

Nº 46

AD-MINISTER

UNIVERSIDAD EAFIT · MEDELLÍN · COLOMBIA · ENERO · JUNIO 2025 · ISSN 1692-0279 · E-ISSN: 2256-4322

HUMBERTO JOSÉ IGLESIAS GÓMEZ

YAROMIR MUÑOZ MOLINA

FRANCISCO LÓPEZ GALLEGO

JUAN CARLOS LÓPEZ DÍEZ

JEL: O43, L31, D72

DOI: [https://doi.org/10.17230/
Administer.46.1](https://doi.org/10.17230/Administer.46.1)



UNIVERSIDAD
EAFIT[®]

CRISIS Y RETOS DEL ESQUEMA DE TRIPLE HÉLICE EN LA GOBERNANZA CORPORATIVA EN MERCADOS EMERGENTES

CRISIS AND CHALLENGES OF THE TRIPLE HÉLIX SCHEMA ON THE CORPORATIVE GOVERNANCE IN EMERGING MARKETS

HUMBERTO JOSÉ IGLESIAS GÓMEZ¹
YAROMIR MUÑOZ MOLINA²
FRANCISCO LÓPEZ GALLEGO³
JUAN CARLOS LÓPEZ DÍEZ⁴

RESUMEN

Este trabajo analiza la interacción histórica que el esquema de la *triple hélice* (unión de academia, industria y gobierno) ha mostrado en el contexto local y regional antioqueño a la luz de diversos casos implicados. El interés reposa en comprender no solo cómo el relacionamiento de academia, industria y gobierno ha pasado por rupturas y encrucijadas, sino también las acciones que han agudizado las crisis o las que, por el contrario, han contribuido a superarlas asumiendo los retos planteados. Así, a través de diez entrevistas a expertos (exfuncionarios públicos, empresarios y profesores universitarios) se indagaron distintos temas sobre los efectos en la gestión de algunas organizaciones locales afectadas, lo que permitió profundizar en temas como el relacionamiento histórico entre actores de la *triple hélice*, y se exponen hallazgos relacionados con el papel de la cooperación y el respeto corporativo en la cultura y la ética empresarial de Antioquia, en lo que esta región ha sido pionera; igualmente, se abordan temáticas como la función y utilidad del paternalismo empresarial, la función social del empresariado, el requerimiento de nuevos liderazgos que acerquen a los empresarios y los académicos con la política y, finalmente, se concluye con algunas recomendaciones que apuntan a consolidar un proyecto que tenga como prioridad la cooperación sin distinciones políticas, con el fin de

¹ Contador Público por la Universidad EAFIT; Especialista en Control Organizacional y MBA de la misma institución. Vicepresidente de Suministros y Servicios Compartidos de Empresas Públicas de Medellín (EPM).

² Doctor en Filosofía (Ph.D.) por HEC Montréal; Magíster en Administración Comercial y Marketing por el Instituto de Empresa (IE), Madrid, España; Psicólogo de la Universidad de Antioquia. Profesor Distinguido en el Área de Marketing e Innovación de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3292-1632>

Correo electrónico: ymunoz@eafit.edu.co

³ Doctor en Management Sciences por la Universidad Ramón Llull, Barcelona; Diploma de Estudios Avanzados (DEA) en Administración y Dirección de Empresas por ESADE, Barcelona; Psicólogo de la Universidad de Antioquia. Profesor Investigador en el Área de Organización, Dirección y Estrategia de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5646-9957>

Correo electrónico: flopez@eafit.edu.co

⁴ Contador Público; Licenciado en Educación; Magíster en Historia Social. Profesor e Investigador de la Universidad EAFIT.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8874-5485>

Correo electrónico: calopez@eafit.edu.co

*La corrección de estilo del presente documento estuvo a cargo de los autores.

JEL: O43, L31, D72

RECIBIDO: 18/10/2023
MODIFICADO: 07/03/2024
ACEPTADO: 04/08/2024

DOI: <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.46.1>

alcanzar el desarrollo económico y político, así como el bienestar general de todos los sectores de la sociedad.

PALABRAS CLAVE:

Triple hélice, Desarrollo económico local, Actividad política corporativa, Empresariado antioqueño, Mesoinstituciones.

ABSTRACT

This paper analyzes the historical interaction that the triple helix (academy, enterprise and government) has shown in the local, regional and national context. The interest lies in understanding not only how the relationship between these elements has gone through ruptures, crossroads, but also actions that have exacerbated the crisis or those that, on the contrary, have contributed to overcome them. Thus, through ten interviews with experts, such as former ministers, businessmen or university professors were questioned about these issues, which included counter-questions that arose in the development of the interviews. In such a way that it was possible to delve into issues such as the historical relationship between the triple helix and made findings related to the role of cooperation and corporate respect in the culture and business ethics of Antioquia, in what this region has been a pioneer; likewise, they touch on themes such as the function and utility of business paternalism, the social function of entrepreneurship, the requirement of new leaders to bring entrepreneurs closer to politics and, Finally, it concludes with some recommendations aimed at consolidating a project that prioritizes cooperation without political distinctions, in order to achieve economic and political development, as well as the general welfare of all sectors of society.

KEYWORDS:

Triple Helix, Local economic development, Corporate political activity, Antioquia entrepreneurship, Meso-institutions.

1. INTRODUCCIÓN

Se ha reconocido que el desarrollo económico y social se ancla en las relaciones estables y duraderas entre actores de la academia, la industria y el gobierno, lo que se denomina la triple hélice, en función del bienestar social bajo el denominador común de gobernanza y consenso en metas comunes. Sin embargo, en el contexto de Medellín, en el que la cooperación entre diversas instituciones ha sido fundamental en su desarrollo social y fomento de la cultura empresarial, no han faltado inconvenientes que han afectado el protagonismo en la gestión de empresas desde el vínculo de la triple hélice. Dos ejemplos de lo anterior fue la administración del exgobernador de Antioquia Luis Pérez Gutiérrez (2016-2019), y más reciente, la administración municipal del exalcalde Daniel Quintero Calle (2020-2023), quienes en su proceder administrativo como gobernantes afectaron la dinámica de los otros actores comprometidos. Este trabajo se propone analizar cómo ha sido la interacción del empresariado antioqueño con el gobierno local y regional y la academia en la vigencia administrativa 2020-2023, a efectos de contrastar versiones desde diferentes sectores que la han calificado como en situación de crisis.

Para ello, se exploró un marco conceptual en el que se articula el desarrollo local con elementos como la cooperación; a partir de esta característica, esencial en el *ethos* antioqueño, se han creado las llamadas *mesoinstituciones*, cuyo foco es contribuir en el desarrollo de un beneficio social común. Así mismo, se resalta el papel de la actividad política corporativa, como un componente esencial en la búsqueda de tal desarrollo.

La metodología empleada fue cualitativa. Las preguntas para los expertos se enfocaron en analizar la relación histórica de la *triple hélice* en la región y el municipio de Medellín en diversas expresiones, los momentos amenazantes a dicha relación y las acciones que contribuyeron, y pueden contribuir, a disminuir o superar dichas amenazas, particularmente a la luz de casos como el de las empresas de servicios públicos (ESP), específicamente Empresas Públicas de Medellín (EPM).

El trabajo logró identificar elementos clave como el esquema de cooperación, que ha sido una de las contribuciones fundamentales de la cultura empresarial antioqueña, igualmente se describió parte de los errores que estuvieron presentes en la actual situación del nexo de la *triple hélice*, pero también se resaltan las acciones que resultaron y pueden ser de utilidad para mitigar este tipo de rupturas y sus efectos. Como complemento, en el apartado final se consignan algunas recomendaciones frente al proceso de interacción entre academia, industria y gobierno.

2. CONTEXTO DE LA SITUACIÓN EN ESTUDIO

A lo largo del siglo XXI, Medellín se ha consolidado como la ciudad más desarrollada de Colombia, ocupó el segundo lugar tanto en el Índice de Ciudades Modernas (DNP, 2020) en el 2020, como en el Índice de competitividad de ciudades en el 2021 (Consejo Privado de Competitividad, 2021). Un hito de su trayectoria es que, desde 1995, cuenta con el único sistema masivo de transporte tipo metro de Colombia, fruto atribuible al buen funcionamiento del esquema de la triple hélice (vínculos sólidos entre academia, industria y gobierno), y que ha continuado en constante expansión con la inauguración de líneas de cables aéreos en 2004, en 2019 y 2021, y un tranvía en 2016. Adicionalmente, con cerca de un 5% de la población del país, la ciudad concentra el 7,4% de su PIB (ACI, 2019), así como a seis de las diez empresas más grandes del país en ventas (Grupo Éxito, Grupo Sura, Grupo EPM, Grupo Argos, Grupo Nutresa e ISA).

De estas se destaca el caso del Grupo EPM, una Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE), creada en 1955, cuyo origen es local (del orden municipal). EPM es la matriz de un grupo empresarial con 48 empresas subordinadas (a 31 de diciembre de 2023). En 2021, EPM generó utilidades por 1.3 billones de pesos; es decir, el 21,3% de los 6.1 billones de pesos totales de su presupuesto (Alcaldía de Medellín, 2020). Entre el 2004 y el 2019, el Grupo EPM fue liderado por gerentes con trayectorias destacadas en el sector privado de la ciudad que, bajo un riguroso respeto por el gobierno corporativo, privilegiaron el desarrollo de la compañía libre de consideraciones políticas de gobernantes de turno.

Además, la ciudad también goza de instituciones como el programa Buen Comienzo, referente internacional de atención integral a la primera infancia de cero a cinco años, y que, en 2019, atendió a más de 80.000 niños de escasos recursos y 13.000

madres gestantes; esta iniciativa fue adoptada como política pública de alcance nacional en Colombia.

Otro caso es la Fundación para el Progreso de Antioquia —Proantioquia—, cuyo nacimiento en 1975 marca el lugar de comparecencia del empresariado en torno a preocupaciones públicas. La Fundación se enfoca en trabajar desde las coincidencias con todos los que ocupen puestos de alto gobierno de Medellín y Antioquia, independientemente de su naturaleza política (Proantioquia, s.f.). De forma análoga, también se destaca el Comité Universidad-Empresa-Estado —CUEE—, el cual se reúne mensualmente, desde el 2003, convocando a líderes gubernamentales, empresariales y académicos para generar sinergias en pro de la investigación, el desarrollo y la innovación. Los activos públicos nombrados, únicos por su naturaleza y envergadura en el país, son el resultado de instituciones cuyo espíritu ha sido la colaboración entre actores académicos, el sector empresarial y actores gubernamentales.

La constitución de Proantioquia, actor central de este artículo, no fue un acto inédito en la historia de la región, pues había antecedentes en el siglo XX de entidades que buscaron encadenar lo privado con lo público. Es el caso de la Liga Patriótica fundada por el expresidente Carlos E. Restrepo, en la década de 1920, o de la Corporación Patriótica hacia el medio siglo; en ambos casos, dirigentes políticos y empresariales buscaron cohesionar los intereses de Antioquia y defenderlos ante la nación. En suma, una constante que acompañó el siglo XX con la participación activa de la sociedad civil, y la Academia como parte de esta.

En 2019, tras la elección de Daniel Quintero como alcalde de la ciudad (2020-2023), se gestó un comité de empalme conformado, entre otros, por el rector de la Universidad EAFIT; la presidente ejecutiva de la Cámara de Comercio de Medellín; la presidente ejecutiva de Proantioquia; un expresidente del Grupo Éxito y un exvicepresidente de asuntos corporativos y secretario general del Grupo Sura. Dicho grupo dio cuenta del amplio respaldo de la academia y del empresariado local al nuevo mandatario (Ruiz y Pachón, 2019).

No obstante, en agosto del 2020 comenzaron a expresarse signos de crisis y consecuente ruptura entre la administración municipal, la academia y el empresariado, cuando el alcalde, refiriéndose a los daños sufridos en 2018 en el túnel de la galería auxiliar de desviación en el proyecto de Hidroituango, afirmó en medios de comunicación que “a EPM la estaban ordeñando” (Caracol Radio, 2020), a lo que agregó, a modo de ejemplo, que “se pusieron 25% menos tornillos o pernos de roca en la sección del túnel que resultó debilitada” (Caracol Radio, 2020). Finalmente, calificó como “imposible” que el alcalde precedente y la Junta Directiva de EPM anterior no conocieran esos hechos. Esa ruptura entre el alcalde en funciones y el empresariado antioqueño significó una crisis en cuanto a las relaciones de cooperación que, tradicionalmente, habían mantenido estos sectores de la ciudad afectando directamente uno de los baluartes antioqueños, que es EPM.

La dimisión de ocho de los nueve miembros de la Junta Directiva de EPM —con excepción del alcalde— tras el sorpresivo anuncio de que EPM emprendería una demanda por 9,9 billones de pesos en contra del consorcio contratista de Hidroituango (Portafolio, 2020), decisión que no les fue consultada, agudizó la ruptura suscitada por los polémicos

comentarios del alcalde. Los miembros que renunciaron habían sido ratificados por la administración de Quintero (2020-2023)

La crisis en EPM se agravó en 2021 con la salida del gerente designado en 2020 por el alcalde Quintero Calle (2020-2023), tras la declaratoria de funcionario insubsistente, separándolo forzosamente del cargo. El gerente saliente expresó que esto fue como una toma hostil a EPM, en la cual la secretaria privada del alcalde “formó un cogobierno en EPM”, en un intento por impulsar nombramientos sin considerar el código de gobierno corporativo de la empresa, la cual establece que se debe conservar un sano nivel de independencia respecto de la Alcaldía. En declaraciones a medios de comunicación, el gerente saliente afirmó que el alcalde, equivocadamente, asimilaba a “EPM como una secretaría de despacho” (Blu Radio, 2021). Las etiquetas de “cogobierno” y “secretaría de despacho” no son de poca monta, pues como respaldo a las declaraciones del exgerente, se hallan seis décadas y media [1955] cuando nació el establecimiento autónomo de las Empresas Públicas, que asimila, como se dijo, a un ‘gobierno corporativo’ (López, 2018). En este contexto es que se analizan las crisis y retos del esquema de la triple hélice en Antioquia.

3. MARCO CONCEPTUAL

A principios de los 80, Colombia emprendió un proceso de descentralización encaminado a legitimar las instituciones del Estado mediante procesos de modernización de las estructuras políticas y administrativas (Ceballos y Hoyos, 2002, p. 4). En los 90’s se puso en marcha el concepto de apertura económica mediante un proceso endógeno, que convocó la participación de diversos actores empresariales, gubernamentales y académicos de la ciudad (lo que abrió el dinamismo de la *triple hélice*), poniendo en ejecución el concepto propuesto por Etzkowitz y Leydesdorff (1998) para aportar a la innovación y examinar las amenazas y oportunidades de desarrollo con el involucramiento de la academia, el sector empresarial y el gobierno, tres elementos que, al coincidir, se enmarcan en lo que Helmsing (2003) denomina *Local Economic Development* con el fin de estimular el dinamismo de la economía. Ahora bien, estas prácticas —conocidas como de *tercera generación* en las políticas locales— se caracterizaron por “mejorar la ‘racionalidad sistémica’ en el uso de los recursos y programas locales y extralocales existentes” (Helmsing, 2003, p. 3). Lo que mostró la apertura económica fue que no sólo las empresas competían entre sí, también lo hacían los sistemas productivos territoriales y regionales; por lo tanto, las políticas públicas no podían realizarse sin considerar el relacionamiento externo y el local; es decir, la relación con las entidades académicas y las empresas en conjunto con políticas públicas para generar conocimientos que fortalecieran el desarrollo social y el crecimiento empresarial.

La idea anterior cobra sentido bajo la premisa de que la eficacia, la productividad y la competitividad de las empresas están determinadas por factores *internos* y *externos*. Los internos se refieren a las actividades que realiza la empresa, los externos están relacionados con el entorno en general, en el que Helmsing (2003) identifica dos tipos según la dotación de infraestructura y de instituciones. Cuando existe una dotación de infraestructura positiva e instituciones especializadas en ayudar a las empresas al momento de afrontar situaciones comerciales adversas, la probabilidad de obtener una

ventaja decisiva por parte de estas y del sistema productivo de la territorialidad se incrementa. En este orden de ideas, la capacidad de participación política por parte de las empresas resulta fundamental, de tal manera que la denominada actividad política corporativa cobra relevancia, considerando que su objetivo es “[...] la creación y el mantenimiento de un conjunto específico de las relaciones de las partes interesadas y los resultados de las políticas” (Lawton et al., 2013, p. 6), particularmente en lo relacionado con los políticos y reguladores públicos; se trata entonces de “un proceso primario para lograr propósitos y objetivos organizacionales” (Lawton et al., 2013, p. 6).

Justamente, una dotación eficaz solo es posible cuando existe cooperación y múltiples esquemas de interacciones en el tiempo para sus integrantes, es decir la academia, las asociaciones empresariales y las políticas públicas (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000). Esta búsqueda por consolidar la cooperación ha tenido como efecto la creación de las llamadas mesoinstituciones (Helmsing, 2003), que se dan a nivel de sector y región con el fin de contribuir al desarrollo empresarial y la planificación pública; en otras palabras, instituciones que ayudan en la disminución de las brechas sociales, políticas y económicas (Ospina, 2022). Algo que resulta positivo para la cooperación y el progreso de la región, teniendo en cuenta que, según Acemoglu y Robinson (2012) el éxito en el desarrollo de unas regiones sobre otras depende, en gran medida, de la forma de llevar esas relaciones vinculantes y de poder entre instituciones.

Las mesoinstituciones fueron la piedra angular del desarrollo de *tercera generación*, en el que contribuyeron las agremiaciones empresariales, como la Cámara de Comercio de Medellín, entidades del nivel central como el SENA en programas de formación u ONGs dedicadas al desarrollo económico comunitario que, aún hoy, juegan un papel decisivo a través de programas de fortalecimiento para microempresas de sectores formales e informales (Escandón-Barbosa et al., 2019). De acuerdo con Helmsing (2003), existen dos clases de mesoinstituciones: las económicas, que apoyan el desarrollo empresarial a través de incubadoras, servicios de desarrollo empresarial, *clusters* e instituciones al servicio del mercado laboral; y las instituciones para la política y la planeación, usualmente entidades sin ánimo de lucro o mixtas. En Antioquia se identifican mesoinstituciones económicas como el Observatorio de Empleo, el Centro de Desarrollo Tecnológico, el Fondo de Garantías, la agencia de Promoción del Comercio Social, Actuar famiempresas y el Consejo de Competitividad.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que la organización de los gobiernos locales y regionales propicia el diálogo público-privado y la institucionalización de las interacciones entre ambas esferas. Todo ello con el ánimo de generar desarrollo en las comunidades (reducción de la pobreza y la vulnerabilidad), en las empresas (generando iniciativas) y en la localidad, por medio de la planificación y la gestión de la región (Franz, 2018) de una forma complementaria. Para el caso de Medellín esto se ha hecho a través del desarrollo del mercado laboral y del talento humano (localidad); también de *clusters* basados en la industria metalmecánica, textil, plástico, caucho, procesamiento de alimentos y biotecnología, entre otros; al igual que en el apoyo a microempresarios de diversos sectores.

No obstante, para lograr cooperación se requiere de un contexto social, un lenguaje común y una cultura que facilite la identificación de señales de cambio, generar

conciencia, comunicar a los demás actores y capacidad de respuesta para movilizar recursos en torno a los problemas, de modo que todos entiendan las implicaciones coyunturales, lo que Helmsing (2003) nombra como *Local Regional Innovation System*, un sistema a partir del cual las universidades e instituciones de formación técnica interactúan con el empresariado local y con los gobiernos en pro de logros económicos y sociales (Etzkowitz y Leydesdorff, 1998).

Como se ha señalado antes, lo anterior contribuye a una mayor racionalidad sistémica a nivel de la economía regional, así como en la capacidad de generar eficiencias sustanciales en torno a las empresas, al reducir desajustes de política pública y generar mayores convergencias en programas de desarrollo económico, espacios en los que Medellín ha conseguido avanzar de manera significativa para cumplir metas y que responden a una larga experiencia en términos de asociación por parte del empresariado antioqueño, algunas veces para discutir problemáticas regionales, como la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), y la Cámara de Comercio, el Sindicato Antioqueño — más tarde conocido como Grupo Empresarial Antioqueño (GEA)— o Proantioquia (Londoño, 2001); y otras veces para participar en proyectos relacionados con medios de comunicación (Londoño, 2001).

En esos vínculos, la academia ha tenido un rol protagónico. La Universidad Eafit, en específico, institución de educación superior privada, surge para aportar a la sociedad bajo un enfoque en la administración y las finanzas, donde se tuvo fuerte participación del empresariado (López-Gallego, 2001, Campuzano-Hoyos, 2008) para consolidar una postura enfocada en un “saber administrativo” con pertinencia local y regional.

Durante la primera mitad del siglo XX, la transmisión del saber administrativo lo ejercía la Escuela Nacional de Minas de Medellín, que fundamentaba su enseñanza de la administración científica en el taylorismo y el fayolismo. Además, otros elementos de tipo psicológico y sociológico de las élites antioqueñas, como fue la racionalización y la ética en torno al trabajo, permitieron que la empresa y las instituciones de formación estuvieran ligadas desde el comienzo (Mayor Mora, 1984, López-Gallego, 2001). Por otro lado, en una sociedad mayoritariamente católica, la Iglesia, de la mano con los empresarios, crearon instituciones como Acción Católica y periódicos como el *Obrero Católico*, que fungieron como “mecanismos de formación y control, orientados a cuidar la moral del obrero y su estado de ánimo como elementos que repercutían en la productividad” (López-Díez, 2003, p. 11).

La cercanía entre academia y sector industrial tiene raíces en esa primera mitad del siglo XX cuando empresas como Cervecería Unión, Coltejer, Coltabaco y Bavaria empezaron a enviar ingenieros a Estados Unidos con el interés de que se capacitaran en procesos técnicos de producción, contabilidad y finanzas, entre otros. Los métodos que se importaban fueron implementados con ajustes a la realidad del país y en combinación con los principios cristianos preponderantes (López-Gallego, 2001). En el marco de ese auge de formación de profesionales en administración, y bajo la cobertura de distintos niveles de cooperación nace, en 1960, la Escuela de Administración y Finanzas —EAF— (hoy EAFIT). La institución se fortalece en el campo académico, y mantiene interacción permanente con el empresariado de Medellín en pro del desarrollo de la ciudad y del departamento, lo que evidenció las bondades de la cooperación de la academia, el

empresariado y el gobierno de manera constructiva, pero lo que corresponde al gobierno local planteó rupturas que trajeron crisis al esquema de la triple hélice y por eso es necesario analizar el tema.

4. METODOLOGÍA

La metodología de investigación aplicada para este trabajo fue la modalidad cualitativa de corte transversal, y el instrumento de recolección de datos consistió en una serie de entrevistas a profundidad no estructuradas con un selecto grupo de informantes clave que conocieran muy bien las movidas y los retos desde las empresas, la académica y la función pública en lo que se denomina la triple hélice. El instrumento de entrevista es apropiado por su flexibilidad, toda vez que se pueden realizar ajustes sobre la marcha, partiendo de un cuestionario previo. La entrevista ofrece “[...] la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades...” (Díaz-Bravo et al., 2013, p. 163). La mayoría de las entrevistas de este trabajo fueron presenciales, solo una fue realizada a través de la plataforma Teams.

Se construyó un cuestionario guía siguiendo lineamientos del trabajo de Orejuela (2023) para indagar por la identificación de las relaciones entre empresariado y gobiernos locales y sus formas, con empresarios de otras ciudades, momentos de fricción vividos en el relacionamiento, lo que origina dicha fricción, cómo se han superado los impases y dificultades y qué se ha hecho para restablecer relaciones bajo la confianza renovada de las partes. Así, se estableció un cuadro-síntesis de la propuesta de investigación y se diseñó un instrumento con base en categorías y subcategorías, y de estas se derivaron preguntas. Por último, los resultados se consignaron en tres matrices de organización de datos. Es preciso anotar que todos los entrevistados firmaron un consentimiento informado, que les notificó el interés del estudio, el alcance y la protección de datos personales.

5. CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES

Los participantes fueron diez líderes empresariales, políticos y académicos con una injerencia directa en las tres hélices.

Tabla 1.
Perfil de participantes

Participante 1 Hombre	Administrador de empresas y Magister (U. Extranjera)	Cargos de presidente y vicepresidente en varias compañías. Actual presidente de una gran empresa industrial.
Participante 2 Hombre	Ingeniero, Magister y doctor en filosofía.	Academia. Desempeño en cargos públicos y de agremiaciones. Actualmente en la academia.

Participante 3 Hombre	Ingeniero civil y Magister	Desempeño por más de 20 años en cargos relevantes de la gestión administrativa en la empresa ISA y en Ecopetrol
Participante 4 Mujer	Administradora de negocios y Magister. Doctora en administración.	Academia. Desempeño docente e investigador por más de 15 años. Publicaciones sobre estrategia y organizaciones.
Participante 5 Hombre	Administrador y Magister (U. Extranjera)	Ha ocupado puestos directivos en distintas empresas. Actual presidente de una gran empresa y miembro del Comité Universidad, empresa – gobierno.
Participante 6 Mujer	Ingeniera geológica	Actividad como directivo en sector empresarial y sector público en secretarías administrativas del departamento. También aporta al sector académico.
Participante 7 Hombre	Ingeniero, institución extranjera	Participación en juntas directivas de diversas empresas. Cargo gerencial en una empresa industrial.
Participante 8 Hombre	Magister, institución extranjera.	Cargos directivos en sector empresarial y sector público.
Participante 9 Hombre	Comunicador social y escritor	Cargos en administración pública como secretarías y alcaldía.
Participante 10 Hombre	Ingeniero administrativo y Magister	Cargos directivos de grandes empresas y experiencia en lo público como concejal.

Fuente: Elaboración propia

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Al analizar las respuestas de los entrevistados sobre la relación histórica entre el empresariado con los gobiernos locales y el nexo de ambos con la academia en Antioquia, resulta evidente que ha existido un propósito guía, el de contribuir a la construcción de instituciones sólidas que promuevan el progreso y el bienestar colectivo de la región. El empresariado ha aportado en tal objetivo, con relativa independencia del mandatario de turno, y siempre bajo el sentido de una voluntad de colaboración hacia propósitos comunes. La actividad política corporativa se ha limitado a empresarios concretos, con intereses definidos y no a un grupo político particular.

6.1. El peso de la institucionalidad

Dos instituciones son de mucha relevancia en asuntos relacionados con el empresariado en Antioquia, por un lado el grupo empresarial antioqueño (GEA), conglomerado que agrupa una parte de las empresas más grandes del departamento y del país y, por otro,

la Fundación Proantioquia, cuya misión es integrar y proponer proyectos e iniciativas a gobernadores y alcaldes de la mano de empresarios.

El papel de Proantioquia ha sido clave por ser la organización que cohesiona a un grupo de empresas antioqueñas a trabajar por lo público (Campuzano-Hoyos, 2008), sin que fuera interés de una empresa privada determinada. Esta fundación tiene la misión de ayudar a alcaldes y gobernadores con varios aspectos de la gestión de recursos, ante el gobierno nacional, para el impulso a proyectos locales para beneficio colectivo, eso se evidencia en que: “Los grandes proyectos de Antioquia, como el Metro de Medellín y el Aeropuerto Internacional José María Córdova, se gestaron ahí... y más recientemente [...] las vías de Pacífico... Así mismo, los túneles de Oriente y de Occidente (Participante 8, entrevista personal, 2022).

Desde la contienda electoral, donde se eligió al alcalde Quintero (2020-2023), Proantioquia tuvo un rol protagónico en la articulación de propuestas para el desarrollo regional y local: “[...] ya que convocaba a cada uno de los candidatos y, en una mesa redonda, escuchaba sus opiniones y les proponía temas...” (Participante 10, entrevista personal, 2022). A pesar de esta filosofía colaborativa dominante, la apreciación de uno de los participantes muestra una realidad resquebrajada “Yo sentía que la ANDI (Asociación nacional de industriales) iba por un lado, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia por otro y Proantioquia por otro” (Participante 7, entrevista personal, 2022).

También emergieron aspectos relacionados con el desarrollo científico, académico y de innovación de Medellín, cuyos señalamientos se relacionan con la ruptura existente con el gobierno de turno; por eso se expresa la esperanza de un reajuste funcional en las fuerzas de poder que permita su proyección:

[...] Uno de los proyectos más importantes que hay en Medellín es Ruta N, que se nutre de la experiencia y la ayuda económica del sector privado, y hay un amarre muy intenso de ambos sectores para que llegue a ser lo que es. Aunque actualmente hay algunas dificultades con ese proyecto, se espera que con otro alcalde las cosas vuelvan a cambiar (Participante 8, entrevista personal, 2022).

6.2. Las expresiones de la crisis

Las posturas referidas de los participantes 7 y 8 evidencian crisis en la relación de las partes del esquema de la triple hélice, en el caso de Ruta N (con presencia de la academia y los sectores público y privado) se muestra un resquebrajamiento del principio colaborativo en las instituciones vinculadas, en parte por las dificultades presentadas con la alcaldía de la ciudad, que evidencia la desarticulación del principio colaborativo.

Esa crisis alcanzó también el baluarte empresarial que es EPM, donde la crisis de gobernanza, provocada por el gobierno local, alcanzó un hito en abril del 2021 cuando el alcalde Quintero (2020-2023) nombró en la gerencia de dicha institución a una persona que duró muy poco en el cargo debido a una polémica suscitada por los títulos presentados en su hoja de vida.

En una entrevista que concedió el alcalde a la revista Semana afirmó que: “Todo el mundo sabe que no importaba quién ganara, EPM se lo entregaban al Grupo empresarial antioqueño -GEA-(Dávila, 2021) y narró una supuesta conversación sostenida en 2019 con los presidentes de empresas como el Grupo Sura, Grupo Argos y Grupo Nutresa, quienes, según él, pretendieron imponer el nombre del nuevo gerente de EPM. Los directivos de tales empresas no desmintieron la reunión, pero aclararon que no impusieron ningún nombre, sino que el alcalde electo les solicitó recomendar algunos (Dávila, 2021).

Posterior a esto, la ciudad fue testigo de cambios formales en el modelo de colaboración público-privado, vigente con éxito desde el año 2004. En el Concejo de Medellín, en los inicios de la administración Quintero (2020-2023), se llevó a cabo un debate de control político ante la decisión de la administración de recortar la contratación con la Fundación Jardín Botánico de Medellín, de la cual el distrito de Medellín es miembro fundador, para otorgar a una empresa privada, con vínculos probados con aliados políticos del alcalde, el mantenimiento de gran parte de las zonas verdes de la ciudad (Henao, 2021). Debido a tal decisión, el valor pagado al Jardín Botánico por el mantenimiento de áreas verdes de la ciudad pasó de 19.000 millones a 6.000 millones de pesos, lo que conllevó un *déficit* que afectaba su funcionamiento como espacio de esparcimiento público gratuito (Henao, 2021), además que impactó negativamente actividades culturales anuales como la “Fiesta del Libro”.

Las posibilidades de colaboración entre la administración municipal y el empresariado antioqueño se vieron muy afectadas con el lanzamiento de la Fundación Promedellín, en julio del 2022, representada legalmente por un asesor del despacho del alcalde Quintero (2020-2023) y su junta directiva conformada por tres contratistas de la administración. Hasta la fecha, solo se tiene noticia de un único gremio de comerciantes que participa de esta iniciativa (Rodríguez, 2021). Estos eventos son evidencia de la crisis que enfrenta la interacción vinculante y en pro del bien común de la academia, el empresariado antioqueño y el gobierno local.

De manera comparativa se quiso indagar sobre el relacionamiento entre academia, empresarios y gobierno en otras ciudades. En las respuestas de los entrevistados se identifica un consenso sobre la particularidad que representa Medellín en este sentido; en donde existe una articulación de todo el empresariado por medio de instituciones como Proantioquia o el comité universidad, empresa y estado (CUEE), que posibilita la consolidación de una interlocución única con los demás actores sociales. No obstante, los entrevistados también resaltaron el interés legítimo por parte de los empresarios de cada ciudad del país para desarrollar el progreso local desde lo económico. Ahora bien, se observó que estas iniciativas son recientes en otras ciudades.

Antioquia fue pionera en el esquema de coordinación entre academia, empresariado y gobierno; así mismo, es posible afirmar que las instituciones surgidas como producto de tal coordinación parecen ser más sólidas que en el resto del país, por lo que las demás ciudades han replicado un modelo semejante “En Antioquia siempre hemos sido una sociedad más dada a trabajar en equipo y a asociarse. No es que haya surgido de alguien, sino que hace parte de nuestra cultura” (Participante 10, entrevista personal, 2022). Esto alude al origen de la asociatividad como un fenómeno para mitigar

riesgos en empresas con altos grados de incertidumbre, como lo fue en su momento la minería en el siglo XIX (López-Díez, 2012).

La posición de reconocer una base cultural para el principio asociativo y de colaboración la sustentan muy bien los participantes 2 y 3: “Nosotros hemos sido pioneros en intentos de unirnos y la gente ha visto que eso funciona. En lo académico, por ejemplo, el grupo de las ocho (grupo de las mejores ocho universidades públicas y privadas de Antioquia que se unieron) eso es espontáneo y funciona...El CUEE... propicia diálogos” (Participante 2, entrevista personal, 2022). El participante 3 afirma: “Esa relación de colaboración es una característica muchísimo más relevante en Antioquia que en otras regiones..., [lo que] No quiere decir que no existan”

Los participantes en el estudio subrayaron que en las relaciones de colaboración en la dinámica academia-empresa-gobierno ha habido fricciones. En lo referente a aquellos momentos entre los gobernantes locales, la clase empresarial y las universidades, documentados en los medios de comunicación desde la fecha de elección popular de alcaldes en 1988, hasta ahora, los entrevistados señalaron que ningún episodio previo es comparable con la crisis y ruptura actual, en cuanto a su magnitud e intensidad; se recuerda que una de esas crisis se vivió durante la administración departamental de Luis Pérez (2016-2019), la cual generó desconfianza hacia el gobernante, lo que se evidencia en ésta apreciación:

“El divorcio se fue profundizando sobre todo en este milenio. Yo veo realmente a los empresarios muy lejos de la política, excepto algunos que sienten que tienen cierta capacidad de influir como moviendo fichas, pero no es algo muy orgánico (Participante 9, entrevista personal, 2022).

Para algunos de ellos no se trata de fricciones “[...] hay momentos de mayor o menor sinergia, no los calificaría como fricciones. [...]” (Participante 3, entrevista personal, 2022). Pero los niveles de mayor o menor sinergia se ven resaltados cuando califica a la crisis con mandatarios locales actuales: “la del momento actual es la más extrema, en donde estamos partiendo de una desconfianza abierta, total y declarada por parte del mandatario de turno sobre todos los estamentos” (Participante 3, entrevista personal, 2022).

El análisis previo puso en evidencia que lo que hoy se vive como crisis de relacionamiento y colaboración no tiene precedentes en la ciudad, por tanto, ante la pregunta sobre posibles formas de resolver el impase, dijeron que no era posible tener aprendizajes de superación de la crisis con base en el pasado al no contar con referentes, aparte de un cambio de gobernante que renueve la confianza entre las partes. Lo que queda es un sentir colectivo de los dolientes de la colaboración en el esquema de la triple hélice anclado en la esperanza futura de reconfiguración de las relaciones, como bien lo ilustra este verbatim:

“Yo creo que nos resta a nosotros pensar en futuras generaciones y cómo seguir construyendo sociedad. Al fin y al cabo los mandatarios son pasajeros, y la ciudad no. Nuestra obligación es seguir construyendo y

elaborando fundaciones muy fuertes, para que la sociedad avance, a pesar de que tuvimos un momento de la historia de la ciudad nefasto con un líder como el actual (Participante 1, entrevista personal, 2022).

Desde una mirada más amplia, se debe tener en cuenta el rol de la sociedad civil en todo el entramado: “Yo creo que esa fue la inauguración de la sociedad civil en Antioquia, en el sentido sociológico, de gente que no es de partidos, no es de empresas, no es del Estado y que decide intervenir” (Participante 9, entrevista personal, 2022). Ese rol tiene una posición marcada por la neutralidad, y solo se enfoca en procura del bienestar colectivo. El participante 9, quien fuera alcalde de la ciudad en otro momento, realizó una diferenciación importante entre las crisis pasadas y la actual:

“La crisis de los noventa es muy fácil de resumir: violencia y narcotráfico. Pero con una característica, la institucionalidad y la política no fue pensada con esa crisis. En medio de esa cosa tan horrible todo funcionaba. Las empresas crecieron y los políticos siguieron gobernando sin mucho problema..., yo veo otra crisis ya en el tema de Luis Pérez (2016-2019) y fue la de la corrupción tradicional. [...] por primera vez la crisis se proyectó sobre el poder político, en general toda la clase política quedó muy cuestionada...La crisis que yo veo ahora es la crisis de la política” (Participante 9, entrevista personal, 2022).

La crisis provocada por la parte política llevó a un desentendimiento por parte de actores empresariales sobre lo que venía sucediendo en la ciudad y dejó sola una parte de la institucionalidad aglutinante:

[...] los empresarios de esta época, a diferencia de esas épocas, por diferentes circunstancias se han ido alejando de lo público. Dejaron que fuese Proantioquia individualmente, sin su apoyo, quien hiciera algo por lo público. No hubo ese compromiso. Había una preocupación de los empresarios por acompañar a los alcaldes de forma discreta [...] Luego se asumió que eso se daba solo y eso no es así. Lo que sucedió fue producto de un descuido en el liderazgo (Participante 10, entrevista personal, 2022).

6.3. Acciones de mejora ante la crisis.

Se les consultó por las acciones necesarias para recuperar y fortalecer la relación de colaboración entre el empresariado, los gobiernos y la academia. Las respuestas expresaron, como línea general, la importancia de la comunicación, a fin de visibilizar las iniciativas que ha realizado el empresariado antioqueño en favor del progreso de la región y que requieren una nueva legitimidad en la sociedad. Esto permitiría, de acuerdo con ellos, defender el arreglo institucional alcanzado entre los diferentes actores. Además, hicieron alusión a la necesidad de tener cambios en el liderazgo, de tal forma que los nuevos líderes empresariales mejoren sus nociones de lo público, toda vez que la

colaboración entre empresarios y el gobierno no es gratuita y exige esfuerzos continuos y conocimiento.

Varios de los entrevistados señalaron la importancia de que exista cierta permeabilidad entre el sector privado y público en términos laborales, bajo un esquema que permita a profesionales de diferentes empresas asumir responsabilidades públicas durante determinados períodos: “Yo creo que este tema pasa por la comunicación. [...] Se necesitan otros actores que resuenen en esta sociedad de forma diferente...Y que tengan voz las personas impactadas con los proyectos sociales que se tienen” (Participante 4, entrevista personal, 2022).

Adicionalmente, una de las participantes apuntó a una posible solución frente a la problemática descrita:

“Yo creo que esos esquemas de empresarios en el servicio público con la posibilidad de volver, de nuevo al sector privado, es necesaria. Tal vez no en cargos con tanta exposición legal y patrimonial, pero sí en roles de asesoría. Pero ese compromiso surge solo en un entorno de confianza y transparencia generada por el mandatario de turno, para evitar riesgos reputacionales” (Participante 6, entrevista personal, 2022).

Por su parte, el participante 8 apunta una respuesta un tanto diferente que deja emerger una desesperanza con la forma actual de la relación entre las partes, pero con el esbozo de una ruta de mejora. Se mostró más crítico que los demás frente a la situación actual y sugirió una actitud conciliadora fundamentada en:

“El diálogo y acabar con la prevención que existe. Con Quintero (2020-2023) ya es muy difícil, porque tiene una posición demasiado radical y puede que no haya sido bien tratado en su momento. No lo sé. [...] Conversar con ellos, ofrecerles colaboración. Independientemente de que el que gane (en nuevas elecciones) sea el amigo de Quintero, yo hablaría con él, lo buscaría y le trataría de explicar cómo se han manejado en Antioquia las cosas” (Participante 8, entrevista personal, 2022).

6.4. Atribuciones de la crisis según la perspectiva de los entrevistados

Los entrevistados respondieron preguntas sobre posibles errores cometidos por el empresariado y que, según ellos, hubieran podido ser la fuente del rompimiento que existe en la actualidad con la administración local. Con base en las respuestas, se sugirió una nueva aproximación a la política, a partir de la formación de personas con una capacidad de pensar la ciudad y la región en forma integrada. Además, se señaló la desigualdad social como un factor de descontento agravado por un deterioro generalizado en la imagen de los gobernantes, de los políticos que fomentaban soluciones populistas y una profunda división percibida de la clase política. Para algunos de ellos, es necesario trabajar en una mayor formación política:

“Los empresarios deberían pensar en fortalecer la política, en formar gente, lo que antes se llamaban cuadros, con capacidad reflexiva de pensamiento. Pero no solo que sean afines cien por ciento a lo que el empresariado piense, sino que hace falta que se fortalezcan pensamientos diversos, con respeto al sistema democrático” (Participante 9, entrevista personal, 2022).

Entre las intervenciones se resalta que existió cierta ingenuidad por parte del empresariado en la confianza en los políticos: “[...] creo que se tuvo esa percepción de que este modelo podía avanzar independientemente de quien estuviera. [...] hubo ingenuidad de pensar que con cualquier mandatario se podía trabajar (Participante 5, entrevista personal, 2022). Sobre este particular, una de las participantes adicionó:

“Hubo un momento en que se dijo que la ciudad rodaba sola...que la ciudad y el departamento estaban tan blindados y tenían tan buenos presupuestos que sin importar quien llegase, nada iba a ocurrir. Y Quintero (2020-2023) nos dio una buena sorpresa a todos. Sí se podían robar el presupuesto de la ciudad y mandar al traste proyectos como Buen Comienzo y el fondo de educación superior de EPM. Hubo un exceso de confianza” (Participante 6, entrevista personal, 2022).

Algunos sugirieron que se presentó un abandono y hasta un desprecio hacia la política por parte de los empresarios, lo que fue capitalizado por gobernantes sin roce empresarial y sin interés de vincularlos. En su expresión se denota que “muchos de los antiguos empresarios fueron, en algún momento de la vida, concejales o diputados, o alcaldes, o ministros. Y hoy para nosotros eso era una deshonra, es prohibitivo que nos mencionen eso” (Participante 1, entrevista personal 2022). Esa visión exhibe que se zanjó un profundo distanciamiento con consecuencias graves para la ciudad. En parte la crisis también se puede explicar por asuntos de revanchismo por parte del alcalde, pues durante su campaña se presentó una marcada oposición hacia él por parte del sector privado.

Finalmente, al preguntar por los cambios a futuro que son necesarios para mejorar la relación del empresariado con dirigentes del sector público y de la academia, los entrevistados se inclinaron por direcciones similares. Se refirieron a realizar correctivos a los errores identificados previamente. También, señalaron la necesidad en retomar una injerencia mayor en la política, entendiendo al sector público como un lugar que requiere de su liderazgo y no como un riesgo que se debe administrar desde la barrera. Igualmente, resaltaron la necesidad de comunicar mejor sus estrategias de Responsabilidad Social Empresarial y sus compromisos con la sociedad. También hicieron hincapié en la premura de retomar dinámicas anteriores a partir de entidades como Proantioquia, la Cámara de Comercio y la ANDI, en las que existía una aproximación a los problemas desde las relaciones públicas, al tiempo que trabajaban con los diferentes actores. La solución a la crisis pasa necesariamente por la política:

“Yo creo que hay que buscar —ya hablando de política— que haya un candidato de coalición para la Alcaldía y la Gobernación, y que se busque el respaldo de todos los que no están de acuerdo con el candidato que va a lanzar el alcalde actual” (Participante 8, entrevista personal, 2022).

De esa forma se contrarrestaría que el actual alcalde se perpetúe en el poder aprovechando las fisuras y divisiones entre partidos, empresarios y academia. Se trata de buscar el diálogo en pro del bienestar de la ciudad y en relación con lo estratégico de la incidencia del empresariado antioqueño en las instituciones públicas, uno de los participantes ahondó respecto de la segunda pregunta del cuestionario desde la casuística: “¿Cómo una sólida estrategia de compromiso social puede contribuir a la competitividad?” y su acercamiento se refleja en éste verbatim aduciendo la forma en que se ha usado a EPM con intereses políticos, lo cual no había sucedido antes:

“Hasta ahora fue muy importante EPM... era la joya de la corona. Y es una empresa destacable en el panorama latinoamericano. EPM es un ejemplo en donde el empresariado de Medellín ha jugado un papel determinante” (Participante 10, Entrevista personal, 2022)

Para finiquitar este apartado, considerando la relevancia de la cooperación entre academia, empresariado y gobierno local, resulta conveniente citar la respuesta ofrecida por el exministro de Hacienda, José Manuel Restrepo (2021-2022), durante la entrevista realizada el 07 de noviembre de 2022 por la periodista Olga Patricia Rendón. Durante esta, la periodista se refirió a la “relación muy tirante entre la Alcaldía y el empresariado”, aludiendo a Medellín. Así, preguntó: “¿cómo analiza lo que está ocurriendo?”. A lo que el exministro Restrepo respondió, terminando con un llamado al que es menester atender:

“Hace 18 o 19 años cuando vine como rector (de una universidad privada en Antioquia) lo que más me sorprendió de Antioquia fue la enorme articulación que existe entre el sector privado, la Academia, los gobiernos local y departamental, las organizaciones sociales y las instituciones. A mí se me caían las babas de la envidia de no ver reflejado eso en una ciudad como Bogotá. Ese activo tan poderoso que nos permitió ver que las personas transitaban sin ningún problema del sector público al sector privado, del sector privado a la Academia, y viceversa, es un activo demasiado poderoso. Lo que no puede suceder, lo que no se vale, es que eso se pierda, independientemente de quienes sean los responsables. De aquí en adelante lo que hay que hacer es seguir construyendo esos lazos o reconstruyendo ese relacionamiento activo entre los sectores, porque eso es lo que hace que Antioquia progrese” (Rendón, 2022).

7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Tras entrevistar a diez líderes antioqueños, transcribir en más de 70 páginas las respuestas consignadas en cerca de 10 horas de grabación y luego del análisis de estas,

es posible afirmar que la mayor riqueza de esta región —reconociendo el espacio geográfico que se habita con su riqueza hídrica, mineral y su biodiversidad— es el espíritu colaborativo que existe.

Dicho espíritu colaborativo, con antecedentes que se remontan a un siglo atrás, se acrecentó —por lo menos en el período comprendido en este trabajo— a la época de violencia que vivió el país durante las décadas de 1980 y 1990. Años de violencia creciente y degradación social que se generó por la guerra en la que participó el Cartel de Medellín. En esta época, tal espíritu colaborativo se vio representado en un conjunto de instituciones cuya historia, propósito y gestión dan cuenta de un trabajo mancomunado y sostenido a lo largo del tiempo, por parte de un grupo de líderes —no un grupo particular o una clase empresarial— que buscaban el progreso colectivo, el desarrollo de la región y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes. En realidad, Medellín fue pionero en la implementación de un esquema de coordinación academia-empresariado-gobierno, que ha sido replicado en otras ciudades del país.

Ahora bien, la encrucijada producto de las diferencias entre el alcalde Daniel Quintero (2020-2023) y los empresarios dinamitó dicho esquema y debilitó el buen funcionamiento de las instituciones, como Proantioquia, las empresas públicas de Medellín (EPM) y Ruta N. Este acontecimiento fue descrito por los entrevistados como incomparable con crisis gubernamentales pasadas, pues la única que se llegó a asemejar fue la desencadenada bajo la administración del gobernador Luis Pérez (2016-2019).

Algunos errores que contribuyeron a desatar la crisis con la administración de Quintero fueron señalados por los expertos, entre ellos: el distanciamiento del empresariado frente a lo público debido a un exceso de confianza y a la creencia de que los lazos estaban sólidos, pues consideraron que las instituciones que se habían creado perdurarían sin importar quién llegara al poder; cierta incapacidad de las nuevas generaciones de políticos por pensar la ciudad y ocupar papeles relevantes como líderes políticos, que se ha dificultado debido al aumento de las desigualdades sociales y al deterioro de la imagen de las élites. Errores que, incluso, dieron entrada a personajes con discursos populistas.

En otro orden de ideas, pensando ahora en las soluciones que contribuyen a disminuir las amenazas que surgen para la cooperación entre la *triple hélice*, las respuestas de los expertos incluyeron propuestas como incrementar la comunicación para visibilizar los proyectos que han sido impulsados por el empresariado en la región; igualmente, algunos señalaron la necesidad de mantener arreglos institucionales que estuvieran dirigidos y representados por nuevos líderes, con mayores nociones y conocimiento sobre el sector público. En esta misma línea, también se hizo referencia a la utilidad de que los empleados de los tres sectores puedan pasar de un sector a otro, con la intención de mejorar la experticia y el conocimiento, algo que abriría la puerta a una interacción más dinámica y enriquecedora.

Por lo visto, es posible concluir que en Antioquia es vital trabajar con creatividad en un proyecto común y de largo plazo, que involucre a una pluralidad de sectores, que genere diálogos y propicie reflexiones que den como resultado un nuevo modelo de integración social y económica, con un enfoque especial en los más vulnerables y que forme a una nueva generación de líderes. Líderes que estén dispuestos a recuperar y

fortalecer el esquema de colaboración entre el empresariado, el Estado y la academia, pues tal cooperación es la que ha permitido que Antioquia haya avanzado en su desarrollo económico local, en el que el progreso se comprende como un proceso colectivo que irradia al conjunto de la sociedad.

8. RECOMENDACIONES

La institucionalidad se podrá consolidar cuando todos los ciudadanos tomen conciencia de pertenecer a unos mismos proyectos colectivos y cuando se logre gestar una visión clara de un proyecto o modelo de sociedad. En definitiva, será posible cuando se tenga una disposición a asumir los retos que implica una integración real, fuente de progreso y bienestar para todos. Se quiere insistir en continuar el esfuerzo que se había iniciado desde 2015 en EPM para promover el debate académico y así contribuir a la formación de la opinión pública, especialmente en los años que se tengan elecciones para elegir a los nuevos gobernantes. Esto con el fin de garantizar que se tengan los mandatarios más competentes y capaces para ocupar cargos públicos. Así mismo, el empresariado y la academia deben acoger a quienes salgan elegidos y facilitar mecanismos de acercamiento para acompañarlos en el desarrollo de sus gobiernos, con el interés de garantizar veedurías que favorezcan la lucha contra la corrupción, la defensa de la libertad frente a la posible manipulación del Estado y, especialmente, la búsqueda del bien común para la sociedad. Cuando el bien común está en juego, no hay lugar a equívocos por ligereza o irresponsabilidad. Finalmente, los empresarios deben ser conscientes de que su situación privilegiada hace que la sociedad deposite en ellos su confianza para que demuestren liderazgo en sus sectores, tomen decisiones viables y tengan la suficiente entereza tanto para distinguir lo que funciona bien y señalar lo que no.

REFERENCIAS

- Acemoglu, D., y Robinson, J. A. (2012). *Por qué fracasan los países. Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*. Deusto.
- Blu Radio. (2021, Febrero 02). *Secretaria privada del alcalde Daniel Quintero hizo una toma hostil de la empresa: exgerente de EPM*. Blue Radio. <https://www.bluradio.com/blu360/antioquia/secretaria-privada-del-alcalde-daniel-quintero-hizo-una-toma-hostil-de-la-empresa-exgerente-de-epm>
- Campuzano-Hoyos, J.A. (2008). Juan Gonzalo Restrepo Londoño, semblanzas de un empresario. *Revista Ad-minister* (12): 53-72
- Caracol Radio. (2020, Septiembre 08). *Alcalde Daniel Quintero: "A EPM la estaban ordeñando"*. Caracol Radio. https://caracol.com.co/programa/2020/09/08/6am_hoy_por_hoy/1599563563_7_07213.html
- Ceballos, M., y Hoyos, D. (2002). *El impacto de la descentralización en Colombia: aproximación a la democracia y al desempeño gubernamental en el nivel local, 1988-2000*. Consejo Latinoamericano de ciencias sociales, Buenos Aires. Disponible en: <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/becas/20110119012020/ceballos.pdf>

- Comité Universidad Empresa Estado (CUEE). (s.f.). *Conoce el CUEE*. Comité Universidad Empresa Estado (CUEE). <https://www.cueeantioquia.com.co/conoce-el-cuee/>
- Dávila, V. (2021, Abril 17). "No me voy a dejar": el alcalde de Medellín se despacha en Semana contra Uribe, Fajardo y los cacaos paisas. *Semana*. <https://www.semana.com/nacion/articulo/no-me-voy-a-dejar-el-alcalde-de-medellin-se-despacha-en-semana-contra-uribe-fajardo-y-los-cacaos-paisas/202146/>
- Departamento Nacional de Planeación. (2020, Septiembre 02). *Bogotá ocupa el primer lugar en el índice de ciudades modernas del DNP*. Departamento Nacional de Planeación <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Bogota-ocupa-el-primer-lugar-en-el-indice-de-ciudades-modernas-del-DNP.aspx>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.
- Escandón-Barbosa, D., Urbano-Pulido, D., & Hurtado-Ayala, A. (2019). Exploring the relationship between formal and informal institutions, social capital, and entrepreneurial activity in developing and developed countries. *Sustainability*, 11(2), 1-20.
- Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (1998). The triple helix as a model for innovation studies. *Science and public policy*, 25(3), 195-203
- Etzkowitz, H.; Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation from national systems and "mode 2" to a Triple Helix of University-Industry government relations. *Research Policy*, N°29:109-123.
- Franz, T. (2018). Power balances, transnational elites, and local economic governance: The political economy of development in Medellín. *Local Economy*, 33(1), 85-109.
- Helmsing, A. H. J. B. (2003). Partnerships, Meso-institutions and Learning New local and regional economic development initiatives in Latin America. En I. Baud, & J. Post (Eds.). *Realigning actors in an urbanizing world: Governance and institutions from a development perspective* (pp. 79-100). Institute of Social Studies, The Hague, The Netherlands.
- Henao, E. F. (2021, Abril 10). *Crisis financiera del Jardín Botánico surtió debate de control político en el Concejo*. El Colombiano. <https://www.elcolombiano.com/antioquia/crisis-financiera-del-jardin-botanico-se-debatio-en-el-concejo-BE14894467>
- Lawton, T., McGuire, S., & Rajwani, T. (2013). Corporate political activity: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 86-105.
- López-Gallego, F. (2001). El surgimiento de EAFIT en el contexto del desarrollo de la educación en administración y la practica administrativa en Colombia a propósito de la celebración de los 40 años. *Revista Universidad EAFIT*, 37(121), 9-18.
- López-Díez, J. C. (2018). Atanores y almenaras. Editorial Universidad Eafit.
- López-Díez, J. C. (2003). El Modelo Gerencial Antioqueño: Taylorismo de Carriel y Camándula. *AD-minister*, 2(1), 11-25.
- Lopez-Diez, J.C. (2012). Schumpeter, de paso por Titiribí. Editorial Universidad EAFIT

- Mayor Mora, A. (1984). *Ética, trabajo y productividad en Antioquia*. Tercer mundo editores.
- Ospina, G. (2022, Agosto 25). *El secreto mejor guardado de Medellín cumple 65 años*. El Colombiano. <https://www.elcolombiano.com/antioquia/el-secreto-mejor-guardado-de-medellin-cumple-65-anos-DM18500928>
- Portafolio. (2020, Agosto 11). *Renuncia la Junta Directiva de EPM*. Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/epm-renuncia-la-junta-directiva-543563>
- Proantioquia. (s.f.). *¿Quiénes somos?* Disponible en: <https://proantioquia.org.co/quienes-somos/historia>
- Rendón, O. (2022, Noviembre 07). *"El Gobierno debe dar mejores mensajes al mercado"*: El Colombiano. <https://www.elcolombiano.com/negocios/el-gobierno-debe-dar-mejores-mensajes-al-mercado-restrepo-EN19058268>
- Rodríguez, S. (2021, Agosto 05). *Cuatro sospechas de que ProMedellín es, por ahora, un tanque de papel afín a Quintero*. La Silla Vacía, disponible en: <https://www.lasillavacia.com/historias/silla-nacional/cuatro-sospechas-de-que-promedell%C3%ADn-es,-por-ahora,-un-tanque-de-papel-af%C3%ADn-a-quintero/>
- Ruiz, S. y Pachón, C. (2019, Noviembre 12). *Empalme de Daniel Quintero lleva el sello GEA y un toque de Fajardo*. La Silla Vacía, Disponible en: <https://www.lasillavacia.com/historias/silla-nacional/empalme-de-daniel-quintero-lleva-el-sello-gea-y-un-toque-de-fajardo/>
- Secretaría de Hacienda y Secretaría de Suministros y Servicios. (2020). *Concejo de Medellín aprobó presupuesto del Municipio para 2021 por \$6,1 billones durante la clausura del último periodo de sesiones de este año*. Alcaldía de Medellín. Disponible en: <https://www.medellin.gov.co/irj/portal/medellin?NavigationTarget=contenido/8612-Concejo-de-Medellin-aprobo-presupuesto-del-Municipio-para-2021-por-61-billones-durante-la-clausura-del-ultimo-periodo-de-sesiones-de-este-ano>
- Vargas, D. (2021, Octubre 05). *Medellín es la segunda ciudad más competitiva de Colombia, asegura estudio*. El Colombiano. <https://www.elcolombiano.com/negocios/medellin-es-la-segunda-ciudad-mas-competitiva-de-colombia-GO15821654>
- Orejuela, J. (2023) *Tu tesis sin angustia: manual para pasar del problema de investigación al análisis de datos bajo una lógica matricial y las metodologías ágiles*. Editorial Nuevos Mundos, Medellín.