



Propuesta de estrategia de espacio relacional territorial para la gestión de la conflictividad
social ante escenarios complejos: el caso de Puerto Gaitán (Meta, Colombia)

Eider Yovanny Vargas

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración

Bogotá, Colombia

16/septiembre/2025

Propuesta de estrategia de espacio relacional territorial
para la gestión de la conflictividad social ante escenarios
complejos: el caso de Puerto Gaitán (Meta, Colombia)

2

Propuesta de estrategia de espacio relacional territorial para la gestión de la conflictividad social
ante escenarios complejos: el caso de Puerto Gaitán (Meta, Colombia).

Eider Yovanny Vargas

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Directora:

Johanna Lozano Lozano

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración

Bogotá, Colombia

Propuesta de estrategia de espacio relacional territorial
para la gestión de la conflictividad social ante escenarios
complejos: el caso de Puerto Gaitán (Meta, Colombia)

16/septiembre/2025 Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

A mi esposa **Nasly** y a mi hijo **Thomas**,
por ser la razón de cada esfuerzo y la inspiración de
cada meta alcanzada. Gracias por la paciencia con mi
ausencia, por el amor que nunca faltó y por la fuerza
silenciosa que me impulsó a culminar este camino. Este
trabajo de grado es tan suyo como mío, porque detrás de
cada página está el sacrificio compartido y el sueño de
construir un futuro mejor para nuestra familia.

Agradecimientos

A la **Universidad EAN**, por abrir las puertas al conocimiento y brindarme un espacio académico de excelencia que desafió mis límites y fortaleció mi visión profesional.

A cada **profesor** y, de manera especial, a la **Dra. Johanna Lozano Lozano**, directora de mi monografía, quien con su guía, rigor académico y orientación constante, sembró en mí no solo saberes técnicos, sino también la convicción de que el liderazgo se construye con responsabilidad, ética y compromiso social. Sus enseñanzas trascendieron el aula y se convirtieron en pilares para la elaboración de este trabajo de grado y para mi desarrollo como profesional y ser humano.

A mis compañeros de maestría, por los debates, las ideas compartidas y el apoyo mutuo que hicieron de este proceso una experiencia enriquecedora y transformadora.

Este logro es el reflejo de un esfuerzo colectivo, donde la disciplina académica de la **Universidad EAN** y la pasión de sus docentes dejaron una huella imborrable en mi vida.

Resumen

Esta monografía diseña una estrategia de espacio relacional territorial para gestionar la conflictividad social en Puerto Gaitán (Meta, Colombia), donde convergen empresas, comunidades e instituciones en un contexto de tensiones recurrentes. Con un enfoque mixto secuencial exploratorio, se desarrolló una fase cualitativa (entrevistas y revisión documental) y luego una cuantitativa, mediante encuestas a 69 empresas y 89 líderes comunitarios. Se midieron institucionalidad del diálogo, articulación público-privada, facilitación de autoridades, confianza y factibilidad de una estrategia conjunta, construyendo índices sintéticos y un Índice Relacional Global (IRG).

En el empresariado, los resultados (escala 1–5) fueron: institucionalidad del diálogo 2,89; articulación público-privada 3,11; factibilidad de estrategia conjunta 3,17 e IRG 3,06, lo que evidencia madurez intermedia y fragilidad institucional. Entre líderes comunitarios, los valores oscilaron entre 2,94 y 3,47, con un IRG de 3,15, revelando mayor disposición a cooperar, aunque con debilidades en la mediación estatal (2,98) y la sistematicidad del diálogo.

Con base en estos hallazgos, se propone un Plan Piloto de 6 a 12 meses, articulado en cinco componentes: gobernanza multiactor, focalización sectorial, gestión de confianza, continuidad del negocio con enfoque en riesgos (COSO-ERM/ISO 31000) y monitoreo con KPIs e IRG semestral. Se concluye que la institucionalización de rutinas de cooperación transparentes y con rendición de cuentas es clave para disminuir la conflictividad, fortalecer la legitimidad y aumentar la resiliencia territorial.

Palabras clave: Espacio relacional territorial, Conflictividad social, Gobernanza multiactor, Continuidad del negocio, Gestión del riesgo.

Abstract

This monograph designs a business relational space strategy to manage social conflict in Puerto Gaitán (Meta, Colombia), a territory marked by recurring tensions among companies, communities, and institutions. Using a sequential exploratory mixed-methods approach, the study first conducted a qualitative phase (interviews and documentary review) and then a quantitative phase through surveys applied to 69 companies and 89 community leaders. The analysis measured dialogue institutionalization, public–private articulation, facilitation by authorities, trust, and the feasibility of a joint strategy, building synthetic indices and a Global Relational Index (GRI).

Among companies, results (scale 1–5) were: dialogue institutionalization 2.89; public–private articulation 3.11; joint strategy feasibility 3.17; and GRI 3.06, suggesting intermediate maturity with institutional fragility risks. Among community leaders, values ranged from 2.94 to 3.47, with a GRI of 3.15, showing greater willingness to cooperate but weaknesses in state mediation (2.98) and systematic dialogue.

Based on these findings, a 6–12 month Pilot Plan is proposed with five components: multi-actor governance, sectoral focus, trust-building and informed dialogue (protocols and observatory), business continuity and risk management (COSO-ERM/ISO 31000), and monitoring with KPIs and biannual GRI. The study concludes that institutionalizing transparent cooperation routines with accountability is essential to reduce conflict, strengthen legitimacy, and enhance organizational and territorial resilience.

Keywords: Business relational space, Social conflict, Multi-actor governance, Business continuity, Risk management

Tabla de contenido

Introducción	11
Objetivos	16
Justificación	17
Marco Teórico	20
Hipótesis.....	39
VARIABLES	39
Metodología	43
Trabajo de campo	54
Referencias.....	98
Anexos	105

Índice de tablas

Tabla 1	42
Tabla 2	60
Tabla 3.....	63
Tabla 4	71
Tabla 5	86
Tabla 6	87
Tabla 7	87
Tabla 8	87
Tabla 9	88
Tabla 10	91

Introducción

En territorios marcados por una intensa actividad económica, como el municipio de Puerto Gaitán (Meta, Colombia), emergen dinámicas complejas entre empresas, comunidades locales, organizaciones sindicales e instituciones públicas. Estas interacciones, influenciadas por intereses contrapuestos y limitadas capacidades institucionales, suelen derivar en situaciones de conflictividad social que afectan tanto el tejido comunitario como la viabilidad operativa de las empresas.

En el caso colombiano, ya se ha documentado cómo estos conflictos tienden a concentrarse en sectores estratégicos como los hidrocarburos o la agroindustria. Son varias las regiones que repiten este patrón: Arauca, Casanare, Putumayo y el Meta. Todas con fuerte presencia extractiva y con antecedentes de bloqueos y protestas que no solo interrumpen las operaciones, sino que además generan impactos serios, tanto económicos como sociales (Soler et al., 2023). Lo que muestran los estudios más recientes es que estos conflictos no surgen de la nada. Se alimentan de demandas comunitarias que llevan décadas sin respuesta, de fallos estructurales en la participación ciudadana, de daños ambientales no resueltos y de un Estado que no siempre logra facilitar procesos de diálogo creíbles ni sostenidos (Bebbington et al., 2008; Duarte et al., 2021).

La literatura que trabaja estos temas ha sido clara en señalar que una de las causas de fondo es la debilidad institucional. Pero no solo en términos de presencia del Estado, sino en la falta de estructuras de gobernanza capaces de articular intereses diversos. Cuando eso no existe —y muchas veces no existe— lo que hay es fragmentación y, tarde o temprano, conflictos que escalan (Ansell & Gash, 2008; Herzberg & Sisombat, 2016).

Puerto Gaitán, dentro de ese panorama, representa un caso clave. Su territorio, que abarca más de 17.000 km², lo convierte en uno de los municipios más grandes del país, aunque su población no supera los 50.000 habitantes. De esa población, cerca del 35 % pertenece a comunidades indígenas: Sikuaní, Piapoco, Jiw y Curripaco (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2020). Su economía gira alrededor del petróleo —con operaciones en el campo Rubiales y otras zonas de Ecopetrol y sus socios— además de la palma de aceite y la ganadería extensiva (Viloria de la Hoz, 2009). A pesar de eso, o quizás por eso mismo, las cifras sociales son preocupantes. Hay pobreza estructural, servicios básicos insuficientes y una institucionalidad que no responde del todo. Lo que produce una sensación constante de desigualdad y de exclusión social (Molina-Orjuela et al., 2022).

No es casualidad que haya sido, una y otra vez, escenario de protestas, bloqueos, huelgas y manifestaciones. En esas movilizaciones se entrelazan reclamos por trabajo digno, inversión en lo social, respeto a los territorios, junto con exigencias de los sindicatos y de distintas entidades. Las mesas de concertación han existido, claro que sí, pero no han logrado mucho. Su efectividad, por decirlo suavemente, ha sido limitada. Y eso ha reforzado la percepción de que ni el Estado ni las empresas cumplen lo que prometen (Duarte et al., 2021).

Aunque esta investigación no va a intervenir directamente en Puerto Gaitán, sí se toma como punto de referencia. No por azar, sino porque allí se condensan muchos de los factores que hacen difícil gestionar los conflictos: una institucionalidad frágil, actores diversos, demandas acumuladas. Por eso, el propósito de esta monografía es diseñar una estrategia territorial que permita construir espacios relacionales. Un enfoque que ayude a gestionar la conflictividad social, pero que también tenga en cuenta la sostenibilidad, la continuidad de las operaciones y el manejo del riesgo.

El espacio relacional territorial se ha venido comprendiendo como una red de vínculos y dinámicas entre instituciones, comunidades y organizaciones. Es una noción que gira en torno a la corresponsabilidad, al diálogo como práctica continua y a la capacidad de anticiparse a posibles escenarios de riesgo (Vargas et al., 2023; Villasmil & Prieto Pulido, 2013). Más que una propuesta técnica, esta estrategia pretende ser una vía para articular a distintos actores, bajo algunos principios comunes: legitimidad, transparencia y resiliencia. Y lo hace justamente como respuesta a la fragilidad, evidente, de los esquemas tradicionales de concertación.

A partir de esta idea del espacio relacional como un entramado vivo, que cambia y se redefine en función de quién interactúa y cómo lo hace, se plantea la necesidad de llevar esa comprensión conceptual a algo más concreto. Algo que pueda guiar acciones reales. No es sencillo, claro está, pero es indispensable si se quiere actuar con eficacia en escenarios como el de Puerto Gaitán, donde temas como la confianza, la corresponsabilidad o la gobernanza compartida no pueden dejarse al azar. Requieren estructuras, herramientas y mecanismos pensados para sostener esa acción conjunta.

El desarrollo de la estrategia propuesta en este trabajo parte de una revisión teórica y documental, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos. Es importante aclarar que no se contempla su implementación directa, al menos por ahora. Esta decisión tiene que ver con el carácter más bien exploratorio del estudio, y con la necesidad de construir una propuesta que sea sólida, flexible y aplicable a otros territorios donde también se presenten conflictos similares, sobre todo en lo que refiere a gobernanza local y relacionamiento institucional.

La situación que aquí se analiza afecta de manera directa al sector extractivo, en particular a las empresas petroleras con presencia en Puerto Gaitán, que es uno de los principales municipios productores de crudo en Colombia. Los conflictos que persisten entre estas empresas,

las comunidades del área y las instituciones públicas tienen efectos relevantes: ponen en riesgo la continuidad operativa, dificultan el cumplimiento de obligaciones socioambientales e impactan negativamente en la imagen de las compañías. Pero no solo eso. También generan consecuencias sobre otras actividades económicas asociadas, como el transporte, los servicios logísticos o el comercio local, todos altamente dependientes de la estabilidad que pueda tener el sector petrolero.

Por eso, pensar en una estrategia que ayude a manejar estas tensiones no es solamente una necesidad social. También lo es para mantener la viabilidad de las operaciones económicas y, en el fondo, para impulsar el desarrollo del territorio de una forma más equitativa y menos conflictiva.

Desde esta perspectiva general, se plantea la pregunta central de la investigación, que busca orientar el diseño estratégico propuesto:

¿Cómo puede formularse una estrategia de espacio relacional que contribuya a gestionar la conflictividad social entre el sector extractivo (especialmente el petrolero) y las comunidades del municipio de Puerto Gaitán, considerando los bajos niveles de confianza, transparencia y articulación institucional identificados en el territorio?

Con base en ello, el trabajo se orienta a:

- Analizar los factores que configuran la conflictividad social en Puerto Gaitán.
- Examinar marcos teóricos y experiencias previas en gobernanza relacional, sostenibilidad y gestión del riesgo.
- Formular una estrategia articulada que facilite la cooperación multiactor, la prevención de conflictos y la toma de decisiones conjunta.

En definitiva, este trabajo de grado busca contribuir con un marco estratégico aplicable a territorios con alta conflictividad, orientado a fortalecer el diálogo institucional, la resiliencia operativa y el desarrollo sostenible. Esta propuesta se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente con el ODS 9 (industria, innovación e infraestructura), el ODS 16 (paz, justicia e instituciones sólidas) y el ODS 17 (alianzas para lograr los objetivos), promoviendo así la articulación entre sectores público, privado y comunitario como eje fundamental de transformación territorial (Organización de Naciones Unidas, 2015).

Objetivos

Objetivo general

Formular una estrategia de espacio relacional orientada a gestionar la conflictividad social entre las comunidades locales y el sector extractivo, especialmente las empresas petroleras que operan en Puerto Gaitán, contribuyendo al fortalecimiento de la gobernanza territorial y al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con paz, justicia, alianzas y desarrollo sostenible.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual de la conflictividad social y las relaciones entre empresas, comunidades e instituciones en Puerto Gaitán.
- Identificar las principales barreras y oportunidades para la construcción de espacios relacionales sostenibles.
- Formular componentes estratégicos (actores, mecanismos, acciones y principios) de un espacio relacional territorial.
- Proponer un plan de implementación y seguimiento de la estrategia diseñada, adaptado al contexto territorial.

Justificación

La sostenibilidad, la continuidad del negocio y la gestión del riesgo son pilares interdependientes en la formulación de una estrategia de espacio relacional. La sostenibilidad garantiza que las relaciones entre actores no se limiten a acuerdos coyunturales, sino que se orienten al desarrollo territorial de largo plazo. La continuidad del negocio depende, en estos entornos, de relaciones estables y legitimadas, mientras que la gestión del riesgo permite anticipar y mitigar escenarios de conflicto. Integrar estos enfoques en la estrategia relacional implica diseñar mecanismos institucionales que promuevan el diálogo permanente, la corresponsabilidad y la adaptación frente a dinámicas territoriales cambiantes.

Bajo esa premisa, la presente investigación resulta pertinente ante la necesidad de integrar la sostenibilidad, la continuidad del negocio y la gestión del riesgo en las estrategias territoriales que operan en contextos caracterizados por su alta complejidad institucional y social, como es el caso del municipio de Puerto Gaitán (Meta, Colombia). Este municipio, con una extensión de 17.499 km², es uno de los más grandes del país y concentra una población aproximada de 47.000 habitantes, de los cuales cerca del 35 % corresponde a comunidades indígenas pertenecientes a los pueblos Sikuani, Jiw, Piapoco y Curripaco, organizados en resguardos colectivos y asociaciones representativas como UNUMA (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2020).

La economía local depende principalmente de la explotación de hidrocarburos —con epicentro en el campo Rubiales, el más grande de Colombia— y de la agroindustria de palma de aceite y ganadería extensiva. Estos sectores generan aportes significativos a los ingresos fiscales municipales, pero no se traducen en mejoras proporcionales en la calidad de vida de la población:

persisten altos niveles de pobreza, desigualdad social, limitado acceso a servicios básicos y deficiencias en infraestructura social (Asociación Colombiana del Petróleo y Gas, 2025; Molina-Orjuela et al., 2022). Esta paradoja entre riqueza productiva y precariedad social ha sido señalada como un factor estructural de conflictividad.

En lo social, Puerto Gaitán ha sido escenario recurrente de protestas, bloqueos de vías y huelgas laborales que reflejan tensiones históricas entre empresas, comunidades y autoridades. Estas movilizaciones, que han llegado a paralizar operaciones en los campos petroleros, suelen estar motivadas por reclamos de empleo local, inversión social, compensaciones ambientales y cumplimiento de acuerdos. A ello se suma la presencia de actores armados ilegales que disputan rentas derivadas de la actividad extractiva, intensificando la fragilidad institucional y el riesgo de cooptación de liderazgos comunitarios (Sarmiento, 2018).

Cuervo y Délano (2019) afirman que las estrategias basadas en el espacio relacional tienen el potencial de conectar intereses que, en principio, parecen incompatibles. Lo hacen a través de esquemas de gobernanza colaborativa, que ayudan a mejorar el desempeño de las organizaciones, especialmente en territorios donde los conflictos sociales son persistentes. En la misma línea, Palacio y Núñez (2020) señalan que cuando hay corresponsabilidad entre empresas, comunidades y autoridades, se fortalece la legitimidad institucional y se hace más sostenible la gestión de los conflictos.

Estos planteamientos son especialmente útiles para pensar en Puerto Gaitán, donde las relaciones entre actores están bastante fragmentadas y la presencia del Estado, en muchos sentidos, es insuficiente. Allí, se hace urgente una estrategia que institucionalice el diálogo multiactor y que promueva relaciones más horizontales, apoyadas en la confianza, la transparencia y una corresponsabilidad real.

Desde lo conceptual, la propuesta se sostiene en la idea de que el espacio relacional no es algo fijo, sino una red viva de interacciones sociales, económicas e institucionales. Es precisamente desde esa red que se pueden abordar, de forma más integral, los factores que inciden en la sostenibilidad de las empresas (Herrera, 2001; Lara, 2015; Massey, 1994). Además, la estrategia incorpora enfoques contemporáneos en gestión del riesgo, que se enfocan no solo en reaccionar ante amenazas, sino en anticiparlas y reducirlas, sobre todo en entornos que cambian rápido. También toma elementos de la perspectiva de continuidad del negocio, entendida aquí como un principio organizacional clave para asegurar la resiliencia operativa (Selby & Perez-Dalena, 2020).

En lo práctico, lo que esta investigación busca es entregar una serie de lineamientos estratégicos y herramientas que ayuden a construir puentes entre empresas, comunidades y autoridades. Se trata de fomentar procesos participativos reales, que apunten a recuperar la confianza institucional y garanticen el cumplimiento de compromisos, tanto sociales como ambientales. Estos aportes no son aislados: están alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular con el ODS 9, que impulsa la innovación y la infraestructura; el ODS 16, que promueve instituciones eficaces y responsables; y el ODS 17, que resalta el valor de las alianzas como medio para alcanzar objetivos más amplios (Cuervo & Délano, 2019).

Con todo lo anterior, esta investigación busca generar valor tanto en el ámbito académico como en los sectores público y empresarial. No se queda solo en el análisis, sino que propone una estrategia metodológica que puede facilitar la construcción de espacios relacionales funcionales, pensados específicamente para gestionar la conflictividad social en contextos territoriales donde las relaciones, por ahora, están lejos de ser estables o sostenibles.

Marco Teórico

Plantear una estrategia de espacio relacional territorial como herramienta para gestionar la conflictividad social implica, primero, construir una base teórica sólida. Una que permita entender cómo interactúan distintos actores, qué capacidades tienen las organizaciones y bajo qué marcos institucionales se mueven. No basta con identificar los conflictos: hay que reconocer que surgen de dinámicas territoriales específicas, muchas veces relacionales y atravesadas por desigualdades estructurales. Estos elementos, además, no pueden quedar por fuera cuando se habla de gestión del riesgo desde una perspectiva ampliada. Por eso, la estrategia se apoya en ocho componentes centrales que se articulan entre sí: el espacio relacional y la interacción social; la gobernanza interactoral y multiactor; la sostenibilidad empresarial; la seguridad y defensa nacional; la gobernanza relacional; la continuidad del negocio; y la gestión del riesgo en contextos complejos. Solo al integrar estos elementos de manera sistémica es posible anticipar, mitigar y transformar escenarios de conflicto a través de acciones colectivas basadas en cooperación, desarrollo sostenible y corresponsabilidad.

1. ¿Qué se entiende por “estrategia”?

En la literatura reciente, el término se ha definido como un conjunto de decisiones interrelacionadas que orientan la acción de una organización o sistema. Estas decisiones tocan aspectos clave como el ámbito de acción (scope), la posición institucional y la forma en que se distribuyen los recursos (Cory, 2024; Haar & Kelly, 2024; McConnell, 2022). No se trata simplemente de tareas operativas o tácticas; son elecciones estructurales que exigen

coordinación, implementación y, muchas veces, renuncias frente a alternativas posibles (Arrieta & Shrestha, 2022; Bhat et al., 2024).

Desde esta perspectiva, conviene marcar ciertas diferencias entre conceptos que suelen confundirse:

- Estrategia no es lo mismo que plan. La estrategia define un marco general de decisiones; el plan traduce esas decisiones en acciones concretas, con metas, tiempos e indicadores claros (Martinez & Milla, 2007). El plan ejecuta, pero no sustituye a la estrategia.
- Estrategia y programa también se distinguen. Un programa agrupa acciones sistemáticas en una línea específica, mientras que la estrategia articula varios programas bajo un criterio común.
- Tampoco es equivalente a política pública. Mientras la política define líneas de acción del Estado en sectores determinados, una estrategia puede abarcar y coordinar políticas distintas si hay un objetivo transversal, como podría ser la sostenibilidad o la gobernanza territorial.

Lo que esta investigación propone, entonces, es una estrategia de espacio relacional territorial.

No como un paquete de soluciones fijas o una receta de intervención, sino como una estructura abierta, con normas flexibles y actores diversos. El objetivo es que esa estructura sirva para orientar las relaciones entre empresas, comunidades y gobiernos, sobre todo en escenarios marcados por la conflictividad. La estrategia se compone de principios, mecanismos e incentivos diseñados para fomentar la confianza, reforzar la institucionalidad y construir capacidad colectiva para responder a los desafíos del territorio.

En el caso de Puerto Gaitán, esto se concreta en cinco líneas de acción, junto con un plan piloto.

La idea es avanzar en la institucionalización del diálogo, fortalecer capacidades locales y generar

condiciones que hagan posible una sostenibilidad real, pensada a largo plazo y con base en el compromiso de todos los actores.

2. El espacio relacional y la interacción social

La noción de espacio relacional ha venido ganando terreno en los estudios territoriales y organizacionales porque permite una mirada más compleja y dinámica de las relaciones que configuran lo social. A diferencia de las perspectivas más tradicionales, que ven el espacio como un simple contenedor físico, este enfoque propone entenderlo como algo producido por las relaciones: vínculos sociales, económicos e institucionales que terminan dando forma a cómo interactúan los actores, cómo cooperan, se enfrentan o negocian. Así, el territorio deja de ser un fondo neutro para convertirse en un tejido activo, cargado de trayectorias, tensiones y conexiones (Massey, 1994).

El enfoque relacional parte de la idea —no tan nueva pero aún potente— de que ningún actor opera de forma completamente aislada. Al contrario, todos están insertos en redes de interdependencia. Como señala Beuf (2019), el espacio relacional se expresa en estructuras de interacción que pueden tanto facilitar como frenar procesos de desarrollo y de construcción colectiva. Estas redes están atravesadas por relaciones de poder, por desigualdades visibles y no tanto, y por una distribución dispareja de los recursos. De ahí que mirar un territorio desde su dimensión relacional implique no solo mapear actores, sino entender sus intereses, sus capacidades reales, los vínculos que los unen o los separan y los conflictos que ya están ahí, aunque no siempre a la vista.

Este tipo de enfoque resulta especialmente útil cuando se trata de analizar cómo se configuran las relaciones en contextos institucionalmente complejos. En escenarios donde intervienen empresas, comunidades, autoridades locales y otros actores, las relaciones no pueden reducirse a contratos formales o contactos esporádicos. El espacio relacional, más bien, debe entenderse como un entramado estructurado que se va tejiendo con base en la confianza, la comunicación sostenida y acuerdos que, aunque implícitos a veces, son fundamentales. Este entramado permite articular agendas diversas, resolver tensiones y construir algo parecido a una visión compartida, incluso si no todos están de acuerdo en todo.

Llevado al plano práctico, un modelo de espacio relacional territorial busca activar canales de diálogo y estructuras de coordinación que fomenten la corresponsabilidad y, sobre todo, que permitan anticipar los conflictos antes de que escalen. En contextos donde el Estado no alcanza a cumplir del todo su función —ya sea por debilidad, fragmentación o simplemente ausencia— estos espacios pueden actuar como un complemento. No reemplazan al Estado, claro, pero sí ofrecen cierta estabilidad para que las empresas puedan operar y para que el desarrollo local no dependa solo de lo institucional.

En este sentido, es importante recordar que estas relaciones no son estáticas. Cambian. Las alianzas, las tensiones, la confianza o la desconfianza se mueven al ritmo de los contextos, de los eventos críticos o de modificaciones en las reglas del juego. Por eso, los modelos que se propongan tienen que ser flexibles, capaces de adaptarse. Se necesitan metodologías participativas, diagnósticos construidos en conjunto y herramientas que permitan hacer seguimiento y ajustes en el camino.

Pero el espacio relacional no se agota en lo estructural o lo funcional. También tiene una dimensión simbólica. Las formas en que los actores se perciben entre sí —las historias que se

cuentan, los imaginarios que construyen, los estigmas que cargan— terminan afectando, a veces profundamente, la calidad de las relaciones. Muchas situaciones conflictivas no se explican solo por recursos o decisiones, sino por heridas que vienen del pasado, por promesas rotas o por memorias colectivas difíciles de reparar. Por eso, incluir esta dimensión simbólica en el diseño de modelos relacionales no es accesorio: es esencial para que los cambios sean duraderos.

Sintetizando lo anterior, el enfoque del espacio relacional ofrece una herramienta poderosa para analizar y transformar la forma en que interactúan los actores en el territorio. Aplicarlo permite construir estructuras más resilientes, inclusivas y legítimas. No solo contribuye a disminuir los conflictos, sino que abre la posibilidad de avanzar hacia un desarrollo territorial que sea, en serio, más equitativo y sostenible.

3. Gobernanza interactoral y participación multiactor

La gobernanza interactoral se ha posicionado como una herramienta central para comprender cómo se dan —y se pueden gestionar— las relaciones entre distintos actores sociales en escenarios complejos. Escenarios donde el Estado no siempre tiene un papel dominante, o donde su presencia es parcial y, en muchos casos, insuficiente. En estos contextos, lo que aparece es una gobernanza en la que intervienen múltiples actores: económicos, políticos, sociales. Cada uno desde su lugar, con intereses distintos, pero obligados a interactuar, negociar y, cuando es posible, acordar reglas mínimas para resolver problemas comunes (Börzel & Risse, 2010; Rhodes, 1998).

A diferencia de los enfoques más tradicionales que ubican al Estado en el centro del control, este concepto parte de una lógica distinta. La gobernanza se entiende aquí como un entramado de redes donde confluyen actores diversos: empresas, comunidades locales, ONG, agencias estatales y hasta figuras informales que también inciden en lo territorial. Ahora bien, estas interacciones no

son fáciles, ni automáticas. Están marcadas por desbalances de poder, por historias de desconfianza y por conflictos de intereses que no siempre se pueden resolver del todo. Sin embargo, cuando se diseñan mecanismos de gobernanza relacional —que tengan base institucional y normativa— es posible disminuir las tensiones y avanzar hacia formas más colaborativas de decisión (Kooiman, 2003).

En territorios atravesados por conflictos sociales o donde la institucionalidad no logra responder adecuadamente, como sucede en varias regiones de Colombia, esta idea de gobernanza cobra un sentido aún más fuerte. Porque permite construir acuerdos que reconozcan la diversidad, sin negar las diferencias. Para ello, es fundamental promover la participación informada, garantizar el acceso a información pública, abrir espacios para quienes normalmente quedan fuera y asegurar procesos de decisión más transparentes. En este sentido, gobernar no es solo diseñar estructuras normativas; es construir un proceso político, donde lo que cuenta es la confianza, la corresponsabilidad y la disposición a aprender en conjunto (Ansell & Gash, 2008).

Una de las herramientas más útiles dentro de esta lógica son las plataformas multiactor. Se trata de espacios deliberativos donde diferentes sectores pueden dialogar, identificar prioridades y hacer seguimiento a los acuerdos. Emerson, Nabatchi y Balogh (2012) han mostrado que para que estas plataformas funcionen se requieren capacidades colaborativas muy específicas: como el liderazgo que media y no impone, la empatía institucional, o sistemas de retroalimentación que den voz a todos, incluso a los que normalmente no tienen poder de decisión.

Ahora bien, no se trata solo de resolver conflictos una vez estallan. La gobernanza multiactor también sirve para prevenir. Permite mantener el diálogo abierto, intercambiar puntos de vista y, con eso, reducir la probabilidad de que los desacuerdos escalen al punto de convertirse en crisis. Por eso, en el modelo que propone esta investigación, este tipo de gobernanza es un eje central.

No solo para abordar tensiones ya visibles, sino para anticiparse. Para identificar señales de alerta, negociar de forma temprana y activar respuestas conjuntas cuando sea necesario.

Desde el lado empresarial, adoptar una mirada de gobernanza relacional implica cambiar el enfoque. Ya no basta con implementar programas de responsabilidad social que parten desde la empresa hacia afuera. Lo que se propone es otra cosa: una lógica de corresponsabilidad territorial. Asumir que las empresas no son actores externos, sino parte del entramado político-social del territorio. Y con ello, aceptar que también tienen una cuota de responsabilidad en la construcción del orden local. No para reemplazar al Estado, sino para fortalecer las capacidades existentes y aportar donde hay vacíos.

Por eso, al pensar en un modelo de espacio relacional territorial, la gobernanza interactoral se vuelve clave. Porque ofrece una estructura —institucional y procedimental— donde las decisiones no vengan de arriba, sino que se construyan entre todos. Eso, claro, requiere de condiciones. No basta con buena voluntad. Hace falta capacidad técnica, metodologías adecuadas, y un compromiso real con la inclusión, la deliberación y la evaluación participativa.

4. Sostenibilidad empresarial y relaciones con el entorno

Por otra parte, el concepto de sostenibilidad empresarial ha ido ampliando su alcance. Lo que en un principio se entendía como una simple extensión de la responsabilidad social corporativa, hoy se reconoce como una estrategia integral que busca equilibrar el rendimiento económico con el compromiso social y el respeto por el medio ambiente. Esta visión parte del reconocimiento de que las empresas no son entes aislados; forman parte de un tejido social, ambiental e institucional que influye en sus decisiones y, al mismo tiempo, se ve afectado por ellas (Elkington, 1998; Lozano, 2015).

Una de las ideas más influyentes en este campo es el modelo del *triple bottom line* de Elkington (1998), que plantea que el éxito empresarial no debe medirse únicamente por las ganancias, sino también por su impacto en lo social y lo ambiental. A partir de esta propuesta, surgió el concepto de *creating shared value* desarrollado por Porter y Kramer (2011), que va en la misma dirección: la competitividad empresarial y el desarrollo social no son opuestos, sino que pueden —y deberían— reforzarse mutuamente.

En territorios marcados por conflictos persistentes o con instituciones débiles, la sostenibilidad no puede reducirse a compensaciones económicas o campañas filantrópicas sin continuidad. Hace falta algo más estructurado, más conectado con el contexto. Lo que se requiere es una estrategia que parta de la corresponsabilidad, que escuche activamente a los actores del territorio, que incluya diagnósticos compartidos y dialogue con ellos. También que establezca mecanismos para evaluar juntos los impactos. De este modo, las decisiones empresariales pueden alinearse mejor con lo que el entorno necesita y espera, y así prevenir conflictos antes de que escalen (Bebbington et al., 2008).

Pero no basta con establecer canales de diálogo. Las relaciones con el entorno deben estar guiadas por principios éticos y una visión clara de derechos. Las empresas tienen que asumir que sus acciones no afectan a todos por igual. Existen impactos diferenciales, especialmente sobre comunidades étnicas, mujeres u otros grupos históricamente excluidos. Esto obliga a incorporar un enfoque de derechos humanos y equidad, lo que a su vez demanda cambios profundos en la cultura organizacional. Es decir, pasar de una lógica centrada en la extracción y el beneficio inmediato, hacia una que valore la reciprocidad y el cuidado (UN Global Compact, 2014).

En lo operativo, trabajar bajo el enfoque de sostenibilidad exige integrar indicadores claros. Los conocidos indicadores ESG —ambientales, sociales y de gobernanza— deben formar parte

del sistema regular de monitoreo dentro de la empresa. ¿Para qué? Para poder medir avances, identificar retrocesos, y rendir cuentas con base en información verificable. Además, estos indicadores fortalecen la transparencia, ayudan a construir confianza y legitiman el rol de la empresa dentro del tejido territorial (Searcy, 2012).

Otro punto clave es que la sostenibilidad está estrechamente ligada a la capacidad de adaptación. Las empresas que invierten en innovación social, que promueven alianzas multiactor o que gestionan sus recursos de forma participativa, suelen estar mejor preparadas ante situaciones críticas. Hablamos de conflictos, pero también de crisis ambientales, regulaciones imprevistas o desastres naturales. Esa capacidad de aprendizaje continuo les permite no solo resistir, sino mantener su competitividad e incluso fortalecer su papel en el desarrollo del territorio (Hart & Milstein, 2003).

Hay que dejar claro, además, que la sostenibilidad no es una meta fija que se alcanza y ya. Es un proceso. Uno que exige revisión constante, ajustes, apertura a nuevas prácticas. Los modelos que se diseñen para mejorar las relaciones entre empresa y territorio deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a los cambios sociales, económicos o ambientales. Y deben construirse con participación real y con mecanismos claros de transparencia.

5. Seguridad y defensa nacional

La forma en que se entiende hoy la seguridad y la defensa nacional ha cambiado bastante con respecto a las concepciones más tradicionales. Ya no se trata solo de estrategias militares ni de contener amenazas armadas. Actualmente, se reconoce que ambas dimensiones están estrechamente vinculadas al desarrollo. Esta evolución conceptual ha sido impulsada por la necesidad de articular la protección del territorio con políticas que también busquen el bienestar

social, la solidez institucional y el crecimiento económico. En esa línea, el enfoque de seguridad multidimensional, promovido por organismos como la OEA, plantea que la seguridad debe asumirse como un bien público. Es decir, debe proteger no solo frente a amenazas convencionales —como la guerra o el crimen organizado— sino también ante otras más complejas y persistentes, como la pobreza, la exclusión, la degradación ambiental o incluso la inseguridad alimentaria.

Este marco conceptual se nutre de la noción de seguridad humana, que pone en el centro a las personas, su dignidad, y su derecho a vivir sin miedo ni carencias (United Nations Development Programme, 1994). Lo importante no es solamente cuán destructiva puede ser una amenaza, sino cómo afecta la vida cotidiana, los derechos, las oportunidades de quienes habitan un territorio. De ahí que el concepto de seguridad se amplíe y atravesase dimensiones que antes parecían separadas: lo social, lo económico, lo ambiental, incluso lo cultural.

Desde esta perspectiva más amplia, Borda y Tickner (2011; 2004) advierten que una política de defensa nacional que sea realmente efectiva no puede limitarse a lo militar. Requiere de un Estado con capacidad de presencia integral. No solo con soldados o policías, sino con instituciones civiles capaces de atender necesidades reales. Este enfoque cobra especial relevancia en departamentos como el Meta, donde la acción de grupos armados ilegales, los conflictos por el uso del suelo y una institucionalidad débil configuran escenarios de alta fragilidad. En esos contextos, la ausencia del Estado no solo aumenta la vulnerabilidad de las comunidades, sino que también pone en riesgo las actividades económicas.

Y es ahí donde entra la necesidad de vincular la seguridad con la gestión del riesgo. Según Cerón y Hoyos (2020), los territorios donde convergen amenazas naturales, sociales y antrópicas requieren políticas que combinen prevención, resolución de conflictos y fortalecimiento institucional. No es suficiente con reacciones puntuales o estrategias de control. Se necesita una

visión más anticipatoria, que permita identificar riesgos antes de que se materialicen, reducir vulnerabilidades y, a la vez, generar oportunidades de desarrollo local que sean sostenibles.

En esta misma línea, Krause y Williams (1997) subrayan que la seguridad no es algo dado, sino una construcción política. Está atravesada por relaciones de poder, intereses estratégicos y discursos que le dan forma. Por eso, si se quiere diseñar políticas de seguridad que sean legítimas y eficaces, es necesario que incluyan a múltiples actores, fomenten la deliberación democrática y se adapten a las particularidades de cada territorio. Este enfoque coincide con la idea de seguridad relacional, que reconoce la interdependencia entre la seguridad del Estado, de las comunidades y también de los actores empresariales.

Desde esta perspectiva, articular seguridad, defensa nacional y desarrollo territorial exige algo más que buenas intenciones. Se necesita una estrategia integral que parta del reconocimiento de las comunidades como actores centrales, del rol productivo de las empresas y de la corresponsabilidad de las distintas instancias del Estado. La sostenibilidad empresarial, entonces, no depende únicamente de indicadores financieros, sino también de operar en un entorno seguro y confiable. Un entorno donde se pueda trabajar sin interrupciones, proteger las inversiones y mantener la legitimidad social de los proyectos. En ese sentido, las alianzas entre lo público y lo privado y los mecanismos de gobernanza territorial tienen un papel clave en la construcción de condiciones reales de paz y de progreso. Esto es especialmente urgente en lugares como Puerto Gaitán.

Defender un territorio, entonces, no es solo cuestión de protegerlo físicamente. También implica fortalecer las capacidades institucionales y sociales para enfrentar, de forma coordinada, los desafíos del desarrollo. Visto así, la seguridad y la defensa nacional dejan de ser solo asuntos

del orden, y se convierten en pilares estratégicos para garantizar derechos y promover economías locales que puedan sostenerse en el tiempo.

6. Gobernanza relacional

La gobernanza, en su acepción más abierta, alude a cómo se definen rumbos y se coordinan acciones entre actores que comparten alguna responsabilidad sobre lo público. Con el tiempo fue perdiendo ese sesgo estatalista que concentraba todo en el aparato gubernamental, y se fue moviendo hacia arreglos más horizontales donde empresas, organizaciones sociales, comunidades y otros actores se sientan a la mesa. Un campo heterogéneo, por supuesto, con modelos que conviven y que compiten. La jerarquía sigue la lógica del mando estatal; el mercado privilegia incentivos y precios; la gobernanza relacional, en cambio, confía en el diálogo, la cooperación y la cocreación de reglas comunes.

En concreto, la gobernanza relacional describe cómo empresas, comunidades y gobiernos locales se enlazan y deciden dentro de un territorio que comparten y disputan. Importa menos el cumplimiento frío de normas formales que la manera en que se negocian intereses, se tramitan diferencias y se tejen vínculos capaces de sostener procesos en contextos inciertos. También la cotidianeidad, lo que pasa día a día, pesa en esas interacciones. En lugares como Puerto Gaitán, con actores de historias y expectativas muy distintas, este tipo de arreglo puede hacer la diferencia.

La idea de fondo es clara: sin cooperación y sin una base mínima de confianza entre quienes habitan y operan un territorio, gestionar recursos o tramitar conflictos se vuelve muy difícil. La colaboración entre múltiples actores no es lineal ni limpia, pero abre espacio para reconocer voces diversas, aprovechar saberes distintos y diseñar respuestas más realistas, más aterrizadas. En la sabana estacional de Puerto Gaitán, por ejemplo, se ha propuesto frenar el cambio indiscriminado

del uso del suelo y promover alternativas sostenibles que integren de manera activa a la población local (Castro, 2020). Tales propuestas requieren, sí o sí, algún nivel de gobernanza territorial que respalden su puesta en marcha.

Otro aporte central de la gobernanza relacional consiste en situar la mediación, el diálogo y la construcción de acuerdos como herramientas principales para el manejo de conflictos. Cuando hay tensiones ambientales o disputas por los usos del territorio, estos enfoques colaborativos ayudan a equilibrar intereses y avanzar hacia soluciones más justas, que, aunque imperfectas, suelen ser más estables en el tiempo (Emerson & Nabatchi, 2015). Proceso lento, con avances y con retrocesos, y aun así imprescindible. Porque sin ese trabajo paciente, los conflictos vuelven y vuelven.

En Puerto Gaitán, donde la diversidad de actores es alta y los desafíos del desarrollo son muchos, adoptar un enfoque relacional tiene pleno sentido. La coordinación entre empresas, comunidades y autoridades permite diseñar proyectos mejor alineados con necesidades locales y evita, en no pocas ocasiones, la escalada de tensiones que desgastan a todos. Alcanzar consensos no es automático, ni siempre posible, ni siempre deseable en la misma medida; pero el simple intento por negociar y entender al otro ya crea un clima más cooperativo. Un clima que mejora la calidad de las decisiones y de sus resultados.

Así, la gobernanza relacional no se queda en la teoría, se convierte en práctica y en práctica situada, que transforma la manera de habitar y construir el territorio. No borra los conflictos, y no lo pretende, pero ofrece instrumentos para tratarlos de forma más humana, más colectiva y, sobre todo, más justa. Un camino imperfecto, aunque necesario. Y necesario porque sin relaciones no hay gobernanza que funcione.

7. Espacio relacional

La idea de espacio relacional nos invita a dejar de pensar en el territorio como algo estático, rígido o simplemente geográfico. Más bien, plantea que el espacio es un tejido vivo de relaciones sociales, económicas y culturales, que se va configurando —y reconfigurando— a medida que las personas interactúan, se mueven, negocian, disputan o cooperan. Es decir, el espacio no está dado de antemano, sino que se construye desde lo social, desde lo que se hace y se dice en él.

Löw (2008) plantea que el espacio se forma mediante dos procesos: el "espaciado", que tiene que ver con cómo se disponen personas, objetos, instituciones en el territorio; y la "síntesis", que conecta estos elementos a través de relaciones, percepciones y acciones. Bajo esta mirada, el espacio deja de ser un fondo pasivo para convertirse en un producto activo, cargado de significado. No es solo lo que se ve, sino también lo que se siente, lo que se espera, lo que se discute en torno a él.

En el campo empresarial, esta noción ha sido clave para avanzar hacia lo que se ha llamado espacio relacional territorial. Una estrategia que busca algo más que coexistencia: que haya diálogo real entre empresas, comunidades y gobiernos. Una interacción que no sea solo puntual ni superficial, sino capaz de generar acuerdos, resolver tensiones y construir formas más estables de convivencia. Aquí, las relaciones no son un accesorio, sino el centro del asunto.

Torre y Rallet (2005) explican cómo la proximidad —ya sea física o en términos organizacionales— influye directamente en la innovación y en el dinamismo económico. Y si uno lo piensa, tiene sentido: cuanto más conectadas están las personas y las instituciones, más posibilidades hay de intercambiar ideas, resolver problemas y generar valor. Porter (1998) lo mostró también al analizar los clusters industriales, donde esa concentración territorial de

empresas, aliada a la interacción frecuente entre ellas, genera entornos más competitivos y productivos.

Ahora bien, lo relacional no se agota en lo local. Muchas veces, el territorio no se define solo por lo que está cerca, sino por lo que está conectado. Por los flujos —de información, personas, recursos— que van de un lugar a otro, y que terminan moldeando realidades más allá de las fronteras visibles. Es lo que explica fenómenos como la globalización, o el surgimiento de ciudades-región, donde la interdependencia pesa más que la simple proximidad física.

En este sentido, hablar de espacio relacional es hablar de relaciones antes que de mapas. Es entender que el territorio no es solo tierra ni infraestructura, sino vínculos, historias, conflictos, alianzas. Y que estos vínculos, cuando se gestionan de forma consciente y cooperativa, pueden ser la base de un desarrollo más justo, más sostenible y más duradero. Aunque, claro, para eso hace falta diálogo, voluntad y capacidad de sostener esas relaciones en el tiempo.

8. Continuidad del negocio

El concepto de continuidad del negocio hace referencia a la capacidad de una organización para seguir operando, al menos en sus funciones esenciales, frente a situaciones que interrumpen su actividad. Estas interrupciones pueden tener distintos orígenes: fenómenos naturales, crisis sociales, conflictos políticos. En zonas como Puerto Gaitán, donde la conflictividad es recurrente, asegurar esa continuidad está muy ligado a las relaciones que se establecen con los actores del territorio, al nivel de cumplimiento de los compromisos sociales y a la capacidad que tiene la organización para anticiparse a los riesgos antes de que se materialicen. Pensar una estrategia de espacio relacional que incorpore esta mirada permite diseñar medidas preventivas integradas al

relacionamiento empresarial, lo cual fortalece la resiliencia organizacional en medio de contextos difíciles (Rodríguez, 2021).

Gestionar la continuidad en territorios marcados por el conflicto requiere más que protocolos internos o respuestas técnicas. Lo que se necesita es entender en profundidad cómo se mueven las dinámicas locales, tanto en lo social como en lo económico. Para lograrlo, es clave construir un entorno relacional donde la corresponsabilidad sea compartida, donde la legitimidad institucional se sostenga en hechos, y donde la sostenibilidad no dependa solo del mercado, sino del compromiso mutuo. En ese marco, contar con modelos de gestión que integren continuidad operativa y resiliencia organizacional deja de ser un lujo, y pasa a ser una necesidad estratégica (Herbane, 2010).

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) también cumple un rol importante en este proceso. No como un complemento decorativo, sino como parte del núcleo de las estrategias corporativas. Incluir prácticas de RSE que estén realmente integradas al contexto permite fortalecer el vínculo con las comunidades, lo que no solo mejora la imagen pública de la empresa, sino que además contribuye al desarrollo económico y social del territorio. En ese entorno más cooperativo, las posibilidades de sostener la operación frente a escenarios de riesgo aumentan de manera significativa (Ivanova, 2022).

Así visto, asegurar la continuidad del negocio en zonas de alta exposición al conflicto no se reduce a implementar medidas técnicas o seguir normativas. Se trata, más bien, de consolidar un espacio relacional robusto. Uno que se base en la confianza entre actores, en el cumplimiento serio de los compromisos adquiridos, y en la capacidad de adelantarse a posibles crisis mediante un enfoque proactivo. Este tipo de integración permite que las organizaciones puedan mantenerse en funcionamiento, de manera sostenible, incluso cuando el entorno es complejo o cambiante.

9. Gestión del riesgo en entornos complejos

Gestionar el riesgo en contextos complejos es mucho más que identificar amenazas puntuales o diseñar respuestas inmediatas. En escenarios donde confluyen dimensiones sociales, políticas, económicas y ambientales —como suele ocurrir en territorios con alta conflictividad— se requiere una mirada distinta. Una que sea capaz de entender el riesgo no como algo técnico y aislado, sino como el resultado de interacciones múltiples, donde influyen actores, instituciones, intereses y estructuras desiguales del entorno (Renn, 2008).

Los enfoques tradicionales, centrados en reducir la probabilidad de eventos disruptivos o controlar sus efectos, han mostrado claras limitaciones en contextos marcados por incertidumbre, ambigüedad e inestabilidad social. Por eso, autores como Aven y Renn (2010) proponen modelos más integradores, donde el riesgo se concibe como una construcción social. Una idea que reconoce que hay distintas formas de percibir el riesgo, distintos niveles de exposición, y capacidades institucionales desiguales para enfrentarlo.

Desde esta perspectiva, gestionar el riesgo va mucho más allá de contar con planes de emergencia listos para activarse cuando algo sale mal. En realidad, se trata de construir espacios de diálogo con los actores del territorio, explorar escenarios posibles y —lo más importante— establecer acuerdos que ayuden a prevenir antes que apagar incendios. La anticipación pasa a ser una pieza clave. No basta con reaccionar cuando ya hay conflicto: hay que aprender a leer las señales tempranas, a entender esas causas de fondo que hacen frágil a un territorio, y a actuar sobre ellas de forma concertada (International Risk Governance Center, 2017).

En el caso de las organizaciones, adoptar este enfoque implica hacer que la gestión del riesgo deje de ser algo aislado, técnico o delegado a un área específica. Tiene que integrarse con otros ejes estratégicos: sostenibilidad, continuidad del negocio, responsabilidad social. Porque el riesgo

no vive en un silo. Está en todo. Dentro de la empresa —en los procesos, en las personas, en la infraestructura—, pero también fuera: en cómo se relaciona con las comunidades, en la forma en que es vista por el entorno, en su legitimidad. Así, el riesgo deja de ser un asunto puntual para convertirse en una dimensión estructural del gobierno corporativo (Fraser & Simkins, 2010).

En este marco, una herramienta ampliamente reconocida es el modelo de Gestión Integrada de Riesgos, o ERM por sus siglas en inglés, desarrollado por el comité COSO. Este enfoque ayuda a las organizaciones a identificar eventos que podrían interferir con sus metas estratégicas, evaluar qué tan graves pueden ser y definir respuestas proporcionales según su apetito al riesgo (COSO, 2017). Pero no se queda ahí. También insiste en que este proceso no debe ser exclusivo de la alta dirección: tiene que involucrar a distintos niveles jerárquicos y a los actores relevantes, tanto dentro como fuera de la organización.

Ahora bien, por útil que sea un modelo como el ERM, lo cierto es que en territorios complejos hace falta algo más. Cada lugar tiene sus particularidades: sus narrativas, sus tensiones, sus formas de ver el riesgo. Por eso, los enfoques demasiado estandarizados suelen quedarse cortos. Lo que se necesita es sensibilidad territorial, la capacidad de adaptar metodologías, de abrir espacio a lo participativo, a lo intercultural, a lo cualitativo. A captar lo simbólico, lo que no está en los datos duros, pero pesa igual —o a veces más— en las decisiones colectivas (Wynne, 2005).

Y no hay que olvidar un componente esencial: la confianza. Si los actores no sienten que el proceso es legítimo, si no lo reconocen como propio, es difícil que funcione. La transparencia, la participación real y los mecanismos de rendición de cuentas no son solo buenas prácticas: son condiciones necesarias. Distintas experiencias han mostrado que cuando se crean espacios como comités de cogestión, observatorios ciudadanos o instancias interinstitucionales con poder real, los

sistemas de gestión del riesgo no solo mejoran, también se sostienen mejor en el tiempo (Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres, 2022).

De manera que, gestionar el riesgo en estos entornos exige un cambio profundo en la manera de entender la incertidumbre. Hay que dejar atrás enfoques puramente técnicos y reorientarse hacia modelos más integrales, participativos y anclados en el territorio. Modelos donde el conocimiento científico conviva con el saber local y donde las soluciones se construyan en conjunto. En ese marco, diseñar espacios relacionales empresariales puede ser una vía concreta para fortalecer la prevención, ampliar la capacidad adaptativa y avanzar hacia formas de sostenibilidad más realistas en contextos marcados por el conflicto y la complejidad.

Hipótesis

Hipótesis General

Si se lleva a cabo una estrategia de espacio relacional basada en principios como la transparencia, la institucionalización del diálogo y la articulación entre actores diversos, entonces es posible que aumenten los niveles de confianza entre esos actores y que, al mismo tiempo, disminuya la conflictividad social en el municipio de Puerto Gaitán.

Variables

Esta hipótesis plantea una relación clara entre una variable independiente —la implementación de una estrategia de espacio relacional territorial— y dos variables dependientes, que permiten observar cómo dicha estrategia podría incidir en contextos marcados por tensiones sociales. Las variables fueron definidas con base en el enfoque relacional y los objetivos específicos de esta investigación. A continuación se describen conceptualmente::

1. Variable independiente

Estrategia de espacio relacional territorial

En esta investigación, la estrategia se asume como variable independiente porque actúa como una propuesta de intervención que integra piezas clave de las relaciones territoriales: la institucionalidad del diálogo, la articulación público-privada y la confianza interactoral; su finalidad es incidir de manera directa en la gestión de la conflictividad. Aunque la estrategia son una construcción propositiva, aquí se operacionaliza a partir de hallazgos empíricos que permiten tratarla como categoría explicativa dentro del diseño mixto adoptado, con indicadores y con

supuestos que se ajustan. No se parte de un dispositivo impuesto ni rígido, sino de una estrategia emergente que se estructura desde el diagnóstico relacional del territorio, en sí, en sí orientada por evidencias y por aprendizajes. No desde arriba, sino desde adentro del territorio.

Por lo que, el diseño estructurado de una propuesta de articulación y coordinación entre los distintos actores del territorio: empresas, comunidades y autoridades locales. Esta estrategia no es una intervención directa, sino un modelo propositivo orientado a gestionar de forma colaborativa los conflictos sociales en contextos complejos como Puerto Gaitán. Integra principios como la transparencia, la corresponsabilidad, la inclusión, la gobernanza compartida y la gestión del riesgo. En conjunto, estos elementos buscan generar condiciones institucionales y relacionales que favorezcan la construcción de acuerdos, el fortalecimiento de la legitimidad y la toma de decisiones colectivas.

2. Variables dependientes

1) Confianza interactoral

Esta variable capta la percepción mutua de fiabilidad, transparencia, cumplimiento de compromisos y apertura al diálogo entre los distintos actores del territorio. Se trata de un componente relacional clave, ya que su fortalecimiento permite consolidar relaciones más estables y legítimas. Es especialmente relevante en contextos donde la historia de fragmentación y desconfianza institucional ha debilitado los lazos sociales.

2) Conflictividad social y riesgo asociado

Hace referencia a las tensiones, disputas y eventos conflictivos que surgen entre actores sociales por choques de intereses, impactos negativos del desarrollo y deficiencias en la

acción institucional. Se consideran tanto sus manifestaciones visibles —como bloqueos, protestas, paralización del diálogo— como sus causas estructurales: exclusión social, desigualdad, daños ambientales. La variable permite evaluar si la estrategia propuesta logra disminuir la intensidad de los conflictos y fortalecer la capacidad de adaptación del territorio.

3. Matriz de operacionalización de variables

La matriz de operacionalización funciona como una herramienta metodológica clave para traducir los objetivos de esta investigación en categorías observables. A través de ella se detallan las relaciones entre variables, dimensiones e indicadores, y se traza la hoja de ruta para recolectar y analizar los datos.

En este estudio, la variable independiente —la estrategia de espacio relacional territorial— se descompone en cuatro dimensiones clave: la institucionalidad del diálogo, la participación inclusiva, la transparencia informativa y la coordinación multiactor. Cada una de estas dimensiones permite observar cómo se configura y proyecta la estrategia en el territorio, y de qué manera incide en las dinámicas de relacionamiento entre actores.

Por su parte, las variables dependientes abordan dos aspectos centrales. La primera, la confianza interactoral, se examina a partir de indicadores como percepción de transparencia, legitimidad de los procesos, cumplimiento de compromisos y disposición al diálogo. La segunda, la conflictividad social y el riesgo asociado, se operacionaliza en tres planos: las manifestaciones visibles del conflicto, las causas estructurales que lo alimentan, y los mecanismos —formales e informales— que se han activado para su gestión o resolución.

Para cada una de estas dimensiones se definieron indicadores específicos y se seleccionaron técnicas de recolección de datos acordes con la naturaleza del fenómeno observado. Se combinaron

herramientas cualitativas y cuantitativas —entrevistas semiestructuradas, encuestas, análisis documental y observación directa—, respaldadas por instrumentos metodológicos rigurosamente diseñados: guías, cuestionarios, fichas de análisis y protocolos de observación.

Así construida, la matriz de operacionalización cumple una doble función: por un lado, traduce conceptos complejos en categorías empíricas observables; por el otro, ofrece una base metodológica sólida que facilita el análisis riguroso de los datos y garantiza la posibilidad de contrastar, verificar y comparar los resultados obtenidos a lo largo del estudio.

Tabla 1

Matriz de operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador	Técnica de recolección	Instrumento
Estrategia de espacio relacional territorial <i>(Independiente)</i>	Institucionalidad del diálogo	Existencia de espacios formales de concertación (mesas, acuerdos, comités)	Entrevista, análisis documental	Guía de entrevista, ficha documental
	Inclusión participativa	Participación activa de comunidades en decisiones empresariales o territoriales	Encuesta, entrevista	Cuestionario estructurado, guía de entrevista
	Transparencia informativa	Acceso a información clara y oportuna sobre proyectos, impactos y beneficios	Encuesta, entrevista	Cuestionario estructurado, guía de entrevista
	Coordinación multiactor	Frecuencia y calidad de la interacción entre empresas, autoridades y comunidades	Encuesta, observación	Cuestionario, protocolo de observación
Confianza interactoral <i>(Dependiente)</i>	Percepción de cumplimiento	Grado de cumplimiento de compromisos por parte de empresas y autoridades	Encuesta, entrevista	Cuestionario estructurado, guía de entrevista
	Transparencia	Claridad y veracidad en la comunicación entre actores	Encuesta, entrevista	Cuestionario estructurado, guía de entrevista

	Legitimidad	Grado de aceptación social de la actuación de empresas y autoridades	Encuesta	Cuestionario estructurado
	Disposición al diálogo	Nivel de apertura para participar en procesos de concertación	Encuesta	Cuestionario estructurado
Conflictividad social y riesgo asociado (<i>Dependiente</i>)	Manifestaciones de conflicto	Presencia de protestas, bloqueos, demandas, rupturas de diálogo	Análisis documental, entrevista	Ficha documental, guía de entrevista
	Causas estructurales	Disputas por tierra, exclusión, impactos ambientales	Entrevista, análisis documental	Guía de entrevista, ficha documental
	Mecanismos de resolución	Uso de vías institucionales o informales para gestionar disputas	Encuesta, entrevista	Cuestionario estructurado, guía de entrevista

Nota. Elaboración propia

Metodología

1. Enfoque metodológico

Se adoptó un enfoque mixto secuencial exploratorio, dado que el objetivo de la investigación exigía tanto la comprensión de las dinámicas relacionales subyacentes (fase cualitativa) como la medición y comparación estructurada de percepciones entre actores clave (fase cuantitativa). Esta combinación metodológica permitió triangular información y generar una estrategia basada en evidencia empírica contextualizada (Hernández, 2018).

2. Tipo de estudio y alcance del estudio

El estudio es descriptivo-explicativo:

- **Descriptivo**, al caracterizar las relaciones interactorales, las percepciones sobre gobernanza, riesgo y sostenibilidad, así como las condiciones del entorno institucional y comunitario.

- **Explicativo**, al analizar y validar empíricamente una estrategia de espacio relacional territorial y su posible influencia en la construcción de confianza y en la mitigación de la conflictividad en territorios complejos.

3. Población y Muestra

En correspondencia con el enfoque mixto y el carácter contextual de la estrategia propuesta, la investigación define como unidad de análisis las relaciones interactorales entre sectores empresariales, organizaciones comunitarias e instituciones públicas presentes en Puerto Gaitán (Meta), un territorio caracterizado por condiciones de alta complejidad institucional.

La investigación define dos subpoblaciones clave en Puerto Gaitán (Meta): empresas de los sectores hidrocarburos y agroindustria, y líderes de comunidades indígenas, especialmente representantes de la Asociación UNUMA. Bajo un enfoque mixto con diseño secuencial exploratorio, se aplica muestreo aleatorio simple para el componente cuantitativo (empresas y comunidad) y muestreo por criterio para el componente cualitativo (informantes clave). El diseño busca representar adecuadamente las dinámicas del territorio, integrando percepciones, relaciones interactorales y tensiones sociales, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%, para sustentar la estrategia de espacio relacional territorial propuesto.

El tamaño muestral se definió con base en la representatividad de los actores involucrados en el conflicto territorial de Puerto Gaitán: 69 empresas y 89 líderes comunitarios. Este criterio se sustentó en la necesidad de capturar una visión multiactoral de la conflictividad, evitando una sobrerrepresentación institucional o sectorial.

Diseño del instrumento

El instrumento cuantitativo se diseñó con base en categorías teóricas derivadas de la literatura sobre gobernanza relacional, capital social, institucionalidad y confianza. Las preguntas fueron construidas bajo una lógica de agrupamiento temático y validadas mediante juicio de expertos, quienes revisaron su coherencia, relevancia y claridad.

Validación del instrumento

La validación se realizó en dos etapas: primero, un piloto aplicado a un subconjunto de actores (n=10) para ajustar formulaciones; segundo, revisión de consistencia interna (α de Cronbach) en cada categoría. Esto garantizó que el instrumento fuera confiable y pertinente para los objetivos del estudio.

Población objetivo:

- **Empresarial:** 243 empresas registradas en Puerto Gaitán (Cámara de Comercio de Villavicencio).
- **Comunitaria:** Aprox. 1.179 personas de la asociación indígena UNUMA, con énfasis en líderes y representantes (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2020).
- **Actores institucionales:** Funcionarios públicos y representantes de ONG o entidades territoriales.

Tamaño de muestra:

- **Empresas:** 69 unidades (margen de error 10%, confianza 95%).
- **Líderes comunitarios e indígenas:** 89 personas (misma precisión).

- **Entrevistas a profundidad (fase cualitativa):**
 - 5 líderes indígenas del resguardo UNUMA.
 - 5 empresarios del sector hidrocarburos y agroindustria.
 - 3 funcionarios de autoridades locales (alcaldía, personería, etc.).
 - 2 expertos en sostenibilidad, gobernanza o conflicto territorial.

Criterios de selección:

- **Empresas:** Selección aleatoria estratificada por sector económico.
- **Líderes:** Muestreo intencional por roles de representatividad.
- **Funcionarios y expertos:** Muestreo por criterio (expertise o incumbencia institucional).

4. Técnicas de recolección de información

Fase 1. Cualitativa (exploratoria):

- **Entrevistas semiestructuradas:** A actores clave sobre gobernanza, sostenibilidad, conflicto y riesgo.
- **Análisis documental:** Normativas, informes técnicos, registros de conflictos y políticas públicas.
- **Observación no participante:** En visitas de campo a comunidades y empresas.

Fase 2. Cuantitativa (validación):

- **Encuestas estructuradas con escalas Likert:**
 - A empresarios: percepciones sobre sostenibilidad, riesgo, gobernanza y continuidad operativa.

- A líderes comunitarios: confianza interactoral, mecanismos de participación, percepción de conflictividad.

5. Instrumento de recolección de datos

Se optó por utilizar la escala de Likert como principal instrumento de recolección debido a su probada utilidad para captar percepciones, actitudes y niveles de acuerdo frente a fenómenos complejos. Esta herramienta resulta especialmente adecuada cuando se trabaja con dimensiones subjetivas en contextos sociales diversos, como es el caso de Puerto Gaitán. Su estructura permitió organizar los ítems en torno a dimensiones clave —como la institucionalidad, la cooperación o la confianza— facilitando así el desarrollo de indicadores que reflejan distintos aspectos del entramado relacional del territorio.

Con base en esos indicadores se diseñó el IRG (Índice de Relacionalidad y Gobernanza), un instrumento compuesto que permite comparar niveles de madurez relacional entre actores y entre diferentes entornos. Esta medición no solo entrega una fotografía del estado actual de las relaciones, sino que también permite detectar brechas, puntos fuertes y oportunidades. En ese sentido, el IRG constituye un insumo valioso para el diseño de estrategias diferenciadas que se adapten al contexto y permitan fortalecer el espacio relacional de manera más precisa.

Durante la fase cuantitativa del estudio, se aplicó un cuestionario estructurado utilizando una escala Likert de cinco puntos (donde 1 = Nunca y 5 = Siempre). El instrumento fue desarrollado en dos versiones: una dirigida a representantes del sector empresarial local, y otra a líderes comunitarios. Ambos formularios fueron diseñados a partir de referentes teóricos sólidos en temas de gobernanza colaborativa, capital social y gestión de riesgos en contextos de alta

complejidad, asegurando así su validez conceptual (Ansell & Gash, 2008; Putnam, 2000; Renn, 2008).

Según Ansell y Gash (2008), la gobernanza colaborativa se basa en la construcción conjunta de decisiones entre actores públicos y privados, bajo principios como la participación inclusiva, el compromiso mutuo y reglas compartidas. Putnam (2000) aporta con el concepto de capital social, en el que la confianza, las redes de cooperación y las normas de reciprocidad constituyen pilares fundamentales para el buen funcionamiento institucional. Por su parte, Renn (2008) introduce el enfoque de gobernanza de riesgos en contextos complejos, destacando la necesidad de mecanismos deliberativos que permitan legitimar decisiones en escenarios marcados por la incertidumbre. Estos marcos teóricos guiaron el desarrollo del cuestionario, organizando las preguntas en torno a temas como confianza, corresponsabilidad, transparencia institucional y percepción del riesgo, todos ellos relevantes para diseñar una estrategia de espacio relacional.

El cuestionario aplicado a los empresarios se organizó en torno a cinco grandes ejes temáticos: (i) gobernanza interactoral, (ii) sostenibilidad y gestión del riesgo, (iii) sostenibilidad empresarial, (iv) continuidad del negocio y (v) confianza interactoral. En cada uno de estos apartados se incluyeron entre cuatro y cinco ítems, pensados para indagar tanto en las prácticas internas de las organizaciones como en las percepciones institucionales y las formas de relacionarse con su entorno territorial. El diseño buscó captar matices de la gestión empresarial, más allá de los aspectos meramente operativos o administrativos.

Para los líderes comunitarios se elaboró un instrumento con una estructura parecida, aunque ajustado a sus propias realidades y modos de participación. En este caso, las dimensiones consideradas fueron: (i) participación y diálogo en el territorio, (ii) percepción sobre la

sostenibilidad y la responsabilidad de las empresas, (iii) percepción del riesgo y del conflicto, y (iv) confianza interactoral junto con corresponsabilidad. Esta versión permitió observar, de manera comparativa, cómo se configuran las visiones que tanto empresarios como comunidades construyen respecto al estado actual de sus relaciones en Puerto Gaitán. A veces coinciden, otras divergen con fuerza, pero todas aportan una lectura compleja del territorio.

Ambos instrumentos pasaron por un proceso de validación de contenido que incluyó la revisión por parte de especialistas en gobernanza territorial y en gestión del riesgo dentro de contextos empresariales. Luego se aplicó una prueba de confiabilidad estadística mediante el coeficiente alfa de Cronbach en cada dimensión. Los resultados superaron el umbral de 0,70, valor que se considera suficiente para garantizar una consistencia interna aceptable de los constructos analizados (Nunnally & Bernstein, 1994). Aunque no se buscó una precisión absoluta, los valores obtenidos fueron estables y respaldaron la solidez del instrumento.

6. Técnicas de análisis de datos

El análisis combinó técnicas estadísticas con aproximaciones cualitativas, lo que abrió una lectura más amplia y situada de los hallazgos. En el componente cuantitativo se emplearon medidas de estadística descriptiva para captar tendencias que atraviesan a los grupos participantes, no solo promedios fríos. Se calcularon medias por cada dimensión evaluada y eso permitió reconocer patrones compartidos, junto con divergencias que no eran menores entre actores. Con matices y con cautela metodológica, por supuesto.

A partir de esos cálculos se construyó la IRG, una medida orientada a condensar el nivel de madurez relacional de cada grupo, ofreciendo una síntesis que ayuda al diagnóstico. No buscó reemplazar la lectura fina, sino aportar un punto de entrada más claro para la comparación entre

casos. Una herramienta útil, aunque perfectible y algo dependiente de supuestos que se ajustan en el camino. En parte, todavía en construcción conceptual.

No se aplicaron técnicas inferenciales complejas como correlaciones o análisis factoriales; se priorizó una revisión univariante y multivariante para detectar valores atípicos que pudieran sesgar interpretaciones. Esta verificación sirvió para asegurar que las conclusiones descansaran en información estable y representativa, lo más posible. También se contrastaron los puntajes de empresarios y de líderes comunitarios, con el objetivo de ubicar brechas perceptuales y algunos puntos críticos a considerar en la estrategia de articulación. Un ejercicio comparativo sobrio, aunque demandante.

Para el tratamiento de la información se combinaron procedimientos de estadística con lectura cualitativa. En la parte numérica, los datos se procesaron con herramientas básicas e inferenciales en Excel, explorando relaciones entre componentes de la estrategia relacional, como inclusión, transparencia y articulación multiactor, y variables centrales como la confianza interactoral o la conflictividad social. Este enfoque permitió observar tendencias y también asociaciones implícitas entre dimensiones de gobernanza y cohesión territorial; relaciones que no siempre son lineales. Los resultados fueron interpretados a la luz de estas conexiones.

En cuanto al análisis de contenido, el material cualitativo proveniente de entrevistas, observaciones y documentos se examinó de manera sistemática. Con una categorización previa en Excel, la información se organizó e interpretó para identificar patrones sobre percepción de riesgo, procesos de gobernanza y dinámicas de corresponsabilidad. Lectura cruzada, con validaciones internas y externas, y con algunos silencios que también significan. Porque la voz de los actores no dice lo mismo en todos los espacios.

Para fortalecer la validez se aplicó una triangulación metodológica, contrastando hallazgos de distintos métodos y atendiendo tanto a convergencias como a contradicciones. Así, el análisis final integró perspectivas diversas y ofreció una comprensión más completa del caso. Los resultados de Puerto Gaitán se compararon con experiencias latinoamericanas de articulación público-privada en contextos de alta conflictividad; esa revisión aportó aprendizajes prácticos y principios de adaptabilidad que orientan la propuesta y futuras intervenciones en territorios con rasgos semejantes. Una comparación modesta pero necesaria para no perder el horizonte.

7. Consideraciones éticas

Dado que la investigación implicó trabajo directo con personas, representantes institucionales y líderes comunitarios, se asumió un compromiso firme con principios éticos esenciales. Desde el diseño metodológico hasta el cierre del trabajo de campo, se procuró que cada etapa se desarrollara bajo criterios de respeto, responsabilidad y transparencia. No solo para cumplir una normativa vigente, también para construir confianza real y cierta legitimidad frente a quienes participaron. Con todas sus implicaciones.

En primer lugar, se garantizó el consentimiento informado de todas las personas involucradas. Antes de aplicar cuestionarios o realizar entrevistas, se explicó con detalle el propósito del estudio, sus alcances y la manera en que sería utilizada la información. Solo después de recibir autorización explícita se procedió a la recolección de datos, asegurando una participación voluntaria y consciente, voluntaria.

Asimismo, se mantuvo una política estricta de confidencialidad y anonimato que orientó el manejo de los registros. Toda la información fue resguardada de forma cuidadosa; se evitó incluir nombres u otros datos que permitieran identificar a los informantes. Este resguardo no

solo protege la privacidad, sino que previenen posibles afectaciones derivadas de la divulgación de opiniones o experiencias sensibles en contextos complejos. Donde las relaciones entre actores pueden tensarse con facilidad.

En última instancia, el trabajo se enmarcó en un protocolo ético coherente con disposiciones nacionales e internacionales sobre investigación social. Se priorizó el respeto a los derechos de las personas participantes, la integridad científica y el principio de no maleficencia, que no es negociable. Estas consideraciones permitieron alinear los objetivos académicos con el compromiso ético que guía toda práctica investigativa seria. Una coherencia buscada y, a ratos, difícil.

8. Limitaciones del estudio

Como en todo proceso investigativo, este estudio tiene limitaciones que conviene reconocer para ubicar con precisión el alcance de sus resultados. Una de las principales dificultades fue el acceso a información sustantiva, ya que el contexto de seguridad en el Meta, y en Puerto Gaitán en particular, generó reticencias entre varios actores a compartir datos o experiencias de manera abierta. En no pocas ocasiones, la desconfianza o el temor a posibles repercusiones acotó la profundidad de las respuestas y, por tanto, la amplitud del análisis que podía lograrse. Estas limitaciones fueron afrontadas con protocolos de resguardo y con más tiempo de campo, aunque su efecto no desaparece del todo.

También se identificó la posibilidad de sesgo en las percepciones de las y los encuestados, un riesgo habitual pero relevante en estudios sociales. Las respuestas pudieron estar condicionadas por experiencias previas, por posiciones personales frente al papel de las empresas, o por expectativas sobre el propio estudio; factores que inclinan la balanza y colorean la evidencia. De

ahí la necesidad de una lectura cuidadosa, cuidadosa, que no sobredimensione tendencias ni confunda emociones con hechos verificables; una prudencia analítica que, aunque exige paciencia, mejora la solidez de las inferencias. En suma, resultados útiles, pero interpretados con cautela.

Otro aspecto por considerar fue el tiempo destinado a la recolección de los datos. Las distancias geográficas entre comunidades, la limitada conectividad en algunas zonas rurales y la disponibilidad reducida de los participantes dificultaron la logística del trabajo de campo. Estas condiciones obligaron a ajustar el cronograma y, en algunos momentos, a priorizar ciertos territorios o actores para garantizar la viabilidad del estudio dentro de los plazos previstos.

A pesar de estas limitaciones, la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos permitió construir una mirada más integral y equilibrada sobre la relación entre seguridad, sostenibilidad y gestión del riesgo en el espacio relacional territorial del municipio de Puerto Gaitán (Meta). El enfoque mixto ofreció la posibilidad de contrastar percepciones con datos objetivos y, sobre todo, de captar la complejidad social que caracteriza al territorio.

Trabajo de campo

1. Descripción de la labor de investigación realizada

La investigación se estructuró mediante un diseño mixto secuencial exploratorio, una metodología que combina fases cualitativas y cuantitativas de manera ordenada para brindar profundidad y validez al estudio (Sharma et al., 2023). En primera instancia, se realizó una fase cualitativa exploratoria, consistente en entrevistas semiestructuradas con actores clave (empresarios locales, autoridades municipales y representantes comunitarios) y revisión documental de normativas y antecedentes sobre gobernanza territorial y relacionamiento institucional. Esta etapa permitió identificar tensiones estructurales, percepciones sobre la institucionalidad y puntos críticos en la comunicación entre actores del territorio.

Posteriormente se llevó a cabo la fase cuantitativa: se aplicó una encuesta estructurada a una muestra de 69 empresas en el municipio de Puerto Gaitán. La muestra se seleccionó con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error estimado en 10 %, lo que garantiza un nivel razonable de precisión dada la escala del universo empresarial local (Vinevala et al., 2024). El cuestionario fue diseñado con base en literatura especializada sobre gobernanza colaborativa y capital social (Ansell & Gash, 2008; Putnam, 2000), evaluando cuatro dimensiones centrales: institucionalidad del diálogo; participación y articulación público-privada; facilidades otorgadas por autoridades; y la factibilidad de una estrategia conjunta.

Los ítems del instrumento emplearon escala Likert de cinco puntos (1 = “muy en desacuerdo / nulo / inexistente”; 5 = “muy de acuerdo / alto / pleno”) para medir intensidad de percepciones. A partir de los datos recolectados se construyeron índices sintéticos por cada dimensión, así como un Índice Relacional Global, concebido como un proxy de la madurez relacional del entorno

territorial, siguiendo procedimientos similares a los descritos por Vinevala et al. (2024) en estudios con diseños mixtos secuenciales.

1.1. Procesamiento y control de calidad de datos

El manejo de los datos incluyó varias etapas para asegurar fiabilidad y validez:

- Validación de consistencia interna, mediante índices como el alpha de Cronbach, para cada dimensión del cuestionario, verificando que los ítems configuraran constructos coherentes.
- Tratamiento de valores faltantes aplicando eliminación lista-wise (listwise deletion), siempre que la ausencia no superase determinado umbral, para evitar sesgos sistemáticos.
- Verificación de valores atípicos mediante inspección estadística univariante y multivariante, con el fin de garantizar que los extremos no distorsionaran los resultados globales.

El análisis cuantitativo se realizó de forma descriptiva (medias, desviaciones estándar) y comparativa: se estratificaron los resultados por sector económico y por antigüedad territorial de las empresas, lo cual permitió identificar patrones diferenciales según contexto organizacional. Asimismo, para reforzar la coherencia de hallazgos, se integró la evidencia cualitativa y la documental (triangulación), con el fin de contrastar percepciones, narrativas y datos numéricos, como recomiendan estudios recientes sobre gobernanza relacional y contextos de alto conflicto (Sharma et al., 2023; Vinevala et al., 2024).

1.2. Caracterización de actores del municipio

El municipio de Puerto Gaitán (Meta) presenta una configuración social, económica e institucional compleja, con actores diversos que interactúan en torno a la explotación de recursos naturales, la gobernanza territorial y la conflictividad social.

Empresas del sector productivo.

Puerto Gaitán concentra una parte significativa de la producción nacional de hidrocarburos. El campo Rubiales ha sido catalogado como uno de los más importantes del país, operado históricamente por Ecopetrol y compañías privadas en asocio, lo que convierte al municipio en un eje estratégico del sector energético colombiano (González, 2020). Además, el territorio alberga actividades agroindustriales de palma de aceite y una amplia ganadería extensiva, sectores que generan empleo y renta local, pero también tensiones por el uso del suelo, impactos socioambientales y disputas sobre la distribución de beneficios (Duarte et al., 2021).

Comunidades indígenas.

En Puerto Gaitán habitan pueblos indígenas como los **Sikuani, Jiw, Piapoco y Curripaco**, quienes se encuentran organizados en resguardos colectivos y asociaciones representativas como **UNUMA**. Estos grupos reclaman históricamente la protección de sus territorios ancestrales, mayor inversión social y un papel vinculante en las decisiones sobre proyectos extractivos. La presencia indígena, cercana al 35 % de la población total, convierte al municipio en un espacio de gran diversidad étnica y cultural (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2020).

Autoridades locales.

La Alcaldía Municipal de Puerto Gaitán, dirigida en el periodo 2024–2027 por Luis César Pérez Gaitán, constituye el principal organismo de administración territorial y planeación del desarrollo. Su sede administrativa está ubicada en la Calle 10 No. 10-60, barrio Centro, en el Palacio Municipal (Alcaldía de Puerto Gaitán, 2025)

En paralelo, la Personera Municipal, Marisol Durán Devia, cumple funciones de Ministerio Público en el ámbito local, con responsabilidades en la defensa de los derechos humanos, la vigilancia administrativa y el control de la conducta de los servidores públicos (Personería Municipal, 2025). Esta entidad actúa también como mediadora en disputas comunitarias y como garante de los procesos de participación ciudadana.

La oferta institucional de justicia en Puerto Gaitán se complementa con un Juzgado Promiscuo Municipal y una Fiscalía Local, apoyados por unidades de policía judicial. Sin embargo, el municipio no cuenta con un defensor público ni con un defensor de familia del ICBF de manera permanente, lo que representa una limitación en la atención de casos relacionados con infancia, familia y restitución de derechos (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2020).

A pesar de su relevancia, las autoridades locales enfrentan limitaciones significativas en infraestructura, capacidad técnica y cobertura territorial, debido a la gran extensión del municipio (17.499 km²) y a la dispersión de su población. Esta debilidad institucional afecta su eficacia para atender conflictos derivados de la interacción entre empresas, comunidades e instituciones. Además, en 2023 la Procuraduría General de la Nación abrió una indagación preliminar contra funcionarios de la Alcaldía por presuntas irregularidades contractuales, lo que refuerza la percepción de desconfianza ciudadana hacia la administración local (Procuraduría General de la Nación, 2025).

En conjunto, la configuración institucional de Puerto Gaitán —marcada por capacidades limitadas, cobertura insuficiente y cuestionamientos de legitimidad— constituye un factor crítico que condiciona los procesos de gobernanza multiactor en el territorio.

Sindicatos y organizaciones sociales.

Puerto Gaitán registra una presencia activa de sindicatos, gremios laborales y organizaciones sociales que han desempeñado un papel central en la configuración de la conflictividad local. En el sector petrolero destaca la Unión Sindical Obrera (USO), uno de los sindicatos más antiguos e influyentes del país, con presencia en el Campo Rubiales y en otros enclaves productivos de la región. La USO ha liderado movilizaciones laborales en defensa de los derechos de los trabajadores, particularmente en relación con contratación, estabilidad y condiciones de trabajo en la industria extractiva.

Asimismo, se ha documentado la presencia de la UTEN (Unión de Trabajadores de la Energía Nacional), organización que surgió en el contexto de procesos de tercerización laboral en el sector de hidrocarburos y que ha tenido incidencia en disputas laborales de Puerto Gaitán. A nivel local también se han identificado asociaciones específicas como la Asociación de Personal de Producción de Operaciones Petroleras de Puerto Gaitán, la Asociación de Técnicos Electricistas de Puerto Gaitán y la Asociación de Volqueteros de Puerto Gaitán, todas con incidencia directa en los reclamos gremiales y sectoriales relacionados con la operación petrolera y de transporte en la zona.

Además de los sindicatos, existe un entramado diverso de organizaciones comunitarias y sociales que articulan demandas en temas productivos, ambientales, de género y étnicos. Entre ellas se encuentran la Asociación Mujeres de Cuernavaca para un Mejor Vivir, la Asociación de

Pescadores de Puerto Gaitán (incluida la iniciativa *Atarraya Verde*), la Asociación de Agricultores y Ganaderos de Alto Manacacías, la Asociación para la Conservación y Protección de Recursos Naturales del Meta, la Asociación de Comunidades Afro de la Orinoquia (vereda Rubiales), la Asociación de Mujeres Emprendedoras de San Miguel, la Asociación de Jóvenes y Madres Cabeza de Familia de Puerto Gaitán y la Asociación Nacional de Mujeres Indígenas Jawayowa del resguardo indígena local.

En el ámbito de la gobernanza intercultural, destaca la Mesa de Acción y Desarrollo de los Pueblos Indígenas de Puerto Gaitán, concebida como una instancia de diálogo entre comunidades indígenas, entidades gubernamentales y empresas, cuyo propósito ha sido canalizar demandas históricas sobre derechos territoriales, empleo y consulta previa.

Las movilizaciones sociales en el municipio —como bloqueos de vías, huelgas laborales y protestas comunitarias— han derivado en la suspensión temporal de operaciones petroleras en Rubiales y otras áreas, evidenciando la capacidad de presión de los sindicatos y organizaciones sociales, pero también la ausencia de canales de diálogo institucionalizados y sostenibles. La interacción de estos actores refleja un entramado relacional donde cooperación y conflictividad coexisten de manera permanente, configurando un escenario que hace indispensable fortalecer mecanismos de gobernanza multiactor en Puerto Gaitán.

2. Resultados a las encuestas practicadas a los empresarios

Los resultados de la encuesta revelan una visión de relacionamiento territorial en Puerto Gaitán que podría describirse como moderadamente activo, pero con discontinuidades y deficiencias estructurales evidentes. En todas las dimensiones evaluadas, la categoría modal fue

“A veces”, lo que indica que si bien hay reconocimiento y práctica de mecanismos de diálogo, estos no son frecuentes ni sistemáticos.

Los promedios registrados en una escala Likert de 1 a 5 fueron los siguientes: institucionalidad del diálogo = 2,89, articulación público-privada = 3,11, factibilidad de estrategia conjunta = 3,17, y un Índice Relacional Global de 3,06 (ver tabla 1). Estos valores ubican la madurez relacional en un nivel intermedio, pero con riesgo de fragilidad institucional si no se consolidan rutinas formales y persistentes.

Tabla 2

Índices sintéticos de empresarios (1–5)

Dimensión	Promedio	Lectura técnica
Institucionalidad del diálogo	2,89	Mecanismos existentes pero no sistemáticos
Articulación público-privada	3,11	Coordinación funcional, aún dispersa
Factibilidad de estrategia conjunta	3,17	Disposición positiva con brechas operativas
Índice Relacional Global	3,06	Madurez intermedia; potencial de mejora

Nota. Elaboración propia

2.1. Institucionalidad del diálogo (2,89)

La dimensión más baja entre los empresarios revela que, si bien existen espacios de concertación, estos son vistos como esporádicos y carentes de continuidad. Esto expone un alto nivel de vulnerabilidad institucional, donde la dependencia de iniciativas coyunturales genera incertidumbre en las relaciones con la comunidad y las autoridades.

Implicación estratégica: La consolidación de un espacio relacional requiere transformar estos mecanismos en instancias permanentes, con reglas claras, metodologías de seguimiento y prácticas de transparencia.

2.2. Articulación público-privada (3,11)

Los empresarios perciben cierta coordinación con entidades públicas, pero aún dispersa y poco integrada a la estrategia corporativa. La falta de articulación sistemática dificulta la consolidación de una agenda común para la gestión de riesgos y el desarrollo territorial.

Implicación estratégica: Se debe establecer un sistema de coordinación público-privada, donde las empresas participen activamente en la planificación territorial y en la definición de prioridades comunitarias.

2.3. Factibilidad de estrategia conjunta (3,17)

El puntaje obtenido, el más alto dentro del grupo empresarial, evidencian una disposición positiva hacia la cooperación, aunque con reservas razonables sobre su factibilidad práctica. Se reconoce que una articulación más sólida entre actores puede fortalecer la legitimidad de las empresas frente a la comunidad y el gobierno local, una legitimidad que todavía se disputa. Persisten obstáculos asociados a la disponibilidad de recursos, la confianza mutua y la continuidad de los procesos colaborativos; factores que condicionan la sostenibilidad de cualquier esfuerzo conjunto. En suma, voluntad hay, pero también límites que pesan y pesan.

Desde una mirada estratégica, el hallazgo sugiere transformar esa predisposición favorable en acciones concretas, acciones que se vean. Se propone el diseño de un plan piloto estructurado con protocolos definidos y mecanismos verificables de rendición de cuentas, a fin de sostener la transparencia y la trazabilidad. El propósito es poner en marcha, en un entorno controlado y evaluable, una estrategia de espacio relacional que convoque a los principales actores del territorio: comunidad, sector empresarial y gobierno local. Pasar del discurso de cooperación a una práctica tangible, medible, que permita ajustar dinámicas sobre la marcha.

El plan se concibe como un modelo escalable para comprobar la viabilidad operativa de la estrategia a partir de cinco líneas de acción. Abarcan elementos centrales: institucionalización del diálogo, formación de capacidades, gobernanza del riesgo, rendición de cuentas y sostenibilidad del modelo; un conjunto que requiere secuencias y ritmos distintos. Mediante su implementación piloto se espera generar aprendizajes útiles que orienten réplicas en otras zonas del municipio o en contextos similares de la región. Contribuyendo a fortalecer la cohesión y la cooperación territorial de manera sostenida, aunque no perfecta.

2.4. Confianza interactoral (3,06)

El nivel de confianza que reportan los empresarios se mantiene en valores intermedios, lo que muestra la coexistencia de experiencias positivas con percepciones de desconfianza. Esta fragilidad refleja la ausencia de mecanismos de transparencia sostenida y el incumplimiento de acuerdos en experiencias previas.

Implicación estratégica: Fortalecer la confianza requiere cumplimiento estricto de compromisos, trazabilidad de acuerdos y generación de beneficios mutuos tangibles para empresas y comunidades.

2.5. Índice Relacional Global (IRG) (3,06)

La valoración global ubica a los empresarios en una posición de madurez intermedia con alto potencial de mejora. La evidencia indica que, si no se institucionalizan las rutinas de diálogo, existe el riesgo de que la conflictividad social aumente y afecte la operación empresarial.

Implicación estratégica: El IRG confirma la necesidad de un espacio relacional territorial, donde la cooperación deje de ser reactiva y se convierta en un componente estructural de la gestión de riesgos y sostenibilidad.

3. Resultados a las encuestas practicadas a los líderes comunales

Los resultados de las encuestas aplicadas a los líderes comunitarios de Puerto Gaitán evidencian una percepción moderadamente positiva, aunque aún frágil, respecto a los mecanismos de relacionamiento entre empresas, autoridades y comunidades. Tal como se muestra en la Tabla 2, los promedios obtenidos en las distintas dimensiones oscilan entre 2,94 y 3,47 en una escala de 1 a 5, lo que refleja un escenario de madurez intermedia con disposición a la cooperación, pero con vacíos significativos en institucionalidad, confianza sostenida y articulación público-privada.

Tabla 3.

Índices sintéticos de líderes comunales (1–5)

Dimensión	Promedio	Interpretación técnica
Institucionalidad del diálogo	2.94	Mecanismos formales percibidos, pero no estables ni confiables
Articulación público-privada	3.05	Coordinación funcional, aún dispersa y limitada
Facilitación por autoridades	2.98	Autoridades percibidas con rol de mediación débil e insuficiente
Factibilidad de estrategia conjunta	3.47	Alta disposición comunitaria para cooperar bajo reglas claras y transparentes
Sostenibilidad y planificación	3.19	Presencia de programas de sostenibilidad, aunque percibidos como reactivos
Gestión y prevención de riesgos	3.12	Existen protocolos, pero poco alineados a la realidad local
Continuidad operativa	3.17	Conflictos han afectado operaciones; no hay mecanismos preventivos consolidados
Confianza interactoral	3.27	Confianza en mejora relativa, pero aún frágil y dependiente del cumplimiento de compromisos
Índice Relacional Global	3.15	Madurez intermedia con mayor optimismo comunitario que empresarial

Nota. Elaboración propia

En particular, la factibilidad de una estrategia conjunta (3,47) se ubica como la dimensión mejor valorada, lo que confirma la apertura de la comunidad hacia procesos de gobernanza compartida, siempre que existan reglas claras y mecanismos de transparencia (Prno & Slocombe, 2012). En contraste, la institucionalidad del diálogo (2,94) y la facilitación por autoridades (2,98) son las dimensiones más débiles, lo que indica que la ausencia de estructuras estables y la limitada capacidad estatal continúan siendo las principales barreras para la construcción de un espacio relacional sólido.

De manera general, el Índice Relacional Global (3,15) supera ligeramente el reportado por los empresarios (3,06), lo que sugiere un mayor optimismo comunitario frente al potencial de la cooperación. No obstante, este nivel solo representa una madurez intermedia, por lo que la consolidación de un espacio relacional territorial en Puerto Gaitán requiere traducir la voluntad declarada en arquitectura institucional permanente, capaz de reducir la conflictividad y fortalecer la resiliencia organizacional y territorial.

3.1. Institucionalidad del diálogo (2,94)

Los líderes reconocen la existencia de mecanismos de concertación (mesas, acuerdos, comités), pero los describen como frágiles, coyunturales y sin continuidad. Esto confirma que el relacionamiento aún depende de iniciativas aisladas más que de estructuras institucionalizadas. Desde la óptica de la gobernanza colaborativa, la ausencia de reglas claras y sostenidas reduce la durabilidad de los acuerdos y aumenta la probabilidad de conflictos que reaparecen una y otra vez, como ciclos difíciles de cerrar. Un cuadro donde se habla, sí, pero sin garantías suficientes de seguimiento.

Implicación estratégica: Urge consolidar espacios permanentes de concertación con protocolos claros de transparencia y de seguimiento, capaces de transformar encuentros esporádicos en prácticas regulares de gobernanza territorial. Se requiere una arquitectura mínima que ordene roles, tiempos y metas compartidas; sin ello, el diálogo se diluye y los aprendizajes se pierden. Mejor si incorpora indicadores y responsables, porque la rendición de cuentas sostiene la confianza, y la confianza sostiene los acuerdos.

3.2. Articulación público-privada (3,05)

La relación entre empresas y autoridades locales se percibe funcional, aunque fragmentada y con débil conexión con prioridades comunitarias que cambian y que presionan. En contextos de alta complejidad social, esa desconexión alimenta la desconfianza y resta legitimidad a decisiones que podrían ser buenas, pero llegan mal o llegan tarde. La falta de un marco común provoca que esfuerzos se dispersen, que cada actor empuje hacia donde puede, y el impacto colectivo se vuelve menor al esperado. Una articulación que funciona, aunque funciona a medias.

Implicación estratégica: Se propone crear un sistema de articulación multinivel que integre a empresas, alcaldía y comunidad bajo metas compartidas, previniendo la captura de intereses particulares y fortaleciendo la cohesión social como base del desarrollo territorial. Este sistema debe ordenar instancias, flujos de información y reglas de coordinación; también definir salvaguardas para conflictos de interés. Sin ese andamiaje, los proyectos se superponen y la legitimidad fue erosionada.

3.3. Facilitación por autoridades (2,98)

Las autoridades locales son vistas como actores con capacidad limitada para mediar de forma neutral y efectiva, una percepción que evidencia debilidades institucionales que si no se atienden terminan minando la confianza en el proceso. La literatura sobre PPD, Public-Private Dialogue, subraya que su eficacia depende en gran medida de la credibilidad y solidez del Estado local, factor que aquí aparece insuficiente, a ratos frágil. La mediación sin recursos y sin legitimidad se vuelve trámite, no solución. Y el diálogo pierde tracción.

Implicación estratégica: El plan piloto debe incluir medidas de fortalecimiento institucional dirigidas a la alcaldía y a la personería, dotándolas de competencias técnicas, recursos y legitimidad como garantes del proceso. Capacitación, manuales operativos, protocolos de mediación y una caja de herramientas para la gestión del conflicto. Con metas verificables y con apoyo técnico externo cuando sea necesario, para que la facilitación gane piso y no dependa solo de voluntades.

3.4. Factibilidad de estrategia conjunta (3,47)

Es la dimensión mejor valorada, lo que revela una marcada disposición comunitaria a construir estrategias colaborativas. Este hallazgo confirma la hipótesis de que existe un capital de voluntad social latente, el cual puede erosionarse si no se traduce en resultados tangibles. La literatura sobre licencia social para operar demuestra que las comunidades participan activamente cuando perciben beneficios claros, respeto por sus derechos y transparencia en los acuerdos.

Implicación estratégica: El piloto debe aprovechar esta disposición, convirtiendo la voluntad declarada en una arquitectura formal de cooperación y corresponsabilidad.

3.5. Sostenibilidad y planificación (3,19)

Los programas de sostenibilidad son reconocidos, pero percibidos como reactivos y marginales frente a la estrategia empresarial. Esta valoración sugiere una falta de integración entre sostenibilidad, gestión del riesgo y planificación corporativa. Estudios sobre gestión estratégica señalan que la sostenibilidad solo genera legitimidad cuando se vincula a decisiones estructurales y no se limita a iniciativas aisladas.

Implicación estratégica: Incorporar la sostenibilidad como eje transversal de la estrategia empresarial y como parte central de la agenda relacional con la comunidad.

3.6. Gestión y prevención de riesgos (3,12)

Aunque los líderes identifican protocolos de prevención, consideran que estos no siempre reflejan las dinámicas reales del territorio. Esto denota una desconexión entre la planificación empresarial y el conocimiento local. Experiencias documentadas muestran que la gestión de riesgos sociales solo es eficaz cuando integra saberes comunitarios y aprendizajes derivados de conflictos previos (Vanclay, 2017).

Implicación estratégica: Co-construir los instrumentos de gestión de riesgo con participación comunitaria, fortaleciendo la pertinencia territorial de los protocolos.

3.7. Continuidad operativa (3,17)

Los líderes reconocen que la conflictividad social ha interrumpido operaciones, aunque perciben escasas medidas preventivas. La ausencia de integración entre planes de continuidad del negocio y gestión relacional constituye una vulnerabilidad crítica. La literatura sobre resiliencia organizacional recomienda alinear la continuidad operativa con la gestión social y reputacional.

Implicación estratégica: Incorporar el espacio relacional al marco COSO-ERM o ISO 31000, integrando riesgos sociales y territoriales como variables estratégicas de continuidad.

3.8. Confianza interactoral (3,27)

Se perciben mejoras en la confianza hacia instituciones y empresas, aunque todavía condicionadas al cumplimiento de compromisos. La confianza, entendida como capital social, es un recurso frágil que requiere mantenimiento constante.

Implicación estratégica: Consolidar la confianza mediante prácticas de transparencia activa, seguimiento a acuerdos y mecanismos de accountability compartidos.

3.9. Índice Relacional Global (3,15)

El valor obtenido, superior al de los empresarios (3,06), refleja mayor optimismo comunitario sobre el potencial de la cooperación. Sin embargo, la madurez sigue siendo intermedia, lo que confirma la necesidad de institucionalizar el espacio relacional para evitar que la confianza y la disposición se diluyan con el tiempo.

Implicación estratégica: Este hallazgo valida el diseño de un plan piloto de 6–12 meses que traduzca la disposición.

4. Análisis de resultados y diagramas

La investigación incluyó una muestra de 69 empresas del sector extractivo de Puerto Gaitán, seleccionadas mediante muestreo aleatorio simple, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 10 %. A esto se sumaron entrevistas a líderes comunitarios —mediante muestreo

intencional por representatividad— y funcionarios públicos —seleccionados por criterio de incumbencia institucional—.

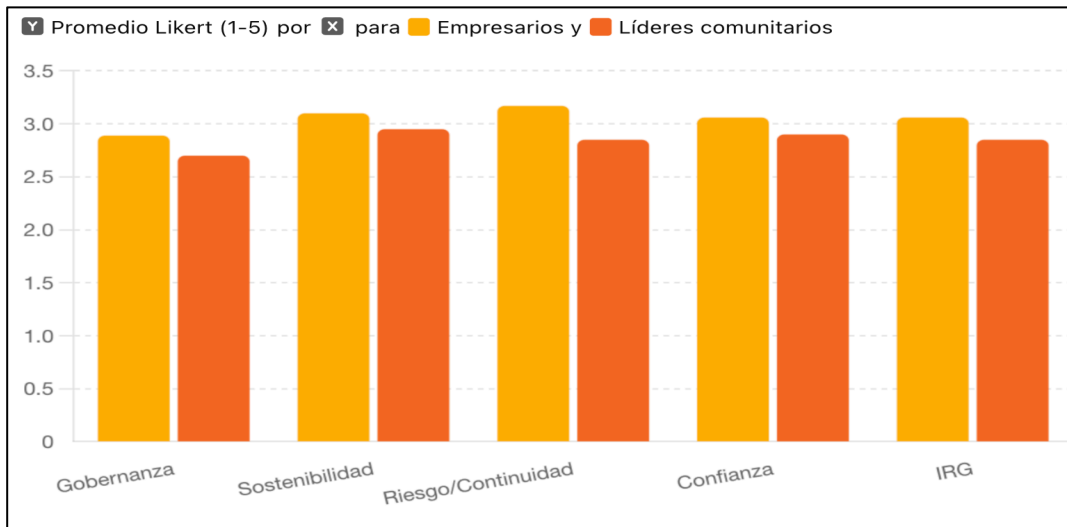
El análisis cuantitativo se realizó mediante estadística descriptiva (medias, modas, desviaciones estándar) y fue complementado con análisis cualitativo de contenido, triangulación documental y entrevistas. Los resultados revelan brechas significativas en la institucionalidad del diálogo, la articulación público-privada y la transparencia, lo que refleja una madurez relacional intermedia y confirma la necesidad de implementar una estrategia estructurada de espacio relacional territorial.

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas a empresarios y líderes comunitarios muestran coincidencias y divergencias significativas en torno a la madurez del relacionamiento territorial. Para facilitar su interpretación, se incluyen gráficos comparativos y tablas de tendencias.

- El **gráfico de barras** evidencia que mientras los empresarios tienden a evaluar con valores intermedios la institucionalidad del diálogo y la factibilidad de estrategias conjuntas, los líderes comunitarios muestran mayor escepticismo, reflejando percepciones de debilidad institucional y baja confianza.

Gráfica 1

Comparación de dimensiones entre empresarios y líderes comunitarios

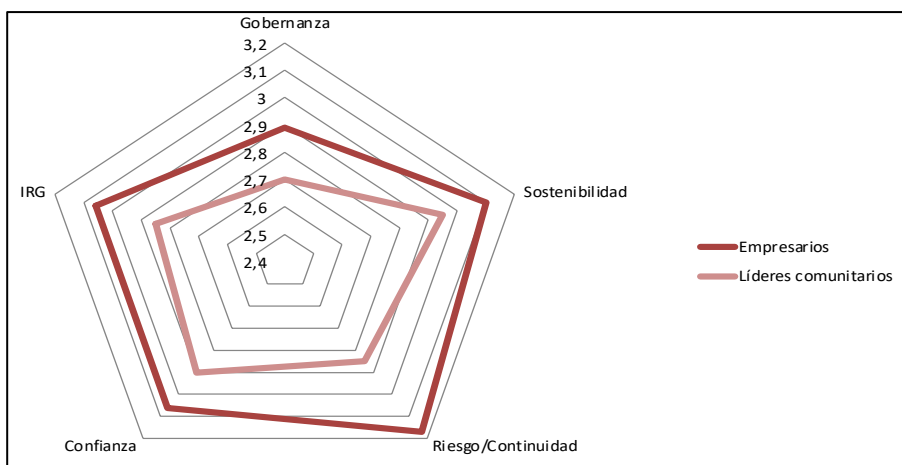


Nota. Elaboración propia

- El radar chart del Índice Relacional Global (IRG) permite comparar de manera integrada las cinco dimensiones evaluadas, mostrando que ambos grupos coinciden en calificar la confianza interactoral como frágil, pero divergen en la valoración de la continuidad operativa.

Gráfica 2

Radar comparativo IRG y dimensiones

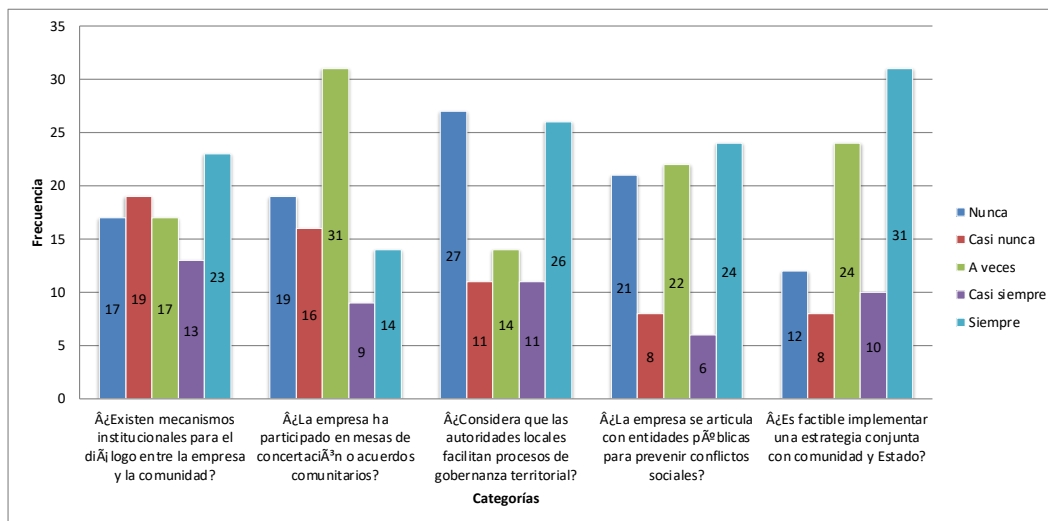


Nota. Elaboración propia

- Las **tablas de tendencias** revelan que en varias dimensiones la categoría modal es “A veces”, lo cual confirma la intermitencia de los mecanismos de concertación y la falta de institucionalización del diálogo.

Tabla 4

Tendencias de respuestas



Nota. Elaboración propia

En conjunto, los diagramas refuerzan la interpretación de que Puerto Gaitán presenta un nivel intermedio de madurez relacional, con potencial de consolidación si se institucionalizan los procesos de concertación y se fortalecen las capacidades locales.

5. Discusión de resultados

En esta sección se discuten los hallazgos de manera crítica, vinculándolos con la literatura académica en temas de gobernanza colaborativa, diálogo público-privado, licencia social para operar y resiliencia organizacional.

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a empresarios y líderes comunitarios de Puerto Gaitán revelan un panorama de madurez relacional intermedia, caracterizado por la coexistencia de avances incipientes en materia de diálogo y cooperación, junto con vacíos estructurales que limitan la consolidación de un espacio relacional empresarial sostenible. Los datos cuantitativos muestran que los promedios en las diferentes dimensiones se sitúan entre 2,89 y 3,47 en una escala de 1 a 5, lo que indica que las relaciones se desarrollan con cierta frecuencia, pero carecen de sistematicidad, continuidad y reglas estables.

El análisis comparativo entre empresarios y líderes comunitarios ofrece un hallazgo central: mientras los primeros adoptan una postura moderada y precavida, los segundos muestran una mayor apertura y optimismo hacia la cooperación. Este contraste refleja una brecha perceptual que, lejos de ser un obstáculo, representa una oportunidad estratégica para alinear expectativas y construir mecanismos institucionalizados de gobernanza territorial.

A partir de los resultados, la hipótesis general se considera validada de manera parcial, con matices. Los datos cuantitativos muestran niveles intermedios de confianza interactoral y de articulación institucional, junto con una disposición positiva a emprender una estrategia conjunta, especialmente desde las comunidades. Esto sugiere que un espacio relacional guiado por transparencia, inclusión y gobernanza compartida puede contribuir a reducir la conflictividad social, siempre que se contextualice y cuente con mecanismos formales de seguimiento y rendición de cuentas. Con tiempo y con cuidado.

Al mismo tiempo, se identificó debilidades estructurales en la institucionalidad del diálogo y en la cohesión entre actores, señales que moderan el optimismo. El éxito de la estrategia depende, en buena medida, de la voluntad política, del fortalecimiento de capacidades técnicas y de una construcción sostenida de confianza, confianza que no se decreta. Pasar del acuerdo a la práctica

requiere reglas claras, evaluación periódica y una autoridad que sostenga el proceso; sin ello, la cooperación se dispersa y se debilita, un avance real, pero condicionado.

5.1. Fundamentos conceptuales de la estrategia de espacio relacional

En términos generales, una estrategia puede entenderse como un arreglo articulado de decisiones, compromisos y orientaciones que fijan el rumbo de acción de una organización o sistema. A través de ella se define una posición institucional, se ordenan prioridades y se decide cómo asignar recursos para lograr objetivos en horizontes de tiempo que no son inmediatos, sino medianos y largos (Mintzberg et al., 1997; Perez, 2019). Más que una lista de tareas operativas o respuestas apuradas, la estrategia implica elegir entre alternativas, coordinar esfuerzos y adaptarse a contextos cambiantes. Sostener procesos que produzcan resultados perdurables, con paciencia y con método.

A diferencia de otros instrumentos de gestión, la estrategia cumple un papel normativo y orientador que da sentido al conjunto. El plan se deriva de ella y traduce sus lineamientos en metas, plazos, recursos e indicadores concretos; mientras el plan ejecuta, la estrategia marca intencionalidad y dirección. Lo mismo con programas y políticas, que agrupan acciones o establecen principios desde distintos niveles institucionales. En ese marco, la estrategia integra estas piezas bajo una lógica que combina dirección, coordinación y aprendizaje organizacional continuo, aprendizaje que a veces avanza y a veces retrocede según el contexto (Martinez & Milla, 2007).

La estrategia de espacio relacional territorial propuesta en esta investigación se plantea como un modelo multiactor, flexible y adaptativo, destinado a promover formas de gobernanza

compartida. Su propósito central es fortalecer la institucionalidad del diálogo y fomentar relaciones de cooperación y corresponsabilidad entre empresas, comunidades y gobiernos locales. El valor estratégico no radica solo en atender conflictos puntuales, sino en construir capacidades sostenibles de interacción capaces de transformar tensiones en oportunidades para el desarrollo territorial. No solo resolver, también prevenir y cuidar.

En el plano teórico, la propuesta se sostiene en la convergencia de varios enfoques. Se retoman las contribuciones de Ansell y Gash (2008), que conciben la gobernanza colaborativa como un proceso de construcción colectiva de decisiones entre actores públicos y privados basado en diálogo, confianza y participación equitativa. Se incorpora la noción de capital social de Putnam (2000), entendida como redes, confianza y reciprocidad que soportan el funcionamiento institucional. A ello se suma el marco de gestión del riesgo en contextos complejos propuesto por Renn (2008), que subraya mecanismos deliberativos para generar legitimidad frente a incertidumbre y asimetrías de poder.

En el terreno empírico, la estrategia se apoya en los hallazgos del diagnóstico en Puerto Gaitán y en los resultados del Índice de Relacionalidad y Gobernanza, IRG. Dichos resultados evidenciaron vacíos en la institucionalidad del diálogo, en la transparencia y en la coordinación interactoral; brechas que sirvieron para definir cinco líneas de acción orientadas a fortalecer estas dimensiones. Con una lectura que combina evidencia cuantitativa y relatos cualitativos, se priorizaron ámbitos donde el impacto podría ser mayor y más visible. Los insumos fueron diversos y fueron interpretados en conjunto.

Los fundamentos teóricos mencionados no operan por separado, sino como un entramado conceptual que guía diseño e implementación del modelo. El enfoque de gobernanza colaborativa de Ansell y Gash (2008) aporta principios de confianza, equidad y reglas compartidas; Putnam

(2000) ayuda a comprender la relevancia de las redes de confianza como infraestructura social; Renn (2008) orienta la incorporación de deliberación y gestión del riesgo en procesos participativos. En conjunto, estos enfoques dotan a la estrategia de coherencia interna y capacidad adaptativa frente a la complejidad territorial. Coherencia que requiere prácticas, no solo enunciados.

Por todo lo anterior, la propuesta se concreta en un plan piloto de gobernanza relacional concebido como fase experimental, con potencial de escalamiento según sus resultados. Este piloto persigue un doble propósito: poner a prueba los principios estratégicos en condiciones reales y generar aprendizajes que permitan ajustar los mecanismos de coordinación. Con ello se sientan bases para una política territorial de diálogo, sostenibilidad y corresponsabilidad en Puerto Gaitán, preparada para replicarse en territorios con dinámicas semejantes. Un paso inicial que demandan continuidad y respaldo institucional, respaldo que se construye y se cuida.

5.2. Institucionalidad del diálogo

La institucionalidad del diálogo fue la dimensión más débil en ambos grupos: 2,89 en empresarios y 2,94 en líderes comunitarios. Esto evidencia que, aunque existen mecanismos de concertación (mesas, comités, acuerdos), estos son percibidos como coyunturales, frágiles y carentes de continuidad.

De acuerdo con Ansell y Gash (2008), los procesos de gobernanza colaborativa requieren instituciones estables que generen confianza, reduzcan la incertidumbre y aseguren la sostenibilidad de los acuerdos. En ausencia de tales instituciones, los procesos se vuelven dependientes de voluntades individuales y pierden legitimidad frente a las comunidades.

En Puerto Gaitán, esta fragilidad institucional se traduce en riesgo de escalamiento de conflictos sociales, ya que la falta de continuidad impide transformar interacciones aisladas en rutinas de cooperación estructural.

Por lo tanto, en el caso de Puerto Gaitán, donde las relaciones entre actores se caracterizan por una institucionalidad débil, baja transparencia y escasa articulación —como lo evidencian los bajos puntajes del IRG en estas dimensiones—, resulta prioritario consolidar mesas de diálogo permanentes con participación equilibrada entre comunidad, empresa y Estado. Estas deben contar con agendas específicas orientadas a resolver conflictos socioambientales, protocolos públicos de transparencia en la toma de decisiones, y mecanismos de seguimiento con informes comunitarios. Solo así será posible superar las actuales interacciones fragmentadas y avanzar hacia una gobernanza territorial adaptativa y sostenida en el tiempo.

En este contexto, la estrategia de espacio relacional propuesta busca responder a estas debilidades mediante mecanismos específicos de corresponsabilidad y gobernanza compartida. El caso de Puerto Gaitán ilustra cómo la conflictividad puede reducirse cuando se desarrollan capacidades técnicas y se promueve una articulación horizontal entre actores. Por tanto, se concluye que la viabilidad de este enfoque depende de su contextualización, voluntad política y compromiso intersectorial sostenido.

5.3. Articulación público-privada

La articulación público-privada registró 3,11 entre empresarios y 3,05 entre líderes comunitarios, señal que apunta a una coordinación funcional, aunque dispersa y poco integrada. Los actores reconocen esfuerzos por trabajar juntos, sí, pero a la vez señalan la ausencia de

mecanismos estables que conecten de manera sistemática las agendas empresariales, comunitarias y estatales. En la práctica esto deriva en iniciativas paralelas que avanzan cada una por su carril, con escasa convergencia real. Sin una visión de desarrollo compartida que ordene prioridades y ritmos.

Este resultado coincide con lo planteado por Bebbington et al. (2008), quien advierte que en contextos de alta conflictividad social los procesos de desarrollo tienden a fragmentarse cuando las instituciones públicas carecen de capacidad para articular intereses y coordinar acciones. En Puerto Gaitán esa fragmentación se observa en la falta de una agenda común de desarrollo territorial y de gestión del riesgo, lo que produce duplicidad de esfuerzos y sobrecarga institucional. Y en última instancia, desconfianza entre actores que debería ser aliados. Un costo político y operativo que no es menor.

Frente a este panorama se propone un sistema de articulación multinivel que coordine actores de distintos niveles: comunitario, empresarial, institucional y regional, para el diseño, la ejecución y el seguimiento de acciones conjuntas. El objetivo es establecer una arquitectura institucional que prevenga la captura de intereses particulares y asegure una representación equilibrada de todos los sectores. Con reglas claras de deliberación, procedimientos de decisión transparentes y mecanismos verificables de rendición de cuentas, legitimados por cada actor participante. Un marco que dé estabilidad y memoria a los acuerdos.

La gobernanza compartida que emana de este modelo permite alinear prioridades desde la base comunitaria hasta las instancias empresariales y gubernamentales, fomentando corresponsabilidad y cooperación alrededor de metas comunes como bienestar territorial, prevención de conflictos y sostenibilidad del desarrollo. En ese proceso, la cohesión social se refuerza mediante construcción de confianza, reconocimiento mutuo y validación institucional de

acuerdos alcanzados de forma participativa y equitativa. Así, la articulación público-privada deja de ser un esfuerzo coyuntural y se vuelve un componente estructural de la gobernanza territorial; un cambio que requiere perseverancia y también tiempos políticos que acompañan.

5.4. Facilitación por autoridades

Los líderes comunitarios calificaron la facilitación por autoridades con 2,98, reflejando la percepción de que el Estado local tiene una capacidad débil para mediar de manera efectiva y neutral. Los empresarios, aunque no evaluaron directamente esta dimensión, coinciden en señalar la insuficiencia del acompañamiento institucional.

La literatura sobre diálogo público-privado resalta que el éxito de estos procesos depende en gran medida de la legitimidad y credibilidad de las autoridades locales (Herzberg & Sisombat, 2016). Cuando el Estado es percibido como ausente o incapaz, los procesos de concertación pierden confianza y se debilitan.

En Puerto Gaitán, esta debilidad institucional constituye una de las principales barreras estructurales, ya que limita la sostenibilidad de cualquier estrategia de cooperación.

Lo anterior indica que es necesario fortalecer la capacidad técnica y legitimidad institucional de la alcaldía y la personería municipal, dotándolas de condiciones mínimas que aseguren su rol como garantes neutrales del proceso relacional. Este fortalecimiento implica:

- (i) formación especializada en resolución de conflictos, gobernanza territorial y mediación comunitaria para los funcionarios encargados;
- (ii) disponibilidad de recursos logísticos y tecnológicos para documentar, hacer seguimiento y sistematizar los acuerdos construidos en espacios de diálogo; y

- (iii) elaboración y adopción de protocolos de actuación institucional que incluyan guías para la convocatoria, desarrollo y verificación de cumplimiento de acuerdos multiactor.

Estos elementos permitirán que ambas instituciones ejerzan un rol técnico, legítimo y transparente en el marco de la estrategia de espacio relacional.

5.5. Factibilidad de estrategia conjunta

La factibilidad de una estrategia conjunta fue la dimensión mejor valorada en ambos grupos: 3,17 en empresarios y 3,47 en líderes comunitarios. Este resultado refleja una disposición favorable hacia la cooperación, aunque con diferencias importantes: mientras los líderes expresan un entusiasmo alto, los empresarios se muestran más cautelosos respecto a la viabilidad operativa.

Este hallazgo confirma lo planteado por Prno y Slocombe (2012), quienes sostienen que las comunidades suelen estar dispuestas a otorgar la “licencia social para operar” cuando existen beneficios tangibles, transparencia y respeto por sus derechos. Sin embargo, para las empresas, la cooperación está condicionada por la percepción de costos, riesgos y capacidad de gestión.

Los datos anteriores indican que existe un capital de voluntad comunitaria que debe ser canalizado mediante un plan piloto de gobernanza relacional multiactor. Este piloto se propone como un espacio estructurado de diálogo y concertación, en el que participen representantes comunitarios, empresariales e institucionales, bajo reglas claras previamente acordadas. Entre estas reglas se incluyen: convocatoria abierta y rotativa, agenda de trabajo compartida, toma de decisiones por consenso y documentación obligatoria de cada sesión.

Asimismo, se implementarán mecanismos de rendición de cuentas como:

- (i) actas públicas firmadas por los participantes;

- (ii) informes trimestrales presentados por la alcaldía ante la comunidad y el sector empresarial, y
- (iii) un tablero de seguimiento de compromisos alojado en la página web institucional.

Estos elementos están orientados a generar transparencia, reducir la incertidumbre empresarial y consolidar un sistema legítimo de monitoreo y evaluación compartida.

5.6. Sostenibilidad y planificación

Desde la perspectiva de los líderes comunitarios, la sostenibilidad y la planificación no están del todo ausentes, pero sí presentan limitaciones importantes. Esta dimensión alcanzó un puntaje promedio de 3,19, lo que sugiere que los actores comunitarios reconocen la existencia de programas con enfoque sostenible, aunque los perciben como respuestas puntuales, más reactivas que estratégicas. En el caso del sector empresarial, si bien no se evaluó directamente esta dimensión en el cuestionario, varias respuestas revelan una percepción crítica sobre la continuidad de las iniciativas sociales: muchas no logran sostenerse en el tiempo ni consolidar procesos reales.

Esta situación no es nueva. Ya Lozano (2015) advertía que la sostenibilidad corporativa solo adquiere legitimidad cuando se integra de forma estructural a la estrategia empresarial. Si queda reducida a acciones aisladas bajo el rótulo de responsabilidad social, pierde alcance e impacto. En el contexto de Puerto Gaitán, esto se hace evidente. Las respuestas reactivas frente a tensiones sociales, sin articulación estratégica ni visión de largo plazo, terminan generando desconfianza y poca credibilidad.

Por eso, en la estrategia de espacio relacional territorial que aquí se propone, la sostenibilidad no es solo un principio ético, sino también una línea de acción operativa. Se plantea como eje

transversal que permita garantizar que las intervenciones no solo respondan a coyunturas, sino que construyan legitimidad, continuidad y corresponsabilidad entre actores. En concreto, se sugiere que las empresas integren planes de relacionamiento comunitario con compromisos sostenibles en áreas como educación, salud, empleo local o fortalecimiento institucional. Pero no de cualquier forma: estos compromisos deben estar anclados en diagnósticos participativos y alineados con las políticas municipales de desarrollo. Solo así se evita caer en prácticas asistencialistas o improvisadas.

Asimismo, para que esta sostenibilidad sea algo más que una declaración, se requiere avanzar hacia su institucionalización. Esto implica consolidar plataformas permanentes de concertación, establecer indicadores claros de cumplimiento y aplicar mecanismos periódicos de rendición de cuentas. La idea es que las acciones no dependan exclusivamente de la voluntad de unos pocos actores, ni se limiten a momentos de crisis, sino que respondan a una lógica de gobernanza territorial basada en compromisos verificables.

La sostenibilidad dentro de esta estrategia no se entiende como un objetivo aislado, sino como una condición necesaria para que el espacio relacional funcione en el tiempo, con legitimidad y con capacidad real para transformar el vínculo entre empresas, comunidades y Estado.

5.7. Gestión y prevención de riesgos

La dimensión fue calificada con 3,12 por liderazgos comunitarios, señal de que reconocen protocolos de prevención, aunque los perciben desconectados de la realidad local. Este hallazgo dialoga con lo planteado por Vanclay (2017), quien sostiene que la gestión de riesgos sociales solo logra eficacia cuando incorpora conocimiento comunitario y aprendizajes derivados de conflictos

previos. En Puerto Gaitán, la brecha entre planes empresariales y dinámicas cotidianas reduce la efectividad de la prevención y eleva la probabilidad de que tensiones latentes terminen en interrupciones operativas. Una desconexión que se repite, que cansan y que desgasta.

Por eso se vuelve fundamental co construir y actualizar los protocolos de gestión de riesgos con participación comunitaria real, no meramente consultiva. Incluir mapas de actores, acuerdos de alerta temprana y procedimientos de mediación que respondan al territorio, con responsables y con tiempos. Así las medidas reflejan mejor la realidad y fortalecen su pertinencia, pertinencia que sostiene la prevención. Un enfoque que aprende en el camino y corrige.

5.8. Continuidad operativa

La continuidad operativa obtuvo 3,17 entre líderes comunitarios, lo que indica reconocimiento de que los conflictos sociales afectan la operación, pero también una preparación preventiva insuficiente frente a esos riesgos. Esta percepción descubre una debilidad estructural en cómo las empresas anticipan y gestionan interrupciones que nacen de tensiones territoriales o sociales; la resiliencia queda corta cuando el componente relacional no está integrado. Un vacío que termina afectando procesos, reputación y confianza.

De acuerdo con Torabi et al. (2014), asegurar continuidad del negocio exige integrar riesgos sociales dentro de la planificación operativa para desarrollar resiliencia y mantener estabilidad en contextos complejos. En Puerto Gaitán, la falta de articulación entre los planes de continuidad y la gestión relacional se traduce en vulnerabilidad significativa que compromete sostenibilidad empresarial y credibilidad comunitaria. Por ello se propone incorporar el espacio relacional como componente estructural de los planes de continuidad mediante marcos de gestión como COSO-ERM o ISO 31000, integrando riesgos sociales y territoriales a la evaluación estratégica. De este

modo, la gestión social deja de ser reactiva y se consolida como herramienta proactiva de resiliencia y de sostenibilidad a largo plazo; una inversión que rinde y que ordenan.

5.9. Confianza interactoral

La confianza obtuvo valores de 3,06 en empresarios y 3,27 en líderes comunitarios, lo que refleja una confianza incipiente y frágil, pero con tendencia positiva.

Putnam (2000) señala que la confianza constituye un capital social esencial para la cooperación, pero su mantenimiento requiere cumplimiento de compromisos y transparencia sostenida. En Puerto Gaitán, la fragilidad de la confianza se asocia a incumplimientos previos y a la ausencia de mecanismos de rendición de cuentas.

Por lo tanto, la consolidación de la confianza exige cumplimiento estricto de acuerdos, trazabilidad y mecanismos de accountability compartidos que conviertan la confianza en un activo institucionalizado.

5.10. Índice Relacional Global

El Índice Relacional Global fue de 3,06 en empresarios y 3,15 en líderes comunitarios, valores que reflejan un escenario de madurez intermedia con alto potencial de mejora. La diferencia entre ambos grupos sugiere que la comunidad es más optimista que el empresariado respecto al potencial de la cooperación, lo que confirma la hipótesis de que el diseño de un espacio relacional debe enfocarse en generar confianza empresarial y aprovechar la disposición comunitaria.

6. Propuesta concreta de investigación a partir del análisis

Con base en los hallazgos del análisis de resultados, se propone implementar un Plan Piloto de Espacio Relacional Empresarial con una duración estimada de 6 a 12 meses. Este plan busca institucionalizar rutinas de gobernanza, mejorar la confianza interactoral, anticipar conflictos sociales y fortalecer la resiliencia organizacional. Se estructura en los siguientes componentes estratégicos:

6.1. Gobernanza y reglas de juego

- Establecer una mesa multiactor con sesiones trimestrales, con agenda fija, actas públicas y un tablero digital de compromisos con responsables, plazos y evidencia. Este tipo de mecanismos se ha asociado con mayores niveles de rendición de cuentas y legitimidad en diálogos público-privados (Herzberg & Sisombat, 2016; OECD, 2007).

- Diseñar un protocolo formal de coordinación entre la alcaldía, la Personería u otras autoridades pertinentes, que incluya un Punto de Contacto (POC) permanente y Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) para respuestas institucionales eficientes.

- Incluir mecanismos de transparencia, como la publicación pública de acuerdos, avances y cumplimiento de compromisos.

6.2. Estrategia de focalización sectorial

- Priorizar al sector construcción, dado su bajo desempeño relacional, mediante acompañamiento intensivo en aspectos de relacionamiento comunitario, estándares de participación y seguimiento de impactos socioambientales.

- Fomentar la transferencia de buenas prácticas desde el sector transporte hacia otros sectores mediante clínicas de aprendizaje o talleres intercensales, con casos demostrativos y sistematización de lecciones aprendidas.

6.3. Gestión de confianza y diálogo informado

- Implementar protocolos de información previa y consulta con comunidades, con enfoque diferencial que reconozca diversidad cultural, étnica y socio-ambiental. Incluir un mapa de actores local y calendario claro de interacción que permita anticipar demandas y reducir brechas de comunicación.

- Crear un Observatorio Empresarial-Comunitario que funcione como sistema de alerta temprana frente a señales de conflictividad, y como mecanismo permanente de rendición de cuentas. Experiencias similares muestran que los observatorios locales pueden mejorar la cohesión social y disminuir tensiones territoriales (Jabbour et al., 2025).

6.4. Continuidad del negocio y reducción de riesgo

- Integrar la mesa multiactor con los planes de continuidad del negocio de las empresas, aplicando marcos como COSO-ERM, que permitan identificar, evaluar y responder de forma proactiva a riesgos sociales, operativos y ambientales. Estudios recientes han mostrado que una gestión de riesgos avanzada tiene efectos positivos tanto en estabilidad financiera como en desempeño estratégico (Jabbour et al., 2025; Otero González et al., 2020).

- Establecer alertas coordinadas para eventos críticos, con protocolos claros de acción entre empresa, comunidad y autoridades para mitigar impactos negativos y responder adecuadamente.

6.5. Monitoreo y evaluación (KPIs)

- Definir indicadores clave como: participación promedio en las sesiones, porcentaje de acuerdos cumplidos, tiempo medio de respuesta institucional, evolución semestral del Índice Relacional Global, y número/incidencia de eventos de conflictividad (bloqueos, protestas, reclamos comunitarios).

- Reaplicar la encuesta cada seis meses para evaluar tendencias, identificar retrocesos o avances, y ajustar la estrategia con base en evidencia empírica.

6.6. Líneas de acción del Plan Piloto

Con el fin de operacionalizar la propuesta de espacio relacional empresarial, se establecen las siguientes líneas de acción para cada uno de los cinco componentes estratégicos. Cada línea especifica los actores responsables y participantes, el rango de presupuesto estimado y los indicadores de seguimiento que permitirán evaluar su implementación.

Para monitorear la implementación de la estrategia, se proponen indicadores de control como: (i) número de reuniones de diálogo institucionalizadas, (ii) porcentaje de compromisos cumplidos entre actores, (iii) nivel de satisfacción comunitaria medido mediante encuestas periódicas, y (iv) frecuencia de conflictos reportados en el sistema de alertas tempranas. Estos indicadores permitirán evaluar la eficacia del plan piloto y ajustar sus mecanismos de operación en función de los aprendizajes territoriales.

Tabla 5

Componente 1: Gobernanza y reglas de juego

Línea de acción	Actores responsables y participantes	Presupuesto estimado	Indicador de seguimiento
Creación de la Mesa Multiactor con sesiones trimestrales, actas públicas y tablero digital de compromisos.	Alcaldía de Puerto Gaitán (coordinación); Personería (garantía de derechos); empresas del sector hidrocarburos y agroindustria; representantes indígenas (UNUMA, resguardos Sikuaní y Jiw); juntas de acción comunal.	Medio (logística de reuniones, plataforma digital, comunicaciones).	Número de sesiones realizadas / % de acuerdos publicados y trazables en el tablero digital.

Nota. Elaboración propia

Tabla 6

Componente 2: Estrategia de focalización sectorial

Línea de acción	Actores responsables y participantes	Presupuesto estimado	Indicador de seguimiento
Programa piloto de acompañamiento en relacionamiento comunitario al sector construcción.	Empresas del sector construcción; Alcaldía (secretarías de planeación y obras); organizaciones sociales locales.	Medio–alto (capacitaciones, talleres, materiales).	Número de empresas del sector construcción capacitadas / % de proyectos que aplican protocolos de participación comunitaria.
Transferencia de buenas prácticas del sector transporte hacia otros sectores productivos.	Empresas de transporte; asociaciones de volqueteros; gremios empresariales; universidades locales.	Bajo (talleres de sistematización y difusión).	Número de talleres realizados / % de empresas de otros sectores que replican prácticas.

Nota. Elaboración propia

Tabla 7

Componente 3: Gestión de confianza y diálogo informado

Línea de acción	Actores responsables y participantes	Presupuesto estimado	Indicador de seguimiento
Implementar protocolos de consulta e información previa con enfoque diferencial.	Empresas operadoras; líderes comunitarios e indígenas; Personería; Defensoría del Pueblo.	Medio (elaboración de protocolos, formación intercultural, traducción a lenguas indígenas).	Número de protocolos aplicados / % de comunidades que reportan acceso a información previa.
Creación de un Observatorio Empresarial-Comunitario para alertas tempranas y rendición de cuentas.	Alcaldía (Secretaría de Gobierno); universidades regionales; ONG aliadas; empresas.	Alto (plataforma de información, personal técnico, logística de observatorio).	Observatorio en funcionamiento / Número de reportes semestrales emitidos.

Nota. Elaboración propia

Tabla 8

Componente 4: Continuidad del negocio y reducción de riesgo

Línea de acción	Actores responsables y participantes	Presupuesto estimado	Indicador de seguimiento
Integrar riesgos sociales al Plan de Continuidad del Negocio bajo marcos COSO-ERM e ISO 31000.	Empresas petroleras y agroindustriales; Alcaldía; consultores especializados en gestión de riesgos.	Medio–alto (consultoría, capacitación, integración a sistemas de gestión).	% de planes de continuidad actualizados / Número de simulacros o ejercicios de prueba realizados.
Establecer protocolos conjuntos de respuesta ante eventos críticos (bloqueos, protestas, emergencias).	Empresas; Alcaldía; Policía Nacional; líderes comunitarios; sindicatos locales.	Bajo–medio (protocolos escritos, talleres de simulación).	Número de protocolos acordados / Tiempo de respuesta en simulacros.

Nota. Elaboración propia

Tabla 9

Componente 5: Monitoreo y evaluación (KPIs)

Línea de acción	Actores responsables y participantes	Presupuesto estimado	Indicador de seguimiento
Definir e implementar un sistema de indicadores clave (participación, acuerdos cumplidos, evolución del IRG).	Mesa Multiactor; Alcaldía (Secretaría de Planeación); universidades; observatorio comunitario.	Medio (plataforma digital de seguimiento, encuestas semestrales).	Número de indicadores definidos y operativos / % de cumplimiento de acuerdos registrados.
Aplicación semestral del cuestionario relacional para medir evolución del Índice Relacional Global (IRG).	Empresas; líderes comunitarios; Personería; investigadores externos.	Bajo–medio (aplicación de encuestas y procesamiento de datos).	Encuestas aplicadas cada semestre / Variación del IRG reportada.

Nota. Elaboración propia

Síntesis general del presupuesto

- **Bajo:** ≤ 50 millones COP (talleres, protocolos básicos, capacitaciones).
- **Medio:** 50 – 200 millones COP (mesas multiactor, consultorías, capacitaciones amplias).
- **Alto:** ≥ 200 millones COP (observatorio comunitario, plataformas digitales, planes de riesgo integrales).

6.7. Diagrama integrador del Plan Piloto de Espacio Relacional Territorial

El diagrama integrador se concibe como un canvas relacional, que articula los cinco componentes estratégicos (gobernanza, focalización sectorial, confianza, continuidad, monitoreo) con los elementos transversales de implementación: actores responsables, líneas de acción,

recursos presupuestales, riesgos asociados, mecanismos de sostenibilidad e indicadores de seguimiento.

Las cinco líneas de acción del plan piloto fueron construidas a partir del análisis empírico realizado en el estudio, especialmente los resultados del IRG y las categorías emergentes del análisis cualitativo. Posteriormente, estas líneas fueron validadas mediante un ejercicio de priorización participativa llevado a cabo con representantes de los sectores empresarial, comunitario e institucional, utilizando la metodología de matriz de relevancia y factibilidad. Este proceso permitió identificar las acciones más pertinentes y viables para responder a las brechas relacionales detectadas, garantizando que la estrategia propuesta se fundamente tanto en evidencia como en legitimidad social.

Descripción narrativa del diagrama

1) Eje central: “Espacio Relacional Territorial en Puerto Gaitán”.

2) Primer anillo (componentes): cinco bloques que representan los ejes del plan piloto:

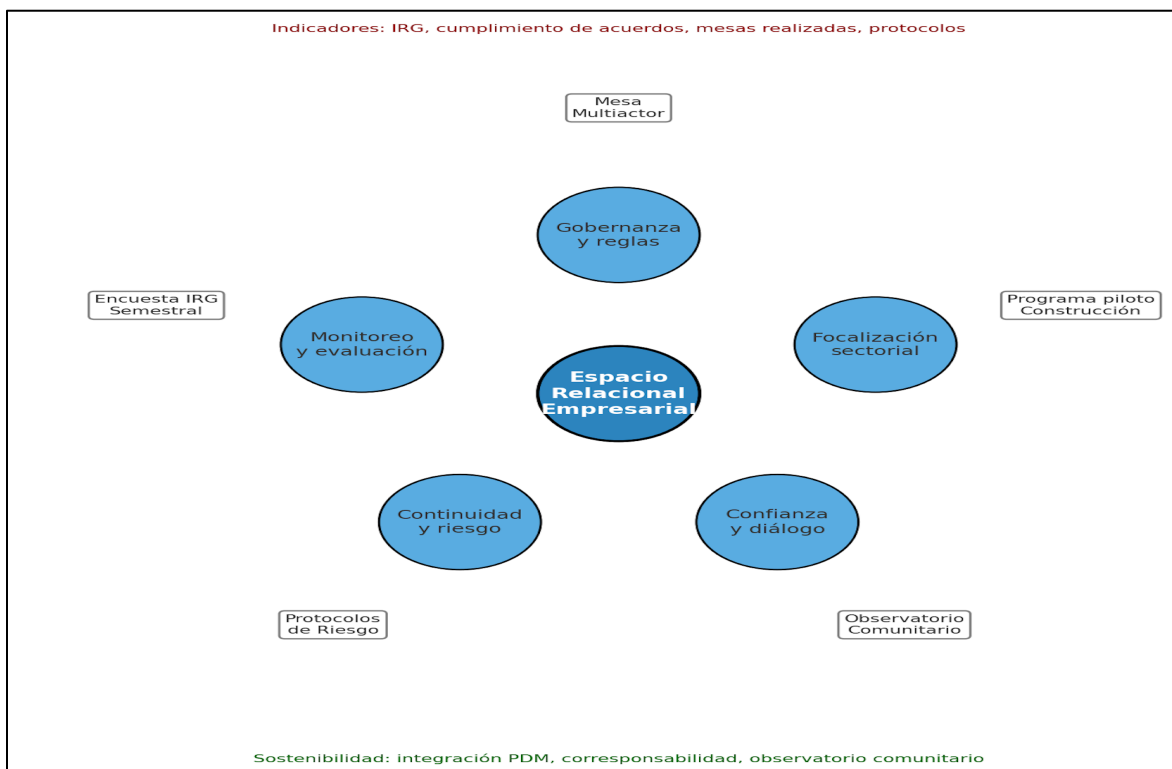
- Gobernanza y reglas de juego
- Focalización sectorial
- Gestión de confianza y diálogo informado
- Continuidad del negocio y reducción de riesgo
- Monitoreo y evaluación

3) Segundo anillo (líneas de acción): para cada componente, se muestran las líneas principales (ej.: Mesa Multiactor, Observatorio Empresarial-Comunitario, protocolos de riesgo, cuestionario semestral IRG).

- 4) **Tercer anillo (actores):** cada bloque conecta con los actores responsables y participantes (Alcaldía, Personería, empresas de hidrocarburos/agroindustria, líderes indígenas UNUMA, sindicatos, Juntas de Acción Comunal, universidades).
- 5) **Cuarto anillo (recursos y riesgos):** se visualizan rangos de presupuesto (bajo, medio, alto) y principales riesgos de implementación (desfinanciamiento, resistencia comunitaria, falta de coordinación institucional).
- 6) **Capa transversal (sostenibilidad e indicadores):** rodeando todo el diagrama, se ubican dos elementos que sostienen el plan piloto:
 - Sostenibilidad: integración en el Plan de Desarrollo Municipal, corresponsabilidad público–privada, observatorio comunitario.
 - Indicadores: evolución del IRG, cumplimiento de acuerdos, número de mesas realizadas, tiempo de respuesta en protocolos.

Gráfica 3

Diagrama integrador del Plan Piloto de Espacio Relacional Territorial en Puerto Gaitán



Nota. Elaboración propia

6.8. Riesgos de implementación del Plan Piloto

La implementación del Plan Piloto de Espacio Relacional Territorial enfrenta un conjunto de riesgos que, de no ser gestionados adecuadamente, pueden comprometer su eficacia y sostenibilidad. Estos riesgos se relacionan con factores financieros, sociales, institucionales y operativos, propios de contextos de alta complejidad como el municipio de Puerto Gaitán.

A continuación se presenta una matriz de riesgos que identifica los principales factores, su probabilidad, nivel de impacto y las medidas de mitigación sugeridas:

Tabla 10

matriz de riesgos del Plan Piloto

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Medidas de mitigación
Falta de recursos financieros para sostenimiento del plan piloto	Alta	Alto	Incorporar el plan en el Plan de Desarrollo Municipal; gestionar cofinanciación con empresas del sector

Resistencia comunitaria a participar en instancias de diálogo	Media	Alto	hidrocarburos y agroindustria; buscar cooperación internacional. Fortalecer procesos de socialización y consulta previa; garantizar transparencia en los acuerdos; promover vocerías legítimas y representativas (indígenas, campesinas, gremiales).
Debilidad institucional local (limitada capacidad de la Alcaldía y Personería)	Alta	Medio–Alto	Articular apoyo de gobernación del Meta y entidades nacionales (Defensoría, Procuraduría, MinInterior); establecer alianzas con universidades y ONG para soporte técnico.
Falta de cumplimiento de compromisos por parte de actores empresariales o comunitarios	Media	Alto	Implementar tablero digital de compromisos con trazabilidad pública; establecer sanciones reputacionales y mecanismos de rendición de cuentas multiactor.
Interferencia de actores armados ilegales o intereses externos	Media	Alto	Coordinar con fuerza pública y entidades de seguridad; activar observatorio comunitario como sistema de alertas tempranas; mantener protocolos de protección para líderes sociales.
Fragmentación o duplicidad de iniciativas entre sectores	Media	Medio	Consolidar la Mesa Multiactor como espacio único de articulación; alinear planes sectoriales bajo un marco común de gobernanza relacional.

Nota. Elaboración propia

En síntesis, los riesgos de implementación no solo reflejan limitaciones estructurales, sino también oportunidades para consolidar prácticas de gobernanza colaborativa. La anticipación y mitigación de estos riesgos permitirá que el Plan Piloto se convierta en un instrumento confiable y sostenible para la gestión de la conflictividad social en Puerto Gaitán.

6.9. Sostenibilidad de la propuesta

La sostenibilidad del Plan Piloto de Espacio Relacional Territorial constituye un eje transversal indispensable para garantizar que los avances logrados no dependan únicamente de coyunturas políticas o de compromisos empresariales temporales, sino que se consoliden como prácticas estables en la gobernanza local.

En primer lugar, la propuesta debe anclarse en los Planes de Desarrollo Municipal y Departamental para que sus líneas de acción sean reconocidas como parte de las políticas públicas territoriales. Esta integración asegura continuidad institucional del espacio relacional más allá de cambios de gobierno, vinculándolo a instrumentos de planeación de largo plazo y reduciendo la dependencia de la voluntad política del momento. Con ello, la estrategia adquiere un carácter más estructural y más estable, alineado con los objetivos de desarrollo sostenible del territorio. Una base que ordena prioridades y que da dirección.

En segundo lugar, se sugiere implementar un esquema de financiación compartida de tipo público–privado, porque la sostenibilidad económica requiere una mezcla balanceada de fuentes y compromisos. La Alcaldía y la Gobernación aportarían los recursos básicos para funcionamiento y logística del espacio relacional; en paralelo, empresas de hidrocarburos, agroindustria y transporte contribuirían con inversiones dirigidas a programas específicos de relacionamiento comunitario, integrando estas acciones en sus políticas de sostenibilidad y responsabilidad social. Además, la participación de organismos de cooperación internacional y universidades puede ofrecer apoyo técnico y conocimiento especializado que baja costos de diseño, implementación y seguimiento. Un arreglo financiero donde cada actor pone y también rinde cuentas.

Tercero, se propone crear un Observatorio Empresarial Comunitario como sistema permanente de monitoreo del entorno social. Sus funciones incluirían seguimiento de acuerdos, evaluación del cumplimiento y generación de alertas tempranas ante posibles focos de conflictividad, con metodologías claras y con informes públicos. Al operar de modo continuo, el observatorio fortalecería la capacidad de respuesta de los actores y permitiría anticipar escenarios de riesgo que hoy pasan desapercibidos. Para prevenir antes que reaccionar, y para sostener confianza entre comunidad, empresas y gobierno.

Como último recurso operativo, se plantea institucionalizar el IRG como herramienta de evaluación periódica aplicada de forma semestral. Con ello se podrá medir la evolución de la confianza, la efectividad de la gobernanza multiactor y el grado de cooperación alcanzado; indicadores que ayudan a corregir rumbos. Su incorporación en los reportes de gestión municipal y en los informes de sostenibilidad empresarial mantendrán trazabilidad y transparencia del proceso, aunque exige disciplina y equipos que hagan el seguimiento. Una métrica que guía decisiones y que obliga a aprender en público.

7. Conclusiones

Ausencia de institucionalidad del diálogo: La principal barrera identificada para consolidar la gobernanza territorial en Puerto Gaitán es la falta de institucionalidad en los mecanismos de concertación. Tanto empresarios como líderes comunitarios coinciden en que, si bien existen espacios de diálogo, estos son frágiles, esporádicos y carecen de continuidad en el tiempo. Esta situación impide que las interacciones se conviertan en rutinas estables de gobernanza y aumenta la vulnerabilidad frente a la conflictividad social. Superar esta debilidad requiere establecer estructuras permanentes, con protocolos de transparencia, mecanismos de seguimiento y reglas claras que garanticen legitimidad y sostenibilidad en el largo plazo.

Voluntad de cooperación: Un dato destacable es la disposición expresada por las comunidades a participar en esquemas de gobernanza compartida, lo cual quedó reflejado en un puntaje de 3,47 en la percepción de factibilidad para una estrategia conjunta. Este hallazgo representa un capital social importante, y también una ventana estratégica: indica que existe terreno fértil para avanzar, siempre que las condiciones sean adecuadas. Es decir, mientras haya reglas claras, beneficios visibles y prácticas de transparencia, la cooperación es viable. Lo que se

requiere es transformar esa voluntad en acuerdos concretos, formalizar el espacio relacional y fortalecer con ello la confianza entre actores para prevenir futuras crisis.

Limitaciones de las autoridades locales: la baja capacidad de las autoridades locales para actuar como mediadoras imparciales se convierte en otro punto problemático. Hay una percepción compartida de que entidades como la alcaldía o la personería carecen tanto de recursos como de legitimidad para facilitar procesos de diálogo creíbles. Esta falta de confianza institucional no solo limita el alcance de las concertaciones actuales, sino que además debilita cualquier intento de cooperación futura. En este sentido, resulta urgente fortalecer las capacidades técnicas, financieras y políticas de las autoridades locales, de forma que puedan asumir un rol más activo y confiable en la gestión de relaciones y acuerdos territoriales.

Confianza interactoral: Los resultados muestran que la confianza entre los actores, aunque todavía frágil, empezó a consolidarse de manera gradual y sostenida. Empresarios y líderes comunitarios reconocen avances, pero subrayan que dependen del cumplimiento real de los compromisos y de la transparencia con que se gestionan los acuerdos; sin eso, la confianza retrocede. No es un recurso dado, es un proceso en construcción permanente que requiere cuidado, coherencia y verificación constante, constante y pública. Una vez fortalecida, puede convertirse en un activo estratégico para la resiliencia organizacional y territorial, dando estabilidad a los vínculos y legitimidad a las acciones, por lo que se vuelve esencial instalar mecanismos de trazabilidad y procesos regulares de rendición de cuentas que alimenten credibilidad.

El espacio relacional como estrategia estructural, no coyuntural: Los hallazgos indican que el espacio relacional territorial no debe operar como herramienta meramente reactiva activada en crisis, sino como una estrategia estructural integrada a sistemas de gestión del riesgo como COSO-ERM o ISO 31000 y alineada con la planificación estratégica y la sostenibilidad

corporativa. Esta integración permitiría anticipar tensiones, fortalecer la continuidad operativa y aportar legitimidad social e institucional en el territorio, antes y no después. Dejar de tratarlo como recurso coyuntural y convertirlo en práctica sostenida es condición para consolidar una gobernanza estable en contextos de alta complejidad.

Hipótesis validada y propuesta de implementación: La evidencia empírica respalda la hipótesis inicial de que un espacio relacional estructurado fortalece la confianza, mejora la articulación y reduce la conflictividad territorial, con efectos visibles y medibles. Se propone avanzar con un plan piloto de seis a doce meses que incorpore gobernanza, focalización sectorial, gestión de confianza, continuidad operativa y monitoreo mediante indicadores de desempeño. El piloto permitiría probar el modelo, evaluar su efectividad y ajustar mecanismos sobre la marcha, aprendiendo con los actores y con datos. Si se consolida, ofrecería una base sólida para replicar el enfoque en otros contextos con dinámicas similares de fragmentación y conflicto, sumando cohesión y sostenibilidad territorial.

8. Limitaciones de la investigación

Aunque los resultados son coherentes y aportan a la comprensión de la conflictividad en entornos complejos, la investigación presenta límites que conviene reconocer con transparencia. El tamaño muestral cumple con criterios mínimos, pero restringe la generalización a toda la población municipal o a territorios distintos, por lo que las conclusiones deben leerse con prudencia. Más que verdades absolutas, reflejan tendencias representativas, útiles para orientar decisiones y nuevas preguntas. Un marco para actuar, sí, y también para seguir indagando.

Otra limitación proviene de la naturaleza declarativa de los instrumentos, en especial las encuestas, susceptibles a sesgos de deseabilidad social o a la intención de proyectar una imagen

más favorable de organizaciones y comunidades. Estas inclinaciones pueden introducir ligeras distorsiones en percepciones sobre confianza, sostenibilidad o gestión del riesgo, sobre todo en temas sensibles. A ello se suma la ausencia de mediciones longitudinales, que impide observar la evolución de las variables y reduce la capacidad para identificar cambios o persistencias en las relaciones entre actores.

No obstante, estas limitaciones no invalidan los hallazgos, sino que delinear rutas para futuras investigaciones que complementen enfoques con metodologías cualitativas más profundas como etnografías, análisis de redes y seguimiento participativo. La incorporación de mediciones periódicas a lo largo de varios años permitiría una visión más integral sobre la evolución de la confianza, la gobernanza y la sostenibilidad en los territorios. Un programa de investigación que combine amplitud y profundidad, y que cierre el círculo entre evidencia y práctica.

9. Líneas de trabajo futuras

A partir de los resultados obtenidos, se identifican tres líneas de trabajo futuras:

- (i) Profundizar en el diseño de indicadores relacionales territoriales aplicables a otros contextos extractivos;
- (ii) Evaluar la aplicabilidad de la estrategia de espacio relacional en municipios con presencia de conflictos armados activos;
- (iii) Estudiar el papel de la educación comunitaria y la comunicación intercultural como mecanismos para fortalecer la confianza interactoral en procesos de gobernanza territorial.

Referencias

- Alcaldía de Puerto Gaitán. (2025, agosto 15). *Directorio de funcionarios*.
<https://www.puertogaitan-meta.gov.co/directorio-de-funcionarios/luis-cesar-perez-gaitan>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Arrieta, J. P., & Shrestha, Y. R. (2022). On the strategic value of equifinal choice. *Journal of Organization Design*, 11(2), 37-45. <https://doi.org/doi.org/10.1007/s41469-022-00112-y>
- Asociación Colombiana del Petróleo y Gas. (2025). *Informes Económicos*. acp.
<https://acp.com.co/portal/downloads/informes-economicos/>
- Aven, T., & Renn, O. (2010). *Risk Management and Governance: Concepts, Guidelines and Applications*. Springer Science & Business Media.
- Bebbington, A., Hinojosa, L., Bebbington, D. H., Burneo, M. L., & Warnars, X. (2008). Contention and Ambiguity: Mining and the Possibilities of Development. *Development and Change*, 39(6), 887-914. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.2008.00517.x>
- Beuf, A. (2019). Los significados del territorio. Ensayo interpretativo de los discursos sobre el territorio de movimientos sociales en Colombia. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 23. <https://doi.org/10.1344/sn2019.23.22452>
- Bhat, M., Agrawal, A., & Barmpas, M. V. (2024). Differentiation, cost leadership, or ending up in the middle? : A reflection on the viability of Porter's generic strategies through a case study comparison of McDonalds and Starbucks. *Athens Journal of Business & Economics : AJBE*, 10(3). <https://doi.org/doi.org/10.30958/ajbe.10-3-3>
- Borda, S., & Tickner, A. (2011). *Relaciones internacionales y política exterior de Colombia*.
<https://doi.org/10.57784/1992/8212>
- Börzel, T. A., & Risse, T. (2010). Governance without a state: Can it work? *Regulation & Governance*, 4(2), 113-134. <https://doi.org/10.1111/j.1748-5991.2010.01076.x>
- Castro, C. (2020). Globalización y resiliencia en la Sabana estacional de Puerto Gaitán, Meta, Colombia: Reflexiones teóricas y metodológicas. *Brazilian Journal of Latin American Studies*; v. 19 n. 38 (2020); 264-287.

- Cerón, A., & Hoyos, C. (2020). Seguridad humana, reflexiones desde los paradigmas interpretativos. En *Enfoques y gestión en seguridad integral* (pp. 45-68). Escuela de Postgrados de la Fuerza Aérea Colombiana.
- Cory, K. (2024). Revisiting “What is Strategy?” and Why it Matters. *Strategy & Leadership*, 52(1), 1-6. <https://doi.org/10.1108/SL-07-2023-0077>
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <https://www.coso.org/enterprise-risk-management>
- Cuervo, L., & Délano, M. del P. (2019). *Planificación multiescalar: Ordenamiento, prospectiva territorial y liderazgos públicos. III*.
- Duarte, C., Gómez, D., Caicedo, D., Galeano, L., Marulanda, J., Peña, J., Torres, S., Pineda, J., & Puerta, N. (2021). Caracterización de la conflictividad social en el sector de hidrocarburos con enfoque diferencial, poblacional y territorial. *Pontificia Universidad Javeriana*. https://www.academia.edu/85523071/Caracterizaci%C3%B3n_de_la_conflictividad_social_en_el_sector_de_hidrocarburos_con_enfoque_diferencial_poblacional_y_territorial
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers.
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative Governance Regimes*. Georgetown University Press.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Fraser, J. R. S., & Simkins, B. (2010). *Enterprise Risk Management: Today’s Leading Research and Best Practices for Tomorrow’s Executives*. John Wiley & Sons.
- González, I. C. (2020). *La responsabilidad social empresarial: Perspectiva de los grupos de interés del sector de hidrocarburos en Puerto Gaitán, Meta* [Universidad del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/21689>

- Haar, J., & Kelly, S. J. (2024). Firm strategy, employee retention and organizational performance: A moderated mediation study of New Zealand SMEs. *International Journal of Manpower*, 45(9), 1772-1796. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2023-0633>
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56-67. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>
- Herbane, B. (2010). The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers. *Business History*, 52(6), 978-1002. <https://doi.org/10.1080/00076791.2010.511185>
- Hernández, R. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Mexico.
- Herrera, M. (2001). La teoría relacional de la sociedad. *Revista Internacional de Sociología*, 59(28), 5-44. <https://doi.org/10.3989/ris.2001.i28.741>
- Herzberg, B., & Sisombat, L. (2016). *State of play: Public-private dialogue*. World Bank Group. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/432741467989538233>
- International Risk Governance Center. (2017). Introduction to the IRGC Risk Governance Framework. *Lausanne: EPFL International Risk Governance Center*. <https://doi.org/10.5075/epfl-irgc-233739>
- Ivanova, N. (2022). People-centred business continuity: A case for inclusive design. *Design Management Journal*, 17(1), 30-48. <https://doi.org/10.1111/dmj.12076>
- Jabbour, M., Cullen, J., & Crawford, J. (2025). Enterprise risk management: An institutional work perspective. *Accounting Forum*, 0(0), 1-29. <https://doi.org/10.1080/01559982.2024.2439640>
- Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. SAGE.
- Krause, K., & Williams, M. (1997). *Critical Security Studies: Concepts and Cases* (NED-New edition). University of Minnesota Press.
- Lara, P. (2015). Reflexiones sobre el espacio relacional y su aplicación al estudio de exposiciones de Arte Contemporáneo. *SEMIOFERA, convergencias y divergencias culturales. Segunda Época*, 3, 38-49.

- Löw, M. (2008). The Constitution of Space: The Structuration of Spaces Through the Simultaneity of Effect and Perception. *European Journal of Social Theory*, 11(1), 25-49. <https://doi.org/10.1177/1368431007085286>
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32-44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>
- Martinez, D., & Milla, A. (2007). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Massey, D. (1994). *Space, Place, and Gender* (NED-New edition). University of Minnesota Press.
- McConnell, P. (2022). The strategic risks facing start-ups in the financial sector. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 15(2), 114-141.
- Ministerio de Justicia y del Derecho. (2020). *Caracterización municipal: Puerto Gaitán – Meta*. Programa Sistemas Locales de Justicia. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1450105479_aa9ba23d31f8d783d9434f2619b21991.pdf
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y Casos*. Pearson Educación.
- Molina-Orjuela, D. E., Chavarro Ospina, S. G., Guzmán Alvarado, B. O., Molina-Orjuela, D. E., Chavarro Ospina, S. G., & Guzmán Alvarado, B. O. (2022). Impactos del conflicto armado colombiano sobre el medio ambiente y acciones para su efectiva reparación. *Revista Científica General José María Córdova*, 20(40), 1086-1103. <https://doi.org/10.21830/19006586.1129>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill Companies, Incorporated.
- OECD. (2007). *Public-Private Dialogue in Developing Countries: Opportunities and Risks, Development Centre Studies*. OECD Publishing.
- Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres. (2022). Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction. *United Nations Office for Disaster Risk Reduction*. <https://www.undrr.org/media/84644>

- Organización de Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Otero González, L., Durán Santomil, P., & Tamayo Herrera, A. (2020). The effect of Enterprise Risk Management on the risk and the performance of Spanish listed companies. *European Research on Management and Business Economics*, 26(3), 111-120. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.08.002>
- Palacio, A. L., & Nuñez, M. A. (2020). Administración del riesgo estratégico en algunas grandes empresas privadas de Colombia. *AD-minister*, 36, Article 36. <https://doi.org/10.17230/Administer.36.4>
- Perez, J. B. (2019). *Fundamentos de estrategia*. Editorial Elearning, S.L.
- Personería Municipal. (2025). *Personera Municipal de Puerto Gaitán*. <https://www.personeria-puertogaitan-meta.gov.co/directorio-de-funcionarios/personera-municipal-dra-marisol--duran--devia>
- Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Prno, J., & Slocombe, D. S. (2012). Exploring the origins of ‘social license to operate’ in the mining sector: Perspectives from governance and sustainability theories. *Resources Policy*, 37(3), 346-357. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2012.04.002>
- Procuraduría General de la Nación. (2025). *Indagación a funcionarios por determinar de la Alcaldía de Puerto Gaitán, Meta, y del Fondo Mixto ‘Sierra Nevada’, ejecutor de un contrato por más de \$ 18.000 millones*. <https://www.procuraduria.gov.co/Pages/indagacion-funcionarios-determinar-alcaldia-puerto-gaitan-meta-y-fondo-mixto-sierra-nevada-ejecutor-contrato.aspx>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon and Schuster.
- Renn, O. (2008). *Risk Governance: Coping with Uncertainty in a Complex World* (1.^a ed.). Routledge.
- Rhodes, R. A. W. (1998). Review of Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. *Administrative Theory & Praxis*, 20(3), 394-396.

- Rodríguez, Y. (2021). Continuidad del negocio: Conceptualización y metodologías de evaluación. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión*, 13(1), Article 1. <https://doi.org/10.15332/24631140.6337>
- Sarmiento, L. (2018). Petróleo, paz inconclusa y nueva lógica del conflicto. *Ciencia Política*, 13(25), 67-92. <https://doi.org/10.15446/cp.v12n25.70253>
- Searcy, C. (2012). Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 239-253. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1038-z>
- Selby, S., & Perez-Dalena, M. (2020). *Desarrollo con perspectiva de riesgos: Una herramienta estratégica para la incorporación de la reducción del riesgo de desastres y la adaptación al cambio climático en el desarrollo*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Sharma, L. R., Bidari, S., Bidari, D., Neupane, S., & Sapkota, R. (2023). Exploring the Mixed Methods Research Design: Types, Purposes, Strengths, Challenges, and Criticisms. *Global Academic Journal of Linguistics and Literature*, 5(1), 3-12. <https://doi.org/10.36348/gajll.2023.v05i01.002>
- Soler, J. A., Estrada Ramirez, F., & Meléndez Oliveros, N. (2023). Informe anual de conflictos sociales manifiestos Enero–Diciembre. *Defensoria del Pueblo*. <https://hdl.handle.net/20.500.13061/740>
- Tickner, A. (2004). La securitización de la crisis colombiana: Bases conceptuales y tendencias generales. *Colombia Internacional*, 60, 12-35. <https://doi.org/10.7440/colombiaint60.2004.01>
- Torabi, S. A., Rezaei Soufi, H., & Sahebjamnia, N. (2014). A new framework for business impact analysis in business continuity management (with a case study). *Safety Science*, 68, 309-323. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.04.017>
- Torre, A., & Rallet, A. (2005). Proximity and Localization. *Regional Studies*, 39(1), 47-59. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320842>
- UN Global Compact. (2014). *Guide to corporate sustainability: Shaping a sustainable future*. United Nations Global Compact Office. <https://unglobalcompact.org/library/1151>
- United Nations Development Programme. (1994). *Human Development Report 1994*. United Nations. <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-1994>

- Vanclay, F. (2017). Project-induced displacement and resettlement: From impoverishment risks to an opportunity for development? *Impact Assessment and Project Appraisal*, 35(1), 3-21. <https://doi.org/10.1080/14615517.2017.1278671>
- Vargas, F., Carrillo, D., Cáceres, M., & Castellanos, M. (2023). Extractivismo y captura corporativa del Estado en Colombia: Aportes contra la impunidad. *Fundación Heinrich Böll*.
- Villasmil, M., & Prieto Pulido, R. (2013). *Las empresas responsables y la ética como un modelo de superación*. V Jornadas Científicas Nacionales Dr. José Gregorio Hernández. https://www.researchgate.net/publication/319873776_LAS_EMPRESAS_RESPONSABLES_Y_LA_ETICA_COMO_UN_MODELO_DE_SUPERACION
- Viloria de la Hoz, J. (2009). Geografía Económica de la Orinoquia. *Banco de la República*. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/9732>
- Vinevala, J., Halcro, K., & Acharyya, M. (2024). An exploratory sequential mixed methods design to evaluate stakeholders' perspective in promoting Angola small-scale farmers' resilience to climate change. *Journal of Mixed Methods Studies*, 10, 51-71. <https://doi.org/10.59455/jomes.41>
- Wynne, B. (2005). Reflexing Complexity: Post-genomic Knowledge and Reductionist Returns in Public Science. *Theory, Culture & Society*, 22(5), 67-94. <https://doi.org/10.1177/0263276405057192>

Anexos

Anexo A: Instrumentos de Recolección de Información – Representantes Empresariales

Anexo B: Instrumentos de Recolección de Información – Líderes Comunitarios

Anexo C: Registro fotográfico aplicación instrumentos