicieron (Cortés y Pérez, 2016b).

2. **Cambios en el enfoque de responsabilidad social a partir del análisis de la organización y de la gestión del Proyecto:** otro impacto fue el conocimiento generado para la Fundación y la empresa, al mirar que los proyectos de la Fundación no estaban siendo estratégicos para ambas. Por tanto, este cambio



de mirada sobre la gestión del Proyecto fue lo que le permitió a la SPB y la FSPB empezar a evaluarse como organización. De aquí se suscita parte de la reorganización estratégica de la SPB para empezar a incluir los criterios de RSE en la empresa y que la Fundación estuviera incluida como elemento de la nueva propuesta de trabajo de la SPB. De esta manera, nacen las políticas de sostenibilidad, se reorganiza la empresa y la Fundación: estructura organizacional, planes estratégicos, estudios de impacto, cierre de los proyectos y apertura a nuevos proyectos.

3. Reconocimiento de falencias en la planeación estratégica de la empresa: proyecto, financiación, capacidad, colaboración e interacción: en definitiva, la falta de articulación entre una estrategia clara de la empresa y la Fundación, en el marco de sus propósitos misionales y su proyección al medio fue lo que no le permitió al proyecto dar mejores resultados.

A pesar de que la empresa, la Fundación y aliados como: Sena, Eafit, Telefónica, Ecopetrol, Fundación Ramírez Moreno, estuvieron presentes en el Proyecto; esto pudo ser más exitoso e impactar mejor en los públicos en términos de sistematización de la experiencia, alcance a la comunidad, resultados académicos y apropiación del modelo TIC-educación.

Todos los involucrados cayeron en la delgada línea que separa al asistencialismo de lo estratégico. Por tanto, la idea no era desperdiciar recursos y que las organizaciones involucradas asumieran el fortalecimiento de la calidad de la educación en el Distrito como algo que era su función, ya que esto es responsabilidad del Estado. La idea era una articulación más estratégica entre las partes para que los colegios se apropiaran del Proyecto, el modelo y siguieran liderando otras iniciativas. Esto dependía en gran parte de una adecuada planeación, financiación, delimitación de capacidades e interacción con los grupos de interés. Dejar claro cuál era el alcance de la SPB, Fundación y el proyecto y sus responsabilidades y cuáles eran las responsabilidades de los demás actores en el marco de la iniciativa.

## 5. EMPRESA, INVERSIÓN SOCIAL Y CONSTRUCCIÓN DE PAZ

En este apartado se presenta un análisis a la luz de referentes teóricos relevantes, a saber: la responsabilidad social, el tipo de iniciativa y modalidad de inversión, para después identificar sus aportes a la construcción de paz y al alcance de los objetivos de desarrollo sostenible.

## 5.1. EL PROYECTO Y SU RELACIÓN CON LA RSE Y LA INVERSIÓN SOCIAL

Abordar la responsabilidad social implica orientar procesos en las organizaciones que trasciendan de las responsabilidades legales y económicas (Boatright, 2000). Hoy las empresas son más conscientes de los impactos generados por su operación y establecen mecanismos para gestionarlos. En esta perspectiva,

la Responsabilidad Social Corporativa es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general (Observatorio Social de Responsabilidad Social, 2014, p. 53).

Para generar relaciones sólidas con los distintos grupos de interés y obtener percepciones sociales óptimas, las organizaciones han asumido distintos abordajes de la responsabilidad social. Porter y Kramer (2006) identifican los siguientes: obligación moral, sustentabilidad, licencia para operar y reputación. La obligación moral tiene que ver con las acciones que las empresas impulsan para ser reconocidas en un marco de valores ciudadanos porque respetan las normas éticas, a las comunidades y al medio ambiente; en este sentido, la ciudadanía corporativa es una oportunidad para fortalecer las relaciones con los gobiernos locales y con sectores importantes. La sustentabilidad se refiere a operar en un marco de desempeño que tome en cuenta los factores ambientales, sociales y económicos. La licencia para operar se relaciona con el permiso social para hacer negocios. Y la reputación como el fortalecimiento de la imagen y marca de la empresa.

Para Porter y Kramer (2006), estos cuatro enfoques no son suficientes porque no están alineados con la estrategia empresarial y sus operaciones, no siendo efectivos para identificar y priorizar los problemas sociales más importantes y de mayor impacto. En este sentido, los autores plantean una mirada estratégica de la responsabilidad social en el que, al fortalecer las relaciones con los distintos actores sociales y responder a sus expectativas, la empresa encuentra caminos para alinear estas acciones con sus objetivos estratégicos, así, la responsabilidad social estratégica es aquella que genera beneficios tanto para la sociedad como para la empresa. Esta postura teórica plantea un abordaje de la responsabilidad social que va más allá de la buena

ciudadanía corporativa y de la mitigación de los impactos negativos generados por la cadena de valor mediante la inversión social, en aspectos sociales del contexto que también pueden fortalecer la competitividad de la empresa.

La Sociedad Portuaria Regional Buenaventura transita en estos momentos en la implementación de su estrategia de sostenibilidad, conformada por las cinco políticas de responsabilidad social que desarrollaron en 2014 y que abarca temas como: anticorrupción, piratería, ambiente, calidad e inversión social. Lo anterior indica que la SPB –como empresa– ha empezado no solo a identificar y a caracterizar sus prácticas y los efectos que causa en la sociedad, sino que también se compromete a gestionar estos últimos (los efectos) para tener un control positivo sobre ellos (Backman, 1975). En este camino, el campo de acción de la responsabilidad social hace más amplia y estratégica la gestión de la empresa y genera oportunidades de desarrollo a nivel interno, para los accionistas, socios y trabajadores y hacia el exterior para las comunidades del entorno en donde opera, con enfoque en el desarrollo sostenible.

Así mismo, la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura es la entidad que lidera para la empresa todo lo relacionado con inversión social. Por tanto, el proyecto “Fortaleciendo la inclusión de las TIC en los procesos de educación y desarrollo comunitario en Buenaventura” es una iniciativa que impactó en el Distrito y que generó unos resultados concentrados en los grupos de interés involucrados de tipo conocimiento, experiencia y reputación para la SPB y la Fundación.

Los aportes dados a los 12 colegios participantes del Proyecto (en infraestructuras, procesos y metodologías) generaron transformaciones en sus entornos socioculturales y en la forma en cómo estas desarrollaban sus procesos de enseñanza y aprendizaje. Desde los enfoques de responsabilidad social expuestos anteriormente, para la SPB y la Fundación este Proyecto representó una oportunidad para que la empresa, desde un enfoque de ciudadanía corporativa y de compromiso moral con la comunidad, se comenzará a presentar como una organización responsable. Así lo refiere Luis Antonio Benavides Zapata, director jurídico y administrativo de la Fundación:

Digamos que la Fundación es un brazo para hacer aportes importantes en beneficio de Buenaventura, pero no lo es todo en el marco de la RSE de la Sociedad Portuaria. Conocemos otros proyectos relacionados con la parte de impacto ambiental y de trabajadores, que lo realiza por las oficinas de la empresa, entonces ellos también se acogen a políticas y desarrollan actividades alrededor del sector portuario. Sin

embargo, el pensamiento de los directivos es que dependemos del Puerto todos, incluso la Fundación y, nosotros, queremos y debemos devolverle a la comunidad parte de los beneficios que la región le otorga a la empresa y eso es lo que hace la Fundación. La Sociedad Portuaria como empresa y la Fundación sí puede asumir compromisos y retos para contribuir con el desarrollo del Distrito. Con nuestras propias regulaciones, planes, objetivos, actuar diferente (Cortés y Pérez, 2016b).

El continuo organizacional de la Secretaría para los Principios de la Inversión Social de las Naciones Unidas tipifica las formas mediante las cuales las compañías hacen inversión social para contribuir al progreso social. En esta clasificación los modelos negocio tradicional y proyecto filantrópico, se ubican en los extremos y, en medio se exponen otras cuatro modalidades: proyecto de gestión responsable, negocio inclusivo, negocio social e inversión en comunidades. En la medida que se desciende en esta clasificación, la creación de valor económico disminuye con respecto a la creación de valor social y viceversa. En el punto medio se ubican las modalidades que crean valor compartido (es decir, valor económico y social para la empresa y para la sociedad) (Pérez, 2016).

La Social Enterprise Knowledge Network, SEKN (2006), citada por Guzmán y Trujillo (2008), señala que la creación de valor social “consiste esencialmente en cambiar para bien las vidas de los individuos, mediante la consecución de objetivos socialmente deseables” (p. 115). En este sentido, la creación de valor social permite satisfacer necesidades sociales, para lo cual, SEKN reseña cuatro formas para generar valor social: 1.) Derribamiento de barreras en un grupo social con carencias específicas. 2.) Fortalecimiento de las comunidades y capacidades locales. 3.) Empoderamiento de los grupos sociales frente a la defensa de sus intereses y sus derechos, y 4.) Solución de efectos secundarios indeseados en la actividad económica.

Dado que el proyecto estudiado inicialmente comenzó en un esquema de donación para dotar de salas tecnológicas a instituciones educativas de Buenaventura, pero que luego la Fundación consolida como Proyecto para gestionar más recursos tecnológicos y promover capacidades pedagógicas con base en las TIC, se concluye que la Fundación pasó de una inversión social de corte filantrópico a una catalogada como una “inversión en comunidades”, pues es claro que el Proyecto ahora le apuesta a la generación de “valor social” desde el ámbito educativo para mejorar la calidad de vida y el bienestar de comunidades con barreras sociales para acceder a las tecnologías de la información y la comunicación.

Las comunidades educativas beneficiadas por el proyecto, además, están radicadas en la zona de influencia de la SPB, por lo que es un grupo de interés que en el contexto social de Buenaventura puede representar, en el mediano y el largo plazo, influencia para promover actitudes positivas hacia la empresa y, a su vez, fortalecer las capacidades locales generando valor social para fortalecer las capacidades locales.

La inversión en comunidades corresponde a proyectos que las empresas ejecutan con el fin de contribuir a mejorar las condiciones de vida y bienestar de las comunidades residentes en su área de influencia (Pérez, 2016). Estas inversiones no están alineadas a la cadena de valor de la empresa, por lo que generan valor social y le pueden significar a la organización retornos indirectos que se traducen en buena reputación como ciudadano corporativo y licencia social para operar. Dado que esta modalidad de inversión social se emprende en entornos de tensión latente entre la empresa y la sociedad, por lo general surge para dar respuesta a presiones de grupos externos y no para mejorar su estrategia competitiva.

De igual manera, la International Finance Corporation, IFC (2010), plantea los siguientes principios de buenas prácticas para la inversión en comunidades: 1.) Estratégico, con enfoque hacia los objetivos a corto y a largo plazo e identificando cómo aprovechar al máximo las relaciones de la empresa para beneficiar a las comunidades. 2.) Alineación, estableciendo conexión entre la empresa y las prioridades de desarrollo de las comunidades locales, sociedad civil y gobierno. 3.) Sostenibilidad, evitando la dependencia de las comunidades y promoviendo su autosuficiencia, generando así beneficios a largo plazo. 4.) Enfoque multipartes interesadas, como posibilidad de fomentar la apropiación local y la complementariedad en torno a los intereses compartidos, y 5.) Mensurable, como acción de medición que permite identificar el retorno de la inversión comunitaria, tanto para la empresa como para la comunidad, y monitorear la percepción de la comunidad.

Esto se relaciona con el caso específico de investigación en la medida en que la SPB, como empresa, en diversos momentos de su historia y actualmente está supeditada a las problemáticas que surgen en su entorno de operación. El puerto es, como ya se ha visto, un elemento indispensable para la economía del Distrito y del país, y para la empresa es un deber moral y social corresponder con aportes a las comunidades que allí se ubican. El Proyecto, aunque no nace en un marco estratégico de la empresa, luego sí se transforma para incrementar el impacto y el beneficio que genera para

las partes: empresa (que incluye la fundación), comunidades y colegios y, por supuesto, los aliados de la FSPB.

Así mismo, durante la investigación fue claro que la empresa SPB, y la Fundación se han esforzado por tener claras las prioridades en materia de desarrollo de las comunidades locales y, así mismo, han logrado, por medio del proyecto integrar a líderes, organizaciones y gobierno para lograr la inversión. Una manera clara de ejemplificar esto, es que la FSPB contempló y gestionó relaciones con aliados estratégicos que fortalecieron el proceso, este es el caso de las alianzas establecidas con la Fundación Telefónica, el Sena, la Fundación EPSA, Ecopetrol, Fundación Ramírez Moreno y Secretaría de Educación Distrital. Sobre el beneficio de este apoyo, Dora María Montoya Granja, funcionaria de la Secretaría de Educación manifestó que:

El proyecto ayudó al proceso de certificación de calidad del municipio en materia educativa, el tema de certificación de calidad por Icontec, en la lista de chequeo contempla la utilización de las TIC como herramienta pedagógica y la experiencia significativa para contar fue el proyecto (Cortés y Pérez, 20160).

Así se percibe que esta experiencia también se alinea a las prioridades de desarrollo en Buenaventura, en donde, como antes se ha señalado, los índices de calidad educativa son bajos y, en este caso, se observa un impacto importante para mejorar en esta línea generando así valor social.

Siguiendo con el análisis de los elementos de inversión estratégica, a nivel de sostenibilidad, se observó que el Proyecto no logró empoderar a la comunidad educativa para hacer auto sostenibles los procesos que se plantearon en el Proyecto, dado que a la finalización de mismo y la entrega de los equipos para que cada institución asumiera su administración, se encontró que existió una resistencia y dificultad para dar continuidad al proceso.

Para la SPB, la Fundación y los aliados, resulta delicado cruzar la delgada línea entre el Proyecto como algo estratégico y el Proyecto interpretado por la comunidad como un proceso asistencialista, es claro que, en primer lugar, el tema de fortalecimiento de calidad de educación le corresponde al gobierno y la administración pública, no a las organizaciones privadas. En segundo lugar, Buenaventura ha sido un territorio con muchas problemáticas sociales y de conflicto, por tanto, el acompañamiento e involucramiento excesivo de la Fundación con el Proyecto y la débil presencia de la Secretaria de Educación hizo que los colegios terminaran reclamando el apoyo financiero de la Fundación para que la experiencia continúe. Así expresó Juan Arley Cuero,

docente IE Simón Bolívar: “La Fundación podría tercerizar, pero no con la administración, eso es el fin del proceso. Hoy por hoy no tenemos internet, nos toca utilizar el internet de la institución que no tiene el mismo ancho de banda de antes” (Cortés y Pérez, 2016p).

En cuanto al elemento de las multipartes interesadas, es de señalar que al cerrarse el Proyecto no se generó un diálogo fluido con la comunidad para comunicar que el proceso no continuaría con el apoyo económico de la Fundación, aunque con tiempo de anticipación sostuvo reuniones con los rectores para informarles sobre este cambio. El Proyecto habría podido generar alianzas estratégicas entre los colegios beneficiados o con otros aliados que apoyaran su sostenibilidad. Sobre el cierre del Proyecto Clara Inés Meléndez, rectora de la IE Gerardo Valencia Cano señaló: “la idea es que la comunidad no se sienta de espaldas al puerto porque se toman decisiones y no nos tienen en cuenta, un ejemplo claro fue que cerraron el Proyecto y, no nos preguntaron qué pensábamos” (Cortés y Pérez, 2016i).

Frente al último elemento de inversión en comunidad estratégica, planteado por la International Finance Corporation (2010), se observa que no existen mediciones de seguimiento que permitan identificar cuál ha sido el retorno de la inversión comunitaria, tanto para la empresa como para la comunidad. Es importante que la organización escuche a la comunidad y evalúe en qué nivel su inversión social genera valor social que se traduzca en valor reputacional y licencia para operar, dado que estas inversiones, que fortalecen las relaciones con las comunidades locales, representan en el mediano y largo plazo una oportunidad en tiempos de conflicto y crisis.

En esta perspectiva, se encuentra que la inversión emprendida con este proyecto cumple con algunos parámetros de inversión en comunidad estratégica; se destaca en especial el valor social que generó en la comunidad beneficiada y su pertinencia para el desarrollo social en Buenaventura, sin embargo, el proyecto no generó un retorno significativo para la empresa traducido en licencia para operar y afianzamiento total de su buena reputación en los grupos de interés beneficiados, pues ya hemos visto que el cierre del proyecto no fue satisfactorio y que por ello la imagen de la SPB y la Fundación se vio afectada en la comunidad educativa.

A diferencia de la filantropía, se identifica que este Proyecto, más allá de contribuir a la sociedad de manera voluntaria, se efectuó en un marco de compensación y retribución a un sector de la comunidad que reside en su área de influencia, trabajo que, a su vez, le puede significar a la empresa

estabilidad social en su área de influencia. Desde esta perspectiva su horizonte fue más estratégico que una iniciativa filantrópica, en donde el valor reputacional también cuenta, pero no con el fin de incidir en las comunidades de su área de influencia. Sin embargo, el proceso como ya se expuso, no alcanzó a cumplir con todos los objetivos de inversión estratégica.

De lo anterior se concluye que el proyecto corresponde a una inversión en comunidades efectuada por la Fundación. Aunque en sus comienzos no estuvo alineado a los objetivos estratégicos de la organización, en la actualidad, con el surgimiento de la estrategia de sostenibilidad planteada por la SPB, se decide la clausura del Proyecto, se redefine la función de la Fundación en el marco de una política de inversión social y se abre espacio para nuevas iniciativas que sí están adheridas a los objetivos y metas de la SPB. No obstante, el Proyecto investigado, sin esperar un retorno económico, a la luz de la inversión en comunidades, representó un valor social para la empresa, su reconocimiento, la gestión y relacionamiento con los grupos de interés en el largo plazo, son aportes suscitados de la experiencia.

## 5.2. EL PROYECTO COMO APORTE A LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ

Para identificar los aportes del proyecto a la paz, es preciso partir de la definición de construcción de paz. Este término fue planteado por Boutros Boutros-Ghali en 1992, quien en ese momento era el Secretario General de las Naciones Unidas, y lo definió como un conjunto de “medidas destinadas a individualizar y fortalecer estructuras que tiendan a reforzar y consolidar la paz a fin de evitar una reanudación del conflicto” (Prandi y Lozano, 2010, p. 28).

Lo anterior significa que más allá de la finalización de un conflicto, la construcción de paz propende por la generación de transformaciones estructurales para evitar que este se vuelva a presentar; en este sentido,

La construcción de paz se entiende como un procesos de transformación integral hacia la paz –social, económica, política, cultural, etc.– que se puede dar en contextos de tensión latente, confrontación armada abierta o cese al fuego bilateral y definitivo (Fundación Paz y Reconciliación y Embajada Británica Colombia, 2017, p. 39).

Las empresas son un actor importante para la construcción de la paz, dado que pueden generar, desde sus estrategias de inversión social, proyectos



con las comunidades que propendan por la transformación de los factores estructurales que generan o promueven el abordaje violento de los conflictos. Estas acciones son importantes a las empresas en territorios de operación con poblaciones vulnerables que han vivido inmersas en el conflicto y que hoy, en un escenario de reconciliación y avance hacia la paz, requieren del apoyo de distintos sectores para reconstruir su tejido social.

En el documento *Descubriendo el valor de la inversión social* (KPMG, la Fundación Andi y Andi, 2014) se señala que:

las empresas pueden contribuir de manera positiva en la construcción de paz, o por el contrario pueden hacer que esta no prospere. En ese sentido las actividades de las empresas pueden mantener e incluso exacerbar el conflicto; adaptarse a sus dinámicas; o de manera intencional y proactiva buscar atenuarlo y robustecer esfuerzos orientados a la construcción de paz (p. 22).

Apostarle a la paz desde el sector empresarial significa realizar acciones que fortalezcan los procesos emprendidos por las autoridades y sectores sociales, es asumir la responsabilidad social en un marco de derechos humanos, adoptando principios de debida diligencia y acción sin daños, es decir, actuar de manera ética, considerando las consecuencias e impactos de las acciones emprendidas, evitando exacerbar las tensiones sociales ya existentes. En esta perspectiva, la Cámara de Comercio de Bogotá, el Instituto Catalán para la Paz y la Fundación Ideas para la Paz (2014) afirman que:

Apostarle a la paz implica buscar alternativas de trabajo que efectivamente transformen realidades y contribuyan a superar elementos que han alimentado y mantenido el conflicto en nuestro país. Una empresa puede aportar más a la paz privilegiando la participación en sus intervenciones, que donando millones de pesos a iniciativas que perpetúan el acceso restringido a derechos y ejercicios limitados de ciudadanía (p. 8).

Buenaventura, como ya se expuso, es un escenario complejo de operación para las empresas, dado que, pese a ser el puerto más importante sobre el Pacífico colombiano, en el Distrito existen diversas problemáticas sociales tales como: grupos ilegales, corrupción, pobreza, exclusión, desplazamiento, marginalidad, narcotráfico y economías ilegales (ANDI *et al.*, 2014).

Todas estas manifestaciones se constituyen en los hilos estructurales que componen el tejido social de Buenaventura, un tejido fracturado por

dinámicas de violencia. Con base en el concepto de Agenda para la Paz de las Naciones Unidas (Boutros-Ghali, 1992), ya citado, abordar proyectos de responsabilidad social empresarial que aporten a la paz en Buenaventura significa, entre otras cosas, generar acciones que aporten a la transformación de las problemáticas estructurales que son un factor para la violencia y el conflicto en la región y actuar en un marco de responsabilidad ética para no exacerbar los conflictos existentes.

Andi *et al.* (2014), trazan recomendaciones para la gestión y actuación empresarial en entornos complejos como el de Buenaventura, argumentando que la educación es uno de los ejes de inversión social, por medio de los cuales se puede aportar a la construcción de paz.

Para afrontar los altos índices de pobreza, es necesario que los empresarios de la región unan esfuerzos para invertir en educación básica, secundaria, técnica y profesional. Fomentar proyectos educativos permite que las empresas cuenten con mano de obra local calificada, lo que aporta no solo al sector empresarial sino a la sociedad en su conjunto (p. 41).

En este contexto, la educación es un componente que aporta a las problemáticas sociales estructurales del territorio en Buenaventura. El Proyecto de las Infoaulas hace una apuesta importante por la calidad educativa y ha brindado herramientas para su fortalecimiento en sectores vulnerables de la ciudad, lo que lo hace pertinente para un escenario de construcción de paz desde el eje educativo. Al respecto Johana Quintero, docente de la IE Juan José Rondón, afirma:

La institución siempre ha sido apoyada por la Fundación Portuaria, dado que esta es reconocida por ubicarse en una zona vulnerable. El 95% de los estudiantes son de estrato 1. La mayoría de estudiantes provienen de familias conformadas por madres cabeza de hogar y jóvenes que viven con los tíos, tías y con los abuelos. En cuanto a las problemáticas que los afectan es que están rodeados de los grupos armados, Bacrin, delincuencia común. Por eso la Fundación ha apoyado a la Institución. El Proyecto ha sido significativo por el uso del tiempo libre de los muchachos, ellos vienen a hacer las prácticas, a aprender en las Infoaulas (Cortés y Pérez, 2016c).

En esta perspectiva, la Cámara de Comercio de Bogotá (2015) plantea cuatro enfoques de intervención de las empresas para aportar a la construcción de paz: 1. La línea política que genera acciones de diálogo y participación, en algunos casos orientados hacia la reconciliación; 2. La línea económica, con

acciones encaminadas a la generación de ingresos para poblaciones marginadas o reintegración de excombatientes; 3. La línea en gobernanza enfocada al fortalecimiento institucional y a las articulaciones de todos los sectores sociales y; 4. La línea sociocultural que impulsa iniciativas en educación y valores comunitarios.

De estos ejes, el Proyecto de las Infoaulas se enmarca en la línea sociocultural donde se aborda la educación y los valores comunitarios, dado que es una iniciativa que, además de brindar infraestructura técnica a través de la dotación de 12 Infoaulas, también ha sido un escenario para la formación docente y el desarrollo de competencias comunicativas en los estudiantes. De esta manera, el Proyecto ha significado aportes a la convivencia escolar y la recuperación del tejido social. Así lo testimoniaron estudiantes entrevistados en el grupo focal de la IE José María Carbonell y la IE Francisco José de Caldas: “yo pienso que esto nos ha fortalecido mucho en lo que es la convivencia. Porque nosotros sabemos que hemos tenido barreras para relacionarnos y esto nos ha fortalecido en el conocimiento y relación con otros” (Cortés y Pérez, 2016j). “Tuvimos una vez un proyecto de cultura ciudadana, fuimos con una campaña a visitar varios lugares y a invitar a varias personas a no arrojar basura a las calles, a cuidar la ciudad. Hemos participado en actividades haciendo música, cantando, teatro, baile” (Cortés y Pérez, 2016q).

Aunque el Proyecto no fue diseñado como iniciativa para construir paz, los hallazgos de la investigación en relación con el fortalecimiento de cultura de sana convivencia se identifican como un valioso aporte a la educación en valores comunitarios y cultura de paz. La prueba de esto está en que varios miembros de la comunidad académica (docentes, estudiantes, administrativos y padres de familia) indican que el proyecto sirvió para transformar habilidades de los estudiantes para trabajar en equipo y, de esta forma, fortalecer la convivencia escolar. Sobre esto, los docentes de la Normal Juan Ladrilleros, manifestaron:

Esta sala es de 20 equipos, pero son grupos de 40-45 estudiantes, desde el trabajo en la Infoaula mejoramos el trabajo en equipo. Además a través de los medios los estudiantes pueden conocer consecuencias de algunos actos y evitar hacerlos, las chicas pueden educarse en la manera de cómo compartir la información a personas en las redes sociales, etc. (Cortés y Pérez, 2016g).

En este mismo sentido, estudiantes de la IE José María Carbonell señalaron también:

Yo pienso que esto nos ha fortalecido mucho en lo que es la convivencia. Porque nosotros sabemos que hemos tenido barreras para relacionarnos y esto nos ha fortalecido en el conocimiento y relación con otros. Uno antes no podía ni pasar de un barrio a otro por lo de las pandillas y resulta que en algunos de los encuentros que nos ha hecho la Fundación Sociedad Portuaria nos ha tocado trabajar con los chicos de otros colegios y de otros barrios y allí uno se conoce y se vuelve amigo (Cortés y Pérez, 2016j).

Por medio del Proyecto, la Fundación ha abierto espacio para el diálogo, la participación y la integración entre colegios, de esta manera también genera dinámicas que aportan a la convivencia más allá del ámbito interno de cada institución, lo que representa una oportunidad para la promoción de valores ciudadanos como aporte a la paz. Sobre este tema el grupo focal de padres de familia y docentes de la Normal Superior Juan Ladrilleros comentó:

Al principio del proceso todos los colegios se reunían. Utilizábamos para los encuentros varios espacios, en ocasiones nos encontrábamos en la Fundación, muchas veces la Normal fue un punto de encuentro para compartir la Infoaula con otros colegios en Buenaventura que no tenían salas de informática. Nosotros en la Normal prestamos aún la Infoaula cada que sea posible y que otros la requieran. En términos generales nos ha servido el Proyecto para relacionarnos en buena forma con otros colegios, o entidades, hay buena relación con las otras instituciones y todo esto incluso quedó registrado en las evaluaciones que hace cada 5 años el Ministerio (Cortés y Pérez, 2016g).

De acuerdo con la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GIZ) (2011), la convivencia pacífica implica cumplir con los valores de los derechos humanos y del sistema democrático y promueve capacidades para una gestión constructiva de los conflictos por medio del diálogo. “Esto significa trascender del aula a la sociedad” (p. 20).

El Proyecto como se ha expuesto, ha facilitado entornos para fortalecer la convivencia y el diálogo. En esta experiencia estudiantes y docentes han interactuado con las comunidades educativas de otras instituciones. Por lo cual ha facilitado espacios para trascender del aula a la sociedad.

Sin embargo, es de resaltar que en la segunda fase el Proyecto buscó ampliar su concepto a Centros de Desarrollo Comunitario, pero dadas las políticas cambiantes del gobierno nacional y las dificultades para la consecución de apoyo por parte de algunas instituciones educativas, esta iniciativa se debilitó en la fase posterior del proceso. Este enfoque podría haber significado

más oportunidades para consolidarse como experiencia de construcción de paz, en la medida que, al trascender del contexto escolar, podía ser escenario para el abordaje de las problemáticas sociales del contexto que afectan la dinámica educativa.

Aunque el proyecto ha generado oportunidades para el afianzamiento de la convivencia, estos resultados han surgido como valores agregados al proceso. Como este no era el objetivo del Proyecto, el cual fue diseñado para contribuir a la calidad educativa, sus aportes a la construcción de paz no responden a un plan pedagógico sistemático que genere mayor impacto para la convivencia escolar y la ciudadanía.

En conclusión, se percibe que el proyecto aporta a la construcción de valores para la convivencia que son pertinentes para la construcción de paz, pero para que la experiencia represente un aporte significativo a esta apuesta, es necesario generar modelos pedagógicos sistemáticos que, a partir de las TIC, se constituyan en oportunidades para la transformación de los referentes sociales que generan patrones de violencia en Buenaventura.

De igual forma, aunque este Proyecto es pertinente para la transformación de factores estructurales del entorno complejo de Buenaventura, haciendo una apuesta por la calidad educativa, la experiencia no alcanza a tener un alto impacto en la construcción de paz en la región, es un aporte que fortaleciéndose en articulación con otros sectores puede significar una mayor oportunidad de transformación social de la violencia.

## 6. ALINEACIÓN Y APORTES DEL PROYECTO A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE, ODS

En este acápite presentamos un análisis acerca de la contribución que la Fundación Sociedad Porturia de Buenaventura ha hecho con este Proyecto, desde la óptica de los objetivos de desarrollo sostenible, ODS, que definen la agenda mundial para promover el desarrollo con base en un conjunto de metas comunes planteadas para cumplir en 2030 y que, con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Pnud, todos los gobiernos a nivel mundial han acogido para orientar sus políticas de desarrollo. “Estos objetivos hacen un llamado a la acción entre gobiernos, empresas y sociedad civil, para poner fin a la pobreza y crear una vida digna y de oportunidades para todos, dentro de los límites del planeta” (Global Reporting Initiative, Global Compact y WBCSD, s.f., p. 4).

Los ODS son 17 objetivos basados en los logros alcanzados por los objetivos de desarrollo del milenio, ODM, los cuales orientaron la agenda del desarrollo con miras a la superación de la pobreza entre los años 2000 y 2015. Los ODS incluyen nuevas esferas para continuar avanzando hacia este fin, tales como: cambio climático, desigualdad económica, la innovación, consumo sostenible, paz y justicia. Todas estas metas se enmarcan en el principio de sostenibilidad, es decir, “satisfacer las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”, que fue planteado en 1987 en el informe *Nuestro futuro común*, de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.

Alcanzar las metas trazadas en los ODS es un trabajo que invita a emprender esfuerzos articulados entre todos los sectores sociales. Para el sector privado, esta agenda es importante por cuatro razones: 1) Creación de contextos viables para operar, abordando de manera estratégica las interrelaciones entre las dimensiones social, económica y ambiental, más allá de la filantropía. 2) Generación de nuevas oportunidades de mercado con apuestas de innovación que permitan insertar las metas de la sostenibilidad a la cadena de valor, ampliar cadenas de abastecimiento y poner en marcha nuevos modelos de negocio. 3) Gestión de riesgos, dado que los temas abordados por los ODS inciden directa o indirectamente en el desempeño de los negocios y su gestión es estratégica para su operación. Y, 4.) Contribución al desarrollo, como un sector con reconocimiento social del que se espera su participación como agente de desarrollo en articulación con otros sectores (Melo, Naranjo y Villa, 2015).

En este sentido, para el sector empresarial alinear sus estrategias de inversión con los ODS le representa fortalecer su compromiso con los grupos de interés y con las políticas que rigen el desarrollo a nivel internacional, nacional y regional; de esta manera, evidencian cómo su negocio ayuda a avanzar en el desarrollo sostenible, minimizando sus impactos negativos y maximizando sus impactos positivos (Global Reporting Initiative, Global Compact y WBCSD, s.f.).

A partir de la exposición anterior, se puede concluir que el proyecto “Fortaleciendo la inclusión de las TIC en los procesos educativos y de desarrollo comunitario en el municipio de Buenaventura”, aporta a 3 de los 17 objetivos. En este ámbito identificamos que la estrategia trazada por esta iniciativa se corresponde con: el objetivo 4, el cual propende por una

educación de calidad; el objetivo 9, que se refiere a la industria, innovación e infraestructura, y el objetivo 10, que busca disminuir las desigualdades sociales (ONU, 2016).

En relación con el objetivo 4, educación de calidad, para garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad para todos, se identifica que el proyecto contribuyó a la meta 4.4 que busca aumentar el número de jóvenes y adultos con competencias técnicas para acceder al empleo, en este sentido, el Proyecto logró beneficiar a 16.820 estudiantes, de 12 instituciones ubicadas en zonas vulnerables de Buenaventura y afectadas por la violencia que adquirieron aprendizajes y habilidades que a futuro pueden ser significativas para acceder a oportunidades laborales.

En relación con la meta 4.6 el proyecto contribuyó a mejorar los índices de alfabetización, facilitando en los estudiantes las competencias para acceder a los contenidos digitales. La dotación de 12 Infoaulas en los colegios beneficiados, con recursos tecnológicos pertinentes para la generación de ambientes de aprendizaje innovadores, también es una apuesta importante del proyecto que responde a la meta 4.a de construir o adecuar instalaciones educativas que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros e inclusivos. También, tal y como se reseñó antes en los impactos y los logros del Proyecto, este brindó un aporte importante a la cualificación docente capacitando a 730 de ellos en apropiación informática y a 640 docentes en estrategias pedagógicas mediadas por las TIC, lo que se corresponde con la meta 4.c. Este trabajo fue significativo porque permitió generar transformaciones en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Por último, el proyecto es también una oportunidad para aportar a la educación con perspectiva hacia la promoción de una cultura de paz que plantea la meta 4.7, eje en el que se identificaron valiosos aportes a la convivencia escolar.

Buenaventura es una de las zonas del país con más altos índices de brecha digital. El Proyecto de las Infoaulas acercó los medios tecnológicos a un sector social vulnerable de Buenaventura. Así, en las entrevistas se evidenció que el nivel de acceso a internet en los hogares era mínimo, de manera que para la gran mayoría de estudiantes su oportunidad de acceder a la información digital es en la Infoaula. En esta perspectiva, el proyecto brinda un aporte importante al objetivo de desarrollo sostenible número 9, industria, innovación e infraestructura en la meta 9c alusiva al aumento del acceso a la tecnología e internet en los países menos adelantados.

El proyecto también aporta al ODS número 10, el cual plantea la reducción de las desigualdades en y entre los países; en este tema el proyecto es pertinente para contribuir a la meta 10.2 de inclusión social, económica y política de todas las personas, a la cual también contribuye desde la óptica de acceso a la tecnología por parte de los sectores sociales más marginados, y que en su cotidianidad tienen pocas opciones de acceder a las nuevas tecnologías. En las entrevistas realizadas en los colegios se pudo observar que la gran mayoría de los estudiantes no tienen computador ni acceso a internet. En un mundo digital la falta de acceso tecnológico también significa marginación social y este proyecto representó una oportunidad para hacer más accesible la tecnología.

En conclusión, se observa que el proyecto se alinea con los ODS, por lo cual, su inversión en comunidades es pertinente no solo para responder a una necesidad primordial del contexto social donde opera la empresa Sociedad Portuaria de Buenaventura, sino que también aporta al cumplimiento de la agenda mundial de sostenibilidad. Es una oportunidad de afianzar relaciones con los *stakeholders* en procura de promover la calidad educativa y, así, incidir en el desarrollo local.

La educación se constituye en un eje primordial de desarrollo que abre horizontes para aportar a otros ejes planteados por los objetivos tales como el objetivo 3, alusivo a la salud y el bienestar, en donde la meta 3.5 plantea el fortalecimiento de la prevención de sustancias psicoactivas, problemática que afecta a la población estudiantil y que mediante una propuesta pedagógica mediada por las TIC podría ser instrumento para sensibilizar y educar en la prevención.

El proyecto también podría generar aportes al objetivo 8, alusivo al crecimiento económico, sostenido, inclusivo y sostenible, dado que este proceso ha generado oportunidades para fortalecer las habilidades y capacidades de los estudiantes, en este horizonte, fortaleciendo alianzas con el Sena y otros sectores educativos, se puede brindar a los jóvenes oportunidades de acceso a educación técnica y para el empleo que les permita acceder al mercado laboral en áreas donde se requiere personal cualificado.

El acceso a las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones es un eje central para el desarrollo en el siglo XXI, promoverlo en sectores vulnerables como lo ha hecho este Proyecto, es una apuesta por la disminución de brechas sociales y acceso a la información, es una oportunidad para estimular la innovación y, en este eje el Proyecto *Uramba*



*Maker Lab* es una apuesta pertinente que la Fundación Sociedad Portuaria ha emprendido, pero que debe recoger los frutos logrados con el Proyecto de las Infoaulas.

## 7. VALORACIÓN DEL CASO

En este apartado destacaremos en varios títulos los factores de éxito y las oportunidades de mejora del Proyecto derivados de su formulación e implementación, tomando como insumo principal los hallazgos surgidos del trabajo de campo y el desarrollo de una matriz DOFA.

En el marco de la *Metodología* utilizada para este estudio (Pérez, 2015) los factores de éxito se definen como los elementos que le permiten a la organización alcanzar sus objetivos y se identificaron a partir de las fortalezas identificadas en la matriz DOFA. Las oportunidades de mejora son los factores que pueden ser ajustados con el fin de afianzar la experiencia documentada y en la matriz DOFA corresponden a las debilidades.

### 7.1. FACTORES DE ÉXITO

a). La declaración de la política de sostenibilidad de la Sociedad Portuaria en 2012: Esto cambió la visión que se tenía sobre la responsabilidad social de la organización, la cual antes solo se abordaba desde la Fundación. La política, permitió a la SPB definir con claridad sus grupos de interés y delegar a la Fundación el trabajo con la comunidad con políticas de inversión social. Este cambio permitió desarrollar estrategias más focalizadas.

b). Focalización del sector educativo para el desarrollo del Proyecto: Que la Fundación haya escogido los colegios, caracterizado y delimitado la población participe en el Proyecto es considerado un aspecto determinante para el funcionamiento del mismo. Esto permitió beneficios para el direccionamiento estratégico del Proyecto. La Fundación tuvo claridad sobre el manejo de la inversión y su desempeño como administrador, formador en conceptos básicos de TIC, acompañamiento, soporte técnico y gestor de conectividad de las Infoaulas.

Un punto para resaltar es el conocimiento que se hace del entorno a través de las visitas *in situ* a las comunas hechas por la FSPB en el marco del proyecto, lo que sirvió para recolectar información de primera mano y que, a la postre, es insumo para diagnósticos sociales, económicos y culturales

que a futuro pueden ser cartas de navegación para el desarrollo de nuevos proyectos en la línea de educación.

c). Ampliación de la visión del Proyecto y desarrollo de alianzas para el mismo (Gestión de inversión y aliados): La acción promovida en el Proyecto durante cada una de sus etapas fue propicia a las necesidades del mismo: la conformación de una iniciativa filantrópica en 2001-2002 fue transformada en un Proyecto de inversión social por la Fundación, enfocándose en una necesidad fundamental del municipio: la baja calidad de educación y la falta de dotación en infraestructura en TIC como factores críticos.

De esta manera el Proyecto no solo se articuló a una de las líneas estratégicas de trabajo de la Fundación (educación), sino que también le permitió ir en la búsqueda de apoyos de distinta índole para optimizar y ampliar su alcance e impacto. En este sentido se gestionaron alianzas con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Mintic) los convenios con la Secretaría de Educación Municipal, Fundación Epsa, Ecopetrol, Fundación Telefónica, Fundación Ramírez Moreno, el Sena, la Universidad Eafit.

d). Diseño e implementación de estrategias adecuadas para el funcionamiento del Proyecto: Fue pertinente para el fortalecimiento educativo, orientar las capacitaciones que se desarrollaron en el marco del Proyecto, no solo para que la población se apropiara técnicamente de las herramientas TIC, sino también, para que los docentes conocieran su aprovechamiento pedagógico. Esta estrategia permitió que se generaran cambios en los ambientes de aprendizaje. Para esta labor fue importante la alianza que se efectuó con la Fundación Telefónica.

Otra estrategia exitosa fue la consolidación de grupos enlace con estudiantes de cada una de las instituciones educativas participantes en el Proyecto: Este espacio además de ser un puente entre la población estudiantil y la Fundación para visibilizar el Proyecto en cada colegio fue un escenario de formación para el liderazgo, el emprendimiento y valores ciudadanos, que representa para los jóvenes que participaron un aporte significativo a su formación humana.

e). Contextualización y coherencia del Proyecto con las necesidades de la región: De manera acertada la Fundación con este Proyecto le apostó a fortalecer la calidad educativa en el Distrito de Buenaventura. Esta es una de las problemáticas sociales más sentidas por la población bonaverense y, además, como se analizó en este estudio desde la perspectiva de inversión

social y los ODS, es totalmente pertinente en el marco de las políticas de desarrollo nacional e internacional. Es de resaltar su aporte para generar espacios de inclusión digital a partir de la apropiación pedagógica de las TIC.

## 7.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA

a) Dificultades para garantizar la sostenibilidad de las Infoaulas en el tiempo: Un problema significativo estuvo en la transición de la etapa final al cierre del Proyecto, pues se delegó la administración de las Infoaulas a los colegios con el débil apoyo de la Secretaría de Educación, sin que las instituciones educativas estuvieran realmente preparadas económica y administrativamente para asumir la tarea. Para algunos colegios pasar del subsidio a la independencia no ha sido fácil, al punto que hoy en día muchos tienen dificultades de conectividad y de recursos para hacer sostenibles las Infoaulas.

b) Carencia de planificación del proceso de sistematización de la experiencia: Aunque la Fundación contempló un proceso de evaluación y un esquema de seguimiento del Proyecto, se considera, en particular, que esto no cumplió con lo que requería el Proyecto para la sistematización de la información. Desde la investigación se observó que, tras la implementación, las evaluaciones no fueron periódicas y el grupo investigador careció de información sobre índices de percepción y satisfacción del Proyecto, etc.

La carencia de una estructura para la centralización de la información del Proyecto impidió que, a noviembre de 2016, la Fundación tuviera debidamente documentado el Proyecto. Esta investigación es un insumo para documentarlo, e identificar algunos elementos de impacto en su ejecución y sugerir mejoras para iniciativas futuras.

El Proyecto ejecutado por la FSPB tuvo 14 años de existencia y tras los cambios de administración y de personal de la Fundación, la forma en que se desarrolló y gestionó, tuvo cambios. Esto se constituye en una dificultad ya que el Proyecto no está documentado (hay documentos en diferentes momentos, porque con el paso del Proyecto de una persona a otra se modificaron muchas cosas) y no se tiene definido un esquema de seguimiento de sus resultados e impactos. Por tanto, no se conocen cuáles han sido los cambios o beneficios que generó a cada uno de los grupos de interés

c) Desequilibrio en los niveles de apropiación del proyecto por parte de los grupos de interés: La débil apropiación del Proyecto por parte de algunos

participantes/beneficiarios, condujo a que el proceso fuera diferente en cada una de las instituciones y que, en algunas, el Proyecto funcionara mejor que en otras, esto se hace explícito en aspectos como:

– La forma de organización del proyecto en algunos colegios, para el óptimo funcionamiento poscierre. Caso la IE Normal Juan Ladrilleros, que siguió gestionando alianzas y presupuesto para el funcionamiento de las Infoaulas; esto podría servir como ejemplo a las otras IE que tienen, en estos momentos, dificultades con la continuidad del Proyecto. Es importante entender que el relacionamiento entre las comunidades académicas es vital y no se utiliza, es más se observan barreras de relacionamiento entre los colegios, por tanto, no es de provecho si no se documentan y comparten las experiencias entre las IE en el marco del Proyecto.

– Que, desde el Proyecto, el desarrollo de iniciativas y actividades con base en TIC para estudiantes, padres de familia y comunidad aledaña de las instituciones educativas, se diera con mayor frecuencia. Solo el 20% de las instituciones abarcadas en la investigación vincularon a la comunidad externa al Proyecto.

– Que el seguimiento al fortalecimiento de la calidad educativa en cada institución no esté documentado y, por tanto, el Proyecto en la actualidad no cuente con informes claros y discriminados por colegios sobre los impactos en la calidad educativa.

– En el manejo de las Infoaulas no todas las IE se han apropiado de las estrategias: solo 3 instituciones cuentan con administradores de las Infoaulas.

d) Débil estrategia de comunicaciones del Proyecto, y relacionamiento de la FSPB con los grupos de interés vinculados al mismo: Se observó que existió carencia de un esquema de relacionamiento mejor definido para el trabajo con los grupos de interés, que permitiera comunicar con más claridad los resultados del proceso y los compromisos que la comunidad debe asumir para darle continuidad al Proyecto. Aunque existió una estrategia de la Fundación para informar sobre la apertura y cierre del Proyecto, en su última etapa –últimos 3 años– por medio de encuentros con los rectores para que estos asumieran el Proyecto, la estrategia no fue efectiva. En las entrevistas en campo se evidenciaron constantes reclamaciones sobre el cierre del Proyecto y preguntas sobre su futuro. Como conclusión se expresa que la Fundación, como ejecutor, debió pensar más estratégicamente tal relacionamiento e integrarlo al acompañamiento.

### 7.3. RECOMENDACIONES

a) Fortalecimiento de los procesos de sistematización de las iniciativas de la Fundación: Una de las dificultades identificadas en el proceso fue la centralización de los procesos de documentación, sistematización y evaluación periódica del Proyecto, hecho que evidenció la necesidad de fortalecer la memoria documental de la experiencia por lo que actualmente la Fundación adelanta un estudio de impacto del Proyecto. Si bien se avanza en la reorganización de la información, es pertinente diseñar estrategias de sistematización que permitan a futuro llevar un registro periódico de los procesos y no se pierda información de las experiencias significativas y aprendizajes generados en la implementación de este u otros proyectos de la Fundación.

b) Seguimiento retorno de la inversión: Si bien como se describió en esta investigación, el Proyecto se enmarca en la línea de inversión en comunidad enfoque que no tiene como fin un retorno económico para las organizaciones es importante monitorear y hacer seguimiento al retorno que esta inversión le puede significar a la empresa en términos de reputación y licencia para operar. Para lo cual es importante escuchar a la comunidad.

c) Diseño de un plan de formación y asesoría para la gestión de recursos y articulación de las iniciativas en políticas públicas: Dadas las dificultades presentadas en las instituciones educativas para dar continuidad al proceso de las Infoaulas y lograr su sostenibilidad, sería pertinente generar espacios de formación prácticos que brinden orientación sobre la gestión de recursos y el diseño de un plan de *marketing* social del Proyecto que permita identificar fuentes de financiación y su consecución con organizaciones no gubernamentales y empresas privadas. En esta misma línea, también se percibe la necesidad de motivar e incidir en la formulación de políticas públicas en Buenaventura que permitan hacer de la apropiación tecnológica en la educación un tema fundamental en la agenda local para el fortalecimiento de la calidad educativa, y así generar procesos que tengan continuidad en el tiempo más allá de las administraciones y organizaciones que las lideran. En este caso, se observó la frontera que existe entre la responsabilidad social y la responsabilidad del Estado, dado que las empresas no pueden convertirse en el Estado.

d) Consolidación de redes de apoyo e intercambio de conocimiento basado en las iniciativa-transferencia: Al observar que el desarrollo del proyecto en las instituciones educativas tuvo dinámicas diferentes y en unas

instituciones se obtuvieron mejores resultados que en otras, se evidencia la pertinencia de generar espacios en el que las instituciones educativas que participaron en el proyecto tengan la oportunidad de socializar y retroalimentar sus aprendizajes y estrategias para darle continuidad e identificar opciones de cooperación entre ellas, se podría impulsar la creación de una Red de Instituciones con Infoaulas. Es probable que si se unen con una mirada común sobre sus necesidades, debilidades, fortalezas y oportunidades, basadas en la experiencia del Proyecto, esto les permitiría ir en la búsqueda de la sostenibilidad del mismo y lanzarse a la construcción de objetivos, metas y planes de trabajo común a corto, mediano y largo plazo. Esta estrategia permitiría a la Fundación fortalecer su relacionamiento con la comunidad educativa y afianzar la percepción negativa que se encontró en el ambiente de los colegios sobre la terminación del Proyecto.

e) Fortalecimiento del Proyecto, a partir de la apropiación de las TIC e integración como eje transversal a los currículos: Además, con respecto al modelo educativo con base en TIC, se sugiere desarrollar espacios para que las instituciones diseñen sus planes de trabajo e incluso adapten su Plan Educativo Institucional, PEI, al modelo. De manera tal que las Infoaulas se aprovechen mejor y respondan a las necesidades de los estudiantes, docentes y comunidad, participantes como un eje transversal al currículo.

Direccionamiento y adaptación del Proyecto para vincular a las TIC a procesos de formación ciudadana y construcción de paz: Dado que el presente estudio permitió hacer un análisis sobre las oportunidades del Proyecto como aporte a la construcción de paz, se identifica que si bien no fue pensado para este fin, las TIC pueden aprovecharse como una oportunidad pedagógica que estimule competencias ciudadanas y el fortalecimiento de la convivencia escolar. De acuerdo con la Ley 1732 de 2015 el gobierno nacional dispuso que todas las instituciones educativas del país deben implementar en sus currículos una Cátedra de la Paz con el fin de promover y fortalecer una “cultura de paz en Colombia”. Para dar cumplimiento a esta reglamentación, los colegios que participaron en este Proyecto tienen un potencial pedagógico que pueden aprovechar mediante la utilización de las TIC en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Se podría promover en las instituciones educativas la elaboración de un diagnóstico sobre la situación de violencia en las comunas y cómo impacta en los colegios, de manera tal, que puedan aprovechar las Infoaulas para superar conflictos si así lo deciden. Las Infoaulas podrían consolidarse como laboratorios en los que

los estudiantes estimulen su creatividad y produzcan piezas comunicativas sobre la construcción de paz en su región.

e.) Comunicación asertiva con las instituciones educativas, para seguir desarrollando iniciativas en la línea estratégica de educación, en la cual la FSPB desarrolla los proyectos: La información sobre la finalización del Proyecto se abordó con los rectores, pero para la comunidad educativa no fue claro que la Fundación Sociedad Portuaria no continuaría apoyando la sostenibilidad de las Infoaulas. Este hecho lleva a plantear estrategias de comunicación más eficaces y que la información no solo se realice a nivel directivo. También es pertinente socializar a la comunidad los resultados e impactos que el Proyecto generó. Un buen proceso construido por años puede afectar la reputación de la Fundación y de la Sociedad Portuaria de Buenaventura por no generar la comunicación adecuada al finalizar el Proyecto.

#### CONCLUSIONES

La presente investigación es una evidencia de que la Sociedad Portuaria y la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura, han empezado a fortalecer su estrategia de sostenibilidad, conforme a las políticas vigentes. Así mismo, la Fundación se visualiza como una dependencia de impacto social que genera procesos para operar local y nacionalmente.

En este informe se recogieron evidencias cualitativo-descriptivas y estadísticas que condujeron a documentar y exponer el caso del Proyecto “Fortaleciendo la inclusión de las TIC en los procesos de educación y desarrollo comunitario en Buenaventura”, entendida como un proyecto de inversión en comunidades, y así mismo, identificar rasgos sobre su impacto sobre el desarrollo local y la construcción de paz. Para ello se dirigió la investigación al quehacer académico de las IE que hicieron parte del Proyecto, se reconocieron los diferentes momentos y aspectos importantes en su desarrollo y, sin duda, se integró a lineamientos/postulados de la Sociedad Portuaria como organización.

El Proyecto “Fortalecimiento de la inclusión de las TIC en los procesos educativos y de desarrollo comunitario en Buenaventura” fue una propuesta contextualizada, es decir, nació como solución a una problemática importante del Distrito. Con este la Fundación Sociedad Portuaria evidencia su interés en generar iniciativas tendientes al mejoramiento de la calidad y pertinencia de la educación en la región que presenta altos niveles de deserción estudiantil.

til, problemáticas de corrupción en la educación y poco acceso a recursos digitales al compararse con los promedios del departamento del Valle del Cauca y otras regiones del país.

Es de desatacar que cuando inició el Proyecto, gran parte de las instituciones educativas no contaban con infraestructura tecnológica que fortaleciera su proceso educativo y que los acercaran a la alfabetización digital, lo que hizo que la iniciativa impactara de forma contundente en la transformación de los ambientes escolares.

Al indagar sobre la percepción de las comunidades beneficiadas sobre el aporte del proyecto, se identifica que esta valora los aprendizajes que brindó la experiencia para el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y los procesos de aprendizaje. En el caso de los estudiantes, se evidencia que las clases más interesantes para ellos son las realizadas en las Infoaulas, lo que muestra que más allá de su eficacia para el aprovechamiento pedagógico, las TIC son un motor para motivar a los estudiantes hacia el conocimiento. Finalmente, los docentes han encontrado una oportunidad para acercarse a la tecnología, algunos expresaron que con este Proyecto fue la primera vez que manejaron un computador.

Otra de las conclusiones a las que se llega por medio del proceso investigativo, es que la frontera que existe entre la responsabilidad social del sector empresarial y la responsabilidad del Estado es muy difícil de manejar para las empresas, dado que estas no pueden suplir el papel del Estado o volverse asistencialistas, y en ocasiones sin darse cuenta caen en este error. A pesar de ello, en el Proyecto, aunque fue acertado e incurrió en cruzar esta delgada línea entre la responsabilidad del gobierno y la de la SPB como empresa, se resalta su capacidad de gestión para establecer lazos con otras organizaciones y con entidades del gobierno nacional (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Mintic, la Secretaría de Educación de Buenaventura, Fundación Telefónica, Epsa, Ecopetrol, Fundación Ramírez Moreno, el Sena. Esto hizo exitosa la consecución de la infraestructura tecnológica para el desarrollo del modelo y programas con base en TIC, pero el Proyecto no es la única solución a la falta de calidad de las IE del Distrito.

Es también evidente la necesidad de que el gobierno local defina políticas educativas que impulsen la apropiación de las TIC como un factor fundamental para el fortalecimiento de la calidad educativa en Buenaventura. Frente a este hecho, es claro que la Fundación no puede asumir responsabilidades que son competencia del Estado, pero sí puede incidir en los procesos de



formulación de política pública para que se contemple este tema. Además de la voluntad política para que el Proyecto se retome, la Secretaría de Educación del Distrito debe entender la importancia de brindar a las instituciones educativas el apoyo y asesoría para la consecución de recursos que garanticen el sostenimiento de las Infoaulas.

Al indagar sobre la percepción de las comunidades beneficiadas sobre el aporte del Proyecto, se identificó que estas valoran los aprendizajes dados a partir de la experiencia y se ratifica que nada justifica que un Proyecto de tal dimensión, que puede seguir generando beneficios importantes y adaptarse a la situación de país, en el marco del posconflicto no se oxigene, ni se le aproveche como una nueva oportunidad.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGENCIA ALEMANA DE COOPERACIÓN TÉCNICA (GIZ). (2011). *Lecciones aprendidas en la incorporación del enfoque de cultura de paz en el sistema educativo de Bolivia*. Obtenido de: <http://www.bivica.org/upload/aportes-construccion-paz.pdf>
- AGENCIA DE LA ONU PARA LOS REFUGIDOS (ACNUR). (2014/08/20). Colombia: Educación en medio del conflicto. Obtenido de: <http://www.acnur.org/noticias/noticia/colombia-educacion-en-medio-del-conflicto/>
- AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS. (s.f.). La inversión social. Obtenido de: <http://www.anh.gov.co/portaionalregionalizacion/Paginas/La-inversion-social.aspx>
- ALCALDÍA DISTRITAL DE BUENAVENTURA Y CÁMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA. (2010). Informe de coyuntura económica y social. Buenaventura. Obtenido de: [http://www.buenaventura.gov.co/images/multimedia/informe\\_de\\_coyuntura\\_economica\\_y\\_social\\_del\\_distrito\\_de\\_buenaventura\\_ano\\_2010\\_002.pdf](http://www.buenaventura.gov.co/images/multimedia/informe_de_coyuntura_economica_y_social_del_distrito_de_buenaventura_ano_2010_002.pdf)
- ARGANDOÑA, A. (1988). *La teoría de los stakeholders y el bien común*. Obtenido de: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0355.pdf>
- BACKMAN, J. (1975). *Social responsibility and accountability*. New York: New York University Press.
- BOATRIGHT, J. R. (2000). *Ethics and the Conduct of Business*. New Jersey: Prentice Hall.
- BOUTROS-GHALI, B. (1992). *Un programa de paz. Diplomacia preventiva, establecimiento de la paz y mantenimiento de la paz*. Informe Asamblea General Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.

- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, INSTITUTO CATALÁN PARA LA PAZ Y FUNDACIÓN IDEAS PARA LA PAZ (FIP). (2014). *Perspectivas y aportes empresariales para la construcción de paz*. Obtenido de: <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/8482>
- CARVAJAL, A. y NÚÑEZ, J. (2007) *¿Cómo romper las trampas de pobreza en Buenaventura?* Obtenido de: [http://www.acnur.org/t3/uploads/media/COI\\_2023.pdf](http://www.acnur.org/t3/uploads/media/COI_2023.pdf)
- CENTRO DE INVESTIGACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (FEDESARROLLO) y CENTRO DE RECURSOS PARA EL ANÁLISIS DE CONFLICTOS (CERAC). (2013). *Hacia un desarrollo integral de la ciudad de Buenaventura y su área de influencia*. Obtenido de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Hacia-un-desarrollo-integral-de-la-ciudad-de-Buenaventura-y-su-%C3%A1rea-de-influencia-Informe-final-2013.pdf>
- CENTRO DE INVESTIGACIONES MULTIDISCIPLINARIAS PARA EL DESARROLLO (CIMDER). (2011). Proyecto caracterización de la explotación sexual comercial de NNA en 6 municipios del Valle del Cauca. Cali: Obtenido de: [http://www.academia.edu/6036686/proyecto\\_caracterizaci%C3%93n\\_de\\_la\\_explotaci%C3%93n\\_sexual\\_comercial\\_de\\_nna\\_en\\_seis\\_municipios\\_del\\_valle\\_del\\_cauca](http://www.academia.edu/6036686/proyecto_caracterizaci%C3%93n_de_la_explotaci%C3%93n_sexual_comercial_de_nna_en_seis_municipios_del_valle_del_cauca)
- CENTRO NACIONAL DE MEMORIA HISTÓRICA (CNMH). (2015). *Buenaventura un puerto sin comunidad*. Obtenido de <http://www.centrodehistoria.gov.co/descargas/informes2015/buenaventuraPuebloSinComunidad/buenaventura-un-puerto-sin-comunidad.pdf>
- CORTÉS, M. y PÉREZ, A. (2016a). Entrevista realizada a Adriana Barreto, directora técnica de la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura en Bogotá, el 14 de junio de 2016.
- CORTÉS, M. y PÉREZ, A. (2016b). Entrevista realizada a Luis Antonio Benavides Zapata, director jurídico y administrativo de la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura, el 14 de junio de 2016.
- CORTÉS, M. y PÉREZ, A. (2016c). Entrevista realizada a la docente Johana Quintero de la Institución Educativa Juan José Rondón en Buenaventura, Valle del Cauca, el 16 de junio de 2016.
- CORTÉS, M. y PÉREZ, A. (2016d). Entrevista realizada a Yomaira Angulo, directora de educación de la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura, el 14 de junio de 2016.
- CORTÉS, M. y PÉREZ, A. (2016e). Entrevista realizada a Elpidio Vidal, analista de gestión social de la Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura, el 14 de junio de 2016.

- CORTÉS, M. y PÉREZ, A. (2016f). Entrevista realizada a la estudiante Helen Montaña de la Institución Educativa Teófilo Roberto Potes en Buenaventura, el 16 de junio de 2016.
- CORTÉS, M. y PÉREZ, A. (2016g). Entrevista realizada al grupo focal de docentes y padres de familia de la Institución Educativa Normal Juan Ladrilleros en Buenaventura, Valle del Cauca, el 16 de junio de 2016.
- CORTÉS, M. y PÉREZ, A. (2016h). Entrevista realizada al docente Joe Hamilton Quiñónez de la Institución Educativa Francisco José de Caldas en Buenaventura, Valle del Cauca, el 16 de junio de 2016.
- CORTÉS, M. y PÉREZ, A. (2016i). Entrevista realizada a la rectora Clara Inés Meléndez de la Institución Educativa Gerardo Valencia Cano de Buenaventura, Valle del Cauca, el 25 de octubre de 2016.
- CORTÉS, M. y PÉREZ, A. (2016j). Entrevista realizada al grupo focal de estudiantes de la Institución Educativa José María Carbonell en Buenaventura, Valle del Cauca, el 15 de junio de 2016.
- CORTÉS, M. y PÉREZ, A. (2016k). Entrevista realizada al grupo focal de estudiantes de la Normal Juan Ladrilleros en Buenaventura, Valle del Cauca, el 16 de junio de 2016.
- CORTÉS, M. y PÉREZ, A. (2016l). Entrevista realizada al grupo focal de estudiantes de la Institución Educativa San Rafael en Buenaventura, Valle del Cauca, el 15 de junio de 2016.
- CORTÉS, M. y PÉREZ, A. (2016m). Entrevista realizada al grupo focal de docentes de la Institución Educativa Juan José Rondón en Buenaventura, Valle del Cauca, el 16 de junio de 2016.
- CORTÉS, M. y PÉREZ, A. (2016n). Entrevista realizada al grupo focal de docentes de la Institución Educativa Simón Bolívar en Buenaventura, Valle del Cauca, el 26 de octubre de 2016.
- CORTÉS, M. y PÉREZ, A. (2016ñ). Entrevista realizada al grupo focal de docentes de la Institución Educativa San Rafael en Buenaventura, Valle del Cauca, el 15 de junio de 2016.
- CORTÉS, M. y PÉREZ, A. (2016o). Entrevista realizada a Dora María Montoya Granja, funcionaria de la Secretaría de Educación de Buenaventura, Valle del Cauca, el 14 de junio de 2016.

- CORTÉS, M. y PÉREZ, A. (2016p). Entrevista realizada al docente Juan Arley Cuero de la Institución Educativa Simón Bolívar en Buenaventura, Valle del Cauca, el 26 de octubre de 2016.
- CORTÉS, M. y PÉREZ, A. (2016q). Entrevista realizada al grupo focal de estudiantes de la Institución Educativa Francisco José de Caldas en Buenaventura, Valle del Cauca, el 16 de junio de 2016.
- DEFENSORÍA DEL PUEBLO. (2014). *Caracterización de la situación de los niños, niñas y adolescentes afro descendientes e indígenas en riesgo de reclutamiento y cualquier otra forma de utilización*. Obtenido de [http://www.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/node/field-documents/field\\_document\\_file/info\\_buenaventura.pdf](http://www.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/node/field-documents/field_document_file/info_buenaventura.pdf).
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). (2006/03/03) Censo general 2005, Perfil Buenaventura – Valle del Cauca. Obtenido de: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/valle/buenaventura.pdf>
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. (2006/02/20). *Política de Estado para mejorar las condiciones de vida de la población de Buenaventura* (Documentos Conpes 3410). Bogotá: DNP.
- DINERO. (2013/08/20). La privatización de los puertos. Obtenido de: <http://www.dinero.com/edicion-impres/a-caratula/articulo/la-privatizacion-puertos/182430>
- EL PAÍS. (2012/02/26). Buenaventura está entre los peores en educación: ministra María Fernanda Campo. Obtenido de: <http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/buenaventura-esta-entre-peores-en-educacion-ministra-maria-fernanda-campo>
- EL PAÍS. (2014/04/22). Jóvenes huyen de Buenaventura para evitar caer en guerra entre bandas criminales. Obtenido de: <http://www.elpais.com.co/elpais/judicial/noticias/personeria-investiga-presunto-abuso-fuerza-policia-buenaventura>
- EL PAÍS. (2015/01/29). Piden mejorar infraestructura de colegios de Buenaventura para iniciar año escolar. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/piden-mejorar-infraestructura-colegios-buenaventura-para-iniciar-ano-escolar>
- FREEMAN, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- FUNDACIÓN PAZ Y RECONCILIACIÓN Y EMBAJADA BRITÁNICA COLOMBIA. (2017). *Invirtiendo en el futuro: Guía para construir paz desde el sector empresarial en Colombia*. Bogotá: FIP.

- Fundación Sociedad Portuaria de Buenaventura. (2015). *Planeación Estratégica 2016-2020*. Buenaventura.
- GLOBAL REPORTING (GRI), GLOBAL COMPACT y WBCSD. (s.f.). *Guía para la acción empresarial en los ODS*. Obtenido de [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG\\_Compass\\_Spanish-one-pager-view.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf)
- GORDILLO, G. (2008). *Tecnologías de la información*. México: McGraw Hill.
- GUZMÁN, A. y TRUJILLO, M. (2008). *Emprendimiento social-revisión de literatura*. Obtenido de: [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/278](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/278).
- INSTITUTO COLOMBIANO PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN (ICFES). (2016). *Resultados secretarías 2016*. Obtenido de: <http://www.icfesinteractivo.gov.co/resultados-saber2016web/pages/publicacionResultados/agregados/saber11/agregadosSecretarias>.
- INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC). (2010). *Strategic Community Investment: Strategic Community Investment: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*. Washington D.C: International Finance Corporation.
- KPMG, ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA (ANDI) y FUNDACIÓN ANDI. (2016). *Descubriendo el valor de la inversión social*. Obtenido de: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/pdf/co-descubriendo-el-valor-de-la-inversi%C3%B3n-social.pdf>
- LA REPÚBLICA. (2016/05/04). *Sociedad Portuaria de Buenaventura mueve 40% del comercio exterior*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/sociedad-portuaria-buenaventura-mueve-40-del-comercio-exterior-2375806>
- MELO, J.; NARANJO, A. y VILLA, L. (2015). *Empresas y objetivos de desarrollo sostenible: una guía para empezar*. Medellín: Innove. Obtenido de [http://innove.com.co/wp-content/uploads/2016/05/Documento-EmpresayODS\\_INNOVE-2016.pdf](http://innove.com.co/wp-content/uploads/2016/05/Documento-EmpresayODS_INNOVE-2016.pdf)
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (MEN). (2009). *Indicadores de la Secretaría de Educación Departamento del Valle del Cauca*. Obtenido de: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-205952.html>
- MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (Mintic). (s.f.). *Cifras Colombia TIC*. Obtenido de <http://colombiatic.mintic.gov.co/estadisticas/stats.php?id=5ypres=contentyjer=3ycod=76109>

- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. (s.f.). *Informe conclusiones Foro de Expertos sobre RSE*. Obtenido de: [http://www.empleo.gob.es/es/sec\\_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro\\_expertos/contenidos/INFORME\\_FOROEXPERTOS\\_RSE.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf)
- OBSERVATORIO SOCIAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. (2014). *Introducción a la responsabilidad social corporativa*. Obtenido de [http://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook\\_La\\_RSC\\_modific.06.06.14\\_OK.pdf](http://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook_La_RSC_modific.06.06.14_OK.pdf)
- ONU. (2016). *Objetivos de desarrollo sostenible: 15 años para cambiar el mundo, 17 objetivos para lograrlo*. Organización de las Naciones Unidas (ONU). Bogotá: Pacto Global Red Colombia y Andesco.
- PÉREZ, O. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social empresarial*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- PÉREZ, V. (2008). *Economías del Pacífico colombiano*. Colección Banco de la República. Obtenido de: [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/lbr\\_econo\\_pacifico\\_col.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/lbr_econo_pacifico_col.pdf)
- PORTER, M. & KRAMER, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*. 84 (12), 42-56.
- PRANDI, M. y LOZANO, J. (2010). *La RSE en contextos de conflicto y posconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*. Obtenido de <http://escolapau.uab.cat/img/programas/derecho/webrse.pdf>
- RETOLAZA, J. L. (2013). *Theory, common good and stakeholder*. Obtenido de: <http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XXI/bien-com-n-y-teor-a-de-stakeholder.pdf>
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE BUENAVENTURA. (2014). Diagnóstico sector educativo 2014-2015. Buenaventura. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/0B6Devx0-19QBLWFxemVxX2x4ZkE/view>
- SEMANA. (2015/10/31). Sobrados de puertos. Obtenido de: <http://www.semana.com/economia/articulo/especial-infraestructura-2015-sobrados-de-puertos/448211-3>
- SOCIEDAD PORTUARIA DE BUENAVENTURA (2015). Propuesta de focalización estratégica para la Fundación SPB 2015-2020. Documento Fundación PP.
- SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL BUENAVENTURA. (s.f.). *La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura presenta su nueva imagen corporativa: Sociedad Portuaria Buenaventura: SPB. El aliado de la competitividad regional*. Obtenido de: <http://>

sprbun.com/documents/20181/25820/Comunicado+gerencia+nueva+imagen/a9f5efff-e632-4c13-bcoa-22b9b76c2dcc

SUPERINTENDENCIA DE PUERTOS y TRANSPORTE DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE (2016). Boletín estadístico: tráfico portuario en Colombia, tercer trimestre 2016. Obtenido de: [http://www.supertransporte.gov.co/documentos/2016/Diciembre/Planeacion\\_29/BOLETIN\\_ESTADISTICO\\_3\\_TRIMESTRE\\_2016.pdf](http://www.supertransporte.gov.co/documentos/2016/Diciembre/Planeacion_29/BOLETIN_ESTADISTICO_3_TRIMESTRE_2016.pdf)

TORRES, G.; IZASA, L. y CHÁVEZ, L. M. (2004). Evaluación del impacto en las instituciones escolares de los proyectos apoyados por el Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, Idep, de Bogotá. Obtenido de: [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/title/evaluacion-impacto-instituciones-escolares-proyectos-apoyados-instituto-investigacion-educativa-desarrollo/id/1089985.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/evaluacion-impacto-instituciones-escolares-proyectos-apoyados-instituto-investigacion-educativa-desarrollo/id/1089985.html)

WCH, FUNDESCODES, SJR y COALICO (2013). *Niños, niñas y adolescentes en busca de la buenaventura*. Bogotá: Alen Impresos. Obtenido de: [http://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CRC/Shared%20Documents/COL/INT\\_CRC\\_NGO\\_COL\\_I8009\\_S.pdf](http://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CRC/Shared%20Documents/COL/INT_CRC_NGO_COL_I8009_S.pdf)