

Retornos y beneficios de la inversión privada en la Justicia

Mariana Toro Taborda
Carolina Rojas Florez
Maria Alejandra Gonzalez-Perez
Alejandro Gómez-Velásquez



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Retornos y beneficios de la inversión privada en la justicia / Mariana Toro Taborda... [et al.]. --
Medellín : Editorial EAFIT, Usaid, 2023.
122 p. ; 24 cm.

ISBN: 978-958-720-841-2

ISBN: 978-958-720-842-9 (versión EPUB)

1. Responsabilidad social de los negocios. 2. Administración de justicia. 3. Derechos humanos. I. Toro Taborda, Mariana. II. Rojas Florez, Carolina. III. González Pérez, Maria Alejandra. IV. Gómez Velásquez, Alejandro. V. Tit. VI. Serie

658.408 cd 23 ed.

R438

Universidad EAFIT- Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas

Retornos y beneficios de la inversión privada en la Justicia

Primera edición: junio de 2023

© Mariana Toro Taborda

© Carolina Rojas Florez

© Maria Alejandra Gonzalez-Perez

© Alejandro Gómez-Velásquez

© USAID Colombia

Anupama Rajaraman - Directora

Robert Rhodes - Director de la oficina de Construcción de Paz y Gobernabilidad

Robert Works - Subdirector de la oficina de Construcción de Paz y Gobernabilidad

Amalia Eraso - Líder del equipo de Justicia y Seguridad Ciudadana

Hernando Sánchez - Especialista en Desarrollo

© Editorial EAFIT

Carrera 49 No. 7 sur - 50

Tel.: 261 95 23, Medellín

<http://www.eafit.edu.co/editorial>

Correo electrónico: obraseditorial@eafit.edu.co

Este estudio fue realizado por la Universidad EAFIT con apoyo del Programa Justicia Inclusiva de USAID.

ISBN: 978-958-720-841-2

ISBN: 978-958-720-842-9 (versión EPUB)

DOI: <https://doi.org/10.17230/9789587208412lr0>

Coordinación editorial: Esteban Duperly, Gilberto Valencia, Carmina Cadavid

Corrección de textos: Daniela Álvarez

Diseño y diagramación: Margarita Rosa Ochoa Gaviria

Universidad EAFIT | Vigilada Mineducación. Reconocimiento como Universidad: Decreto Número 759, del 6 de mayo de 1971, de la Presidencia de la República de Colombia. Reconocimiento personería jurídica: Número 75, del 28 de junio de 1960, expedida por la Gobernación de Antioquia. Acreditada institucionalmente por el Ministerio de Educación Nacional hasta el 2026, mediante Resolución 2158 emitida el 13 de febrero de 2018.

Prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio o con cualquier propósito, sin la autorización escrita de la editorial

Editado en Medellín, Colombia

Disclaimer

La realización de este libro fue posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos y opiniones expresadas en el texto no representan las opiniones de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos

Contenido

Prólogo	15
1. Introducción	17
2. Marco teórico.....	19
2.1. Empresas y derechos humanos	19
2.1.1. Estándares interamericanos de empresas y derechos humanos	19
2.1.2. Empresas y derechos humanos en Colombia.....	24
2.2. Empresas y el derecho de acceso a la justicia.....	29
2.2.1. Derecho de acceso a la justicia como un derecho humano	29
2.2.2. Significado y relevancia del derecho de acceso a la justicia.....	30
2.2.3 El acceso a la justicia y la inversión privada	33
2.3. Beneficios para el sector privado derivados de la inversión en el acceso a la justicia.....	35
2.3.1. Teoría de <i>Stakeholders</i>	35

2.3.2. Razones para invertir en justicia desde la perspectiva de los grupos de interés: la visión ética y estratégica del negocio	39
2.3.3. El enfoque de la responsabilidad social empresarial.....	40
2.3.4. El enfoque estratégico: la gestión de riesgos y las oportunidades de relacionamiento	45
2.4. Sector privado y acceso a la justicia: ¿privatización de la justicia o sostenibilidad del acceso a la justicia?	51
2.5. Beneficios de invertir en justicia: un análisis a partir del retorno para los actores privados.....	56
2.5.1. Reducir las cargas impuestas a los ciudadanos como consecuencia de la dificultad para acceder a la justicia	58
2.5.2. Contribuir a la construcción de sociedades más inclusivas.....	62
2.5.3. Reducir la violencia y sus costos asociados	64
2.5.4. Mejorar la gobernanza	67
3. Componente práctico.....	71
3.1. Necesidades de acceso a la justicia.....	72
3.1.1. Entrevistas y hallazgos.....	72
3.1.2. Actores entrevistados	74
3.1.3. Hallazgos de las visitas a terreno	77

3.2. Inversiones del sector privado en el fortalecimiento a la justicia.....	81
3.3. Razones del sector privado para invertir en el fortalecimiento de la justicia	83
3.4. Razones por las que el sector privado no invierte en el fortalecimiento a la justicia.....	87
3.4.1. El riesgo reputacional derivado de la inversión en justicia.....	89
3.4.2. La injerencia del sector privado en la autonomía del sistema de justicia	92
3.4.3. La asunción de funciones estatales por parte del sector privado	94
3.4.4. La dificultad para medir el impacto de las inversiones en justicia.....	97
4. Recomendaciones	103
5. Conclusiones.....	107
6. Referencias	111

Figuras

Figura 1. Mapa de <i>Stakeholders</i>	36
Figura 2. Pirámide de Carroll	42
Figura 3. Mapa de gestión de riesgo	48
Figura 4. Empresas del sector privado entrevistadas	74
Figura 5. Fundaciones empresariales y ONG entrevistadas	75
Figura 6. Cámara de Comercio e Instituciones de Educación Superior entrevistadas	76
Figura 7. Casas de Justicia entrevistadas	76
Figura 8. Necesidades de las Casas de Justicia entrevistadas	79
Figura 9. Empresa y corporaciones consultadas que han invertido en el fortalecimiento de la justicia.....	82
Figura 10. Equivalencia de retorno de la inversión privada en el fortalecimiento de la justicia.....	102

Tablas

Tabla 1. Visitas a terreno realizadas	78
Tabla 2. Dimensiones y razones para la inversión privada en justicia	86
Tabla 3. Aproximación a los retornos de la inversión en justicia.....	99
Tabla 4. Ponderación de acceso a la justicia	100
Tabla 5. Resultados del retorno por unidad monetaria	101

Prólogo

Vivimos una transformación veloz en las dinámicas mundiales, la cual también ha impactado la concepción de las actividades encaminadas a fomentar el desarrollo. Uno de los principales cambios en este aspecto ha sido la transformación del relacionamiento con el sector privado. Resulta innegable que el sector privado tiene un enorme potencial como catalizador del cambio social, político y estructural, y que su intervención asegura la sostenibilidad de las transformaciones. De manera que no puede ser concebido como un actor pasivo, sino como un actor esencial para fomentar el desarrollo.

En este contexto, la agencia de Estados Unidos para el desarrollo USAID, ha repotenciado su política sobre el rol del sector privado en el desarrollo y su relacionamiento con la cooperación internacional. Bajo esta nueva mirada, USAID pretende acercar instituciones estatales, sociedad civil, comunidades y empresas para que, con el conocimiento y experiencia de todos, se puedan abordar y atender problemáticas que antes parecían imposibles de resolver. Además, a partir de esta perspectiva, USAID confía en que con el sector privado se puedan formular iniciativas cada vez más sostenibles.

En Colombia, USAID enfoca sus esfuerzos en apoyar a los colombianos en la superación del conflicto y el establecimiento de una paz sostenible. Dentro de sus líneas de acción, USAID contribuye a los esfuerzos de la ciudadanía y del Estado para mejorar la garantía de los derechos humanos y aumentar el acceso a la justicia, en especial en las regiones más apartadas y afectadas por el conflicto armado.

Para lograr tal propósito, el Programa de Justicia Inclusiva de USAID se encuentra implementando una novedosa e importante estrategia, por medio de la cual se busca acercar al sector privado a iniciativas de promoción del acceso a la justicia. Esto, entendiendo el acceso a la justicia de manera amplia, no solo desde lo judicial, sino también desde la justicia

administrativa, comunitaria y étnica. Con esta estrategia se pretende que, por medio de acuerdos con el sector privado, podamos crear e implementar en conjunto estrategias para mejorar el acceso a la justicia de colombianos y colombianas.

Paulatinamente esperamos promover iniciativas en las que el sector privado sea un actor principal en el acceso a la justicia, iniciativas que además sean replicables y sostenibles en el tiempo.

Esto implica un cambio de paradigma, puesto que el sector justicia por tradición se ha catalogado como un ámbito en el que el Estado tiene el monopolio de la atención. Para lograr tal cambio se requiere abrir espacios de diálogo e investigación sobre asuntos como qué implica la inversión en justicia para los privados, qué oportunidades de inversión existen y cuáles son los beneficios que se obtienen al invertir en este tema. De esta manera se abren canales de comunicación en los que las partes pueden establecer puntos comunes, e iniciar rutas de trabajo en aras de promover el acceso a la justicia, que tengan impacto real y sean sostenibles.

Es por esto que USAID se enorgullece de presentar este estudio, en el cual, y por medio de nuestro programa Justicia Inclusiva, nos aliamos con una de las más importantes universidades de Colombia para dar un primer paso en promover una discusión innovadora en Latinoamérica y el mundo. Al generar estas discusiones y al invitar al sector privado a participar en estos asuntos, consideramos que se está dando un paso fundamental para la garantía del acceso a la justicia de los colombianos.

Amalia Eraso
Rule of Law and Citizen Security Team Lead at USAID

1. Introducción

En Colombia, ocho de cada diez personas han reportado tener una necesidad jurídica insatisfecha (DANE, 2021). Ello implica que, en su mayoría, las personas encuentran fuertes barreras para acceder a la institucionalidad y asegurar la vigencia de sus derechos fundamentales cuando estos se ven amenazados. Como consecuencia, muchos conflictos sociales persisten en el tiempo o se resuelven por vías de hecho, alimentando ciclos de conflictividad y violencia.

La pregunta acerca de cómo mejorar el acceso a la justicia y garantizar que dicho acceso sea sostenible no es una cuestión menor. De ella depende, en buena medida, que la convivencia esté mediada por los postulados del ordenamiento jurídico y que las personas puedan contar con que sus derechos no estén solo en el papel. Así entendido, el acceso a la justicia no solo abarca la dificultad para elevar un conflicto ante la jurisdicción, sino que también incluye otras dimensiones mucho más primigenias, como la existencia de un ambiente favorable a la resolución de conflictos, el empoderamiento legal o la posibilidad de acceder a asesoría jurídica. En consecuencia, su fortalecimiento no puede asociarse de manera exclusiva al desarrollo de iniciativas institucionales por parte del Estado, sino que requiere contar con la participación corresponsable de otros estamentos de la sociedad.

El presente trabajo pretende explorar las alternativas y beneficios de la inversión del sector privado en el fortalecimiento al acceso a la justicia. Con tal objetivo, el texto aborda la vinculación de los actores privados con el acceso a la justicia en dos niveles. En primer lugar, encuadra la participación del sector privado en el tema, como una intervención que podría relacionarse con el cumplimiento de las obligaciones empresariales en materia de derechos humanos. Y, en segundo lugar, propone una serie de razones por las que, partiendo del cuerpo teórico conocido como Teoría de *Stakeholders*, los actores privados podrían beneficiarse de participar en la consolidación de una justicia más accesible e inclusiva.

Finalmente, tomando como referencia las experiencias identificadas en el escenario comparado, el estudio aborda las diferentes alternativas de intervención con las que contaría el sector privado en este ámbito. Con base en estas últimas, se efectúa un recorrido por los retornos de tales intervenciones, intentando precisar en cada caso cómo podrían favorecer directa o indirectamente los intereses de las organizaciones.

Como conclusión se tiene que, si bien la inversión en justicia no constituye una de las formas más comunes de inversión social privada, existen buenas razones para considerar que el sector privado beneficiaría el fortalecimiento del acceso a la justicia. Como parte de ello, se enfatiza en la importancia de herramientas que permitan identificar el impacto de tales intervenciones, tanto a nivel social como en relación con los intereses del sector.

2. Marco teórico

2.1. Empresas y derechos humanos

2.1.1. Estándares interamericanos de empresas y derechos humanos

En la esfera regional también es posible identificar estándares para asegurar la vigencia de los derechos humanos en el ámbito de la actuación empresarial. En particular, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (en adelante, CIDH), a través de la Relatoría Especial sobre Derechos Económicos, Sociales, Culturales y Ambientales (en adelante, REDESCA), ha venido sistematizando las convenciones, jurisprudencia e informes emanados del Sistema Interamericano de Derechos Humanos (en adelante, SIDH), con el fin de construir un informe que recoja dichos estándares. En este sentido, es de resaltar que, si bien los estándares se han ido decantando, lo cierto es que no existe un instrumento normativo independiente que regule la relación empresa-derechos humanos en la región, sino una serie de instrumentos normativos que permiten esbozar lineamientos generales para la materia.

Tal sistematización es el resultado de las solicitudes realizadas directamente por la Asamblea General de la OEA a la Comisión Interamericana de Derechos Humanos y a su REDESCA de recopilar toda la información correspondiente a la temática. De manera que dicho órgano solicitó a la CIDH “realizar un estudio sobre los estándares interamericanos en materia de empresas y derechos humanos a partir de un análisis de las convenciones, jurisprudencia e informes emanados del sistema interamericano” (Asamblea General de las Naciones Unidas, Resolución 1887, 2016).

Como parte de su plan estratégico 2017-2021, la CIDH decidió incluir dentro del mandato de su recién creada REDESCA lo concerniente al ámbito de empresas y derechos humanos. Por ello, se le encomendó la realización de un informe que permitiera recoger las conclusiones derivadas del estudio efectuado por solicitud de la Asamblea General mediante la

Resolución 1887. Como resultado de esta actividad, en 2019 fue publicado el *Informe Empresas y Derechos Humanos: Estándares Interamericanos*, en el que se recopilan los pronunciamientos normativos emanados en el marco del SIDH con relación al punto. Este informe se suma a otros ya existentes que, sin delimitar los estándares interamericanos en materia de empresa y derechos humanos, sí han abordado la problemática con respecto a ciertas aristas específicas. En particular, pueden identificarse la *Guía de Principios sobre Responsabilidad Social de las Empresas en el Campo de los Derechos Humanos y el Medio Ambiente en las Américas*, aprobada por el Comité Jurídico Interamericano en 2014, y el informe relativo a la *Regulación Consciente y Efectiva de las Empresas en el Ámbito de los Derechos Humanos*, aprobado por este órgano en 2017.

El primero de dichos informes se refiere al deber de las empresas de adoptar acciones tendientes a proteger el ambiente y los derechos humanos, en particular, los de los trabajadores, las poblaciones en las que sus actividades tienen impacto y los consumidores. El segundo, por su parte, es un intento por promover la regulación en la materia en cuanto a la participación de los grupos involucrados y de la coordinación de las iniciativas que han tenido lugar en el orden regional y universal. El informe resalta la responsabilidad de los Estados de verificar que las actividades empresariales sean respetuosas de los derechos humanos, incorporando en su legislación mecanismos que permitan hacer efectiva la protección de estos últimos.

El *Informe Empresas y Derechos Humanos: Estándares Interamericanos* parte de la premisa de que, si bien las empresas pueden desplegar actividades gravemente lesivas para los derechos humanos, estas también cuentan con un gran potencial para contribuir a su promoción y protección. Así, se puntualiza que “las empresas pueden ser agentes positivos para el respeto y garantía de los derechos humanos; generar o motivar con sus acciones y comportamientos cambios claves; dar el ejemplo para transformar experiencias de impunidad y abuso sobre derechos humanos, así como coadyuvar a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030” (REDESCA, 2019, p. 23). Es decir que aunque los estándares recopilan las previsiones normativas que obligan al Estado a adoptar medidas tendientes a proteger los derechos humanos frente a la actividad empresarial y disponer de mecanismos de rendición de

cuentas y reparación cuando estos se vean afectados, también reconocen que los actores privados pueden constituir agentes positivos para su promoción. La REDESCA parte de la base de que la regulación jurídica de la responsabilidad estatal debe robustecerse, en tanto que el compromiso empresarial es esencial para asegurar el éxito de las iniciativas que propenden por la garantía de los derechos humanos.

Por otro lado, dado que la CIDH solo tiene competencia para decidir acerca de la responsabilidad estatal por el incumplimiento de las obligaciones en la materia, los estándares definidos en el ámbito interamericano tienen un alcance limitado con respecto a la actividad empresarial. Por ello, se reconoce que estos solo constituyen un componente dentro del ecosistema de protección que se requiere para asegurar la vigencia de los derechos humanos en relación con las operaciones de actores privados. En su anotación preliminar, la REDESCA plantea la importancia de contar con sinergias entre las autoridades, las empresas y la comunidad, que permitan fortalecer la confianza mutua y trascender la noción de la responsabilidad social empresarial, entendiendo la protección de los derechos humanos como una conducta no alternativa de las primeras.

En este sentido, se reitera que la Declaración Universal de Derechos Humanos –con base en la cual se construye el Derecho Internacional de los Derechos Humanos– estipula que sus disposiciones son aplicables a cualquier actor que pueda atentar contra estos últimos, sea o no estatal. Así, aunque por regla general el marco para la delimitación de la responsabilidad empresarial en cada Estado dependa de la legislación interna, también es cierto que el respeto por los derechos humanos constituye una exigencia universal, predicable frente a todas las empresas independientemente del contexto.

Partiendo de estas aclaraciones preliminares, los estándares americanos delimitan su ámbito a partir de 12 criterios. De acuerdo con el informe, estos últimos corresponden a las líneas que atraviesan transversalmente la cuestión de los derechos humanos en el ámbito empresarial y que delimitan los elementos para tener en cuenta al abordar la cuestión en cualquier sistema normativo nacional o regional. Según REDESCA (2019), estos criterios corresponden a:

- Centralidad de la persona y de la dignidad humana: se plantea que la consideración a la dignidad de los individuos constituye el eje

sobre el cual se debe articular el sistema de protección de derechos humanos en materia empresarial, lo que implica que en toda decisión debe aplicarse el principio “pro persona”, buscando la consecuencia que mejor proteja al ser humano.

- **Universalidad, Indivisibilidad, Interdependencia e Interrelación de los Derechos Humanos:** implica el tratamiento igualitario de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales, con respecto a los derechos civiles y políticos en el marco de las operaciones empresariales.
- **Igualdad y no discriminación:** exige la adopción de un enfoque diferencial e interseccional en las operaciones empresariales, de tal forma que se tengan en consideración los intereses de los diversos grupos vulnerables o históricamente discriminados como consecuencia de su etnia, edad, sexo, posición económica, identidad de género u orientación sexual.
- **Derecho al desarrollo:** implica considerar el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades impactadas por la actividad empresarial como parte de la definición de desarrollo, de tal forma que este último no se limite a consideraciones estadísticas referidas al crecimiento económico.
- **Derecho a un ambiente sano:** se señala que las consideraciones atinentes al desarrollo sostenible y la protección del ambiente no conciernen exclusivamente a las actividades estatales, sino que deben ser un elemento nuclear en el diseño de las operaciones empresariales.
- **Derecho a defender los Derechos Humanos:** se enfatiza la importancia de considerar los estándares atinentes a la defensa de los derechos humanos en el ámbito empresarial. Así, pues, se exige que el Estado disponga mecanismos para prevenir, identificar, investigar y sancionar aquellas conductas empresariales que pretendan disuadir de la defensa de los derechos humanos.
- **Transparencia y acceso a la información:** el enfoque de los derechos humanos exige contar con mecanismos que aseguren la transparencia y el acceso a la información con respecto a las actividades empresariales, su regulación y los derechos que puedan estar en juego como consecuencia de sus operaciones. Ello no solo exige que el Estado asegure mecanismos de información, sino que también las

empresas identifiquen y enfrenten de manera transparente los riesgos más relevantes en materia de respeto a los derechos humanos.¹

- Consulta libre, previa e informada y mecanismos generales de participación: la garantía de los derechos humanos en el ámbito empresarial exige la inclusión de las comunidades indígenas y afrodescendientes en la toma de decisiones que les afectan.
- Prevención y debida diligencia en materia de Derechos Humanos: no solo incluye las acciones desplegadas por los Estados con el objetivo de asegurar la vigencia de los derechos humanos, sino además el proceso continuo de gestión que se debe exigir a las empresas para asegurarse de prever todos los riesgos de vulnerarlos y ocuparse de evitar tales vulneraciones.
- Rendición de cuentas y efectiva reparación: además de los mecanismos preventivos orientados a la protección de los derechos humanos, los Estados deben contar con herramientas para identificar, investigar, perseguir, sancionar y asegurar la reparación de los atentados contra los derechos humanos que puedan provenir de la actividad empresarial.
- Extraterritorialidad: dado que las estructuras empresariales pueden ser complejas y extenderse más allá de las fronteras de un Estado específico, se hace necesario contar con mecanismos que aseguren la vigencia de los derechos humanos con indiferencia del contexto en el que se desarrollen las actividades empresariales.
- Combate a la corrupción y a la captura del Estado: una de las principales preocupaciones de la CIDH es la corrupción de las instituciones encargadas de asegurar la vigencia de los derechos humanos. Por ello, se resalta la importancia de evitar que actores privados coopten las decisiones públicas y el cumplimiento de las funciones institucionales en relación con el control de sus actividades.

Con base en estos criterios, los estándares desarrollan las obligaciones que deben cumplir los Estados con respecto a la actividad de las empresas y los derechos humanos. En este sentido, se especifica que los Estados cuentan con dos tipos de obligaciones: unas, referidas a su deber

¹ Véase también el informe *Corrupción y Derechos humanos: Estándares Interamericanos* (2019).

general de respetar los derechos humanos y, otras, referidas al deber de garantizar su vigencia. Este último tipo se concreta a su vez en cuatro deberes relacionados con el control de las actividades empresariales: (i) el deber de prevenir violaciones de derechos humanos en el marco de actividades empresariales; (ii) el deber de supervisar el disfrute efectivo de los derechos humanos en el marco de actividades empresariales; (iii) el deber de regular y adoptar disposiciones de derecho interno en el marco de actividades empresariales y derechos humanos; (iv) el deber de investigar, sancionar y garantizar acceso a mecanismos efectivos de reparación.

Dichos deberes se precisan, además, en su ámbito territorial, al especificar el alcance extraterritorial de las obligaciones estatales en la materia. En este sentido, se afirma que en los casos de actividades transnacionales empresariales que impacten negativamente los derechos humanos se activa la jurisdicción del Estado de origen, así como las obligaciones de este último de adoptar las medidas que se requieran para controlar la situación.

2.1.2. Empresas y derechos humanos en Colombia

Nuestro ordenamiento constitucional cuenta con un amplio catálogo de derechos fundamentales y de obligaciones correlativas para asegurar su efectividad. No obstante, en lo que concierne específicamente al ámbito de la empresa y los derechos humanos, los instrumentos jurídicos son limitados. Así mismo, parte de los desarrollos que pueden ubicarse corresponden a la exigencia de que las empresas cumplan con la debida diligencia en materia de derechos humanos. Esta última no solo constituye una de las manifestaciones del deber de respetar contenido en los Principios Rectores de las Naciones Unidas (en adelante, Principios Rectores), sino que también ha sido reconocida como uno de los criterios rectores en materia de empresas y derechos humanos en el Sistema Interamericano.

Pese a lo anterior, en el contexto nacional el tema no cuenta con una regulación robusta. Actualmente, solo pueden ubicarse algunos mecanismos del poder Ejecutivo, como el Plan Nacional de Acción de Derechos Humanos (en adelante PNA de Derechos Humanos), las condiciones para

la negociación de inversiones del Ministerio de Comercio (2017), algunos instrumentos normativos de Colombia Compra Eficiente y ciertas sentencias que refieren el tema. El primero de estos instrumentos constituye un plan de política pública proyectado a dos años que pretende brindar protección a los derechos humanos, promover el respeto por los mismos en el ámbito empresarial y proveer mecanismos para asegurar su reparación cuandoquiera que sean vulnerados (Presidencia de la República de Colombia, 2020).

Dicha política se enmarca en dos valores fundamentales: la solidaridad, como ayuda a otros de manera desinteresada, y la resiliencia, como capacidad de sobreponerse a las adversidades. A partir de ellos, se busca impulsar el trabajo conjunto entre entidades estatales y el sector privado para proteger a las poblaciones vulnerables y asegurar el respeto de sus derechos humanos en el ámbito empresarial. Desde el punto de vista teórico, la política se plantea como una iniciativa propia de la responsabilidad social corporativa. Finalmente, el plan de acción se propone específicamente en el marco de la reactivación económica frente a la pandemia de COVID-19, por lo que surge como una herramienta dirigida a incorporar el enfoque de derechos humanos en un contexto en el que se permite replantear las estrategias corporativas en escenarios de crisis (Presidencia de la República de Colombia, 2020).

Por su parte, los Modelos de Acuerdo Internacional de Inversiones implementados por el Ministerio de Comercio (2017) permiten contar con una guía para la celebración de tratos internacionales orientados a promover la inversión extranjera en Colombia y la inversión colombiana en el exterior, mediante la creación de condiciones de inversión atractivas para los inversionistas en los Estados firmantes. Estas últimas se incorporan en un marco jurídico aplicable a las inversiones, en el que se incluyen los estándares internacionales que se han creado en la materia. De esta forma, se aseguran condiciones jurídicamente estables para que los inversionistas puedan contar con un escenario económico previsible, otorgándose la tranquilidad de saber que los presupuestos, con base en los cuales decidieron destinar sus recursos a la actividad empresarial de cierto país, no serán modificados de manera intempestiva. Los modelos propuestos por el Ministerio de Comercio (2017) constituyen, entonces, los documentos base de negociación de dichos tratados. En ellos se

incorpora la visión del Estado en torno a cuáles deberían ser las normas que rijan la relación de los inversionistas colombianos con sus países de destino y de los inversionistas de estos últimos con el de Colombia.

En su última versión, el Modelo de Acuerdo Internacional de Inversiones le da especial relevancia a la protección de los derechos humanos en el ámbito empresarial en tres sentidos. Primero, establece que los Estados deben incorporar mecanismos de protección de derechos humanos que limiten el actuar de los inversionistas. Segundo, señala que la creación de condiciones favorables a la inversión no debe efectuarse a través de la reducción de las garantías a los derechos humanos. Finalmente, abre la posibilidad para que los beneficios en materia de inversión sean denegados a aquellas organizaciones que hayan sido sancionadas por cometer violaciones a los derechos humanos, patrocinado personas u organizaciones consideradas terroristas, o condenadas por graves violaciones de derechos humanos o contra el Derecho Internacional Humanitario (Presidencia de la República de Colombia, 2017). La *Guía de compras socialmente responsables* de Colombia Compra Eficiente incorpora, además, una serie de lineamientos para asegurar que las compras públicas se ajusten a la normativa internacional en materia de derechos humanos y empresa. Justamente, dicha entidad es la encargada de gestionar el Sistema de Compra Pública, para lo cual desarrolla diversos instrumentos dirigidos a orientar a los órganos que integran el sistema en el desarrollo de buenas prácticas.

Teniendo en cuenta que el Estado está obligado a proteger los derechos humanos, pero también debe interactuar comercialmente con el sector privado como parte de sus actividades, resulta necesario contar con marcos que permitan ajustar las negociaciones adelantadas entre entidades públicas y proveedores para asegurar que no sean fuente de vulneraciones. Para ello, la guía establece una serie de recomendaciones y directrices de conductas comercialmente responsables que posibilitan que tanto proveedores como entidades ajusten su vínculo comercial a los Principios Rectores, el PNA ya referido y la agenda para el desarrollo sostenible establecida por las Naciones Unidas (Presidencia de la República de Colombia, 2018).

La jurisprudencia nacional también se ha referido a las obligaciones empresariales en materia de derechos humanos. Para ello, las decisiones

se han orientado principalmente a identificar el cuerpo normativo aplicable en dicho ámbito y establecer cuáles son las actividades empresariales que con más frecuencia producen afectaciones y la responsabilidad de las organizaciones en ellas. En este sentido, es posible referir dos escenarios en los que se ha dado un desarrollo especialmente importante en el tema: la consulta previa y la justicia transicional (Fundación Ideas para la Paz, 2021).

Con respecto a la consulta previa, la Corte Constitucional ha establecido, en providencias como la SU-123/18, que los instrumentos internacionales en materia de protección de derechos humanos constituyen una guía de obligatoria aplicación para interpretar las obligaciones y deberes de las empresas en ese ámbito. En dicha sentencia, la Corte concluyó que las empresas incurrieran en vulneraciones a los derechos humanos en aquellos casos en que omitían adelantar la consulta previa pese a evidenciar la presencia de comunidades étnicas en el territorio. Así, estableció una relación causal entre las afectaciones padecidas por estas últimas y las actividades empresariales que carecían de mecanismos preventivos, orientados a asegurar el respeto por sus derechos (Corte Constitucional, SU-123/18).²

² De acuerdo con la providencia en cita, los parámetros de debida diligencia del Estado y las empresas, previstos en la Observación General número 24 del Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, el Marco Ruggie y los informes del Relator Especial para los derechos humanos y las libertades de los pueblos indígenas de la CIDH, deben ser tomados en cuenta al valorar la conducta de las empresas en relación con las comunidades indígenas. En tal sentido, la Corte Constitucional establece que la consulta previa debe responder al principio de proporcionalidad, de tal forma que, dependiendo del nivel de afectación que pueda constatarse en cada caso concreto, es necesario contar con la participación básica de la comunidad, realizar una consulta previa o solicitar el consentimiento previo de sus miembros. Este último mecanismo es el más exigente de los enunciados, y tendría lugar exclusivamente ante “i) el traslado o reubicación del pueblo indígena o tribal de su lugar de asentamiento; ii) medidas que implican un alto impacto social, cultural y ambiental que ponga en riesgo su subsistencia; o iii) las relacionadas con el almacenamiento y eliminación de materiales peligrosos –tóxicos– en sus tierras y territorios” (Corte Constitucional, SU-123/18). Por su parte, la consulta previa constituiría la regla general para los demás casos, salvo aquellos en que no exista afectación directa a la comunidad, en los cuales solo sería necesario asegurar la participación básica. Al respecto, véanse las sentencias T-129 DE 2001, T-693 DE 2001, T-376 DE 2012, C-389 DE 2016, SU-133 DE 2017, SU- 217 DE 2017, T-298 DE 2017 Y T-103 DE 2018.

En el campo de la justicia transicional, la jurisprudencia sobre restitución de tierras ha señalado que las empresas tienen la obligación de evaluar las zonas en las que invierten, a fin de establecer si sus actividades pueden contribuir a la violación de los derechos de las comunidades. De esta forma, se ha concluido que la falta de indagación en torno al origen de los títulos de propiedad de las regiones en las que se adelanta la inversión puede dar lugar a su ilegitimidad, dado que la cadena de titulación estaría viciada por hechos victimizantes relacionados con la operación de los actores armados del conflicto (Corte Constitucional, C-795/14). Esto implica que a los terceros que adquieren propiedades en zonas de conflicto se les exija no solo haber actuado de buena fe, sino además haber realizado todas las constataciones necesarias para comprobar la regularidad del título (Corte Constitucional, C-820/12).

En consonancia con esta postura, según afirma la Fundación Ideas para la Paz (2021),

existe un acervo de decisiones judiciales en materia de restitución de tierras en las cuales, si bien los jueces no exigen propiamente la realización de procesos de DDEDH, han resuelto casos en donde declaran que algunas empresas no tenían títulos justos sobre la propiedad de las tierras, en tanto tenían conocimiento o no indagaron lo suficiente sobre irregularidades previas a la adquisición de estos bienes en zonas afectadas por el conflicto armado. (p. 28)

No obstante, llama la atención que aunque se ha establecido una serie de obligaciones para las empresas en este ámbito, las decisiones judiciales no suelen referir de manera explícita a fuentes de derecho internacional, como lo es el Marco Ruggie (Soto, 2017).

Como se ha planteado hasta aquí, las empresas tienen una serie de obligaciones con respecto a la promoción y garantía de los derechos humanos. Estas se derivan, en primer lugar, de las normas internacionales de *soft law* aludidas, pero también tienen sustento en los instrumentos de derecho interno que, ya sea desde el derecho administrativo o desde la jurisprudencia en ciertas materias, puntualizan deberes específicos de los actores privados en relación con la garantía de los derechos fundamentales. Como parte de ello, las empresas no solo están obligadas a asegurar que sus operaciones sean respetuosas de estos últimos, sino

además a disponer mecanismos de reclamación para cuando estos sean vulnerados. Sin embargo, dichos instrumentos constituyen solo un incentivo limitado en relación con la inversión del sector privado en justicia. Primero, porque el contenido de dichas obligaciones en materia de derechos humanos no refiere expresamente la exigencia de que las empresas fortalezcan el acceso a la justicia, más allá de lo que se requiere para asegurar la posibilidad de reclamar y obtener la reparación por los daños ocasionados. Y, segundo, porque la vinculatoriedad de tales normas es limitada, ya sea porque se trata de instrumentos internacionales de *soft law* o porque, tratándose de legislación nacional, solo consagra obligaciones para el Estado o concreta las de las empresas en ámbitos sumamente específicos.

2.2. Empresas y el derecho de acceso a la justicia

2.2.1. Derecho de acceso a la justicia como un derecho humano

Desde el punto de vista más básico podemos identificar el acceso a la justicia como el derecho a reclamar por medio de los mecanismos institucionales existentes en una comunidad la protección de un derecho. Esto implica el acceso a las instituciones competentes para resolver las diferencias que se presentan en la vida cotidiana de las personas, comunidades y empresas. En su clásico trabajo *El acceso a la justicia*, Capelletti y Garth (1996) reconocen dos dimensiones del concepto de acceso a la justicia.³ En primer lugar, una dimensión normativa referida al derecho igualitario de todas las personas a hacer valer los derechos legalmente reconocidos. En segundo lugar, una dimensión fáctica que se refiere a las limitaciones, barreras y costos que supone el acceso a la justicia en una sociedad determinada.

La conceptualización de Capelletti y Garth da estructura al presente capítulo. En una primera parte, se analiza la dimensión

³ Aún hoy, la definición de Capelletti y Garth (1996) suele emplearse como punto de partida en los trabajos que abordan el derecho de acceso a la justicia. Por ejemplo, véase Roca Martínez (2018) y Bernal Rojas (2019).

normativa del derecho, comenzando por destacar su relevancia y significado. Posteriormente, se aborda su consagración en los instrumentos internacionales como derecho humano, para pasar luego a su reconocimiento y regulación en el sistema constitucional colombiano. Finalmente, se propone una concepción amplia del derecho de acceso a la justicia y se ejemplifica a la luz de la política actual de Sistemas Locales de Justicia que ha venido implementando el Ministerio de Justicia y del Derecho en Colombia (2021).

En la segunda parte del primer capítulo, se aborda la dimensión fáctica del derecho de acceso a la justicia en Colombia. Para ello, se toman como referencia tres de los más recientes ejercicios desplegados para conocer las barreras y limitaciones que actualmente tiene la justicia. En primer lugar, se analiza la Encuesta de Necesidades Jurídicas Insatisfechas; en segundo lugar, el Plan Decenal de Justicia y, finalmente, el Índice de Acceso Efectivo a la Justicia. Para cada uno de estos ejercicios se destaca su origen, el concepto adoptado de acceso a la justicia y los principales hallazgos sobre el estado actual de acceso a la justicia, destacando la barreras, límites y disfuncionalidades identificadas.

2.2.2. Significado y relevancia del derecho de acceso a la justicia

Los postulados del Estado de Derecho y de la igualdad ante la ley son dos de los principios más significativos de los Estados modernos. Sin embargo, la vigencia de ambos principios está supeditada a la existencia de una autoridad que garantice su eficacia cuando alguno de ellos se ve vulnerado. De esta manera, queda en evidencia la imbricada relación que existe entre la noción de *Rule of Law* y el acceso a la justicia, la cual nos conduce a establecer una relación de condición necesaria entre ellas. Así, ante la ausencia de alguno de estos postulados se pone en duda la existencia de su correlativo.

Esta idea puede identificarse en la obra de Hannah Arendt con la noción del “derecho a tener derechos” (Arendt, 2013). Siguiendo a Arendt, puede afirmarse que el acceso a la justicia es el derecho de toda persona a tener derechos, así “[si] alguien es titular de un derecho, pero carece de la posibilidad de reclamarlo ante una autoridad imparcial e independiente, en realidad carece del derecho que le ha sido teóricamen-

te reconocido” (La Rota et al., 2014, ctd en Miranda Passo & Maestre De La Espriella, 2019, p. 192). De esta manera, del acceso a la justicia dependerá cerrar la brecha entre las expectativas y la realidad generada por la idea-fuerza del Estado de Derecho, al igual que los derechos que le son inherentes.

Debido a su evidente relevancia, el acceso a la justicia ha sido considerado un derecho subjetivo que ha sido elevado a la calidad de derecho humano fundamental dentro de todo sistema legal que tenga como finalidad principal el garantizar los derechos individuales y colectivos. El que se identifique dentro de la categoría de los derechos humanos significa que debe ser protegido no solo por los Estados, sino también por los particulares, como se pretende sustentar en el presente escrito, permitiendo que todas las personas puedan acceder a este en igualdad de condiciones y oportunidades.

Dado que se trata de un derecho humano reconocido, incluso en diferentes instrumentos internacionales, su relevancia para los Estados contemporáneos y el mismo orden internacional es un imperativo que exige no solo su protección, sino también su efectividad como servicio público a cargo inicialmente del Estado. Como se dijo, la administración de justicia constituye la última frontera donde las personas perciben si sus derechos son efectivamente respetados y garantizados. En efecto, esta afirmación cobra pleno sentido cuando se observa que las personas acuden a la administración de justicia pretendiendo satisfacer la garantía de sus derechos cuando, incluso, se han intentado proteger desde otras vías o mecanismos. Como afirma Méndez (2000), cuando los ciudadanos acuden a la administración de justicia como última opción, lo hacen confiados en que será un espacio donde realmente podrán garantizar el resarcimiento al daño causado o al incumplimiento de sus derechos. En similar sentido, Islas-Colín y Díaz-Alvarado (2016) plantean que el acceso a la justicia supone que todas las personas, por igual, pueden acceder “al conocimiento, ejercicio y defensa de sus derechos y obligaciones, esto a través de servicios de justicia pronta, expedita y ágil, de acuerdo a sus necesidades” (p. 50). Por lo tanto, el acceso a la justicia implica un voto de confianza que hacen los ciudadanos hacia el poder del Estado y la institucionalidad.

Siguiendo a Méndez (2000), en virtud de que del derecho de acceso a la justicia dependa del grado en que los ciudadanos puedan ver

satisfechas sus necesidades en torno a la protección de sus derechos, es necesario que este derecho cumpla con al menos los siguientes atributos: en primer lugar, el acceso a la justicia debe ser continuo, pues representa el interés general de la población, lo que implica que no pueda dejarse de prestar. Esta continuidad del servicio implica para el Estado que adapte dicha prestación a cualquier circunstancia social, económica, política o institucional que se pueda presentar. En segundo lugar, este derecho debe ser adaptable. Así, ante la posibilidad de que se presenten circunstancias que puedan conllevar a que el servicio de acceso a la justicia pueda tener variaciones negativas, este debe adaptarse a nuevas formas, como lo es al uso de plataformas digitales, medios virtuales o demás instrumentos que se requieran para las circunstancias particulares actuales y que permitan garantizar la continuidad del acceso a todas las personas. En tercer lugar, el acceso a la justicia debe ser igualitario, lo que constituye una de las características principales en tanto derecho humano y se refiere a la prestación del servicio en igualdad de condiciones para sus titulares. De esta forma, independientemente de sus condiciones sociales, económicas, raciales y/o políticas, todas las personas deben poder acceder a la justicia de igual forma dentro del mismo escenario judicial.

En cuarto lugar, el derecho debe disponer de celeridad. Este es uno de los aspectos donde los ciudadanos identifican mayores barreras, pues dentro de la administración de justicia suele ser común encontrar situaciones de inoperancia o desinterés estatal para responder con rapidez a las causas de la retardación de justicia (Méndez, 2000). Estas situaciones, sin lugar a duda, afectan el derecho humano del acceso a la justicia, pues el retardo y/o inoperancia conllevan a la pérdida de la oportunidad de la justicia y a mayores costos para el ciudadano, entre otros afectos, repercutiendo en última instancia en la confianza de los ciudadanos en el Estado y sus instituciones. Finalmente, la última característica se refiere a la gratuidad. El acceso a la administración de justicia debe ser idealmente gratuito. La gratuidad del servicio hace referencia al acceso y administración de justicia, el cual no puede ser negado por factores económicos. No obstante, no es un principio que abarque la generalidad de las actividades propias de la justicia, pues existen cobros que los ciudadanos deben asumir, algunos incluso en relación con su representación legal, lo que no implica *per se* que el servicio pueda ser negado dentro de

la esfera pública, sino que el Estado debe concurrir y subsidiarlo cuando ello sea necesario.

Establecida la relevancia, significado y características del derecho de acceso a la justicia corresponde ahora profundizar en su dimensión normativa, definiendo su consagración como derecho humano.

2.2.3. El acceso a la justicia y la inversión privada

El acceso a la justicia no suele considerarse como un punto focal de la inversión social de los actores privados (Law and Development Partnership, 2016). Aunque el sector se involucra regularmente en el fortalecimiento de otras áreas de interés, como la educación, la salud o la infraestructura, la justicia tiende a considerarse un tema lejano, en principio, a la actividad empresarial. La dificultad para percibir retornos en el corto plazo, así como el temor a reñir con la autonomía e independencia de la administración de justicia, suelen ser algunas de las razones aducidas para ello. Sin embargo, es posible identificar al menos dos grupos de incentivos que podrían justificar la existencia de razones importantes para que la empresa privada se involucre en la promoción del acceso a la justicia.

Por un lado, desde una perspectiva estrictamente jurídica, las empresas son consideradas como sujetos de derechos y obligaciones. Por ende, un primer grupo de incentivos tendría que ver con la exigencia jurídica de que estas últimas contribuyan a promover y garantizar los derechos de las personas, entre ellos, el de acceder a la justicia. Frente a esta posibilidad, durante las dos últimas décadas se ha gestado un importante movimiento en relación con los deberes empresariales en materia de protección de derechos humanos, tal y como se expuso anteriormente. Como parte de ello, ha ganado protagonismo la idea de que las empresas deben tener en cuenta los impactos positivos o negativos de su actividad sobre los derechos humanos, como un elemento clave a la hora de diseñarlas y ejecutarlas.

En términos normativos, tales deberes suelen estar contenidos en instrumentos internacionales de *soft law* y en normas internas que los incorporan dentro del ordenamiento jurídico de los países. Dado que las normas internacionales en la materia no suelen contar con mecanismos de esta naturaleza, el grado de obligatoriedad y cumplimiento de los deberes aludidos depende, en buena medida, de la inclusión que se haga

de los mismos en el ordenamiento jurídico interno. Por ello, el nivel de coercibilidad de las obligaciones de las empresas en materia de derechos humanos está ligado en gran medida a la extensión que se les otorgue en cada Estado y a los mecanismos que se dispongan para asegurar su cumplimiento (Sánchez & Martínez, 2021).

No obstante, las normas jurídicas constituyen un referente obligado para identificar los incentivos para el sector privado de invertir en justicia. Estas no solo moldean la relación de las empresas con el Estado, sino que dan cuenta de tendencias culturales en torno a lo que se considera o no adecuado en la práctica empresarial. Por ello, partiendo de la Teoría del Valor Compartido o *Stakeholders*, existen razones para que su contenido sea tomado en consideración como uno de los elementos de la interacción entre la organización y sus grupos de interés.

Precisamente, las necesidades de las partes interesadas o grupos de interés (en inglés, *stakeholders*) hacen parte del segundo grupo de incentivos que podrían impulsar la inversión privada en justicia. Tanto el Estado como las comunidades de impacto, los empleados, los inversionistas, los consumidores, los proveedores, la sociedad en general –e, incluso, la naturaleza– tienen intereses involucrados en la práctica empresarial (Laine, 2010). A su vez, pese a que la empresa desarrolla una tarea orientada esencialmente a la producción de riqueza, también es generadora de valor para otros actores y entornos, por lo que cada vez se plantea con mayor fuerza que la estrategia de negocios debe incorporar consideraciones atinentes a los grupos de interés.

Esta perspectiva, que corresponde al cuerpo de conocimiento conocido como Teoría de *Stakeholders* (Freeman & Reed, 1983), implica que la actividad empresarial está condicionada por dos factores esenciales: la gestión eficiente de los recursos con miras a la obtención de ganancias económicas y la responsabilidad ética de la organización con respecto a otros agentes sociales. Desde esta visión, invertir en el acceso a la justicia podría considerarse: (i) como una alternativa para gestionar riesgos inherentes, por ejemplo, y, en el caso del presente estudio, al costo de transacción de contar con un sistema judicial poco eficiente; y (ii) como una de las posibilidades con las que cuenta la empresa para suplir sus obligaciones en materia de responsabilidad social.

Así, pues, en términos generales, los beneficios para el sector privado de invertir en justicia podrían abordarse a partir de dos dimensiones:

las obligaciones jurídicas en materia de protección de derechos humanos y la relación de los actores privados con sus grupos de interés. De conformidad con ello y teniendo en cuenta que, como se expuso, aún no se dispone de obligaciones jurídicas sino de recomendaciones de *soft law*, en el siguiente apartado se aborda la Teoría de *Stakeholders* (grupos de interés o partes interesadas) a partir de los componentes ético y estratégico mencionados. En este punto, se realiza un primer recorrido por los postulados de la teoría, para concretarlos posteriormente en lo que concierne a la responsabilidad social empresarial y la gestión de riesgos. Posteriormente, se aborda la preocupación atinente a la privatización de la justicia como consecuencia de la inversión del sector privado en el acceso a la misma. Como parte de ello, se presentan las alternativas de financiación de la justicia que se han propuesto en otros contextos, planteando que el aporte de las empresas no necesariamente implica un sesgo para el sistema de justicia, sino que, por el contrario, puede constituir un elemento central para asegurar su sostenibilidad a partir de la corresponsabilidad entre actores públicos y privados.

2.3. Beneficios para el sector privado derivados de la inversión en el acceso a la justicia

2.3.1. Teoría de *Stakeholders*

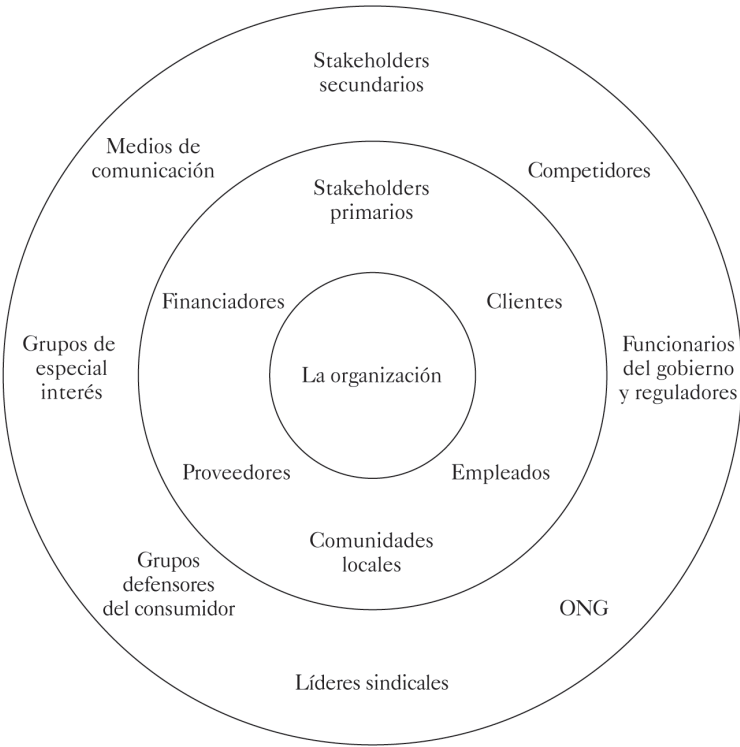
A partir de lo expuesto y aunque existe un extenso cuerpo de normas que delimitan la relación entre empresa y derechos humanos, los incentivos vinculados a este componente jurídico pueden considerarse débiles. Pese a ello, puede identificarse un segundo grupo de incentivos relacionado no con los deberes jurídicos del sector privado, sino con la atención de las necesidades de los grupos de interés. Este segundo grupo puede abordarse a partir de la denominada Teoría de *Stakeholders* o Grupos de Interés, que plantea que el manejo empresarial debería tener en cuenta a todos los individuos que tienen interés en las actividades de la empresa y no solo a sus accionistas (Freeman & Reed, 1983).

En este sentido, Freeman et al. (2010) plantean que las organizaciones surgen y funcionan como resultado de la interacción entre una serie de actores, entre los que se cuentan empleados, proveedores, contratistas,

comunidades, consumidores, inversionistas y, en general, la sociedad. Todos ellos tienen interés en las actuaciones de la organización, en la medida en que se vinculan de alguna forma con sus operaciones. Por ende, las decisiones que se adoptan en su manejo no les son indiferentes, sino que tienen la potencialidad de afectarlos positiva o negativamente. A su vez, la relación entre la organización y los grupos de interés también puede repercutir en el desempeño de aquella, dado que estos últimos inciden en el entorno en el que las actividades empresariales tienen lugar. Ello no implica, sin embargo, que los *stakeholders* sean los que conformen los órganos directivos de la organización, sino que sus intereses deben tenerse en cuenta como un factor dentro de la dirección de esta última.

A continuación, se representa gráficamente la relación de una empresa con sus grupos de interés.

Figura 1. *Mapa de Stakeholders*



Nota. Adaptado de Freeman, Harrison y Zyglipodopoulos (2018).

A diferencia de otras aproximaciones teóricas en el campo de los negocios, la Teoría de *Stakeholders* parte de que la ética y la estrategia de negocios no están contrapuestas, sino que deben operar en conjunto (Freeman et al., 2010). Dado que la creación de valor para los grupos de interés afecta el buen desempeño de las empresas, Freeman et al. (2010) plantean que esta contradicción entre lo ético y lo estratégico es solo aparente, en la medida en que la corrección y los buenos negocios no necesariamente deben considerarse objetivos contrapuestos.

A partir de estas elaboraciones, la formulación de estrategias ha de tener en cuenta elementos de su ecosistema que repercutan en el funcionamiento del negocio. Así, la consideración del interés de grupos diferentes a los accionistas no solo responde a una visión filantrópica de la empresa, sino a una orientación estratégica de sus actividades. De hecho, la toma en consideración de los intereses de los *stakeholders* se ha incorporado repetidamente dentro de las definiciones propias de la estrategia de negocios (Learned et al., 1969; Mintzberg et al., 1976).

Adicionalmente, existen evidencias de que la aproximación propuesta también repercute positivamente en el desempeño económico, lo que se materializaría en tres consecuencias singulares: menores costos, mejor manejo del riesgo y mejor reputación. El relacionamiento responsable con los *stakeholders* podría ser útil para evitar la destrucción de valor asociada con acciones de los grupos de interés, como demandas, boicoteos de los consumidores, huelgas, mala prensa, entre otros (Cornell & Shapiro, 1987; Shane & Spicer, 1983; Steadman et al., 1995; Spicer, 1978).

Al evitar estos desenlaces, no solo se reducen los costos asociados a su resolución, sino que además se disminuyen los riesgos para la operación de la empresa. Este elemento es de singular importancia en relación con la seguridad de las inversiones, puesto que esta última no solo depende del flujo de caja que se prevé para el futuro, sino también de los posibles riesgos que se pueden identificar en las actividades de la organización (Graves & Waddock, 1990). Además, en la medida en que las organizaciones puedan gestionar estos riesgos de manera efectiva, es más probable que sus grupos de interés estén dispuestos a aportar positivamente al desarrollo de sus actividades. Por ejemplo, es más factible que los empleados se esfuercen

en mayor medida, que los consumidores prefieran el producto o que los participantes del mercado provean más recursos, si saben que la empresa tiene en cuenta sus intereses.

Esta consecuencia también es el resultado de los efectos reputacionales de la estrategia de *stakeholders*. Como plantean Freeman et al. (2010), por referencia a Hosmer (1994), las organizaciones que son conocidas como “buenos ciudadanos” entre sus grupos de interés son más atractivas para celebrar negocios. Como ejemplos se plantean la mayor disposición de los consumidores a adquirir productos en tiendas con buena reputación, de los proveedores a ofrecer descuentos a empresas conocidas por tener en cuenta las necesidades de sus grupos de interés, y de los potenciales trabajadores de vincularse a organizaciones con buenas condiciones laborales. El resultado de esta circunstancia es que la empresa cuenta con un mayor número de oportunidades de negocios.

A su vez, la reputación también puede repercutir en los costos de transacción, en la medida en que los procesos de contratación se hacen más eficientes. Efectivamente, si una empresa es confiable, es más factible que su contraparte contractual exija menos mecanismos para asegurar el cumplimiento y ejecución de lo pactado, lo que a su vez reduce los costos asociados a la celebración del negocio. De esta manera, el fortalecimiento de las relaciones con los *stakeholders* puede repercutir en un mejor desempeño financiero de la empresa al constituir una ventaja competitiva. Cuando una empresa tiene un vínculo fuerte con sus *stakeholders* puede reducir sus costos de transacción, protegerse mejor frente al riesgo y adquirir una mejor reputación, lo que en suma contribuye a gestionar de manera más eficiente sus recursos.

Desde el punto de vista empírico, existen algunos estudios que, en principio, sirven para sustentar la utilidad de adoptar estrategias que tengan en cuenta los grupos de interés. En particular, Freeman et al., (2010) refieren el estudio desarrollado por Preston y Sapienza (1990) en el que se concluyó, a partir de información recolectada por la revista Fortune, que había correlaciones positivas entre las tasas de retorno de las organizaciones y las variables referidas a los grupos de interés. De la misma forma, se menciona el estudio adelantado en empresas británicas por Greenley y Foxall (1996), en el que se identificó que aquellas industrias en las que se prestaba más atención al manejo de *stakeholders*

contaban con mejor desempeño en términos de incremento de ventas, porción del mercado y éxito de productos nuevos. Además, se describe el análisis efectuado por Kotter y Heskett (1992), quienes encontraron que los gerentes de un pequeño número de empresas de alto desempeño tendían a considerar los intereses de todos los *stakeholders* importantes al adoptar decisiones relevantes. Todos estos elementos permiten, entonces, concluir que la adopción de una perspectiva de *stakeholders* puede repercutir positivamente en el desempeño de una organización, no solo en términos éticos, sino también económicos.

2.3.2. Razones para invertir en justicia desde la perspectiva de los grupos de interés: la visión ética y estratégica del negocio

En lo que concierne a la posibilidad de que los actores privados inviertan en justicia, pueden identificarse dos dimensiones del relacionamiento entre las empresas y los grupos de interés en los que tal iniciativa podría ubicarse. Por un lado, partiendo del componente ético de la Teoría de *Stakeholders*, la inversión en justicia puede encuadrarse como una de las iniciativas propias de la responsabilidad social empresarial. Por el otro, desde el componente estratégico de dicha teoría, puede considerarse como un mecanismo efectivo para la gestión de cierta clase de riesgos.

Por ejemplo, la gestión de riesgos asociados con la sostenibilidad puede tener importantes impactos económicos para la empresa, en la medida en que los asuntos ambientales, sociales y de gobernanza que la componen son materiales en términos financieros (Freiberg et al., 2020). Por ende, su manejo repercute en la rentabilidad y valoración económica de la organización, al tiempo que impacta en los grupos de interés de esta última. En este sentido, un análisis realizado por Gomez-Valencia, Gonzalez-Perez y Gomez-Trujillo (2021), en el que se evaluaron 148 estudios que analizan la relación entre sostenibilidad y gestión del riesgo, concluyó que la gestión de los asuntos aludidos –también conocidos como ASG o ESG, por sus siglas en inglés– cumplía una función de mitigación en relación con los riesgos del negocio.

Pese a la aparente separación de ambas perspectivas, es importante señalar que las mismas no se encuentran completamente aisladas.

Precisamente, su abordaje a partir de la Teoría de *Stakeholders* permite concluir que en ambos casos se trata de iniciativas que se retroalimentan. Así, al impulsar el acceso a la justicia como iniciativa de responsabilidad social no solo se beneficiaría la situación de los grupos de interés de la empresa, sino que además se promoverían los intereses de esta última como resultado del relacionamiento armónico con estos. A su vez, la inversión en justicia como mecanismo para precaver ciertos riesgos administrativos podría tener como efecto adicional la mejora de las condiciones de los grupos de interés. Con base en tal aproximación, los apartados que siguen se orientan a explorar las nociones de responsabilidad social empresarial y gestión de riesgos. De esta forma, se pretenden identificar los escenarios específicos en que la inversión en justicia podría tener lugar, y cuál sería su relevancia de cara a la consolidación de una estrategia de negocios que responda a la visión teórica adoptada.

2.3.3. El enfoque de la responsabilidad social empresarial

En el lenguaje común, se suele hacer referencia a la *responsabilidad social empresarial* como el término que recoge las preocupaciones éticas en torno a la actividad de las empresas. A este suelen reconducirse todas aquellas actividades que no se orientan de manera directa a la generación de utilidades, sino a producir otro tipo de impactos sociales, ambientales o económicos que, en principio, no parecieran redundar en la producción de ganancias. No obstante, desde el punto de vista teórico, la responsabilidad social empresarial es una denominación sumamente amplia y de difícil definición.

De acuerdo con Carroll (1999), el proceso histórico que ha dado lugar al moderno desarrollo de la responsabilidad social empresarial fue incorporando paulatinamente diversos elementos de orden teórico y práctico al término. Como describe el autor, en las décadas de los sesenta y los setenta se produjo un importante esfuerzo por caracterizar y delimitar teóricamente la responsabilidad social empresarial, a la que siguió una época de investigación empírica en la materia durante las siguientes dos décadas. Como resultado de este proceso, a la noción se fueron incorporando diversos elementos, entre los que podrían contarse la Teoría de *Stakeholders*, el concepto de sostenibilidad, la ciudadanía corporativa o el desempeño social corporativo.

Actualmente no existe un consenso en torno a la definición de responsabilidad social empresarial, al punto que esta puede entenderse en diversos sentidos, por ejemplo, como un “un concepto, un desafío para los negocios, un campo práctico y un área de estudio”⁴ (Carroll et al., 2012, p. 6), por lo que su definición depende completamente de la acepción a la que se acuda. Desde el punto de vista conceptual, sin embargo, se han intentado identificar los factores comunes en diversas definiciones del concepto, con el objetivo de delimitar su contenido. Así, el estudio de Dalsrud (2008) identifica cinco dimensiones que suelen reiterarse en las definiciones de la responsabilidad social empresarial: (i) la dimensión medioambiental, (ii) la dimensión económica, (iii) la dimensión de los grupos de interés, (iv) la dimensión de la voluntariedad y (v) la dimensión social.

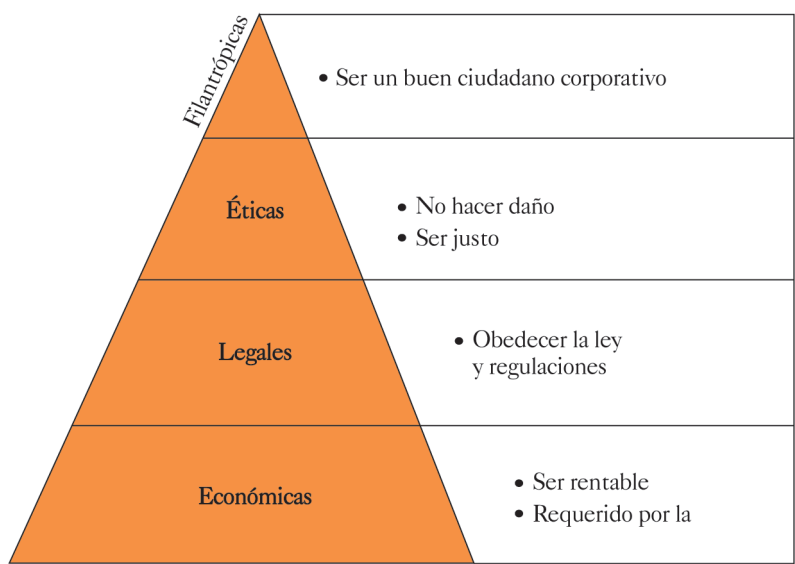
Desde una perspectiva amplia, Carroll et al. (2012) sostienen que la responsabilidad social empresarial puede ser definida como “la idea de que la compañía existe como parte de la sociedad y, por ende, tiene derechos y obligaciones como miembro (o ciudadano) de esa sociedad” (p. 7). Para concretar los elementos que constituirían una práctica empresarial socialmente responsable, Carroll propone una pirámide que estratifica las responsabilidades de las empresas, conformando lo que sería la responsabilidad social empresarial como un todo. Esta última se conforma a partir de la suma de las responsabilidades económica, legal, ética y filantrópica.

En primer lugar, la responsabilidad económica se encuentra en la base de la pirámide y se refiere a la generación de ganancias a partir de la producción de bienes y servicios. Por su parte, la responsabilidad legal tiene que ver con los compromisos jurídicos que debe cumplir la empresa, asegurándose de mantener sus actividades dentro del margen de lo legal. En el siguiente nivel, la responsabilidad ética se refiere a la corrección o razonabilidad de las decisiones adoptadas en el escenario empresarial, asegurando que estas no generen daño a los grupos con los que la organización se relaciona o que, de producirse, sean lo menos lesivos posible. Finalmente, la responsabilidad filantrópica se refiere a aquellas acciones de las empresas que tienden a satisfacer las expectativas

⁴ Todas las citas de Carroll et al. 2012 son traducciones propias.

gestadas en torno a la ciudadanía corporativa. Ello implica que las empresas participen de manera activa en la promoción de la calidad de vida de la sociedad y la generación de bienestar social. No obstante, a diferencia de la responsabilidad ética, esta está conformada por acciones voluntarias y no determinadas por la existencia de una obligación moral.

Figura 2. *Pirámide de Carroll*



Nota. Adaptado de Carroll (2016).

En este contexto, Carroll et al. (2012) plantean que existen cuatro áreas en las que las empresas tienen particular influencia. En primer lugar, se hace referencia a la vida económica. De acuerdo con los autores, las empresas tienen un lugar central en el capitalismo. Al conformar una persona artificial, estas cuentan con ciertas ventajas que les permiten crear riqueza a lo largo del tiempo, incursionando en diversas actividades y negocios. Puesto que las empresas (i) tienen una duración ilimitada, (ii) cuentan con un régimen de responsabilidad limitada para sus inversores y (iii) pueden extenderse geográficamente, están en una condición privilegiada para generar riqueza. Gracias a la actividad empresarial, se han producido mejoras significativas en los niveles de vida de las sociedades en que estas operan no solo a partir de las incontables innovaciones impulsadas por el emprendimiento, sino también por la riqueza surgida de sus actividades.

Dada la importancia de la actividad empresarial, los líderes de las compañías pueden adquirir un gran poder político. De acuerdo con los autores, este sería el segundo campo de la vida social en el que las empresas tendrían gran relevancia. En efecto, pese a los esfuerzos de algunas iniciativas para contener la influencia política del sector empresarial, lo cierto es que este suele tener un peso importante para la toma de decisiones en el ámbito de lo público.

Desde la perspectiva corporativa, la participación en la vida política es esencial para mantener un ambiente adecuado para la inversión. A su vez, las transformaciones de esta última también pueden condicionar la perspectiva con la que se asume el manejo de los negocios, evidenciando, además, la relevancia del manejo empresarial frente al desarrollo de la vida social y cultural. Como refieren los autores, las empresas cumplen un papel central en el desarrollo de la vida cultural de ciertas comunidades, a partir de su inversión en campos como el arte y la arquitectura. Pese a que, en principio, tales inversiones no representan una ganancia directa, muchas empresas consideran que hacen parte del desarrollo de la ciudadanía corporativa, esto es, de la consideración de las organizaciones como un sujeto social y no meramente económico (Otálora Pineda, 2020).

A su vez, el desarrollo cultural puede tener un impacto importante en las dinámicas económicas de una comunidad. Las personas atraídas por museos, espectáculos, eventos, sitios de interés artístico, etc.,

consumen bienes y servicios que son provistos por las empresas que tienen influencia en la zona. De esta forma, el fortalecimiento de la vida cultural también puede afectar positivamente las expectativas económicas del sector empresarial.

Finalmente, el cuarto campo de la vida social en el que tendrían influencia las empresas es el mercado de las ideas. Este último es entendido como el espacio en el que se debaten valores y arreglos sociales relevantes para una comunidad. Así, de la misma forma en que las empresas compiten en el ámbito económico por la generación de ganancias y en el político por la producción de políticas públicas favorables a su actividad, también lo hacen en relación con las ideas que circulan en el entorno acerca de los valores que deben prevalecer en la esfera pública: para las empresas no solo es importante generar ganancias, sino también legitimidad. Por ello, Carroll et al. (2012) plantean que las organizaciones actuales no solo son el resultado de las decisiones adoptadas en los mercados políticos y económicos, sino también en el de las ideas.

Partiendo del panorama anterior, es posible argumentar que la inversión en justicia puede ubicarse en al menos dos de los niveles de la pirámide propuesta por Carroll. En efecto, si nos remitimos a las obligaciones legales en materia de protección de derechos humanos, las empresas tienen una obligación que, aunque débil, supone disponer de mecanismos de reclamación y reparación. Pero, además, llegados al nivel de lo filantrópico, la inversión en justicia puede constituir una iniciativa novedosa de responsabilidad social empresarial. En la medida en que se logren identificar escenarios en los que la inversión en justicia pueda tener impactos concretos en los grupos de interés, esta podría considerarse como una alternativa interesante, dado que el acceso a la justicia no es una de las áreas a las que se orientan usualmente tales iniciativas.

A la par, esta opción puede vincularse especialmente con uno de los ámbitos de la vida social en los que las actividades empresariales tienen mayor repercusión. Dado que la resolución de conflictos y el mantenimiento de la paz son condiciones indispensables para generar un buen clima de inversión, el fortalecimiento de la justicia puede repercutir en el mejoramiento de este último. La incursión del sector privado en dicho ámbito no solo puede tener un carácter filantrópico, sino que, además, la empresa podría beneficiarse de sus efectos.

Adicionalmente, existen estudios que plantean que las actividades filantrópicas podrían impactar positivamente el desempeño financiero de las empresas, siempre y cuando estén vinculadas a una mejora reputacional. Al respecto, el análisis desarrollado por Hogarth et al. (2018) plantea que, si bien se ha señalado que existe una relación negativa entre la filantropía corporativa y la creación de valor para los accionistas, esta varía sustancialmente cuando está condicionada a la gestión del riesgo reputacional. De esta forma, cuando las actividades filantrópicas generan un efecto positivo sobre la reputación de la compañía, también afectan positivamente la situación de los accionistas.

En similar sentido, Brammer y Millington (2005) han evaluado los factores determinantes de la reputación corporativa, concluyendo que los gastos en filantropía se asocian con una mejor reputación empresarial. Aunque tal efecto varía entre industrias, los autores sugieren que tales gastos pueden repercutir positivamente en la gestión de los grupos de interés, al hacer que conserven una impresión más positiva de la organización. En consecuencia, la inversión en acceso a la justicia podría generar efectos positivos para las empresas en términos económicos, pero ello estaría significativamente condicionado por el efecto reputacional de tal intervención.

2.3.4. El enfoque estratégico: la gestión de riesgos y las oportunidades de relacionamiento

Desde mediados del siglo xx la gestión del riesgo ha cobrado cada vez más relevancia. Como resultado de la globalización, las amenazas que antes tenían un alcance meramente local ahora pueden extenderse sin mayores dificultades a todos los rincones del planeta. En este sentido, los avances propios de la modernidad han hecho que el catálogo de circunstancias potencialmente lesivas se amplíe, de tal forma que no solo puedan identificarse amenazas ajenas al control humano, sino también amenazas generadas, precisamente, por la humanidad. Así, por ejemplo, los riesgos medioambientales, la inestabilidad económica o la pérdida de hegemonía estatal son el resultado del avance de las sociedades, pero representan también un peligro para su estabilidad.

En este contexto, la prevención de riesgos ha terminado por convertirse en un eje central de los sistemas sociales, como parte de lo que

autores como Beck (1996) denominan “la sociedad del riesgo”. En las sociedades de este tipo, existe una preocupación creciente por la incertidumbre, frente a la cual las instituciones públicas se perciben incapaces de responder, lo que a su vez incrementa la preocupación social por el control de los tiempos venideros (Pucci, 2004).

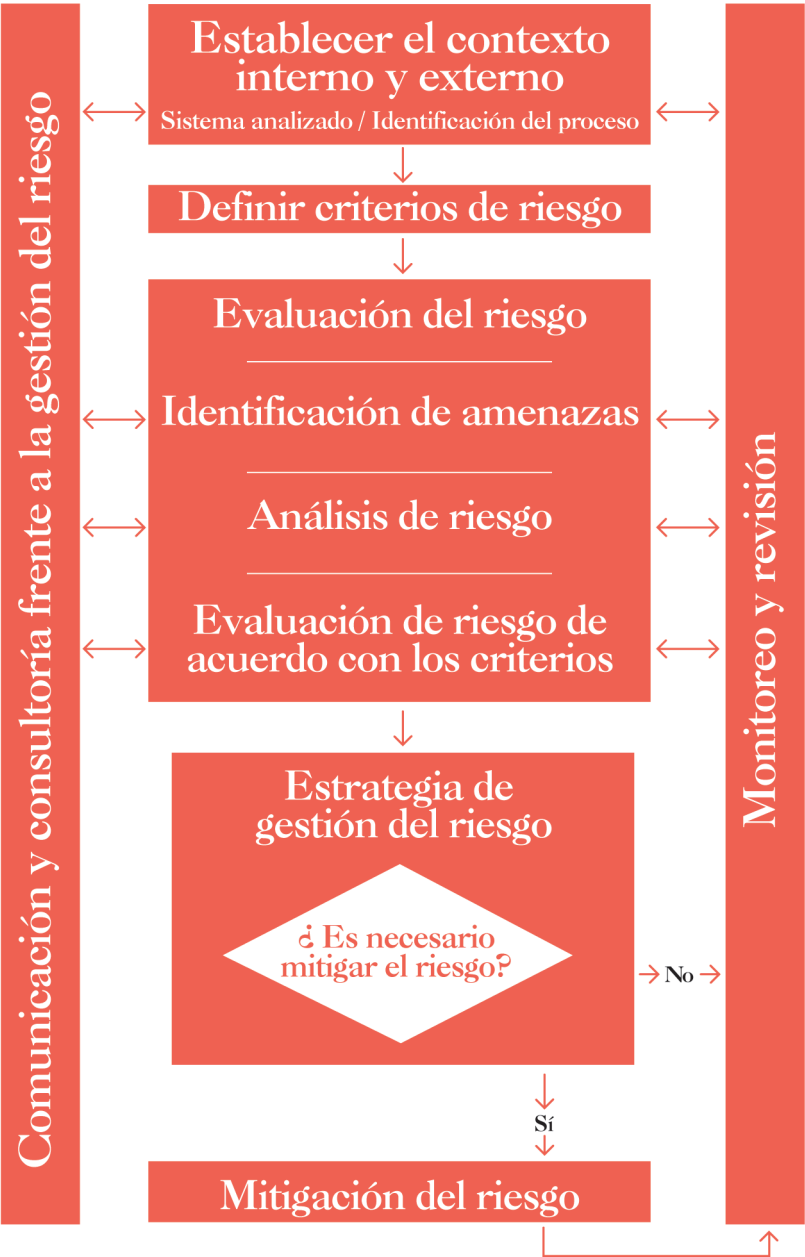
En algunos sectores de la economía, como el sector financiero o asegurador, la gestión del riesgo siempre ha tenido un papel central. No obstante, en las últimas décadas se ha extendido a otras industrias que han adoptado el enfoque del *Enterprise risk management*, o gestión integral de riesgos, como un mecanismo para identificar y contener aquellos riesgos colectivos que pueden impactar negativamente el valor de la empresa (Meulbroek, 2002).

Para los accionistas, la protección de este último debería resultar beneficioso. No obstante, la teoría financiera ha planteado que, en realidad, estos no se benefician de la gestión de riesgos, dado que tienen la posibilidad de ajustar sus carteras para lograr un perfil de riesgo adecuado. Pese a ello, algunos autores identifican fuentes de valor añadido como la reducción de la volatilidad en los réditos, la mejora en la calificación crediticia, la reducción de las obligaciones fiscales o la reducción de costos, entre otros.

Desde que la gestión de riesgos comenzó a extenderse a todo el sector empresarial, se adoptó la idea de que estos podían ser categorizados como riesgos operacionales, financieros y de mercado, con independencia de la industria de la que se tratara. Como resultado de ello, la gestión integral de riesgos se lleva a cabo en estas tres dimensiones, tanto en las empresas que desarrollan actividades financieras como en las que no. Para ello, las organizaciones identifican los riesgos a los que se encuentra expuesta la empresa, tomando en cuenta tanto los costos potenciales derivados de su materialización como la probabilidad de que dicha consecuencia tenga lugar. Una vez identificados, los riesgos se categorizan conforme a la clasificación descrita para definir el perfil de la empresa y maximizar su valor. De acuerdo con Boatright (2012), “el perfil de riesgo de una empresa representa la propensión o tolerancia al riesgo que le permite obtener el máximo provecho de sus competencias principales, su capital disponible y su estrategia global” (p. 514).

Como concepto nuclear de esta aproximación, el riesgo es definido como una probabilidad de pérdida que depende de la confluencia de dos variables: la amenaza y la vulnerabilidad. A su vez, estas dos pueden gestionarse *ex ante*, mediante la implementación de medidas preventivas, o *ex post*, a partir de mecanismos para paliar sus efectos. A pesar de que este ha sido, en términos generales, el contenido de la gestión integral de riesgos, lo cierto es que el campo también ha sufrido importantes variaciones en los últimos años. Actualmente, las categorías indicadas se han expandido y la competencia para su desarrollo se ha trasladado de los niveles inferiores de la organización a los órganos directivos. Además, el influjo de las nuevas tecnologías ha posibilitado la incorporación de complejos modelos matemáticos que permiten automatizar la labor en alguna medida.

Figura 3. *Mapa de gestión de riesgo*



Nota. Tomado y adaptado de Dudek et al. (2020).

No obstante, estas transformaciones también abren nuevas cuestiones relacionadas con el papel que cumple la gestión de riesgos desde el punto de vista ético. En efecto, como característica de la sociedad del riesgo, muchos de los riesgos que afectan a la sociedad quedan bajo el ámbito de acción de las empresas, por lo que su gestión termina por delegarse casi por completo a estas últimas. Así, pues, dichos actores son los que determinan qué riesgos asumir, cómo serán manejados, y quiénes soportarán sus consecuencias en caso de materializarse. Como las demás decisiones empresariales, aquellas atinentes a la gestión de riesgos afectan a los grupos de interés o *stakeholders*. Incluso, si no son ellos quienes deben soportar los riesgos identificados, lo cierto es que las consecuencias de la forma en que se manejen repercuten también en su bienestar. Por ejemplo, si bien las dificultades financieras afectan directamente a los accionistas, estos solo deben enfrentar la pérdida de su inversión, mientras que los otros grupos de interés pueden padecer efectos más lesivos y no asegurables. La gestión de riesgos también incluye decisiones acerca de quién debe asumirlos y en qué medida. Ello implica determinar, por ejemplo, si los clientes y proveedores deben convertirse en tomadores de riesgo y en qué nivel dicha decisión resulta óptima. Pese a ello, las empresas solo suelen tener en cuenta la maximización de beneficios para los accionistas como criterio a la hora de distribuir los riesgos.

La cuestión acerca de qué intereses se deberían tener en cuenta al tomar este tipo de decisiones es, de hecho, uno de los puntos nucleares de las discusiones en torno a la Teoría de *Stakeholders*. De esta manera, es posible sostener que, así como los accionistas pueden ajustar su situación financiera para alcanzar un perfil de riesgo específico, también pueden hacerlo los *stakeholders*. Sin embargo, también se ha planteado que los costos asociados al ajuste del perfil de riesgo pueden ser excesivamente altos y que los medios necesarios para hacerlo podrían no estar a su disposición. Frente a este punto, también se plantea que, mientras que los accionistas asumen el riesgo de manera voluntaria y con la expectativa de una rentabilidad futura, los grupos de interés se ven afectados de manera no consentida. Ello implica que la gestión de riesgos también se constituye como una preocupación ética.

Justamente, es posible identificar una serie de consecuencias adversas para los *stakeholders* que podrían derivarse de la gestión de riesgos. Por

un lado, si el manejo empresarial se lleva a cabo teniendo en cuenta solo el interés de maximización de ganancias para los accionistas, el curso de acción se orientará a la externalización de costos y la explotación de riesgos morales, lo que puede desembocar en una afectación desproporcionada de los grupos de interés. Adicionalmente, existen riesgos sistémicos que no alcanzan a ser atendidos por una sola empresa, por lo que los efectos adversos podrían extenderse a los *stakeholders* de toda la industria.

Por otro lado, la forma en que la empresa elige gestionar el riesgo también repercute de manera directa en los *stakeholders*. Dependiendo de si se elige evitar el riesgo, reducirlo, asumirlo, cubrirlo o trasladarlo, estos últimos podrían verse más o menos afectados. Cada una de estas alternativas puede afectar de manera distinta a los grupos de interés. Si se evita el riesgo en su totalidad –eligiendo, por ejemplo, no desplegar determinada actividad–, estos no deberían sufrir ninguna afectación. En cambio, si el riesgo se les traslada y se cubre con un seguro, el impacto ciertamente existirá, pero será compensado cuando se materialice.

En este sentido, Boatright (2012) plantea que “la ventaja competitiva de las empresas reside en su capacidad para explotar las oportunidades creadas por la cuidadosa elección de los riesgos adecuados” (p. 519). Por ende, la decisión acerca de los riesgos que una organización está dispuesta a asumir, cubrir o evitar es una cuestión en la que no solo pesan los intereses de los accionistas, sino también de los grupos de interés. No obstante, ello no necesariamente implica que se hagan a un lado los intereses de estos, precisamente porque estos pueden estar mejor protegidos si dichos grupos también son tenidos en cuenta.

En lo que concierne al acceso a la justicia, es posible identificar un riesgo operacional u administrativo que, al tiempo, repercute de manera negativa en los grupos de interés. En efecto, las dificultades para acceder a mecanismos de resolución de conflictos impactan negativamente el clima de inversión de las empresas, pero también afectan a sus grupos de interés. Así, por ejemplo, mientras que la tardanza judicial puede incrementar los costos de transacción de las organizaciones, la restricción para acceder a la institucionalidad puede dar lugar a mayores bajas laborales o a una mayor conflictividad de los territorios en los que estas operan.

Por ello, la posibilidad de que los actores privados inviertan en la sostenibilidad de la justicia no solo constituye un elemento clave de la

estrategia de negocios al precaver los costos asociados a la inaccesibilidad del sistema. A la par, el fortalecimiento del acceso a la justicia impacta positivamente en las condiciones de sus *stakeholders*, lo que residualmente puede generar beneficios cuantificables para las empresas. En este sentido, es posible afirmar que dicha inversión también puede representar una oportunidad para el sector privado de generar ventajas competitivas en relación, por ejemplo, con la retención de personal, la mejora reputacional o la relación con los proveedores y las comunidades de impacto.

2.4. Sector privado y acceso a la justicia: ¿privatización de la justicia o sostenibilidad del acceso a la justicia?

Partiendo de las ideas esbozadas en el numeral anterior, es posible concluir que existen buenas razones para que el sector privado invierta en justicia. Si bien las obligaciones legales en la materia no pueden considerarse especialmente fuertes o vinculantes, es posible identificar argumentos extralegales por los cuales habría incentivos para ello. La Teoría de *Stakeholders* provee una base cognoscitiva interesante para sostener que al invertir en justicia las empresas podrían crear relaciones simbióticas con sus grupos de interés, a partir del análisis de las oportunidades, riesgos y costos de hacerlo o no. En estas relaciones, no solo se satisfacerían sus responsabilidades sociales de orden filantrópico, sino que también se atenderían adecuadamente los riesgos operacionales derivados de la dificultad para resolver los conflictos ligados con la actividad empresarial.

No obstante, aún queda por responder la pregunta de cómo gestar la inversión privada en justicia, de tal forma que sea concebida como un mecanismo de corresponsabilidad entre el Estado y los actores privados. Para ello, es posible remitirse a los análisis efectuados en el escenario comparado, con respecto a las alternativas disponibles para ejecutar la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, dentro de la que se incluye la construcción de paz, justicia e instituciones sólidas y el fortalecimiento de la infraestructura como parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante, ODS). En particular, son de interés las metas 16.3 y 17.7, correspondientes a los Objetivos 16 y 17, respectivamente.

La primera de ellas consiste en la promoción del derecho en los niveles nacional e internacional y la garantía de acceso a la justicia para todos. En este punto, debe recordarse que, en términos generales, esta meta se ocupa de la promoción de sociedades menos conflictivas y más incluyentes, que sirvan de punto de partida para el desarrollo sostenible. Para ello, no solo se destaca la necesidad de contar con instituciones sólidas, sino además la de garantizar que todas las personas puedan acceder a la justicia.

Su cumplimiento, en consecuencia, se mide a partir de los indicadores de: (i) proporción de víctimas de violencia en los últimos 12 meses que denunciaron su victimización a las autoridades competentes u otros mecanismos de resolución de conflictos oficialmente reconocidos; (ii) proporción de detenidos sin condena con respecto al total de la población carcelaria; y (iii) proporción de la población que ha experimentado un conflicto en los últimos dos años y ha accedido a un mecanismo formal o informal de resolución.

Por su parte, la meta 17.7 se refiere al fortalecimiento de los medios de implementación y la revitalización del Pacto Global para el Desarrollo Sostenible. En su caso, la medición se efectúa a partir de un indicador correspondiente al monto comprometido en dólares estadounidenses para la consolidación de alianzas público-privadas para la infraestructura (Organización de las Naciones Unidas, s.f).

Los ODS mencionados son, además, algunos de los más importantes en países en vías de desarrollo, dado que la dificultad del Estado para garantizar los derechos fundamentales suele ser una de sus cuestiones más problemáticas. En efecto, la penetración de las instituciones en los territorios y la posibilidad de que las personas acudan a ellas para resolver sus conflictos en condiciones de igualdad constituyen presupuestos indispensables para asegurar la paz social.

Sin embargo, desde hace algún tiempo ha surgido la pregunta de quién debería ocuparse de sufragar el acceso a la justicia, de tal manera que este sea sostenible en el tiempo (Teale, 2016). En principio, y dado que administrar justicia es una de las funciones del Estado, se podría plantear que tal responsabilidad recae única y exclusivamente en este. Sin embargo, en muchos países, como en Colombia, esta perspectiva resulta problemática desde el punto de vista práctico, precisamente por

los obstáculos a los que deben enfrentarse las instituciones para garantizar el acceso a la justicia para todas las personas de manera inclusiva, entre otras razones. En contraste, la posibilidad de que otros estamentos sociales, como las empresas o las organizaciones de la sociedad civil, asuman la corresponsabilidad de promover el acceso a la justicia puede verse como cuestionable, teniendo en cuenta que la imparcialidad y el trato igualitario constituyen pilares esenciales de esta última. Algunos estudios han puntualizado el riesgo moral asociado a la justicia privada en lo que concierne, por ejemplo, a la ejecución de las pólizas de seguro (Ericson & Doyle, 2003). Dado que los actores privados tienen intereses propios y direccionan sus inversiones de la manera que mejor los beneficie, su aporte al sistema de justicia puede verse como cuestionable.

Si se interpreta la inversión en justicia como su privatización, muchos de sus objetivos pueden verse truncados. Si esta última se concibe como la posibilidad que tiene cualquier persona de acceder a la garantía de sus derechos, entonces el hecho de que dependa de la participación de actores potencialmente parcializados resulta singularmente problemático. Por ello, si se quieren abrir espacios para que dichos actores inviertan en justicia, es necesario delimitar los escenarios en los que tal inversión es posible sin comprometer la imparcialidad del sistema. Frente a esta situación, algunos estudios han analizado las alternativas de financiación de la justicia en diversas dimensiones, estableciendo qué tan factible resulta que los distintos actores sociales sean los que aseguren la sostenibilidad de los sistemas correspondientes. Para ello, no obstante, es necesario partir de una concepción amplia de justicia, que no solo incluya las decisiones jurisdiccionales adoptadas como medida de heterocomposición de los conflictos, sino además todas las instancias anteriores en las que (i) resulta factible encontrar una solución que no implique vías de hecho o (ii) es posible identificarlos, direccionarlos y llevarlos ante las instituciones.

En muchos países de ingreso bajo, varios servicios legales son prestados, de hecho, por organizaciones no gubernamentales que canalizan los recursos provistos por gobiernos de otros países, organizaciones internacionales, entre otros. La idea detrás de esta dinámica es que eventualmente los Estados adquieran la fortaleza suficiente para asumir de manera directa la financiación de los servicios. En este sentido, Open

Society Foundation y el International Development Research Center desarrollaron un estudio con el fin de identificar los costos de llevar a una escala mayor ciertas intervenciones desarrolladas en entornos particulares relativas a mejorar el acceso a la justicia y las fuentes de financiación apropiadas para ello. En consonancia, el estudio analiza varios casos relacionados con la provisión de asistencia legal. En principio, se puntualiza que la evidencia disponible pareciera sugerir que los ejemplos de impactos sostenibles en materia de justicia, derivados de la intervención de donantes, son relativamente pocos (Teale, 2016). Ello contrasta, sin embargo, con el hecho de que los beneficios derivados de ofrecer asistencia legal a quienes no pueden sufragarla supera los costos de hacerlo (World Bank Group, 2021).

Frente a este punto, el análisis desarrollado por Moore y Farrow (2019) concluye que invertir en un mejor acceso a la justicia no es solo una cuestión ética, sino que tiene retornos económicos y sociales tangibles. Tras revisar diversos estudios, los autores señalan que existe una tendencia hacia el recorte de presupuestos en materia de justicia. Por ello, la cuestión no es tanto si se deberían destinar recursos provenientes de particulares como forma de corresponsabilidad frente a la problemática, sino cómo hacer para que los efectos positivos de esta inversión se mantengan en el tiempo. Para dar respuesta a esta preocupación, el estudio desarrollado por Open Society Foundation y el International Development Research Center se propuso identificar diversos mecanismos por medio de los cuales la justicia podría ser financiada y las formas en que tales intervenciones podrían tener lugar. Dentro de las alternativas exploradas se encuentran la financiación por el sector privado, las alianzas público-privadas, la financiación gubernamental, la cofinanciación obligatoria por parte de las empresas, las cooperativas y las alternativas filantrópicas (Teale, 2016).

En lo que concierne al sector privado, se plantea que la financiación puede proveerse como sucede con otras áreas como la salud o la educación. Así, pues, se señala que, de la misma forma en que se ha exigido a algunas instituciones que aporten recursos para soportar dichos sistemas, podría hacerse lo propio en relación con la justicia. Además de ello, las exigencias legales en materia de mecanismos de reclamación para las empresas igualmente se presentan como una posibilidad para fortalecer

el acceso a la justicia. En la medida en que se exige que las organizaciones cuenten con herramientas de esta naturaleza, también se amplía el margen para la atención de las comunidades.

A su vez, las alianzas público-privadas pueden ser una alternativa interesante, en la medida en que puede haber incentivos para que los actores privados provean servicios de justicia, a través de terceras organizaciones en las que no se vea comprometido el riesgo moral antes reseñado. De esta forma, aunque las alianzas de este tipo implican la destinación de recursos públicos, la forma en la que operan puede hacer que se alcancen óptimos en materia de calidad y eficiencia. La dificultad, en este caso, es que los incentivos dependen de la posibilidad de medir dichos indicadores y de que el gobierno cuente con recursos suficientes para que sean atractivos.

En ocasiones, estos vínculos ni siquiera tienen que revestir el carácter legal de alianzas, sino que pueden consistir en medidas de redireccionamiento para que las personas sean puestas en contacto con la institucionalidad a partir de su relación con otros actores sociales. Así, por ejemplo, Teale (2016) refiere que en Estados Unidos algunos proveedores de servicios legales se han vinculado con redes de centros de salud para que estos últimos puedan ofrecer información legal y asesoría en ciertos temas.

También han surgido iniciativas que se valen del aporte cooperativo como mecanismo para financiar los servicios legales. Mediante modelos de micro financiación, países como Uganda, Reino Unido y Holanda han encontrado alternativas para sufragar los costos de la asistencia legal, a partir de los beneficios de acumular grupos de clientes que pueden pagar pequeños montos, pero no cuentan con recursos suficientes para pagar de manera independiente un abogado.

En suma, se concluye que es indispensable desarrollar modelos que combinen formas de financiación, con el fin de que se balanceen los riesgos y se promueva la eficiencia del sistema. Tal y como se han propuesto en otros escenarios, estas inversiones no representan una forma de privatización de la justicia, en tanto no suponen la cooptación de las instancias de decisión por los actores privados, sino únicamente la provisión de asistencia legal. Estrategias como aquellas orientadas a la formación de la ciudadanía en materia jurídica pueden resultar singularmente

provechosas, dado que hacen posible que las personas se empoderen de sus casos y adelanten por sí mismas buena parte del trabajo que se espera del sistema de justicia, como parte de una práctica conocida como desagregación (Teale, 2016).

En cualquier caso, y teniendo en cuenta la perspectiva teórica anotada en el numeral anterior, un factor clave para asegurar la sostenibilidad de los mecanismos descritos es verificar el beneficio de un servicio determinado con relación al costo que su ausencia representa para quienes podrían hacer uso de él. De esta forma, no solo se asegura que las empresas puedan identificar el impacto real de su inversión para los grupos de interés, sino que también puedan calcular el beneficio que pudiera derivarse para ellas.

2.5. Beneficios de invertir en justicia: un análisis a partir del retorno para los actores privados

Hasta aquí se ha efectuado un recorrido por las razones que podrían tener los actores privados para invertir en el acceso a la justicia y se han delimitado diferentes alternativas que permitirían que tal inversión pueda desarrollarse como una forma de corresponsabilidad con el Estado. Sin embargo, dicho análisis no es suficiente para establecer cuáles son los beneficios que, en concreto, se podrían derivar de dicha decisión ni cómo estos podrían impactar a las empresas. Esta demarcación resulta necesaria puesto que, como se mencionó en el numeral anterior, identificar el impacto de la inversión en justicia es una condición imprescindible para promover la participación del sector privado.

La preocupación por construir un caso de negocio en favor del acceso a la justicia no es nueva. De hecho, la OCDE y el World Justice Project (2019) ya se han ocupado del tema, desarrollando un estudio orientado a la identificación de los beneficios de invertir en su fortalecimiento. Con base en los hallazgos, el análisis plantea que los retornos de invertir en justicia pueden sintetizarse en cuatro componentes que varían en función del tipo de justicia en el que se invierte: (i) reducir las cargas impuestas a los ciudadanos como consecuencia de la dificultad para acceder a la justicia; (ii) contribuir a la construcción de sociedades más inclusivas; (iii) reducir la violencia y costos asociados; y (iv) mejorar la gobernanza.

Estos beneficios también tienen repercusiones a nivel empresarial y, en consecuencia, podrían ser tenidos en cuenta como un factor dentro de la estrategia de negocios. En particular, es posible identificar dos dimensiones en las que los retornos podrían beneficiar al sector privado. Por un lado, la falta de acceso a la justicia tiene un impacto negativo sobre la economía, generando costos que han sido estimados entre el 0.5 y 3% del Producto Interno Bruto (OCDE & World Justice Project, 2019). Muchos de dichos costos suelen cargarse a los gobiernos, los ciudadanos y las organizaciones no gubernamentales, quienes intentan compensar las deficiencias en el acceso. No obstante, dado que las empresas privadas son consideradas como personas a la luz del ordenamiento jurídico, también son titulares del derecho de acceso a la justicia y padecen las dificultades relacionadas con su ejercicio. Este último constituye un factor clave para asegurar la resolución pronta, efectiva y económica de los conflictos surgidos de su actividad comercial. Por ende, la reducción de costos asociada a la posibilidad de acceder a la justicia con mayor facilidad podría considerarse como un beneficio para los inversionistas, cuyos recursos podrán ser destinados de manera más eficiente.

Así mismo, los beneficios del fortalecimiento de la justicia también podrían afectar positivamente la situación de otros grupos de interés, al reducir los costos para empleados, proveedores y miembros de las comunidades de impacto de resolver sus problemas legales. Esta consecuencia, a su vez, puede ser capitalizada tanto como un mecanismo de previsión de riesgos o como una oportunidad para generar ventajas estratégicas. En efecto, en la medida en que las organizaciones se ocupan de aquello que es material (*what matters*) para sus grupos de interés, estos se mostrarán más dispuestos a aportar positivamente para el desarrollo de las actividades empresariales.

En suma, ambas opciones dan cuenta de dos escenarios en los que la inversión en justicia podría beneficiar a los grupos de interés de las compañías. Tomando la delimitación efectuada por Freeman et al. (2010), es posible afirmar que los grupos que tendrían más interés en ello serían los inversores, los empleados y las comunidades. Por un lado, los inversores podrían tener un retorno, en términos económicos, de la reducción de la conflictividad social y el fortalecimiento de los mecanismos de resolución de controversias. Por el otro, tanto empleados como comunidades se verían favorecidos de

poder acceder con mayor facilidad a las instituciones, en tanto ello repercute de manera directa en la efectividad de sus derechos.

Partiendo de dicho análisis, el presente apartado se propone efectuar un recorrido por los distintos beneficios derivados del fortalecimiento en el acceso a la justicia. A partir de ello, se delimita la forma en que estos últimos podrían repercutir de manera positiva en el relacionamiento entre los actores privados y sus grupos de interés, precisando en el ámbito empresarial el impacto de tales intervenciones. De esta forma, se intenta delimitar los retornos de la inversión social en justicia para el sector privado, a partir del análisis de cada uno de los beneficios identificados por la OCDE y World Justice Project (2019) enunciados más arriba.

2.5.1. Reducir las cargas impuestas a los ciudadanos como consecuencia de la dificultad para acceder a la justicia

En relación con el primer componente, se afirma que los problemas legales suelen constituir una carga importante para los ciudadanos. Esta carga hace referencia a los costos que tienen que enfrentar las personas para acceder a la justicia y la resolución de los asuntos legales. Al respecto, una investigación del Tilburg Institute for Interdisciplinary Studies of Civil Law and Conflict Resolution Systems (TISCO) se propuso cuantificar los costos del acceso a la justicia, partiendo de la consideración que:

[N]uestro marco de los costos de la justicia reconoce que en los caminos hacia la justicia las personas gastan dinero, pero también otros recursos como el tiempo personal, las oportunidades existentes, el estrés y las emociones. Por lo tanto, el desafío para mejorar el acceso a la justicia no es solo reducir los costos monetarios, sino también los costes de oportunidad y los costes intangibles. (TISCO et al., 2009, p. 29)⁵

Por lo tanto, en dicha investigación se sostiene que los costos en materia de justicia se pueden cuantificar cuando se trata de factores monetarios, a diferencia de los costos intangibles que no permiten un análisis cuantitativo. Estos últimos son aquellos como las emociones, los daños en las relaciones personales, el estrés y la ansiedad, que se pue-

⁵ Traducción libre.

den generar a lo largo del camino en que la persona está acudiendo a la justicia o al menos intentando acceder a esta. Como consecuencia de la confluencia de ambos tipos de costos, muchos conflictos terminan por quedar irresueltos o por resolverse de una forma considerada como injusta por alguna de las partes.

Para hacer frente a dichos costos, el estudio realizado por OCDE y World Justice Project (2019) plantea, en primer lugar, que la provisión de información legal y asistencia jurídica reduce significativamente el peso que recae sobre los ciudadanos cuando estos tienen una necesidad en materia de justicia. Así, pues, si bien algunos estudios han puesto en evidencia el impacto positivo de ofrecer representación legal, en ciertos contextos basta con formas de intervención más limitadas para aligerar significativamente la carga de atender un problema de esta naturaleza. Por ejemplo, frente a tareas administrativas simples, procesos que requieren capacidades personales limitadas, trámites en los que no hay mucho espacio para la discrecionalidad o problemas que no resultan emocionalmente aflictivos, las opciones que facilitan la autogestión resultan sumamente beneficiosas.

En una línea similar, los mecanismos alternativos de solución de conflictos han reportado un impacto positivo en ciertos contextos. En casos civiles en los que las partes están dispuestas a participar y tienen una fortaleza equiparable, el uso de herramientas como la mediación implica una disminución importante del tiempo y los costos asociados a su resolución (Eisenberg, 2016; Gatowski et al., 2005; Hann & Baar, 2001; PRA Inc., 2007; Thoennes, 2001). En este sentido, se señala que en Canadá y Estados Unidos los casos gestionados de esta manera redujeron su gestión en cinco meses, la demanda de tiempo del personal judicial en 60 horas y los costos económicos en 16.000 USD (Lawrence et al., 2007). Un resultado parecido se obtuvo al efectuar la cuantificación de los tiempos del procedimiento en casos de mediación laboral. En tal escenario, se estimó una reducción temporal del procedimiento de entre 50 y 127 días, en comparación con aquellos que se adelantaron a través de los mecanismos formales (Nabatchi & Stanger, 2013).

Dichas estrategias también tendrían un impacto importante en relación con la reducción de los niveles de violencia y criminalidad. En un estudio conducido en Liberia, Hartman et al. (2021) evidenciaron que

las campañas de promoción de mecanismos alternativos de resolución de conflictos, impulsadas por la sociedad civil y la ONU, habían tenido un impacto positivo en los índices de violencia que se mantenía hasta tres años después. Así mismo, un análisis efectuado en el Reino Unido, con relación al empleo de mecanismos restaurativos en casos de violencia juvenil, concluyó que el uso de herramientas de esta naturaleza contribuía a reducir tanto los índices de violencia como el impacto de los incidentes violentos a largo plazo (Hobson et al., 2022).

Estas constataciones pueden incluso trasladarse al ámbito comercial, en el que se ha evidenciado que el uso de mecanismos alternativos de solución de conflictos también arroja buenos resultados. Frente a este punto, Brooker & Lavers (2005) plantean que, siempre que se aseguren ciertas condiciones, el uso de la mediación suele dar lugar a soluciones menos costosas y más veloces que el litigio. De igual forma, algunos estudios señalan que los conflictos gestionados a través del arbitraje entre empresas suelen tener resultados más favorables que aquellos tramitados de manera ordinaria en los estrados (Naimark & Keer, 2002; Rand Institute for Civil Justice, 2011).

A la par de las mencionadas, la contribución a la modernización y especialización del poder judicial también se enumera como una de las intervenciones que reducen la carga impuesta a los ciudadanos en relación con el acceso a la justicia. Esta última resulta especialmente útil para facilitar la resolución de conflictos en entornos rurales y para aminorar la carga sobre jueces y personal judicial al tramitar los casos (OCDE & World Justice Project, 2019). En este contexto, acciones como la incorporación de mecanismos digitales para gestionar la información, la especialización de las instituciones judiciales o la creación de estrategias de justicia móvil son algunas de las opciones que probaron aumentar la efectividad y eficacia de la justicia. Así, por ejemplo, la realización de audiencias virtuales puede hacer que la representación probono resulte más atractiva para los abogados, en la medida en que reduce las cargas de transportarse hasta otro lugar. De la misma forma, la utilización de sistemas de resolución de disputas civiles online puede contribuir a gestionar de manera más ágil aquellos casos que se presentan en grandes volúmenes, pero que tienen poca cuantía (Cashman & Ginnivan, 2019).

Para las empresas, los beneficios enunciados no resultan irrelevantes. Como se señaló en el apartado introductorio, la facilidad de acceder a la justicia no solo se relaciona con la capacidad de las organizaciones de atender eficientemente sus conflictos, sino con las posibilidades de que grupos de interés, como empleados y comunidades, lo hagan. En particular, el hecho de que los empleados vean disminuidas las cargas asociadas con la atención de problemas legales puede ser beneficioso por, al menos, dos razones. Por un lado, porque la disposición de recursos para resolverlos por parte de estos últimos puede afectar su rendimiento en el trabajo. En efecto, los trámites judiciales implican una disposición de recursos importante que se acrecienta en aquellos escenarios en que el acceso a la justicia es limitado (TISCO et al., 2009). Ello implica que las personas no solo deban contar con el dinero suficiente para sufragar el proceso correspondiente, sino que además requieran del tiempo y la disposición emocional para hacerlo.

Esta circunstancia puede afectar negativamente el desempeño laboral y la productividad al imponer una carga adicional sobre los empleados. Por ello, invertir en un mejor acceso puede constituir una estrategia para que las organizaciones logren precaver el riesgo operacional derivado de estas eventualidades. Pero, incluso si la carga legal no afectara la productividad de los empleados, facilitar el acceso a la justicia para estos últimos podría considerarse una ventaja competitiva en términos de retención de personal. De la misma forma en que las empresas ofrecen cierta clase de beneficios en materia de salud, educación, vivienda, etc., para sus trabajadores, ofrecer alternativas de asesoramiento legal y espacios de contacto con la institucionalidad puede constituir un beneficio valorado positivamente por estos últimos. En consecuencia, la reducción de carga sobre los ciudadanos como resultado de las dificultades para acceder a la justicia es beneficioso para las empresas tanto como una forma de gestionar el riesgo como una oportunidad competitiva.

2.5.2. Contribuir a la construcción de sociedades más inclusivas

Usualmente, las poblaciones más vulnerables son aquellas que encuentran mayores obstáculos para acceder a la justicia. Dada su situación de vulnerabilidad, suelen verse afectadas con mayor frecuencia por situaciones que limitan o impiden el ejercicio de sus derechos fundamentales. No obstante, son también las que cuentan con menos capacidades legales y asistencia jurídica, al tiempo que tienen mayores posibilidades de obtener un resultado desfavorable a sus intereses. Así, del análisis de la Encuesta de Necesidad Jurídicas en Colombia se pudo comprobar que las personas en condiciones de pobreza extrema tienen mayores necesidades jurídicas sin satisfacer (La Rota et al., 2013). Junto a ellas se encuentran también las mujeres, la población LGTBIQ+, los afrodescendientes y las víctimas del conflicto armado, incluyendo muy especialmente a las de desplazamiento forzado.

Para atender esta particular circunstancia, se han implementado principalmente cuatro estrategias en distintos países. Primero, se ha propuesto ofrecer representación legal en procedimientos litigiosos y administrativos. En aquellos contextos en que se han evaluado los efectos de tal intervención, se ha identificado una relación entre la representación y la obtención de decisiones favorables al sujeto. Tal es el caso de los tenedores de bienes inmuebles en Massachusetts (Granberry & Albelda, 2006) o de la población migrante en Estados Unidos (Eagly & Shafer, 2015).

Como segunda alternativa de intervención, se ha planteado la posibilidad de promover iniciativas de empoderamiento y asistencia legal desagregada (*unbundled*). Para aquellos casos en los que no es posible ofrecer representación legal integral, la asesoría legal para la autogestión ha reportado retornos significativos en escenarios como la custodia infantil, el acceso a beneficios gubernamentales o la conservación de la vivienda. De esta forma, estrategias como la redacción fantasma (*ghost writing*) de documentos legales o el acompañamiento en procedimientos simples se relacionan con un menor número de decisiones en contra. Así mismo, los centros comunitarios de asesoría legal han reportado importantes retornos en países como Australia, Inglaterra, Nueva Zelanda y Sudáfrica (OCDE & World Justice Project, 2019).

Los beneficios de este tipo de intervenciones suelen extenderse incluso a otros ámbitos cuando se integran en programas que se orientan a proteger poblaciones vulnerables en diversos escenarios, como el acceso a los servicios de salud y al mercado de trabajo. En este sentido, el estudio plantea que la oferta de servicios de justicia integrados contribuye a mejorar el acceso de las poblaciones vulnerables a la salud, la educación y el mercado laboral (OCDE & World Justice Project, 2019). Por último, también en este punto, la especialización de los tribunales y jueces ha evidenciado un efecto positivo. En particular, se ha establecido que las comunidades indígenas encuentran mejores soluciones a sus problemas legales en aquellos contextos en los que existen instituciones especializadas que tienen en cuenta sus necesidades (OCDE & World Justice Project, 2019).

En lo que respecta al ámbito empresarial, la promoción de la diversidad se ha convertido en un tema central dentro de la gestión de recursos humanos. En principio, la necesidad de promover ambientes más plurales suele ser vista como una cuestión de ética corporativa (Robinson & Dechant, 1997). No obstante, existen ciertas evidencias que permiten concluir que, también desde el punto de vista estratégico, hay razones para que las empresas inviertan en la consolidación de sociedades más inclusivas.

Para comenzar, se ha planteado que existe una diferencia racial significativa en el recambio de personal. De acuerdo con el Bureau de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, las minorías raciales tienen un mayor índice de rotación en las empresas, lo que, según McKay et al. (2007), podría vincularse con percepciones acerca de la diversidad en el clima laboral. Cuestiones como la exclusión y la discriminación no solo son problemáticas desde el punto de vista ético, sino que también impactan negativamente en la estabilidad de personal de las organizaciones. Invertir en el acceso a la justicia, como mecanismo que contribuye a la consolidación de sociedades más inclusivas, puede llegar a constituir una estrategia de retención de personal. Efectivamente, la disposición de las organizaciones a promover contextos más plurales puede ser percibida de manera positiva en un ambiente laboral diverso. Pero, además, en la medida en que estos se materializan, las preocupaciones en torno a la discriminación también tienden a moderarse.

Este beneficio podría llegar, incluso, a valorarse a partir del costo de gestión de las políticas de atención a la diversidad. Como afirman Jayne

y Dipboye (2004), estas últimas resultan necesarias, pero representan una carga importante para las empresas. Ciertamente, la inclusión de diversas perspectivas al interior de las organizaciones enriquece las alternativas para la solución de problemas, la creación de ideas innovadoras y la incorporación de personal altamente capacitado que, en condiciones de discriminación, no podría vincularse (Jayne & Dipboye, 2004). Sin embargo, las exigencias en materia de gestión humana derivadas de tal perspectiva también implican costos que merecen ser tenidos en cuenta.

Un beneficio importante de la promoción de la justicia es el hecho de que en el largo plazo las organizaciones podrían aprovechar las ventajas de la diversidad, sin tener que asumir el costo de compensar la exclusión. De otro lado, la reducción de la inequidad económica como factor de discriminación también impacta en el sector privado. En este sentido, el estudio realizado por Alesina y Perotti (1996) analizó la relación entre la inequidad económica, la inestabilidad política y la inversión en 71 países entre 1960 y 1985. En este, se concluyó que existía una relación inversa entre la inequidad y la inversión, dado que la primera contribuía a generar entornos políticamente inestables que resultaban poco atractivos para los inversionistas. Así, pues, si la inversión en justicia incide positivamente en la generación de ambientes más equitativos, ello puede repercutir en la mejora del clima de inversión. Dado que la equidad constituye un factor que influye significativamente en la estabilidad política, entonces la consolidación de sociedades más equitativas repercute también en las inversiones, pues estas últimas están ligadas a dicha variable.

2.5.3. Reducir la violencia y sus costos asociados

La violencia no solo constituye una de las consecuencias más relevantes de la falta de acceso a la justicia, sino que también contribuye a agravarla. Por ello, las intervenciones que permiten que los ciudadanos resuelvan sus conflictos de manera pacífica son fundamentales como elemento para reducir, simultáneamente, la incidencia de hechos violentos.

En este sentido, existe un importante cuerpo de evidencia empírica que demuestra que la provisión de asistencia legal para las víctimas de algunas formas de violencia —como la violencia doméstica, por ejemplo—

disminuye la prevalencia de los episodios y costos asociados a su atención (Elwart et al., 2006). Así mismo, algunos análisis han arrojado que, en ausencia de sistemas de acompañamiento legal, hay mayores posibilidades de que una persona procesada penalmente sea declarada culpable y enfrente una pena larga. A su vez, esta circunstancia puede repercutir en mayores costos para el sistema, dado que aumenta el número de actuaciones de los tribunales y exige contar con mayores recursos para el sostenimiento del sistema penitenciario (OCDE & World Justice Program, 2019).

Para las víctimas del delito, la imposibilidad de acceder a la justicia tiene graves consecuencias. En especial, cuando se trata de poblaciones vulnerables, el acompañamiento legal constituye un factor determinante para la garantía de sus derechos. En este sentido, un estudio realizado en Estados Unidos con víctimas de violencia doméstica, violencia sexual y *stalking* concluyó que aquellas víctimas que pudieron acceder al Programa de Asistencia Legal para Víctimas de Medicina Legal reportaron un mayor bienestar y una mejora en sus condiciones de vida (Eagly & Shafer, 2015).

En estos supuestos, la inversión en enfoques restaurativos también presenta resultados interesantes. Un análisis efectuado en Reino Unido concluyó que la inversión en este tipo de mecanismos presentaba importantes retornos en materia de reincidencia (Strang et al., 2013). A una conclusión equivalente arribó un estudio adelantado en Nueva Zelanda con respecto a las Cortes de Estupefacientes, en el que se estableció que los problemas asociados a la reiteración en conductas vinculadas con la adicción al alcohol y las drogas se reducían al fortalecer la justicia restaurativa (Meehan et al., 2013). Similares resultados se han reportado en estudios en Europa, Canadá y Estados Unidos (OCDE, & World Justice Project 2019).

En lo que respecta a las empresas, la violencia no solo puede constituir una problemática especialmente aflictiva para ciertos grupos de interés, sino que además puede afectar las posibilidades de inversión y crecimiento económico. Al alterar de manera general el entorno en el que se desarrolla la actividad económica, los hechos violentos tienen un efecto nocivo sobre las dinámicas de producción y consumo. Como plantea Fielding (2004), la violencia interna constituye una variable central para entender las decisiones de locación de las inversiones. Al analizar las condiciones de inversión en Israel durante los momentos más álgidos

del conflicto palestino-israelí, el autor concluye que existe un vínculo entre el conflicto armado y la fuga de capitales. Así, el estudio señala que hay una correlación bidireccional entre la violencia y la pérdida de inversiones: la primera incrementa la segunda, al tiempo que la segunda es un buen predictor de la primera.

Bajo este panorama, la inversión en un mejor acceso a la justicia no es una cuestión alejada de los intereses del sector privado, sino que, por el contrario, tiene una conexión importante con sus actividades. Ello implica que puede reportar beneficios positivos para la empresa en lo que concierne a grupos de interés como empleados y comunidades y, además, frente a sus inversionistas.

Para el caso colombiano, donde la violencia y el conflicto armado han sido protagonistas de la realidad nacional en los últimos 60 años, la relación de ambos factores con el desarrollo económico y social ha sido claramente estudiada. En una investigación adelantada por Sánchez Torres y Díaz Escobar (2005), se concluye que:

El conflicto armado ha tenido efectos desfavorables para el desarrollo en Colombia, ya que genera condiciones adversas sobre la acumulación de capital físico (ataques a la infraestructura), de capital humano (violencia homicida, fuga de capital humano y menor cobertura escolar) y además efectos colaterales como la destrucción de la cohesión social, el aumento de los costos de transacción (costos de transporte), el deterioro institucional, la corrupción y la congestión judicial. (p. 53)

En el mismo sentido, autoras como Rettberg (2008) han puntualizado los costos asumidos por la empresa privada como consecuencia del conflicto, ya sea porque esta ha sido objeto directo de las hostilidades o por su impacto en “los costos de transacción, en la inversión, en las oportunidades de expansión y en el comportamiento de los consumidores” (p. 45). En consecuencia, el afianzamiento de la paz no resulta irrelevante para el sector privado, en tanto se vincula de manera estrecha con los intereses y necesidades de sus grupos de interés. Al promover el fortalecimiento de la justicia, las empresas no solo se hacen parte activa de las estrategias necesarias para consolidar los procesos de transición que atraviesa el país, sino que además contribuyen a gestar un contexto propicio para la iniciativa privada.

2.5.4. Mejorar la gobernanza

Mejorar el acceso a la justicia también significa asegurar la eficacia del derecho en la práctica. Por ello, las iniciativas que promueven el empoderamiento legal tienen el potencial para transformar las relaciones de poder en las comunidades, impactando en situaciones de injusticia y reduciendo la distancia entre el derecho y la realidad (OCDE & World Justice Project, 2019). En ciertos escenarios locales en los que el acceso a las instituciones es limitado, la alfabetización jurídica ha demostrado constituir un canal útil para reducir los conflictos y posibilitar su solución pacífica. De manera indirecta, este tipo de intervenciones también impactan en el fortalecimiento de la salud, la educación y el ingreso, así como en la consolidación de instituciones más efectivas y transparentes.

De manera consecuente, la promoción del empoderamiento legal juega un papel trascendental para el funcionamiento de la justicia informal. Al formar a las personas en conocimientos jurídicos básicos, este tipo de iniciativas no solo impactan la forma en que las comunidades abordan los conflictos, sino que aseguran que exista una veeduría ciudadana fuerte sobre los sistemas de justicia. En específico, el empoderamiento en esta materia contribuye a que los mecanismos de justicia informal operen de manera transparente y no sean cooptados por élites locales o grupos sociales poderosos (OCDE & World Justice Project, 2019).

Precisamente por ello, el empoderamiento legal ha demostrado tener un impacto positivo sobre las brechas existentes entre la consagración jurídica de los derechos y su efectividad. En este sentido, un análisis adelantado en Indonesia, Kenia, Liberia, Filipinas, Sierra Leona y África, con respecto al trabajo de empoderamiento realizado por asistentes legales, mostró que este último tenía efectos importantes en la reducción de los desbalances de poder y los sesgos sistemáticos de los sistemas de justicia (Maru & Gauri, 2018).

En materia de género, este tipo de iniciativas resulta especialmente provechoso, dado que las inequidades en este ámbito suelen persistir mucho tiempo después del reconocimiento jurídico de la igualdad. Teniendo en cuenta que en muchos países las mujeres no tienen la capacidad legal para hacer efectivos sus derechos, los programas basados en justicia comunitaria son esenciales para resolver la brecha entre géneros. Así

se puso en evidencia en la evaluación efectuada al programa de asistencia legal comunitaria desplegado en Tanzania con el fin de formar a las mujeres de las pequeñas aldeas en conocimientos jurídicos. De acuerdo con los hallazgos, esta intervención habría mejorado su situación con respecto al acceso a la tierra en lo concerniente a la falta de conocimientos en la materia que les permitieran ejercer sus derechos (Mueller et al., 2018).

Finalmente, el fortalecimiento del acceso a la justicia también puede mejorar la gobernanza al evidenciar falencias institucionales e impulsar su reforma. En efecto, que las personas conozcan sus derechos y puedan hacer oír su voz es indispensable para cualquier proceso de veeduría ciudadana. Las experiencias registradas muestran que el empoderamiento legal tiene consecuencias destacadas frente a la reducción de la corrupción y la atención de poblaciones tradicionalmente discriminadas. En relación con el primero de dichos efectos, un estudio adelantado en India arrojó que la obtención de beneficios para las personas que habitaban en zonas deprimidas era más eficiente cuando estas conocían sus derechos. Así, mientras que usualmente se les exigía pagar chantajes para acceder a la información requerida para el trámite del beneficio, este podía ser obtenido sin destinar dinero para sufragar (Peisakhin & Pinto, 2010). El segundo, por su parte, fue constatado en Botswana, donde los grupos en favor de los derechos de las mujeres lograron la reforma del sistema de justicia, a partir de la veeduría ejercida sobre los principios de igualdad de género que orientaban su operación (Tazeen & Tanzer, 2013).

Para el sector privado este beneficio podría resultar especialmente relevante, no solo porque favorece las condiciones de grupos de interés como empleados y comunidades, sino porque contribuye de manera directa a su desempeño. Algunos estudios han mostrado que los indicadores de gobernanza son un factor que influye en el flujo de inversiones extranjeras. En este sentido, la revisión adelantada por Khushnood et al. (2020) en Pakistán, en el período comprendido entre 1996 y 2017, evidencia que la estabilidad política, la efectividad del gobierno y la calidad de la regulación tenían un impacto importante en la inversión extranjera directa.

De manera similar, un estudio adelantado en 21 países africanos evaluó la relación entre el buen gobierno y la rentabilidad de los negocios en una ventana de análisis de cuatro años. Como resultado, concluyó que el desempeño de las empresas se incrementa en la medida en que

la gobernanza del país lo hace (Ngobo & Fouda, 2012). Dicho efecto se relaciona con el hecho de que, cuando se llenan los vacíos institucionales, también se reducen las incertidumbres y los costos de transacción. De esta forma, los autores sostienen que, si bien la rentabilidad puede ser mayor en países con una gobernanza pobre, como Algeria o Nigeria, es precisamente en dichos contextos en los que el sector privado se beneficia más del fortalecimiento institucional.

En el caso de Colombia, estas conclusiones resultan especialmente interesantes. Actualmente, y pese a una mejora importante en los últimos años, el país sigue teniendo algunas falencias en materia de gobernanza. Pese a que el Estado ha comenzado a ocupar los espacios que, durante décadas, tuvieron una presencia institucional débil, en muchos lugares aún tiene dificultades para asegurar la vigencia de los derechos.

De acuerdo con el Índice Global de Gobernabilidad del Banco Mundial, para 2020 Colombia ocupaba el puesto 17,45 en el rango percentil de estabilidad política; el puesto 60,58 en calidad de la regulación; y el puesto 52,40 en efectividad del gobierno (World Bank Group, 2021). Ello significa que, aunque sus instituciones se han fortalecido, todavía queda un amplio margen de mejora. Este podría constituir una oportunidad para las empresas de contar con mejores condiciones para desarrollar su actividad económica y promover, como plantean los estudios referidos, un mayor flujo de inversiones extranjeras y una mayor rentabilidad. Así, pues, si invertir en justicia contribuye a mejorar la gobernanza y la transparencia de las instituciones, también es posible afirmar que existe un retorno importante para los actores privados de hacerlo.

3. Componente práctico

Para la realización de esta investigación, además de la elaboración del marco teórico, se desarrolló un estudio empírico de carácter cualitativo con alcance nacional, en el que se priorizó la realización de trabajo de campo en las regiones de Urabá, en el departamento de Antioquia, y el área metropolitana de la ciudad de Cali, en el departamento de Valle del Cauca. Así mismo, se empleó la triangulación de distintas fuentes de información, con el objetivo de contar con una mayor saturación de datos y reducir el riesgo de interpretarlos de manera sesgada (Fusch et al., 2018).

La información correspondiente se recolectó a través de tres tipos de actividades:

- Rastreo bibliográfico de estudios empíricos que hubieran abordado los beneficios u obstáculos de la inversión privada en justicia tanto en el contexto colombiano como en el escenario comparado.
- Visitas a terreno en las regiones priorizadas, con el fin de obtener información directa acerca de la actividad empresarial, las principales problemáticas en materia de acceso a la justicia y los recursos existentes.
- Entrevistas semiestructuradas a (i) 13 empresas, (ii) tres expertos, (iii) ocho fundaciones empresariales u organizaciones no gubernamentales, (iv) dos consultorios jurídicos y (v) tres cámaras de comercio. La elección de esta técnica se basa en la necesidad de conocer las percepciones subjetivas de los actores involucrados con respecto a los retornos que podría representar la inversión en justicia para el sector privado, sin presuponer el contenido de categorías como “retorno”, “justicia” o “inversión”. Para su realización, se solicitó el consentimiento informado de los participantes, a quienes se les informó oportunamente acerca del objetivo del estudio y las condiciones de uso de la información recolectada.

El análisis de la información recolectada permitió identificar (i) necesidades en materia de acceso a la justicia, (ii) inversiones que ya han realizado los actores privados en este ámbito, (iii) mitos en torno a la

inversión en el acceso a la justicia y (iv) oportunidades de inversión del sector privado esta materia.

De esta manera, el presente marco práctico busca contrastar los aspectos que fueron advertidos en el marco teórico y conceptual. Partiendo de un concepto amplio de justicia, se pretende evidenciar de primera mano las limitaciones que tiene el acceso a la justicia en Colombia, cuáles han sido las inversiones del sector privado en este ámbito y las motivaciones que han tenido para hacerlo.

Así mismo se exponen las razones que algunas empresas y expertos manifiestan para no invertir en materia de acceso a la justicia, intentando luego rebatirlas a partir de los desarrollos del marco teórico desarrollado y de otras experiencias por parte del mismo sector empresarial. Con base en ello, se concluye proponiendo una serie de recomendaciones al sector privado para hacer viables dichas inversiones en materia de justicia, de tal forma que los esfuerzos que en dicho ámbito ha desarrollado la institucionalidad y la cooperación internacional desde años atrás puedan ser sostenibles en el tiempo.

3.1. Necesidades de acceso a la justicia

3.1.1. Entrevistas y hallazgos

La técnica de recolección de datos elegida fue la entrevista, pues lo que se pretendió fue descubrir cómo perciben los sujetos el vínculo entre sector privado y el acceso a la justicia, a partir de la visión subjetiva que tienen los actores que los conforman. Munarriz Irañeta (1992) define la entrevista como “la conversación mantenida entre investigador/investigado para comprender, a través de las propias palabras de los sujetos entrevistados, las perspectivas, situaciones, problemas, soluciones, experiencias que ellos tienen respecto a sus vidas” (p. 112). Así, pues, para esta consultoría, la comprensión de la problemática y las alternativas existentes a partir de la experiencia del sujeto es vital, dado que solo de esta forma es posible identificar aquellos beneficios que materialmente puedan derivarse, tanto para las comunidades como para el sector empresarial, de construir sinergias alrededor de la mejora en el acceso a la justicia.

Por otro lado, se escogió una entrevista semiestructurada, dado que permite tener un grado de flexibilidad suficiente para que los actores ahonden en aquellos tópicos que consideran más relevantes, sin que se desvíen demasiado del tema específico por el que se quiere indagar. Por su parte, los participantes escogidos vienen delimitados, en primer lugar, por los grupos de interés involucrados –comunidades, operadores jurídicos y miembros del empresariado– y, en segundo lugar, por las regiones geográficas elegidas para focalizar el estudio.

Adicionalmente, con el fin de contextualizar los resultados obtenidos y poder contrastarlos con los de otras experiencias en el campo, se propuso la revisión de cuatro tipos de fuentes secundarias. Primero, se emplearon informes de organizaciones no gubernamentales sobre el impacto de la inversión social privada en la consolidación de los derechos humanos, con el fin de establecer cómo se ha abordado la problemática en otros escenarios y cuáles son los elementos desde los que se suele abordar su estudio. Segundo, se tomaron los informes de las atenciones jurídicas realizadas por las Casas de Justicia ya que estos posibilitan un acercamiento previo a la dinámica de dichos espacios, con el fin de identificar puntos clave para orientar las entrevistas. Tercero, se revisaron las encuestas sobre necesidades de justicia en Antioquia y Colombia, para evaluar posibles alternativas de inversión privada en justicia e indagar por los posibles retornos que su implementación pudiera implicar. Finalmente, se usó la bibliografía disponible en materia de acceso a la justicia, derechos humanos y empresa, con el fin de establecer un marco que ofrezca los elementos teóricos requeridos para sistematizar y analizar la información recolectada.

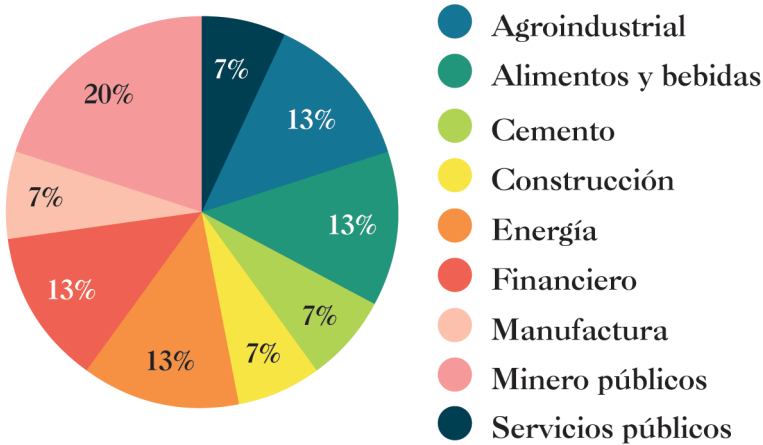
Parte de las entrevistas realizadas estuvieron direccionadas a determinar si las empresas realizaban o no inversiones en justicia y, de ser así, qué inversiones o políticas se implementaban al interior de la organización y en relación con las comunidades donde tenían injerencia. A los sectores de justicia se les indagó si habían recibido apoyo por parte de las empresas privadas, qué comunidades eran las más impactadas y cuáles los conflictos que más se presentan.

Una vez construidas las entrevistas se contactó a las diferentes empresas, fundaciones, ONG, Casas de Justicia y expertos, tal y como se había propuesto en el plan de trabajo.

3.1.2. Actores entrevistados

En el sector privado, fueron contactadas 15 grandes empresas de 9 sectores diferentes con operaciones en Colombia, tal y como muestra la Figura 4. Se contactaron 15 empresas pertenecientes al sector privado, de las cuales 13 estuvieron de acuerdo con participar y dos no respondieron o se negaron a hacer parte de la consultoría. Por otro lado, se contactaron 11 fundaciones empresariales y ONG, consignadas en la Figura 5. Solo ocho participaron de la consultoría, pues dos no respondieron a la invitación y una manifestó que, aunque realizaban inversiones en justicia, no deseaban participar dentro de la investigación. Posteriormente, fueron contactadas las Casas de Justicia, Consultorios Jurídicos y Cámaras de Comercio. En este sector se entrevistaron representantes de las tres Cámaras de Comercio contactadas, quienes aceptaron participar en la investigación, al igual que la Universidad Cooperativa de Colombia sede Apartadó y el Consultorio Jurídico de la Universidad EAFIT, como representantes de las Instituciones de Educación Superior (Figuras 6 y 7).

Figura 4. *Empresas del sector privado entrevistadas*



Origen nacional de empresas consultadas

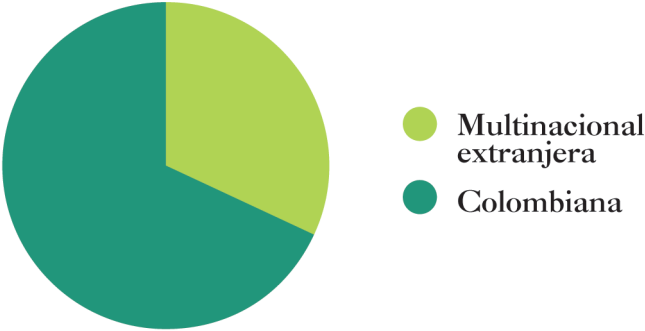


Figura 5. Fundaciones empresariales y ONG entrevistadas

FUNDACIÓN PROBONO	PROTRANSPARENCIA	FUNDAUNIBAN
PROANTIOQUIA	FUNDACIÓN CORONA	CORPORACIÓN EXCELENCIA POR LA JUSTICIA
FUNDACIÓN BOLÍVAR	FUNDACIÓN IDEAS POR LA PAZ	FUNDACIÓN CARVAJAL
CORPORACIÓN CONTANDO SUEÑO	CORPORACIÓN EAFIT SOCIAL	

Figura 6. *Cámara de Comercio e Instituciones de Educación Superior entrevistadas*



Figura 7. *Casas de Justicia entrevistadas*



En lo que concierne a los expertos, se hizo contacto con tres de ellos, de los cuales dos han tenido relación estrecha con el sector empresarial y uno es un reconocido docente de diferentes facultades de derecho en la ciudad de Cali, así como investigador y consultor. En el caso de los empresarios, contamos con un empresario líder en procesos sociales y construcción de paz en Colombia y con quien fuera pionero en la internacionalización de las empresas, además de un profesor y académico que fue precursor y líder en la creación de las Casas de Justicia en Colombia.

En total se realizaron 32 entrevistas que constituyen una muestra amplia y representativa para el estudio realizado debido a diferentes factores como distintos perfiles, tipos de actores y empresas, presencia en el territorio nacional, entre otros. En el siguiente apartado se presentan los principales hallazgos.

3.1.3. Hallazgos de las visitas a terreno

El objeto de estudio de esta consultoría debía tener un alcance nacional, ya que finalmente lo que se revisaría serían los retornos o beneficios que tiene para la empresa privada la inversión en el acceso a la justicia. Por esta razón, se optó por realizar entrevistas a las asociaciones de empresas, fundaciones que hacen parte del sector empresarial a nivel nacional y algunos actores del sector justicia. Por otra parte, algunas de las entidades que serían entrevistadas en las visitas *in situ* debían encontrarse en zonas que tuvieran priorización en relación con la composición del territorio. Así, pues, dado que en la región del Urabá antioqueño coincidían diferentes grupos poblacionales como comunidades afro e indígenas, poblaciones LGBTQ+, víctimas del conflicto, organizaciones sindicales y grandes industrias del sector agroindustrial, se escogió como la región para el trabajo de campo.

Posteriormente, y atendiendo al trabajo que han venido desarrollando las Casas de Justicia dentro de la región del Bajo Cauca antioqueño, se eligió esta como la segunda región para el trabajo de campo. Sin embargo, debido a las condiciones de orden público, la visita tuvo que ser cancelada. Dentro de las entidades seleccionadas para realizar entrevistas de manera remota se habían contactado algunas ubicadas en la costa caribe, por lo que se descartó dicha región. Se optó, entonces, por

indagar en la región del sur del país con enfoque en la ciudad de Cali, Departamento del Valle del Cauca, donde se habrían encontrado otros actores y expertos que podrían contribuir a esta consultoría y con los que previamente no se había establecido contacto.

A continuación, se describen las entidades entrevistadas en las visitas de campo en la subregión del Urabá antioqueño y en la ciudad de Cali, las cuales, una vez contactadas, pusieron a disposición del equipo investigador el personal que podría contribuir en la investigación (Tabla 1). Realizadas estas entrevistas en el trabajo de campo, tanto en los Municipios de Chigorodó, Apartadó y Cali, pudimos conocer de primera mano las necesidades que existen en el sector de justicia, particularmente en las mencionadas Casas de Justicia. En la Figura 8 se presentan las principales barreras del funcionamiento de las mencionadas Casas de Justicia.

Tabla 1. *Visitas a terreno realizadas*

Municipio	Experto entrevistado	Sector al que pertenece
Chigorodó	Casa de Justicia	Justicia (público)
Apartadó	Universidad Cooperativa de Colombia. Facultad de Derecho	Educación (privado)
Apartadó	FundaUnibán	Sin ánimo de lucro (privado)
Cali	Propacífico	Sin ánimo de lucro (privado)
Cali	Casas de justicia: Siloé – Agua Blanca-Alfonso López	Justicia (público)
Cali	Doctor Rodrigo Valencia	Educación (privado)

Figura 8. *Necesidades de las Casas de Justicia entrevistadas*

ENTIDAD	NECESIDADES
Casa de la Justicia de Chigorodó	<ul style="list-style-type: none">• Personal (conciliadores en equidad)• Insumos para la prestación de los servicios• Herramientas tecnológicas
Casa de la Justicia de Apartadó	<ul style="list-style-type: none">• Personal (conciliadores en equidad)• Vinculación de personal jurídico para las campañas de descentralización
Casa de la Justicia Siloé-Cali	<ul style="list-style-type: none">• Publicidad• Insumos para las jornadas de casa móvil (refrigerios y transporte)• Adecuación espacios físicos
Casa de la Justicia Agua Blanca-Cali	<ul style="list-style-type: none">• Insumos de papelería e infraestructura• Transporte para jornadas de descentralización• Muebles y enseres• Mejoramiento de infraestructura
Casa de la Justicia de Alfonso López	<ul style="list-style-type: none">• Insumos de papelería• Transporte para jornadas

En los territorios existen importantes necesidades jurídicas insatisfechas debido a las barreras que existen para el acceso a los servicios de justicia desde una concepción amplia. Al respecto, se encontraron barreras en el acceso a ciertas Casas de Justicia que no cuentan con las herramientas suficientes para atender las necesidades en relación con los trámites virtuales que suelen ser presentados, como lo son una conexión a internet adecuada y equipos de computación idóneos. A falta de insumos físicos, tampoco cuentan con suficiente personal de apoyo, de ahí que la coordinadora destacara la importancia de las alianzas con las universidades de la región y el sector empresarial para la financiación, por ejemplo, de un estudiante de derecho que pudiera acompañar las diligencias dentro de la Casa de Justicia.

Por otro lado, las diferentes Casas de Justicia manifestaron que la mayoría de los conflictos que suelen ser llevados versan sobre asuntos en derecho de familia y acceso a la salud, aunque los conflictos en relación con la violencia de género se han ido incrementando, tal y como lo describe la Encuesta de Necesidades Jurídicas (La Rota et al., 2013). Para atender estas necesidades, las Casas de Justicia reclaman la importancia de la presencia de un grupo de trabajo interdisciplinario que pueda ser compuesto por un trabajador social y un psicólogo, en especial para la atención de asuntos de competencia de las Comisarías de Familia.

En relación con las entrevistas realizadas en terreno a los demás sectores, se logró constatar que algunas fundaciones empresariales que, aunque actualmente no realizan actividades de financiación a la justicia en sentido estricto, sí realizan inversiones relacionadas con el acceso a esta. Así, a manera de ejemplo, encontramos programas que capacitan líderes en la resolución de conflictos en las comunidades afro e indígenas, además de realizar alianzas con entidades internacionales que se encarga de capacitar a los jóvenes de la región en la resolución de sus conflictos por medio de herramientas pacíficas.

Adicionalmente, universidades con presencia en la zona consideran que los estudiantes de derecho que se encuentran en el Consultorio Jurídico realizan un apoyo a la justicia con gran importancia para el territorio, además de tener conectividad y alianza con los demás consultorios de la Universidad en las diferentes ciudades del país. Lo anterior permite que los conflictos puedan ser atendidos por los estudiantes a través de

las herramientas tecnológicas sin que implique para los usuarios un costo adicional o la imposibilidad de acceder a los servicios judiciales. Además, se considera que se deben tejer relaciones y alianzas con las empresas privadas de la región que contribuyan a la financiación de algunos rubros para que los consultorios jurídicos puedan realizar acciones descentralizadas en las zonas más alejadas e, incluso, que estos estudiantes puedan brindar asesorías al interior de las empresas de la región en jornadas de atención que sean previamente coordinadas. Estas alianzas, que podrían tejerse entre sectores productivos y educativos, contribuyen en el acceso a la justicia de las personas que se encuentran en la región de Urabá, además de satisfacer las necesidades jurídicas de comunidades afro e indígenas que también se encuentran asentadas en estas zonas.

3.2. Inversiones del sector privado en el fortalecimiento a la justicia

Como se dijo, uno de los objetivos principales de las entrevistas realizadas era conocer qué actores privados de los contactados realizaban inversiones en materia de justicia y en qué consistían dichas intervenciones. Una vez obtenida dicha información, se retomaron las seis dimensiones del Índice de Acceso Efectivo a la Justicia (IAEJ) enunciado en el marco conceptual y teórico de esta investigación (DNP, 2017). Al respecto, debe recordarse que estas dimensiones obedecen a las etapas del proceso simplificado por el cual un ciudadano debe transitar para darle solución a sus necesidades jurídicas particulares, donde cada uno de los escalones representa las barreras que deben superarse en cada dimensión.

El IAEJ presenta seis instancias por las que las personas pasan para solucionar un conflicto y satisfacer una necesidad jurídica. Estas dimensiones que se encuentran representadas en escalones refieren a situaciones como: i) el momento en que surgen las necesidades jurídicas; ii) la capacidad que tienen las personas para atender estas necesidades y buscar los mecanismos para resolverlas; iii) los servicios que se ofrecen en materia legal, donde se podrían ubicar las inversiones del sector privado en justicia, pues esta dimensión encuentra gran correlación con los consultorios jurídicos, voluntariados y sistemas pro-bono; iv) la presencia del Estado y los mecanismos alternativos para resolver conflictos en los

territorios; v) la capacidad institucional que tienen los territorios para que sus servicios en justicia sean ofrecidos con calidad y, por último, vi) el cumplimiento de las decisiones o los acuerdos a los que han llegado las personas para resolver sus conflictos, pues estos no pueden quedarse en simples expectativas.

Por lo tanto, una vez relacionadas las inversiones que ya realiza el sector privado y que se evidenciaron a través de las entrevistas con las mencionadas dimensiones del acceso a la justicia, se identificaron las intervenciones en cada una de ellas, tal y como se presenta en la Figura 9.

Figura 9. *Empresa y corporaciones consultadas que han invertido en el fortalecimiento de la justicia*



3.3. Razones del sector privado para invertir en el fortalecimiento de la justicia

El segundo objetivo de las entrevistas aplicadas a los distintos actores privados se centra en identificar las razones por las cuales se hacen o no inversiones en materia de acceso a la justicia. Partiendo de lo que manifestaron las empresas que han realizado inversiones en dicho ámbito, es posible identificar dos grupos de razones que sustentan su implementación. A su vez, estos grupos corresponden a las categorías esbozadas en el marco conceptual, a propósito de los incentivos con los que podría contar el sector privado para invertir en justicia, partiendo de los postulados propios de la Teoría de *Stakeholders*.

Los actores aducen tanto razones de índole ética como estratégica para sustentar la decisión de destinar recursos al fortalecimiento de la justicia. Con respecto a las primeras, los expertos y miembros del empresariado entrevistados señalaron que las intervenciones en este campo permitían reducir las cargas del acceso a la institucionalidad para las comunidades de impacto, ampliar la oferta institucional en sus zonas de influencia y promover sociedades más inclusivas. Este hallazgo es particularmente importante puesto que evidencia que, si bien existen motivos para invertir en justicia relacionados con la promoción del interés empresarial, los actores privados también tienen en cuenta aquellos incentivos que no necesariamente implican un beneficio directo para la organización, pero que sí repercuten en la mejora de las condiciones de vida de las comunidades en las que tienen incidencia.

Así, pues, dentro de las intervenciones que podrían enmarcarse como respuesta a este tipo de incentivos, es posible ubicar las jornadas de conciliación gratuitas desarrolladas por las Cámaras de Comercio, los procesos de formalización minera apoyados por empresas del sector minero, las inversiones en infraestructura a las Casas de Justicia o la formación de jóvenes en participación ciudadana y otros mecanismos de acceso a la justicia.

La amplitud de las intervenciones mencionadas no implica, sin embargo, que solo puedan aducirse razones de índole ética para promover la participación del sector privado en el fortalecimiento de la justicia.

Por el contrario, buena parte de las razones referidas a lo largo de las entrevistas se relacionan con la implementación de medidas de orden estratégico. En este sentido, un número importante de los entrevistados adujo que las inversiones en justicia realizadas por la organización respondían a la necesidad de gestionar ciertos riesgos o la oportunidad de crear ventajas competitivas. De esta forma, un segundo grupo de incentivos que explicarían las actuales intervenciones en el campo tiene que ver con la promoción directa de los intereses del sector. Frente a esta categoría, se refieren razones como la reducción de la conflictividad social, el mejor relacionamiento con grupos de interés, la mayor disposición de las comunidades a acudir a la institucionalidad y el abandono de vías de hecho, la reducción de riesgos de vulneración de derechos humanos por la organización, el mejor posicionamiento en rankings internacionales, la reducción de costos asociados a problemas legales y la reducción de tiempos de resolución de conflictos sometidos a la jurisdicción.

Como respuesta a estos incentivos, los actores refirieron intervenciones de la más diversa índole que abarcaban todos los niveles del índice de acceso a la justicia. Así, algunas fundaciones desarrollan actualmente acciones tendientes a reducir la conflictividad social y promover el acceso a las instituciones a través de iniciativas como el torneo de fútbol o del uso del tiempo libre, para la formación de líderes comunitarios en temas de ciudadanía. De manera similar, empresas del sector energético adelantan procesos de formación en derechos humanos para sus empleados, como un mecanismo para mejorar el relacionamiento con los grupos de interés y reducir el riesgo de incurrir en vulneraciones a los derechos humanos como consecuencia de sus actividades. Esta es también la aproximación adoptada por una empresa del sector minero, que ofrece asesoría legal en asuntos civiles y de familia a las personas que deben ser reasentadas como consecuencia del desarrollo del proyecto minero como estrategia para establecer vínculos armónicos con las comunidades de influencia.

Otras iniciativas, por su parte, pretenden responder a las necesidades en materia legal de los propios actores privados. Tal es el caso de las intervenciones realizadas a través de una fundación en los Juzgados Civiles del Circuito de Barranquilla y en la infraestructura del sistema penal acusatorio en la ciudad. Con ello, a diferencia de los casos anterior-

res, lo que se pretende es solventar las dificultades identificadas para el desarrollo óptimo de la actividad empresarial, como consecuencia de las limitaciones para acceder a la justicia.

Finalmente, en otros casos, la inversión en justicia se relaciona directamente con la creación de ventajas competitivas para las organizaciones, ya sea mediante la incorporación de acciones innovadoras en su campo o a partir de la calificación de sus actividades en rankings internacionales. En lo concerniente al primer punto, es de resaltar la vinculación entre las Casas de Justicia de algunos municipios antioqueños y las actividades de los consultorios jurídicos tanto de universidades públicas como privadas. En este caso, la destinación de personal especializado (estudiantes de últimos semestres) para ampliar la capacidad de atención de las Casas de Justicia ha reportado importantes beneficios en lo que concierne a la amplitud y rigurosidad de la formación de los estudiantes de derecho. Por otro lado, en lo que respecta al segundo punto, la disposición de abogados para prestar asesoría legal gratuita a través de fundaciones constituye un importante incentivo para ciertas organizaciones –oficinas de abogados, por ejemplo– en tanto que es uno de los factores considerados dentro de ciertos rankings internacionales. Así, puede señalarse que las inversiones que los actores privados han realizado en las diferentes dimensiones del acceso a la justicia han consistido en intervenciones que han sido puestas al servicio de las comunidades y los diferentes territorios, pero que también impactan positivamente la situación de las organizaciones.

En efecto, aunque las empresas han detectado que no existen razones jurídicas que los obliguen a realizar este tipo de inversiones –dentro de las entrevistadas no encontramos alguna que afirmara que sus inversiones obedecían a imposiciones legales–, estas se llevan a cabo como una estrategia para atender otras motivaciones, como los problemas reputacionales en las zonas de injerencia o el escalamiento de los conflictos en las comunidades. De esta forma, y con base en las intervenciones descritas, se han resumido en la Tabla 2 las razones esbozadas. Con ello, se pretende contrastar los incentivos con los que cuenta el sector privado para invertir en justicia con las objeciones que encuentran algunas empresas para realizar este tipo de intervenciones.

Tabla 2. Dimensiones y razones para la inversión privada en justicia

Razones para invertir en justicia	Objeciones de invertir en justicia
<ul style="list-style-type: none">• Disminución de las cargas para los miembros de las comunidades de impacto• Ampliación de la oferta institucional• Promoción de sociedades más inclusivas	<ul style="list-style-type: none">• Riesgos reputacionales• Dificultad para medir el impacto real de la inversión• Asunción de funciones que corresponden al Estado• Intromisión en la autonomía del sistema de justicia
<ul style="list-style-type: none">• Reducción de la conflictividad social• Mayor relacionamiento con grupos de interés• Mayor disponibilidad de las comunidades para acudir a la institucionalidad (abandono de las vías de hecho)• Reducción de riesgos de vulneración de derechos humanos por la organización• Mejor posicionamiento en rankings internacionales• Reducción de costos asociados a problemas legales• Reducción de tiempos de resolución de conflictos sometidos a la jurisdicción	

Aunque existen objeciones importantes para contribuir al fortalecimiento del sistema, lo cierto es que el sector privado ya cuenta con inversiones de esta naturaleza que se soportan en razones bastante amplias. Por ello, con el fin de atender a las preocupaciones manifestadas por los actores que han objetado la posibilidad de invertir en justicia, en el apartado siguiente se propone un análisis de cada una de ellas, con una réplica que pretende responder a los temores manifestados a lo largo de las entrevistas.

3.4. Razones por las que el sector privado no invierte en el fortalecimiento a la justicia

A pesar de los múltiples beneficios percibidos de invertir en justicia, el sector privado suele aducir un buen número de objeciones frente a la posibilidad de intervenir en este campo. En términos generales, y pese a la especificidad de los motivos identificados como parte del trabajo de campo, los actores privados que se muestran reacios a participar en el fortalecimiento de la justicia mencionan cuatro tipos de razones.

Para comenzar, con frecuencia se señala que invertir en justicia puede representar un riesgo reputacional importante para las organizaciones. En este sentido, se plantea que, dado que estas también tienen interés en la manera en que se gestionan los asuntos públicos, la inversión en justicia puede ser percibida como una forma indebida de incidencia en la jurisdicción. A diferencia de lo que ocurre con otros ámbitos, como la infraestructura, la educación o la salud, no siempre se refiere una mejora reputacional evidente como resultado del fortalecimiento del acceso a la justicia. Por el contrario, para algunos expertos entrevistados, esta alternativa es considerada como altamente riesgosa para la imagen organizacional.

En consonancia con lo anterior, el segundo grupo de objeciones aducidas se relaciona con la injerencia del sector privado en la autonomía de los jueces. Si bien el concepto de justicia del que se parte es bastante amplio e incluye otros estadios de acceso a la institucionalidad que preceden a la jurisdicción, usualmente la idea de invertir en justicia se relaciona directamente con la financiación de la rama judicial. A su vez, la posibilidad de hacerlo suele percibirse como altamente problemática, no solo porque se liga con el riesgo reputacional aludido, sino porque entraña otra clase de preocupaciones relacionadas con el rol de las organizaciones en la sociedad. En este sentido, se plantea un tercer grupo de objeciones que tiene que ver con la posibilidad de que la sociedad le atribuya al sector privado la responsabilidad de asegurar la sostenibilidad del sistema de justicia. En términos generales, es posible plantear la existencia de cierta corresponsabilidad entre todos los estamentos de la sociedad frente a la garantía de los derechos fundamentales. Sin embargo, para algunos actores hacerlo puede implicar la generación de ciertas expectativas en las comunidades cuya satisfacción implicaría una carga excesiva.

Al tiempo, y como característica distintiva del último grupo de objeciones, se argumenta que el impacto de la inversión en justicia es poco visible y de difícil medición. Otros campos de inversión social se consideran menos riesgosos donde, además, el impacto es evidente y perceptible en el corto plazo. En ese sentido, se plantea que, aunque algunas inversiones –como las que se realizan con intereses filantrópicos– no necesariamente deben representar ganancias económicas para la organización, sí es necesario establecer cuáles son los beneficios que se derivan de las mismas, puesto que de ellos depende su priorización con respecto a otras alternativas.

Esta categorización permite encuadrar las objeciones identificadas dentro del presente estudio como parte de un fenómeno más amplio que puede verificarse también en el escenario comparado. En efecto, de acuerdo con el análisis efectuado por Law and Development Partnership (2016), uno de los principales obstáculos para que el sector privado invierta en justicia es que, por sus rasgos particulares, suele haber cierta reticencia a involucrarse en las actividades propias de este campo de inversión social. Por ejemplo, se afirma que la complejidad institucional y funcional, la opacidad de la demanda o la heterogeneidad de las necesidades que se deben atender imponen retos adicionales para la sostenibilidad que no pueden constatare de manera paralela en otros escenarios.

En nuestro caso, tales factores también inciden en la negativa de algunas organizaciones de asumir la corresponsabilidad de asegurar el acceso a la justicia, pero están condicionados por las especificidades propias del contexto. Por ello, si bien los análisis como el anotado sirven de faro para orientar los estudios que se desarrollen en el ámbito local, estos últimos siguen siendo plenamente pertinentes, en tanto permiten identificar las particularidades de dichas objeciones en el país y responder a ellas de forma satisfactoria. En consecuencia, los siguientes apartados se dirigen a explorar cada una de las objeciones aludidas a partir de la información recopilada mediante las entrevistas. Con base en ello, se ofrecen réplicas para cada una, presentando alternativas de inversión que permitan atender satisfactoriamente las preocupaciones correspondientes. Para esto, se emplean de igual forma las experiencias identificadas a lo largo del trabajo de campo, así como algunas otras recopiladas como parte del análisis de la evidencia empírica recopilada en otras latitudes.

3.4.1. El riesgo reputacional derivado de la inversión en justicia

En su mayoría, aquellas personas entrevistadas cuyas organizaciones no contaban con inversiones en justicia manifestaron que percibían tales intervenciones como riesgosas para la reputación de la organización. En términos generales, dicho riesgo podría derivarse (i) de la percepción de la intervención como una privatización del sistema de justicia, (ii) de la imposibilidad de asegurar la adecuada destinación de los recursos y (iii) del conflicto de interés al que podría estar sometida la jurisdicción, teniendo en cuenta que a esta también le corresponde resolver las disputas en las que toman parte los actores privados.

Algunos actores manifestaron que la sostenibilidad del sistema de justicia hacía parte de los deberes del Estado y, por ende, su satisfacción no correspondía al sector privado. Desde la perspectiva de tales organizaciones, que este último invierta de manera directa en la infraestructura del sistema puede implicar una forma de reemplazo del Estado que generaría un efecto negativo en la reputación y en las relaciones con los grupos de interés. De esta manera, la posibilidad de politización a la que hace referencia el análisis de Law and Development Partnership (2016) es vista por las empresas que tienen operación en Colombia como un riesgo vinculado con la desmejora reputacional. Con base en dicho rasgo, se estima que realizar aportes directos a la infraestructura de la rama judicial resulta riesgoso, primero, porque la destinación de los recursos provistos no puede controlarse y, segundo, porque dicha provisión puede ser percibida como una forma de privatización del sistema.

La identificación de este riesgo es plenamente coherente con los hallazgos referidos en el marco conceptual. Al respecto, los estudios analizados en el componente de responsabilidad social empresarial evidencian que las actividades filantrópicas podían tener un impacto positivo en el desempeño financiero de las organizaciones, siempre y cuando se vincularan con una mejora reputacional (Hogarth et al., 2018). En esta línea, Gomez-Trujillo, Velez-Ocampo y Gonzalez-Perez (2020) han señalado que la sostenibilidad de las organizaciones constituye un antecedente de la reputación corporativa, así como una herramienta para mejorar la percepción y aceptación por parte de sus grupos de interés. Según el análisis efectuado con relación a 156 estudios realizados entre

2000 y 2019, existe una importante relación entre la postura asumida por las empresas en temas ambientales y sociales y el desarrollo de una reputación positiva. Por ello, no sorprende que una de las principales preocupaciones del sector privado en este escenario sea el riesgo que la incidencia en materia de justicia pueda representar para su reputación.

Esta perspectiva contrasta, sin embargo, con el hecho de que dichas organizaciones cuenten con intervenciones que promueven el acceso a la justicia en escalas más bajas del índice, esto es, en ámbitos relacionados con la generación de un ambiente favorable, el empoderamiento legal, el acceso a las instituciones o la solución alternativa de conflictos. De igual forma, algunas empresas del sector energético cuentan también con programas de convivencia ciudadana y desarrollo comunitario que se orientan a fortalecer la participación y la cultura en las comunidades de impacto.

En consecuencia, las prevenciones que pudieran identificarse con respecto a la posibilidad de invertir en justicia no se relacionan necesariamente con todos los niveles de acceso, sino exclusivamente con aquellos que implican un involucramiento directo con la infraestructura de la rama judicial. No obstante, algunas de las experiencias identificadas en el estudio evidencian que, incluso en dichos niveles, es posible encontrar formas de inversión del sector privado.

En particular, la intervención adelantada en los Juzgados Civiles del Circuito de Barranquilla por parte de una fundación da cuenta de las posibilidades de llevar a cabo tales intervenciones sin que ello impacte negativamente la reputación de los actores privados. En el caso referido, reconocidas empresas decidieron contribuir a la implementación del sistema de gestión de calidad (SGC) en los despachos señalados a través de la fundación. Con ello, se pretendía atender las dificultades en materia de solución de conflictos identificadas en la ciudad de Barranquilla, a propósito del índice “Doing Business” del Banco Mundial (World Bank Group, 2021), mejorando en consecuencia el clima de inversión de la ciudad. Posteriormente, la intervención realizada en los 14 Juzgados Civiles del Circuito de Barranquilla se replicó en los Juzgados Contencioso Administrativos, evidenciando la replicabilidad de la inversión efectuada.

En la misma línea, dicha fundación ha venido trabajando con el fortalecimiento del sistema penal acusatorio en la ciudad como un mecanismo para responder a los altos índices de criminalidad y su impacto

negativo en las dinámicas económicas. Para ello, se ha elaborado un plan quinquenal de inversiones que comprende el fortalecimiento de los procesos de reinserción social de los reclusos y la infraestructura del sistema penal. Dentro de este tipo de experiencias también puede encuadrarse la disposición de recursos financieros y humanos para la financiación de actividades Probono. En este caso, la inversión no se dirige directamente al fortalecimiento de la infraestructura del sistema de justicia, pero impacta directamente en el acceso a la misma, al posibilitar que las personas cuenten con asistencia legal. Como se planteó en el marco conceptual, este tipo de iniciativas, pese a ser más indirectas, también reportan importantes beneficios. En el caso de Canadá y Estados Unidos, por ejemplo, los casos tramitados de esta manera redujeron su gestión en cinco meses, la demanda de tiempo del personal judicial en 60 horas y los costos económicos en 16.000.000 USD (Lawrence et al., 2007).

Con base en tales experiencias, es posible afirmar que, si bien el riesgo reputacional constituye una preocupación fundada del sector privado, se pueden identificar al menos dos estrategias de inversión en la justicia que permiten precaverlo. Para comenzar, la inversión en los niveles más bajos del índice de acceso a la justicia, como la generación de un ambiente favorable, el empoderamiento legal o el acceso a las instituciones, no suelen representar un riesgo reputacional importante. De hecho, algunas de las organizaciones que aducen tal preocupación ya cuentan con intervenciones en este sentido. Por ello, una de las alternativas con las que se puede responder a tal objeción es ubicar las inversiones en iniciativas que no necesariamente impliquen incidir en el funcionamiento de la rama judicial.

Por otro lado, incluso este último tipo de intervenciones pueden llevarse a cabo sin que necesariamente represente un riesgo reputacional. Como evidencia la experiencia de la mencionada fundación con las acciones desplegadas para el fortalecimiento de la jurisdicción en Barranquilla, es posible contribuir al fortalecimiento de la justicia aun en los niveles más altos de acceso, sin que ello afecte la imagen de las corporaciones. La clave, en este punto, es que la inversión sea administrada por un tercero intermediario, sin intereses económicos propios, que pueda asegurar tanto la transparencia del aporte como de su destinación.

3.4.2. La injerencia del sector privado en la autonomía del sistema de justicia

Dado que la función de heterocomponer conflictos está asignada al Estado, existe una importante prevención del sector privado con respecto a la posibilidad de interferir en la administración de justicia. De acuerdo con las entrevistas realizadas, la inversión en justicia es percibida como problemática no solo por el riesgo reputacional aludido, sino por la posibilidad de privatización. Así, aunque en términos generales es posible plantear la existencia de cierta corresponsabilidad entre todos los estamentos sociales por la promoción y garantía de los derechos, los actores privados suelen considerar que el acceso a la justicia es un deber particularmente inherente a las funciones estatales.

Si bien el sector reconoce la importancia de contar con un sistema de justicia funcional, eficiente y transparente, considera que su consolidación no debe quedar a merced de las iniciativas particulares. En este sentido, un empresario *senior* consultado en el marco de este trabajo y que ocupó la posición de presidente de una multinacional colombiana señaló que el acceso a la justicia también era fundamental para la actividad de las empresas, pero que no podía derivar en su privatización. Desde su perspectiva, lo que podría exigirse a las empresas es cumplir con sus obligaciones tributarias oportunamente, de tal forma que el Estado pueda contar con los recursos necesarios para administrar justicia en las mejores condiciones. Por ejemplo, el experto planteó la posibilidad de diseñar un impuesto con destinación específica o la creación de un fondo financiado con donaciones nacionales e internacionales; en ambos casos, condicionado a que se resuelvan las falencias actuales del sistema y se asegure su transparencia.

Esta última precisión resulta especialmente relevante si se tiene en cuenta que algunas de las razones aludidas por otros representantes del sector para no invertir en justicia se relacionan con la dificultad de controlar la correcta destinación de los recursos. En este sentido, el temor a la privatización del sistema de justicia no involucra únicamente la preocupación por el rol que deben asumir las organizaciones en la sociedad, sino además por la posibilidad de que estas últimas se vean involucradas en malas prácticas relacionadas con la falta de transparencia en la

destinación de los recursos públicos. Por ello, un representante de una empresa del sector energético señaló que, aunque el acceso a la justicia es indispensable para el desarrollo de los negocios, la inversión en programas orientados a fortalecer la jurisdicción podría generar conflictos de interés. En contraste, la inversión de los particulares en asuntos considerados netamente públicos podría dar lugar a conflictos de interés. Siendo de esta manera, lo que se propone es el fortalecimiento de los mecanismos alternativos de solución de conflictos, como un aporte para la descongestión del sistema de justicia y la disminución de los casos que deben ser sometidos a decisión judicial.

Por su parte, una empresa del sector de la construcción reconoció el valor de la inversión privada en el buen desarrollo de la función pública, en particular, de la administración de justicia. En este sentido, la organización señaló que, dado que los recursos públicos eran limitados, se hacía necesario que el sector privado aportara recursos para asegurar que los conflictos de la ciudadanía se resolvieran de forma oportuna. No obstante, puntualizó que uno de los principales riesgos de tal intervención podría ser la parcialización del sistema en favor de ciertos intereses. De esta forma, y pese a las preocupaciones descritas, los actores privados reconocen la importancia de fortalecer el acceso a la justicia y de asegurar la transparencia del sistema. Este resultado es importante por dos razones: primero, porque no implica una negativa absoluta a invertir en el sistema, sino una inquietud frente a la forma en que debe adelantarse la intervención correspondiente. Y, segundo, porque la preocupación por la transparencia institucional a la que se condiciona la intervención es, precisamente, uno de los factores que reporta mayores beneficios como consecuencia del fortalecimiento de la justicia.

En relación con lo primero, la objeción puede replicarse a partir de las alternativas de inversión que ya han sido exploradas en otros contextos y que, de hecho, no se alejan sustancialmente de algunas de las experiencias identificadas en el presente análisis. En efecto, opciones como las alianzas público-privadas, la cofinanciación obligatoria por parte de las empresas, las cooperativas y las alternativas filantrópicas han reportado importantes retornos en materia de justicia, sin que su implementación signifique la privatización del sistema. Dentro de las experiencias identificadas en el contexto local, son de resaltar la inversión

en Casas de Justicia desarrollada por empresas del sector energético en el área de influencia de sus megaproyectos y los aportes realizados por el pequeño empresariado a la Casa de Justicia de Agua Blanca en Cali. En estos casos, se produjeron aportes directos de la empresa privada o público-privada a la institucionalidad, mediante la provisión de ciertos recursos indispensables para su funcionamiento o para el buen desarrollo de sus actividades.

A pesar de tratarse de inversiones directas, ello no ha implicado el cambio de la naturaleza de las instituciones aludidas –de públicas a privadas–, sino que se fortaleciera la eficacia del derecho en los territorios beneficiados. En efecto, tal y como se planteaba desde el punto de vista conceptual, este tipo de inversiones no representan una forma de privatización de la justicia, sino de corresponsabilidad entre actores privados y estatales (Teale, 2016). Dado que no suponen la cooptación de estas últimas por los primeros, la objeción planteada en este sentido podría descartarse.

Por otro lado, en relación con la necesidad de asegurar la transparencia del sistema, es de recordar que precisamente uno de los beneficios derivados de la inversión en justicia es la mejora de la gobernanza. En parte, este beneficio se deriva del hecho de que, al asegurar un mejor acceso a la institucionalidad, también se posibilita un mejor control ciudadano del ejercicio de la función pública. Por ello, si bien la preocupación por la transparencia del sistema es legítima, su atención no constituye un presupuesto para el fortalecimiento del sistema, sino su consecuencia. Si bien lo esperable sería que el sistema de justicia operase de manera eficiente y bajo altos estándares de calidad, lo cierto es que la dificultad con la que cuentan muchos países para que ello sea así repercute negativamente en la situación de los actores privados. De tal manera, su participación en el fortalecimiento de la justicia no solo es un antecedente importante en la consolidación de instituciones más transparentes, sino que también lo impacta de manera directa.

3.4.3. La asunción de funciones estatales por parte del sector privado

Además del riesgo de privatización del sistema de justicia, los actores privados suelen referir cierta preocupación por la asunción de funcio-

nes que, en principio, corresponden al Estado. En este sentido, tanto expertos como miembros del empresariado señalan que la inversión privada en justicia podría generar un incentivo para que se destinen menos partidas presupuestales para el sistema. Así mismo, se sostiene que las comunidades que se benefician de la inversión podrían crear expectativas irreales frente a las organizaciones; lo que, a su vez, podría dar lugar al deterioro de las relaciones entre estas últimas y sus grupos de interés.

Dicha preocupación fue manifestada por actores del sector agroindustrial y energético. Para el primero de ellos, el acceso a la justicia constituye una piedra angular tanto para la satisfacción de los derechos de las comunidades como para el aseguramiento de condiciones adecuadas para el desarrollo de la actividad empresarial. No obstante, se teme que, al asegurar este acceso, se genere una obligación a cargo de las organizaciones de garantizar la prestación del servicio. Este riesgo, para algunas empresas entrevistadas, podría llegar a extenderse incluso al reconocimiento jurídico de la responsabilidad del sector por fallas en el servicio o vulneraciones a los derechos fundamentales en el ámbito jurisdiccional.

Esta objeción puede replicarse, primero, a partir de los niveles de acceso en los que el sector privado podría intervenir y, segundo, a partir de la forma en que dicha intervención podría tener lugar. Si el acceso a la justicia se concibe de manera amplia, muchas de las acciones que podrían emprenderse para asegurarlo ni siquiera implican formas de intervención que inciden en la infraestructura del sistema jurisdiccional. Así, por ejemplo, aquellas acciones que propenden por la generación de ambientes favorables a la resolución pacífica de conflictos, el empoderamiento legal de las comunidades o el redireccionamiento a las instituciones implican una vinculación mínima o nula entre el sector privado y estas últimas.

Varios ejemplos de estas inversiones pudieron ser identificados por parte de empresas en los más diversos sectores. Dentro de estas iniciativas se destaca la capacitación en materia de derechos humanos para el personal de la empresa, la provisión de asesoría y representación legal, la formación de líderes ciudadanos y el acompañamiento en la formalización de explotaciones mineras. En todos los casos, se han propuesto formas de participación que no inciden directamente en la operación de la rama judicial, pero que sí impactan en el acceso de las personas a

la institucionalidad. Este tipo de mecanismos, si bien no impactan de manera directa la eficiencia de la rama judicial, sí han reportado importantes beneficios en otras latitudes.

De manera indirecta, dichos programas pueden, además, contribuir a descongestionar la jurisdicción, en la medida en que posibilitan que muchos conflictos sean atendidos antes de llegar a convertirse en disputas judiciales. De hecho, una iniciativa de este tipo es la que refiere Teale (2016) al describir la vinculación que se ha gestado en Estados Unidos entre algunos proveedores de servicios legales y redes de centros de salud, para que estos últimos puedan ofrecer información legal y asesoría en ciertos temas. Lo mismo puede decirse de las iniciativas de micro financiación que se han implementado en países como Uganda, Reino Unido y Holanda para sufragar los costos de la asistencia legal mediante modelos cooperativos (Teale, 2016). En este sentido, las intervenciones de este tipo no son ajenas a las propuestas desarrolladas en otras latitudes, sino que, por el contrario, permiten concretar en el contexto colombiano alternativas que han sido exitosas en diversos escenarios.

Sin embargo, estas alternativas no constituyen la única opción con la que cuentan los actores privados en relación con la objeción bajo análisis. En efecto, incluso frente a la posibilidad de invertir directamente en el acceso a la jurisdicción, existen casos de éxito que evidencian que, bajo ciertas condiciones, la intervención del sector privado no tiene por qué derivar en un traslado de las cargas públicas. Es posible identificar al menos tres grupos de intervenciones que permiten materializar inversiones en justicia que tienen una incidencia más directa en el acceso a mecanismos formales de composición de conflictos.

En primer lugar, las organizaciones empresariales financian indirectamente a las Cámaras de Comercio que, a su vez, ofrecen acceso a mecanismos como la conciliación y el arbitraje al público en general. Ello implica que, al tiempo que las empresas se benefician de contar con opciones para acceder a la justicia, contribuyen a que la comunidad en la que operan también pueda hacerlo. Esta alternativa resulta especialmente interesante, puesto que las Cámaras de Comercio no solo cuentan con un abanico amplio de opciones para la resolución de conflictos, sino que suelen desarrollar actividades adicionales que promueven, en diversos escenarios, el acceso a la justicia. En este sentido, las

Cámaras de Comercio se refirieron, por ejemplo, a la implementación de una iniciativa orientada a la celebración de conciliaciones gratuitas entre arrendadores y arrendatarios con ocasión de la crisis generada por la pandemia de COVID-19, a la creación de redes de Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos con el fin de reducir la congestión en el sistema judicial y, de igual forma, a la realización de jornadas de acceso a la justicia en las comunidades al igual que de actividades de formación de líderes estudiantiles y comunitarios. La inversión de los actores privados en el sostenimiento de entidades como las Cámaras de Comercio no es, pues, de beneficio solo para ellos, sino que tiene un efecto expansivo que impacta de manera positiva a la ciudadanía en general.

En segundo lugar, algunos actores han participado en el fortalecimiento de la infraestructura de las Casas de Justicia como una alternativa para promover la calidad de vida de sus comunidades de impacto. Estas intervenciones han permitido que las Casas de Justicia operen de manera más eficiente gracias a la posibilidad de contar con mayores y mejores insumos para su labor. En este caso, la inversión del sector privado ha permitido compensar en alguna medida la dificultad que tienen dichos núcleos institucionales para alcanzar a más personas en el territorio, sin que ello implique por contrapartida que sea el sector privado quien asuma las actividades que allí se desarrollan. Frente a este tipo de inversión, los directores de Casas de Justicia que aún no cuentan con apoyo del sector privado se mostraron receptivos frente a formas de intervención diversas, como la provisión de asesorías para los usuarios, el redireccionamiento o la realización de actividades de formación ciudadana.

3.4.4. La dificultad para medir el impacto de las inversiones en justicia

En términos generales, se ha afirmado que los beneficios de invertir en justicia superan los costos de hacerlo (World Bank Group, 2021). Sin embargo, dada la naturaleza de las cuestiones que corresponden a la justicia, el retorno de dicha inversión puede no ser visible en el corto plazo ni resultar evidente o cuantificable para quien interviene en su fortalecimiento. Por ello, buena parte de las razones esgrimidas por los actores privados para preferir otro tipo de inversiones sociales —como aquellas destinadas

a salud o educación— se relacionan con la dificultad para medir el impacto de la inversión en justicia. De acuerdo con algunos de ellos, a diferencia de lo que ocurre con otras formas de intervención como la construcción de escuelas o la provisión de insumos médicos, los resultados de promover el acceso a la justicia pueden ser intangibles y diluirse como consecuencia de la complejidad institucional y funcional del sistema.

En este sentido, los representantes de algunas empresas señalaron que, pese a reconocer la importancia del acceso a la justicia, difícilmente se podría justificar una modificación en los campos objeto de inversión en favor de la inversión en justicia. Dicha dificultad se relacionaba, entre otras cosas, con la intangibilidad del resultado de esta última, de tal forma que pudiera llegar a sopesarse con otro tipo de actividades filantrópicas o de promoción del interés de la organización. En una línea similar, un representante del sector empresarial hizo referencia a la inexistencia de inversiones de la entidad en materia de justicia, pese a reconocer la importancia de esta última para el desarrollo empresarial y de la región. En particular, la razón por la que estimaba que una intervención de este tipo no había sido llevada a cabo todavía era la dificultad para argumentar los beneficios de hacerlo, sin contar con evidencia del impacto. Así, pues, dado que no hay aún certeza de que la inversión tenga un retorno para la comunidad o para el empresariado, no es posible hablar de un beneficio directo que justifique la destinación. Por ello, la labor de identificar el impacto de la inversión en justicia termina por convertirse en una condición necesaria para promover la participación del sector privado.

En el escenario comparado, los estudios acerca del retorno de la inversión en justicia suelen arrojar resultados positivos. Tal y como se refirió en el marco conceptual, el estudio realizado por Moore y Farrow (2019) concluye que las inversiones en este campo reportan retornos económicos y sociales tangibles. Para el caso colombiano, aún no se ha llevado a cabo un análisis cuantitativo que permita monetizar los beneficios del fortalecimiento del acceso a la justicia. Sin embargo, como parte del presente estudio se ha propuesto un cálculo de la relación entre la inversión en justicia y el retorno de esta para Colombia. Para ello, se planteó un cálculo matemático que tiene en cuenta tanto ejercicios anteriores en otros países como el factor de acceso a la justicia del indicador Rule of Law del World Justice Project (2021).

Como punto inicial se parte de la información consignada por Moore y Farrow (2019) para el Canadian Forum on Civil Justice que muestra una aproximación a los retornos de la inversión en este tipo de justicia para distintos países de la mancomunidad británica y distintos estados de los Estados Unidos (ver Tabla 3).

Tabla 3. *Aproximación a los retornos de la inversión en justicia*

País o Estado	Razón de retorno por unidad monetaria
Canadá	10,0
Reino Unido	8,8
Arizona	6,4
Arkansas	5,5
Luisiana	8,7
Montana	3,2
Nebraska	4,0
Florida	7,2
Pensilvania	12,7
Estados Unidos	6,7

Nota. Tomado de Moore y Farrow (2019).

Para el cálculo del promedio de los Estados Unidos se utilizó un promedio ponderado teniendo como ponderador el porcentaje de la población de cada estado en condiciones de vulnerabilidad. Este permite que, por ejemplo, la razón de retorno del estado de Luisiana, que cuenta con un porcentaje de población vulnerable del 19% sobre el total, tenga un mayor peso en el cálculo que los correspondientes a los de los estados de Nebraska y Alaska, ambos con una proporción de población vulnerable del 10%, según datos del United States Census Bureau (2021).

El segundo punto tenido en cuenta es el subfactor de acceso a la justicia del indicador Rule of Law del World Justice Project (2021). Este pondera las condiciones de acceso y asequibilidad a la justicia para cada

país, tomando valores entre 0 y 1 (siendo 0 el peor resultado y 1 el mejor) y resulta un proxy apropiado para extrapolar las razones de retorno de los países anteriormente expuestos al caso colombiano. A continuación, se resumen los resultados del subfactor para los países de análisis:

Tabla 4. *Ponderación de acceso a la justicia*

País	Acceso y asequibilidad a la justicia
Canadá	0,58
Reino Unido	0,51
Sudáfrica	0,52
Estados Unidos	0,44
Colombia	0,56

Nota. Tomado de World Justice Project (2021).

Teniendo en cuenta los valores expuestos y con el fin de calcular la razón de retorno para Colombia, se procedió a realizar un análisis de relación lineal entre el acceso y asequibilidad a la justicia y la razón de retorno. El supuesto detrás del planteamiento de esta relación es que se espera que países con mejores condiciones de acceso y asequibilidad sean más eficientes en el retorno a la inversión en justicia inclusiva que aquellos donde el acceso y los costos son menos favorables. La relación lineal planteada entre la razón de retorno y el acceso y asequibilidad a la justicia se puede expresar como: (1)

$$\text{Razón de retorno} = I + a (\text{Acceso y asequibilidad a la justicia})$$

Donde *I* es un valor mínimo de retorno y *a* una pendiente que muestra la relación entre ambos indicadores. Vale aclarar que, dado el poco acceso a la información, no es posible realizar un análisis de regresión lineal por el poco número de unidades de análisis, por lo que el actual ejercicio muestra una relación lineal sencilla que se sustenta más en

la lógica de análisis de las condiciones de acceso que en las leyes de los grandes números como lo haría un proceso por técnicas econométricas. Una vez calculados los valores, la ecuación puede replantarse como: (2)

Razón de retorno=3,1419+21,5*(Acceso y asequibilidad a la justicia)

Con esta ecuación se calculan los resultados de lo que llamaremos una razón sintética de retorno por unidad monetaria, que se resume en la Tabla 5 junto con la diferencia del cálculo con respecto a los valores reales.

Tabla 5. *Resultados del retorno por unidad monetaria*

País o Estado	Resultados del retorno por unidad monetaria	Razón sintética de retorno por unidad monetaria	Error
Canadá	10,0	9,32	7,2%
Reino Unido	8,8	7,82	6,2%
Estados Unidos	6,7	6,31	12,5%
Colombia		8,89	

Nota. Construcción propia con datos de Moore y Farrow (2019).

En resumen, se puede aducir que la razón de retorno por unidad monetaria para Colombia está en aproximadamente 8,9, si se tienen en cuenta los porcentajes de error entre la razón real y la sintética. Para otros países, se encuentra que el error promedio es de 8,6%, por lo que el valor de la razón de retorno para Colombia está ubicado entre 8,1 y 9,66. En términos monetarios, por cada mil pesos colombianos invertidos en justicia inclusiva se espera un retorno entre los 8100 y los 9660 pesos colombianos (véase Figura 10).

Figura 10. *Equivalencia de retorno de la inversión privada en el fortalecimiento de la justicia*



Nota. Por cada 1000 pesos colombianos que invierte el sector privado en justicia se generaría un retorno de entre 8100 y 9660 pesos.

Así, pues, si bien es cierto que la medición del impacto es una de las principales dificultades que pueden identificarse con respecto a la promoción de la inversión privada en justicia, los análisis preliminares evidencian que el beneficio de esta última es significativo. Ello se suma, además, a las razones que, desde el punto de vista cualitativo, se han rastreado mediante la realización de entrevistas a los actores privados que actualmente cuentan con inversiones en justicia. Por ello, aunque la medición del impacto en términos cuantitativos sigue siendo un reto, existen motivos para considerar que sí es posible hablar de la existencia de resultados favorables derivados de la inversión en justicia por parte del sector privado.

4. Recomendaciones

De acuerdo con el análisis efectuado en los apartados anteriores, en particular los argumentos y las réplicas a los contraargumentos para invertir por parte del sector privado en programas que mejoren el acceso a la justicia en el país, se incluye a continuación un listado de recomendaciones para dichas inversiones:

1. Promover intervenciones en los niveles más bajos del índice de acceso a la justicia, como la generación de un ambiente favorable, el empoderamiento legal y el redireccionamiento a las instituciones. Este tipo de inversión minimiza los riesgos reputacionales, al tiempo que impacta positivamente el acceso a la justicia al disminuir la conflictividad social y reducir la carga de la jurisdicción.
2. Propiciar la oferta de asistencia y representación legal Probono, directamente o a través de terceros intermediarios que encaucen la atención en contextos en los que no se genere conflicto de interés con las actividades de la organización.
3. Promover el fortalecimiento de mecanismos alternativos de solución de conflictos, mediante la formación de conciliadores, mediadores y líderes comunitarios, que atiendan las disputas en etapas tempranas y eviten su escalamiento en sus grupos de interés.
4. Propiciar la transferencia de conocimiento entre las organizaciones y las instituciones del sistema de justicia, a través de intervenciones que no necesariamente impliquen la destinación de recursos económicos, pero que permiten aprovechar las áreas de especialidad de los actores privados.
5. Considerar la destinación de recursos en especie –tales como papelería, implementos de oficina, material publicitario y equipos–, de infraestructura y conectividad para ampliar la capacidad de atención de núcleos institucionales como las Casas de Justicia. En tales casos, el riesgo reputacional es significativamente bajo y se podría mitigar aún más asegurando que estas tengan incidencia en

comunidades diversas a las comunidades de impacto directo de la organización.

6. Promover la celebración de convenios de impulso o de asociación (Decreto 092 de 2017) entre entidades privadas sin ánimo de lucro que aglutinen inversiones en justicia y las distintas entidades estatales con la finalidad de aunar esfuerzos en pro de hacer sostenibles las inversiones públicas y de cooperación internacional en materia de acceso a la justicia. Dichos convenios constituyen un adecuado vehículo jurídico para dichas inversiones y con su debida sustanciación pueden disminuir los riesgos reputacionales que pudieran tener dichas acciones por parte del sector privado.
7. Implementar estrategias de redireccionamiento a las instituciones como parte de las actividades de la organización. Estas podrían consistir en jornadas de acceso a la justicia gestionadas en conjunto con las instituciones del sistema, mecanismos de alerta temprana para casos de violencia intrafamiliar, iniciativas pedagógicas en materia de derechos humanos y centros de información al interior de las organizaciones, entre otras. Las mismas podrían estar dirigidas a los empleados, proveedores, consumidores o comunidades de impacto.
8. Considerar la destinación de recursos para ampliar la capacidad de las entidades prestadoras de servicios de justicia, tales como centros de conciliación y arbitraje o Cámaras de Comercio, con el fin de facilitar el acceso del público general al catálogo de mecanismos de resolución de conflictos que estos ofrecen.
9. Definir metas específicas para la intervención propuesta, de tal forma que sea posible controlar la destinación de los recursos en la medida en que se inviertan.
10. Canalizar la inversión a través de terceros intermediarios que se encarguen de gestionar la destinación de los recursos, como un mecanismo para precaver el riesgo reputacional y la injerencia excesiva en asuntos públicos.
11. Establecer indicadores que permitan medir el impacto de las inversiones en justicia, a partir de criterios trasladables a las inversiones realizadas en otros campos, de tal forma que sea posible establecer análisis comparativos para priorizar la destinación de los recursos.

12. Evaluar la posibilidad de implementar la estrategia de obras por impuestos en asuntos relativos al fortalecimiento del sistema judicial en su concepción amplia en áreas de influencia de las empresas, priorizando inversiones en especie para minimizar el riesgo reputacional.
13. Financiar investigaciones que evalúen el impacto de inversiones tanto públicas como privadas en materia de justicia, con el fin de identificar sus rendimientos y/o beneficios para cada sector empresarial y así priorizar dichas inversiones como corresponda.

Conclusiones

El acceso a la justicia tiene una importancia nuclear con respecto a la efectividad de las normas jurídicas y la garantía de los derechos fundamentales. Sin embargo, los actores privados no suelen involucrarse en intervenciones que tiendan a su fortalecimiento pues no les resulta evidente cuáles podrían ser las ventajas de tal intervención ni las opciones para hacerlo.

Como respuesta a esta problemática, los apartados anteriores se han ocupado de explorar los incentivos que el sector privado podría tener para invertir en justicia, así como las alternativas y beneficios derivados de ello. Dicho recorrido ha permitido concluir que, si bien no existe un incentivo jurídico fuerte para que las empresas contribuyan a fortalecer la justicia, existen otras razones de orden ético y estratégico que servirían para soportar tal contribución.

En efecto, existe un amplio abanico de instrumentos internacionales que postulan el deber de las empresas de contribuir a la protección de los derechos humanos en diversos escenarios. No obstante, la coercibilidad de estos últimos es débil y depende, en buena medida, de la incorporación de dichas previsiones en el derecho interno. En el caso colombiano, no existen muchas normas en tal sentido y estas se limitan, por lo general, a contextos particulares. Por ende, la existencia de una obligación legal en la materia no podría considerarse como un incentivo fuerte para que los actores privados inviertan en el fortalecimiento de la justicia.

Sin embargo, si la cuestión es abordada desde una visión que atienda a los intereses de la empresa privada, es posible identificar varios incentivos para tal intervención. En este sentido, se ha planteado que, conforme a los postulados de la Teoría de *Stakeholders*, la inversión en justicia podría encuadrarse tanto como una actividad de responsabilidad social corporativa como una estrategia para la gestión de riesgos y la creación de oportunidades.

En relación con lo primero, existen razones de tipo ético para considerar que las empresas, como ciudadanos corporativos, son corresponsables en la consolidación de sociedades más justas e inclusivas. No obstante, el contenido ético de dicha decisión no implica, por contrapartida, que esta no pueda representar beneficios para las organizaciones. Por el contrario, tal y como lo demuestra la evidencia empírica referida, en la medida en que el gasto en responsabilidad social corporativa pueda asociarse con una mejora reputacional, también puede vincularse con un mejor desempeño económico.

Precisamente, la segunda dimensión aludida aborda la inversión en justicia como una decisión estratégica, que le permite a las organizaciones atender ciertos riesgos operacionales y crear ventajas competitivas. En este sentido, el fortalecimiento del sistema no solo contribuye a reducir los costos asociados a la resolución de controversias para la empresa, sino que además su contribución en tal sentido puede constituir una forma de valor agregado con respecto a grupos de interés como empleados, comunidades y proveedores.

En concreto, este tipo de intervenciones no tendrían que implicar una cooptación del sistema de justicia por parte de los actores privados. Por el contrario, dada la amplitud del concepto de justicia del que se parte, es posible identificar varias formas de participación que materializan la corresponsabilidad del sector privado frente a la garantía del acceso a la misma. En relación con este punto, los apartados anteriores han efectuado un recorrido por los mecanismos implementados en otros países, tales como las alianzas público-privadas, la actividad *pro bono* o las medidas de redireccionamiento.

Tales intervenciones han mostrado tener un impacto positivo en las comunidades en que se han implementado. En específico, dicho impacto se concreta en (i) la reducción de las cargas impuestas a los ciudadanos; (ii) la construcción de sociedades más inclusivas; (iii) la reducción de la violencia y costos asociados; y (iv) la mejora de la gobernanza. Pese a tratarse de beneficios que, en principio, tienen un carácter eminentemente social, su concreción también favorece la situación de los actores privados y sus grupos de interés. Esto permitiría materializar el cumplimiento de tal deber en un escenario que, por lo demás, requiere de mayor atención.

Por ello, es posible concluir que, si bien no es común que los actores privados se involucren en el fortalecimiento de la justicia, las intervenciones orientadas a este último pueden reportar importantes beneficios. No obstante, la disposición de las organizaciones a participar en ello podría verse menguada ante la imposibilidad de conocer de antemano los retornos derivados de dicho gasto. En consecuencia, al igual que se ha efectuado en el escenario comparado, sería importante contar con mecanismos de seguimiento y registro que permitan identificar, en específico, cuáles son los resultados de tal participación en el contexto colombiano.

Referencias

Alesina, A., & Perotti, R. (1996). Income, distribution, political instability, and investment. *European Economic Review*, 40(6), 1203-1228. [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(95\)00030-5](https://doi.org/10.1016/0014-2921(95)00030-5)

Arendt, H. (2013). *Los orígenes del totalitarismo*. Alianza Editorial.

Asamblea General de las Naciones Unidas. AG/RES. 2887 (XLVI-O/16). 14 de junio de 2016.

Beck, U. (1996). Teoría de la sociedad del riesgo. En Beriain, J. (Comp.) *Las consecuencias perversas de la modernidad. Modernidad, contingencia y riesgo* (pp. 201-222). Anthropos.

Bernales Rojas, G. (2019). El acceso a la justicia en el sistema interamericano de protección de los derechos humanos. *Ius et Praxis*, 25(3), 277-306. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-00122019000300277>

Boatright, J. R. (2012). La ética de la gestión de riesgos: una perspectiva poscrisis. En *Valores y Ética para el siglo XXI* (pp. 509-535). BBVA. <https://www.bbvaopenmind.com/libros/valores-y-etica-para-el-siglo-xxi/>

Brammer, S., & Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29-44. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-005-7443-4>

Brooker, P., & Lavers, A. (2005). Mediation outcomes: Lawyers' experience with commercial and construction. *Mediation in the United Kingdom. Pepperdine Dispute Resolution Law Journal*, 5(2), 161-213.

Capelletti, M., & Garth, B. (1996). *El acceso a la justicia: la tendencia en el movimiento mundial para hacer efectivos los derechos*. Fondo de Cultura Económica.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>

Carroll, A. B., Lipartito, K. J., Post, J. E., & Werhane, P. H. (2012). *Corporate responsibility: The American experience*. Cambridge University Press.

Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*, 1(1), 1-8.

Cashman, P., & Ginnivan, E. (2019). Digital justice: online resolution of minor civil disputes and the use of digital technology in complex litigation and class actions. *Macquarie LJ*, 19, 39-79.

Cornell, B., & Shapiro, A. C. 1987. Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, 16(1), 5-14.

Corte Constitucional, Sentencia SU-123 del 15 de noviembre de 2018, M.P. Alberto Rojas Ríos y Rodrigo Uprimny Yepes.

Corte Constitucional, Sentencia C-795 del 30 de octubre de 2014, M.P. Jorge Iván Palacio Palacio.

Corte Constitucional, Sentencia C-820 del 18 de octubre de 2012, M.P. Mauricio González Cuervo.

DANE. (2021). Capítulo de problemas, desacuerdos, conflictos o disputas. *Encuesta de Convivencia y Seguridad Ciudadana*. DANE.

Decreto 092 de 2017. Por el cual se reglamenta la contratación con entidades sin ánimo de lucro a la que hace referencia el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política [Presidencia de la República de Colombia]. 23 de enero de 2017.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2017). *Índice de acceso efectivo a la justicia*. Departamento Nacional de Planeación y Banco Mundial. <https://dnpsig.maps.arcgis.com/apps/Cascade/index.html?appid=2c85bbf704074fac8232ebd692e3e0d3>

Dudek, E., Krzykowska-Piotrowska, K., & Siergiejczyk, M. (2020). Risk management in (air) transport with exemplary risk analysis based on the tolerability matrix. *Transport Problems*, 15(2), 143-156. <https://doi.org/10.21307/tp-2020-027>

Eagly, I. V., & Shafer, S. (2015). A national study of access to counsel in immigration court. *University of Pennsylvania Law Review*, 164(1), 1-91.

Eisenberg, D. T. (2016), What we know and need to know about court-annexed dispute resolution. *Faculty Scholarship*. 1546. https://digitalcommons.law.umaryland.edu/fac_pubs/1546

Elwart, L., Emerson, N., Enders, C., Fumia, D., & Murphy, K. (2006). *Increasing Access to Restraining Orders for Low-Income Victims of Domestic Violence: A Cost-Benefit Analysis of the Proposed Domestic Abuse Grant Program*. State Bar of Wisconsin.

Ericson, R. V., & Doyle, A. (Eds.). (2003). *Risk and morality*. University of Toronto Press. <https://doi.org/10.3138/9781442679382-002>

Fielding, D. (2004). How does violent conflict affect investment location decisions? Evidence from Israel during the Intifada. *Journal of Peace Research*, 41(4), 465-484. <https://doi.org/10.1177/0022343304044477>

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. (2018). *Stakeholder theory: Concepts and strategies*. Cambridge University.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*.

Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106. <https://doi.org/10.2307/41165018>

Freiberg, D., Rogers, J., & Serafeim, G. (2020). How ESG issues become financially material to corporations and their investors. *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper*, (20-056), 1-34. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3482546>

Fundación Ideas para la Paz. (2021). *Avances y retos en la regulación de la debida diligencia empresarial en derechos humanos en Colombia*. Fundación Ideas para la Paz & Zuleta Beyond Borders. https://empresas paz ddhh.ideaspaz.org/sites/default/files/documentos-micro/Regulaci%C3%B3nEmpresasDDHH_FIPZuleta.pdf

Fusch, P., Fusch, G. E., & Ness, L. R. (2018). Denzin's paradigm shift: Revisiting triangulation in qualitative research. *Journal of sustainable social change*, 10(1), 19-32. <https://doi.org/10.5590/JOSC.2018.10.1.02>

Gatowski, S. I., Dobbin, S. A., Litchfield, M., & Oetjen, J. (2005). *Mediation in child protection cases: An evaluation of the Washington, D. C. Family Court Child Protection Mediation Program*. Permanency Planning for Children Department. U. S. Department of Justice.

Gomez-Trujillo, A. M., Velez-Ocampo, J., & Gonzalez-Perez, M. A. (2020). A literature review on the causality between sustainability and corporate reputation: What goes first? *Management of Environmental Quality*, 31(2), 406-430. <https://doi.org/10.1108/MEQ-09-2019-0207>

Gomez-Valencia, M., Gonzalez-Perez, M. A., & Gomez-Trujillo, A. M. (2021). The "Six Ws" of sustainable development risks. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3131-3144. <https://doi.org/10.1002/bse.2794>

Graves, S. B., & Waddock, S. A. (1990). Institutional ownership and control: Implications for long-term corporate strategy. *Academy of Management Perspectives*, 4(1), 75-83. <https://doi.org/10.5465/ame.1990.4274714>

Greenley, G. E., & Foxall, G. R. (1996). Consumer and nonconsumer stakeholder orientation in U.K. companies. *Journal of Business research*, 35(2), 105-116. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00052-6](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00052-6)

Hann, R. G., & Baar, C. (2001). *Evaluation of the Ontario mandatory mediation program (Rule 24.1): Final Report – The first 23 months*. Queen's Printer.

Hartman, A. C., Blair, R. A., & Blattman, C. (2021). Engineering informal institutions: Long-run impacts of alternative dispute resolution on

violence and property rights in Liberia. *The Journal of Politics*, 83(1), 381-389. <https://doi.org/10.1086/709431>

Hobson, J., Twyman-Ghoshal, A., Banwell-Moore, R., & Ash, D. P. (2022). Restorative justice, youth violence, and policing: A review of the evidence. *Laws*, 11(4), 62. <http://dx.doi.org/10.3390/laws11040062>

Hogarth, K., Hutchinson, M., & Scaife, W. (2018). Corporate philanthropy, reputation risk management and shareholder value: A study of Australian corporate giving. *Journal of Business Ethics*, 151, 375-390. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-016-3205-8>

Islas-Colín, A., & Díaz-Alvarado, A. (2016). El derecho al acceso a la justicia en el sistema interamericano de protección de derechos humanos: Construcción doctrinal y jurisprudencial. *Prospectiva Jurídica*, 7(14), 47-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6222479>

Jayne, M. E., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, 43(4), 409-424. <https://doi.org/10.1002/hrm.20033>

Khushnood, E., Channa, Z., Buttho, M., Erri, M. A. (2020). Impact of good governance indicators on the inflow of Foreign Direct Investment (FDI) in Pakistan. *NICE Research Journal of Social Science*, 13(2), 71-82. <https://doi.org/10.51239/nrjss.v0i0.175>

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate culture and performance. Simon and Schuster.

La Rota, M. E., Lalinde, S., & Uprimny, R. (2013). *Encuesta Nacional de Necesidades jurídicas. Análisis general y comparativo de tres poblaciones*. Dejusticia. https://www.dejusticia.org/wp-content/uploads/2017/04/fi_name_recurso_618.pdf

Laine, M. (2010). The nature of nature as a stakeholder. *Journal of Business Ethics*, 96, 73-78.

Law and Development Partnership. (2016). *Developing a portfolio of financially sustainable, scalable basic legal service models*. The Law and Development Partnership Ltd. <https://www.idrc.ca/sites/default/files/sp/Documents%20EN/resources/bls-briefing-paper-en.pdf>

Lawrence, A., Nugent, J., & Scarfone, C. (2007). *The Effectiveness of using mediation in selected civil law disputes: A Meta-Analysis*. Department of Justice Canada, Ottawa.

Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1969). *Business policy: Text and cases*. R. D. Irwin.

Maru, V., & Gauri, V. (2018). Paralegals in Comparative Perspective: What have we learned across these six countries? En Maru, V., & Gauri, V. (Eds.), *Community Paralegals and the Pursuit of Justice* (pp. 1-42). Cambridge University Press.

McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., & Hebl, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, 60(1), 35-62. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00064.x>

Meehan, C., Thom, K., & Mills, A. (2013). *A review of Alcohol and other Drug Courts Evaluation*. Center for Mental Health Research, University of Auckland.

Méndez, J. (2000). El acceso a la justicia, un enfoque desde los derechos humanos. En: Thompson, J. (Coord.), *Acceso a la justicia y la equidad: estudio en siete países de América Latina* (pp. 15-22). IIDH/BID.

Meulbroeck, L. K. (2002). Integrated risk management for the firm: A senior manager's guide. *Harvard Business School Working Paper*, 2(46), 1-38. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.301331>

Ministerio de Comercio de Colombia. (2017). *Proyecto de acuerdo de inversiones*. Ministerio de Comercio de Colombia. <https://bit.ly/3A2OgFo>

Ministerio de Justicia y del Derecho de Colombia. (2021). *Cartilla: La estrategia de los Sistemas Locales de Justicia*. Ministerio de Justicia y del Derecho. <https://www.minjusticia.gov.co/programas-co/sistemas-locales-justicia/Documents/Cartilla%20la%20estrategia%20de%20los%20Sistemas%20Locales%20de%20Justicia.pdf?csf=1&c=cGjJgR>

Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The structure of “unstructured” decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2) 246-275. <https://doi.org/10.2307/2392045>

Miranda Passo, J. C., & Maestre De La Espriella, L. E. (2019). Acceso a la administración de justicia en Colombia. Tareas pendientes. *Advocatus*, 16(33), 191-203. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7380450>

Moore, L., & Farrow, T. C. W. (2019). *Investing in justice: a literature review in support of the case for improved access* (Commissioned Reports, Studies and Public Policy Documents, Paper 214). Canadian Forum on Civil Justice. <https://digitalcommons.osgoode.yorku.ca/reports/214>

Mueller, V., Billings, L., Mogues, T., Peterman, A., & Wineman, A. (2018). Filling the legal void? Impacts of a community-based legal aid program on women’s land-related knowledge, attitudes, and practices. *Oxford Development Studies*, 46(4), 453-469. <https://doi.org/10.1080/13600818.2017.1414174>

Munarriz Irañeta, B. (1992). Técnicas y métodos en investigación cualitativa. En J. M. Muñoz Cantero & E. Abalde Paz (Coords.), *Metodología educativa I* (pp. 101-116). Universidade da Coruña. <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/8533>

Nabatchi, T., & Stanger, A. (2013). Faster? Cheaper? Better? Using ADR to Resolve Federal Sector EEO Complaints. *Public Administration Review*, 73(1), 50-61.

Naimark, R. W., & Keer, S. E. (2002). What do parties really want from international commercial arbitration? *Dispute Resolution Journal*, 57(4), 78-86.

Ngobo, P. V., & Fouda, M. (2012). Is 'Good' governance good for business? A cross-national analysis of firms in African countries. *Journal of World Business*, 47(3), 435-449. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.05.010>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico & World Justice Project. (2019). *Building a Business Case for Access to Justice. An OECD White Paper in collaboration with the World Justice Project*.

Organización de las Naciones Unidas (s.f). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Organización de Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Otálora Pineda, E. (2020). Capítulo 4: Una nueva visión de las organizaciones en el siglo XXI. En *Quinta parte: comunicación, sociedad y ciudadanía*, (pp. 299-317). Universidad Santo Tomás. <https://doi.org/10.15332/dt.inv.2020.00749>

Peisakhin, L., & Pinto, P. (2010). Is transparency an effective anti-corruption strategy? Evidence from a field experiment in India. *Regulation and Governance*, 4(3), 261-280. <https://doi.org/10.1111/j.1748-5991.2010.01081.x>

PRA Inc. (2007). *Evaluation of the civil mediation program, Court of Queen's Bench of Alberta*. PRA Inc.

Presidencia de la República de Colombia. (2017). *Acuerdo Internacional de inversiones*. Presidencia de la República de Colombia. <https://www.min-cit.gov.co/temas-interes/documentos/aai-modelo-2017.aspx>

Presidencia de la República de Colombia. (2018). *Guía de compras públicas socialmente responsables*. Presidencia de la República de Colombia. https://colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_cp_socialmente_responsables_0.pdf

Presidencia de la República de Colombia. (2020). *Plan Nacional de Acción Empresas y Derechos Humanos*. Presidencia de la República de Colombia. <https://bit.ly/3Jx0g4Z>

Pucci, F. (2004). *Aprendizaje organizacional y formación profesional para la gestión del riesgo*. CINTERFOR/OIT. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/pucci.pdf

Rand Institute for Civil Justice. (2011). *Business to business arbitration in the United States, Perceptions of corporate counsel*. Rand Corporation.

REDESCA. (2019). *Informe Empresas y Derechos Humanos: Estándares Interamericanos*. CIDH/REDESCA.

Rettberg, A. (2008). *Explorando el dividendo de la paz: Impactos del conflicto armado en el sector privado colombiano. Resultados de una encuesta nacional*. Universidad de los Andes.

Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 11(3), 21-31. <http://www.jstor.org/stable/4165408>

Roca Martínez, J. M. (2018). *El acceso a la justicia*. Tirant Lo Blanch.

Sánchez, P. L., & Martínez, J. T. (2021). Empresas BIC en Colombia: una luz en la implementación de los Estándares Interamericanos en DDHH y Empresas. *Homa Publica-Revista Internacional de Derechos Humanos y Empresas*, 5(1), 1-23. <https://periodicos.ufjf.br/index.php/HOMA/article/view/34357>

Sánchez Torres, F., & Díaz Escobar, A. M. (2005). *Los efectos del conflicto armado en el desarrollo social colombiano, 1990-2002*. Universidad de los Andes.

Shane, P. B., & Spicer, B. H. (1983). Market response to environmental information produced outside the firm. *The Accounting Review*, 58(3), 521-538. <https://www.jstor.org/stable/246532>

Soto, J. F. (2017). *Restitución de tierras y empresas. Desafíos y oportunidades*. Comisión Colombiana de Juristas.

Spicer, B. H. (1978). Investors, corporate social performance and information disclosure: Anempirical study. *Accounting Review*, 53(1), 94-111.

Steadman, M. E., Zimmerer, T. W., & Green, R. F. (1995). Pressures from stakeholders hit Japanese companies. *Long Range Planning*, 28(6), 29-37.

Strang, H., Sherman, L.W., Mayo-Wilson, E., Woods, D. and Ariel, B. (2013). Restorative Justice Conferencing (RJC) Using Face-to-Face Meetings of Offenders and Victims: Effects on Offender Recidivism and Victim Satisfaction. A Systematic Review. *Campbell Systematic Reviews*, 9: 1-59. <https://doi.org/10.4073/csr.2013.12>

Tazeen, H. & Tanzer, Z. (2013). *Women's movements, plural legal systems, and the Botswana constitution: How reform happens. Policy research working papers*. World Bank Group. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-6690>

Teale, L. (2016, June 29). *Legal Access for all: But who pays for it?* Open Society Foundations. <https://www.justiceinitiative.org/voices/legal-access-all-who-pays-it>

Thoennes, N. (2001). *Permanent custody mediation: Lucas County Court of Common Pleas Juvenile Division*. Harvard Law School. <http://a2jlab.org/wp-content/uploads/2019/06/Thoennes01.pdf>

Tilburg Institute for Interdisciplinary Studies of Civil Law and Conflict Resolution Systems (TISCO), Gramatikov, M., Barendrecht, M., Laxminarayan, M., Verdonchot, J. H., Klaming, L., & van Zeeland, C. (2009). *A handbook for measuring the costs and quality of access to justice*. Maklu.

United States Census Bureau. (2021). *Population and people*. USCB. <https://www.census.gov/data.html>

World Bank Group. (2021). *Worldwide governance indicators*. World Bank Group. <https://datacatalog.worldbank.org/dataset/worldwide-governance-indicators>

World Justice Project. (2021). *Rule of Law Index*. World Justice Project. <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/global>



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Este libro se terminó de imprimir
en Transparencia Dúo
para USAID
Medellín, julio de 2023
Fuente: Caslon 540 normal, *Caslon 540 italic*