

EQUIDAD Y TRABAJO
COLABORATIVO:
Las bases para *construir país*

Fundación **corona**



DIRECCIÓN

- **Director ejecutivo**
Daniel Uribe Parra
- **Líder de Planeación, Evaluación y Aprendizaje**
Natalia Borrero Guerrero

FUNDACIÓN CORONA - EQUIPO TÉCNICO

- **Gerente Participación Ciudadana**
Diana Dajer Barguil
- **Gerente Educación y Empleo**
Rafael Arias Albañil
- **Líder Transformación y Comunicaciones**
Daniela Matiz Bahamon

CORRECCIÓN DE ESTILO

- Ana María Cobos Villalobos

EDITOR

- Andrés López Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

- Antonio Echavarría Barco
- Daniel Echavarría Arango
- Elena Echavarría Olano
- Guillermo Carvajalino Sánchez
- Emilia Ruiz Morante

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

- *Funlab Experience Design S.A.S*

FUNDACIÓN CORONA. Primera edición marzo de 2023
IMPRESO EN COLOMBIA - PRINTED IN COLOMBIA
ISBN: 978-958-8402-49-9

ZETTA COMUNICADORES

Zetta Comunicadores S.A. Quien solo actúa como impresor

FUNDACIÓN CORONA

Teléfono: (+57 1) 400 00 31
Calle 70 No. 7-30 oficina 100, Bogotá, D.C. - Colombia
www.fundacioncorona.org



@FundCorona



@fundacioncorona



Fundación Corona



@fundcorona

Todos los derechos reservados. Queda prohibida, salvo la excepción prevista por la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con la autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva del delito contra la propiedad intelectual.



Fundación corona

EQUIDAD Y TRABAJO
COLABORATIVO:

Las bases para *construir país*



INTRODUCCIÓN

“

Hace sesenta años Colombia era un país muy diferente, con un gran déficit en infraestructura y servicios básicos. Éramos un país rural, 49%, pero con una urbanización creciente debido en gran parte a la migración a las ciudades a raíz de la violencia. Teníamos una tasa de analfabetismo del 25 % y cobertura en servicios básicos como alcantarillado y acueducto que apenas superaba el 30 % y 40 %, respectivamente. En términos de instituciones, seguíamos bajo el Frente Nacional con un gobierno centralizado; no había elección de alcaldes ni gobernadores; no había herramientas de planificación territorial y existían pocas organizaciones sociales.

La fundación, nacida hace 60 años bajo el nombre Fundación Santa Elena, fue impulsada en medio de ese contexto con el objetivo de apoyar la educación y las necesidades básicas de los hijos y las familias de los empleados de Corona, siempre respondiendo a los valores de la familia (solidaridad, respeto, compromiso, integridad y excelencia).

Dos décadas más tarde, a finales de los años 80, nuestros abuelos y tíos, junto con los directores de Corona y Guillermo Carvajalino, inspirados al ver cómo la institucionalidad en la empresa había sido clave para su desarrollo, decidieron darle un nuevo nombre y cambiar su rumbo. Reconocían que la base del progreso es el desarrollo institucional (conocimiento, procesos, normas y cultura), además de ser el único camino para un cambio sistemático, inclusivo, sostenible y escalable. Comenzando en 1987 con el programa de gestión hospitalaria, transfirieron y convirtieron en un bien público las mejores prácticas empresariales para los hospitales. Luego extendieron esta metodología a nuevas áreas, como la Corporación de Excelencia para la Justicia.

Ese pensar aún define el ADN de la fundación.

Cuando uno contrasta la Colombia de hoy con la Colombia de 1963, el progreso es evidente, pero persisten y seguirán existiendo retos inmensos que definirán las oportunidades de esta y las próximas generaciones de colombianos. Una métrica y un número que sintetizan el reto: el número de generaciones que se requieren para salir de la pobreza en Colombia. Actualmente, se calculan 11 generaciones en nuestro país, mientras que, en otros países, como Dinamarca, solo toma 2 generaciones.

Ante este y otros retos, identificando las necesidades del país, la Fundación Corona decidió enfocar su esfuerzo en dos verticales: educación y empleo, y la participación ciudadana, con la misión de promover la movilidad social, una mejor calidad de vida y una mayor equidad.

La envergadura del problema puede parecer desalentadora, sobre todo cuando los problemas están correlacionados y son multifactoriales. En materia de educación, por ejemplo, el acceso y permanencia de personas vulnerables no puede resolverse desde el mercado laboral si existen brechas en educación primaria o en educación socioemocional. En el caso de la participación ciudadana, **¿cómo podemos resolver el problema de confianza entre gobiernos y ciudadanos?**

Para enfrentar estos retos, creemos necesario más que nunca seguirle apostando a este modelo de intervención enfocado en la colaboración y las alianzas, la descentralización y la escalabilidad. La buena noticia es que se ha vuelto más fácil hoy en día con cambios fundamentales como:

La transformación de la estructura institucional de Colombia, que desde la Constitución

de 1991 ha fortalecido a la sociedad civil con espacios, creando marcos de colaboración entre lo público y privado, y ha incentivado la descentralización del gobierno. Como resaltó Thomas Friedman en su libro *El mundo es plano*, las ideas y tecnologías hoy en día viajan entre y dentro de países sin fricción. Los recursos locales ya no son tan escasos y concentrados, y pueden ser apalancados con recursos de cooperación internacional o con innovación financiera, por medio de herramientas como los bonos de impacto social, lo que elimina este cuello de botella.

Por eso mismo, la fundación hoy en día busca innovar, sacudir y articular. Al romper los silos entre instituciones e impulsar alianzas de privadas con privadas, privadas con públicas o públicas con públicas; al difundir conocimiento y herramientas entre los distintos actores del ecosistema y así canalizar recursos a las iniciativas; y al buscar y difundir la constante innovación en el sistema, la Fundación Corona quiere seguir impulsando la participación, confianza y colaboración entre aliados, ayudando a maximizar los esfuerzos de cada actor en el sistema. Solo con alianzas como Activa Buenaventura, en la cual trabajamos junto con 9 socios alrededor de la participación ciudadana en Buenaventura, o GOYN, que reúne a 36 socios y aliados alrededor de agendas, territorios y propósitos comunes, podremos enfrentar estos y otros retos.

En paralelo, dentro de este plan de acción, la fundación entiende y prioriza la necesidad de un enfoque territorial, clave para entender la casuística de los problemas de forma sistémica y desarrollar soluciones efectivas,

y el fortalecimiento y empoderamiento de los actores locales, que son los dueños de su destino. Un ejemplo clave ha sido nuestra alianza por Yumbo, con la Fundación Smurfit Kappa y los principales actores empresariales de la región, alineando una visión de territorio e implementando el modelo Participa+ para fortalecer las relaciones de confianza entre los diferentes actores del territorio. Otro ejemplo reciente es Nuestra Barranquilla, una iniciativa que estamos articulando con Fundación Botnar y Diseño Público y en la cual buscamos promover el reconocimiento y fortalecimiento de las juventudes como agentes de cambio en la construcción de ciudad, definiendo una agenda común que está priorizando las necesidades de los y las jóvenes de la ciudad.

Fundación Corona avanza con el norte de promover la movilidad social bajo este esquema de intervención, con la esperanza de que el proceso mismo de trabajar en conjunto fortalezca la confianza entre los sectores privado, público y organizaciones sociales, promueva la solidaridad entre los ciudadanos y nos prepare como país para mejorar constantemente y conseguir una sociedad cada día más igualitaria, más incluyente, con más institucionalidad, y así lograr más oportunidades para que cada colombiano realice su potencial y sus sueños.



Antonio Echavarría
Presidente del Consejo Directivo

Como fundación, reconocemos que nuestro rol ha sido, es y será el de asumir riesgos y construir en conjunto evidencias que ayuden a superar barreras y cambiar mentalidades con respecto a innovaciones sociales cuyo avance no ha sido posible desde lo público o el mercado privado. Este rol tiene una función cata-

lítica y sirve como puente o tejedor de redes y sistemas para hacer visibles futuros posibles y esperanzadores, orientados a mejorar la calidad de vida de miles de colombianos.

Durante las últimas seis décadas, hemos sido testigos de cambios acelerados en nuestro

país y el planeta: la población global se ha triplicado, la tecnología se masificó hasta convertirse en casi un determinante de nuestras existencias y el medio ambiente viene sufriendo cambios que nos afectan a todos y obligan a perfilar y adoptar agendas de desarrollo sostenible que comprometan a cada vez más Gobiernos, entidades, compañías e individuos.

Dichos cambios han abierto grandes brechas en la equidad, la diversidad, la inclusión, la democracia y las diferencias que se viven desde lo local hasta lo global, trayendo consigo retos de financiamiento y de trabajo colectivo.

En esta celebración de los sesenta años de Fundación Corona, vemos una oportunidad para compartir la evolución de nuestra manera colaborativa de trabajar para cerrar esas brechas y afrontar retos, siempre con base en el reconocimiento de las necesidades del contexto y los más importantes cambios efectuados durante los primeros cincuenta años, además de la redefinición hace diez años de la estrategia, nuestras actuales teorías de cambio y la visión que tenemos acerca del futuro de la filantropía y el sector fundacional.

Una parte fundamental de nuestro carácter ha sido contribuir a la identificación de las necesidades que tienen el país y sus territorios, y adelantar una construcción conjunta de las condiciones que permitan los cambios, uniendo voces, debatiendo desde la diversidad e implementando desde el fortalecimiento del tejido social.

Esta reflexión con respecto a nuestra forma de trabajar y a la manera como logramos impactos más sostenibles pasa por entender que es imprescindible considerarnos actores que nos necesitamos los unos de los otros. Además, para promover soluciones duraderas, los actores, los líderes y los ciudadanos en los territorios debemos ser parte de la solución y entender que los impactos son mayores si aprendemos sobre lo construido, fortalecemos nuestras instituciones y reconocemos el valor y la corresponsabilidad entre lo público, lo privado, la sociedad y la academia.

Hoy, contamos con más de 300 socios nacionales e internacionales, incluyendo fundaciones, ONG, multilaterales, empresas, gremios, instituciones públicas, academia, agencias de cooperación internacional, entre otros, con quienes siempre es un privilegio para Fundación Corona trabajar en colaboración por nuestro país.

A lo largo de seis décadas, los valores que nos identifican han sido los cimientos que, desde la familia Echavarría Olózaga, permean nuestro quehacer. El respeto, la solidaridad, la integridad y la excelencia suman para la construcción del interés general, ya que todo nuestro trabajo es un bien público que, con humildad, ponemos al servicio de todos.

Cada capítulo de la historia de Fundación Corona ha sido posible gracias a la suma de esfuerzos de muchos en procura de construir una mejor sociedad, en especial aquellos esfuerzos hechos por las poblaciones y los territorios que han sido partícipes de nuestras apuestas, ayudándonos a entender que el cambio y las soluciones se deben originar en ellos, en escucharlos, comprenderlos e involucrarlos, algo que, como sector, hemos sabido valorar y aprender.

También es necesario agradecer a nuestros aliados nacionales, internacionales y del sector público, a los líderes y a los agentes de cambios, y a los colaboradores de la Fundación y de Organización Corona, quienes siempre han dejado su huella y su liderazgo en cada proceso.

Sabemos que estos primeros sesenta años nos comprometen con el país a seguir trabajando juntos por la equidad y un futuro mejor para cada persona en Colombia.

Gracias por la construcción de confianza.



Daniel Uribe
Director Ejecutivo



01

C A P Í T U L O

La evolución de
nuestra estrategia



La Fundación se reconoce por su poder de convocatoria y de atraer aliados; es una voz con capacidad de incidencia, que genera modelos hacia la equidad y la movilidad social”

Familia Echavarría Olózaga



Durante la década de los 60 se comenzó a hablar en Colombia de la filantropía, reconociendo los cambios del contexto del país y el desarrollo empresarial de los años 50. Con esa mirada nació el compromiso con la responsabilidad social empresarial y, como resultado, surgió una serie de beneficios tributarios desde el Gobierno para incentivarla.

Varias organizaciones se constituyeron como pioneras en este tema: Codesarrollo (1960), Fundación Mario Santo Domingo (1960), Fundación Carvajal (1961) y Fundación para la Educación Superior (FES) (1964).

1963 ○

Fue en este panorama de responsabilidad con el desarrollo social en el que surgió la Fundación Echavarría Olózaga, **creada el 18 de diciembre de 1963** cuando Hernán, Elkin, Norman, Felipe y Alice, junto con su madre, doña Elena Olózaga de Echavarría, unieron sus esfuerzos personales para generar cambios reales en la sociedad del país. Sin embargo, la Familia ya tenía en sus orígenes la contribución o aportes a lo social.

Adicionalmente, Alejandro Echavarría fundó en 1913 el Hospital San Vicente de Paul de Barbosa y lo consideró otro hijo en su herencia.

En sus orígenes, la fundación era muy cercana a la empresa y se enfocaba en trabajar con comunidades próximas, principalmente empleados y sus

familiares, y **tenía como objetivo fomentar la educación y la orientación de estudiantes de bajos ingresos, entregarles becas, subsidios o ayudas para adelantar, culminar o especializar sus estudios.**

Otro criterio considerado era el de la vivienda popular para las clases pobres y menos favorecidas de Colombia, además de promover el adelanto y la difusión de la ciencia y las bellas artes.

1974

En 1974, la fundación cambia su nombre a Fundación Santa Elena, en honor a Elena Olózaga de Echavarría, manteniendo su orientación hacia la educación, la vivienda, la difusión de ciencias y cultura, y su colaboración con programas de asistencia social de interés nacional o local.

A partir de ese año fueron incluidas nuevas áreas de trabajo, como el fomento del empleo, el aumento del ingreso y el desarrollo de una actitud favorable hacia la iniciativa empresarial. Además, se buscó contribuir a la identificación y la solución de problemas de la salud en la población colombiana, especialmente de aquellos que se originaban en las deficiencias de carácter administrativo y de gestión.

Durante los primeros veinticinco años, la fundación trabajó discretamente sin una planta propia, con su liderazgo en manos del Consejo Administrativo y presidentes de Corona como Francisco Mejía Vélez, Rodrigo Gutiérrez Duque y Jorge Rocha.

80'

La estrategia de **Fundación Santa Elena** se fortaleció en los años 80 y mantuvo el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y sus familias, y de las comunidades en el entorno geográfico, incluyendo el fortalecimiento institucional, en especial desde la gestión, el trabajo en alianzas y algunos acompañamientos de incidencia en la política pública.



En el ámbito de la educación, fueron creadas escuelas y se otorgaron becas en carreras técnicas. Algunos de estos créditos fueron administrados por el ICETEX. A la par, se desarrollaron, junto con el SENA, escuelas mecánicas de formación, entrenamiento práctico y un pago de medio salario mínimo.

También se implementaron otros programas mediante campañas educativas con el fin de hacer evidente la importancia de la democracia, la convivencia (cómo vivir mejor) y el desarrollo integral de la primera infancia.

1985

En la línea de fomento empresarial, muy cercana al pensamiento de Hernán Echavarría, se creó en 1985 el Fondo de Desarrollo Empresarial con varios objetivos: la promoción de la cultura empresarial y el desarrollo de grupos de capacitación en temas de gestión de aspectos técnicos.

1986

Con respecto a otro de los focos de atención de la fundación, desde 1986, y promovido por Rodrigo Gutiérrez, se inició el apoyo a la gestión de la salud. Todo comenzó con el Hospital San José, en donde se desarrolló —en alianza con la Fundación para la Educación Superior - FES y Fundación Restrepo Barco— el proyecto de Gestión Hospitalaria (GEHOS), que apoyó a varias instituciones y permitió la creación de un **software** que se implementó en el Ministerio de Salud y se convirtió en la base para desarrollar el Centro de Gestión Hospitalaria, actual organización para la excelencia en la salud.

Entre

1987
& 1991

Entre 1987 y 1991 se presentaron cambios importantes en la estrategia. Fue así como en 1988 se transformó el esquema de trabajo al definir un equipo de trabajo liderado por Guillermo Carvajalino.

Luego, en 1990 se decidió un nuevo cambio de nombre. A partir de ese año se comenzó a conocer como Fundación Corona, la cual, al identificarse con la Organización Corona, tuvo un mayor respaldo de sus acciones para fortalecer el prestigio de las dos entidades.

Por decisión de la Familia se transfirieron varios activos en busca de fortalecer el patrimonio y la sostenibilidad de la fundación.

Se definió, entonces, que Fundación Corona no debería ser una entidad ejecutora.

“

Desde la creación del primer equipo de la fundación hasta el día de hoy, la selección y el desarrollo de las personas han sido prioritarios para la Familia. Son líderes que siguen promoviendo la equidad y el desarrollo social desde diferentes cargos a lo largo de la vida”.

Familia Echavarría Olózaga

“

EN LA ESTRATEGIA DE LA FUNDACIÓN EN LOS AÑOS 90, EL OBJETIVO CENTRAL ERA CREAR INSTITUCIONALIDAD,

ya que instituciones adecuadamente gestionadas mejoran las condiciones de las personas y su bienestar. Para volverlo escalable y sostenible, se requieren reformas sectoriales”.

Guillermo Carvajalino, ExDirector de la Fundación

Capítulo 01

La evolución de nuestra estrategia



Un claro ejemplo de esto dio en el sector de la salud con la concepción de un proyecto como GEHOS, luego el Centro de Gestión Hospitalaria, y se apoyó la reforma de la Ley 100.



Otra manera de apoyo institucional fue la creación de nuevas entidades especializadas mixtas, conformadas por varios aliados, entre las que se destacaron la **Corporación de la Excelencia en la Justicia, Corpoeducación, Corporación Consorcio, y el apoyo en los inicios de transparencia por Colombia.**

Para identificar las condiciones y las determinantes necesarias, Fundación Corona también apoyó investigaciones. En 1994 se trabajó con varios aliados en el desarrollo de un estudio que analizaba cuáles eran los determinantes para la calidad de la educación. La investigación reconoció que lo más importante eran los rectores y que, en un futuro, se trabajaría más en este tema gracias a Empresarios por la Educación.



La fundación buscaba reconocer vacíos en la educación y promover cambios de mediano y largo plazo desde los planes de educación decenal, orientados hacia los maestros y los rectores, así como al mejoramiento de la calidad”.

Familia Echavarría Olózaga

Otro factor que se incorporó en los 90 fue la gestión comunitaria y la identificación de las maneras para apoyar a la ciudadanía desde sus necesidades locales. Así, se generó formación e incentivos en busca de fortalecer la capacidad de las personas frente a los avances de la ciudad, lo que dio pie a programas que incluyeron **Bogotá Cómo Vamos** y el **Premio Cívico por una Ciudad Mejor**, que poco a poco sentaron las bases del desarrollo de una línea de trabajo para la participación ciudadana.

Desde finales de los 90 se reconoció que el impacto de la fundación estaría dado en el largo plazo, desarrollando las condiciones para que, en el mañana, los cambios se pudieran producir, independientemente del sector. Ese es el principal modelo y, aún hoy, más de veinticinco años después, los modelos actuales siguen dicha premisa.

Los criterios que acompañaban esa estrategia eran:

- No trabajar solos.
- Movilizar recursos de terceros.
- Relevancia y pertinencia para el país con diagnósticos y evidencia.
- Foco en las cuatro áreas de trabajo.
- Pensamiento inductivo mediante el aprendizaje con proyectos piloto, la sistematización y el desarrollo de bases para modelos escalables.

“ UNO DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS FUE SU POSICIONAMIENTO,

logrando ser una de las fundaciones más reconocidas, demostrando que desde el mundo empresarial se pueden hacer cosas importantes de manera desinteresada, sofisticada y de largo plazo”.

Guillermo Carvajalino, ExDirector Fundación Corona.

En la primera década del siglo XXI se trabajó en el fortalecimiento de alianzas y se alcanzaron cerca de 250. Estas alianzas eran nacionales e internacionales, lo que permitió aumentar el apalancamiento de recursos y el desarrollo de réplicas internacionales de los programas Cómo Vamos y RedAmérica.

“
El apalancamiento es importante, muestra nuestra capacidad de trabajar en alianzas, en el ADN de la Familia, en la fundación y el negocio, es la forma de hacer negocios e inversiones y modelos sociales”.

Familia Echavarría Olózaga

Un activo esencial de la fundación han sido los valores de la Familia, que a lo largo de su historia se integran a su quehacer:

- **La excelencia**, reconociendo que las cosas bien hechas producen buenos resultados.
- **La transparencia**, que es parte de un principio ético propio y relevante para una institución que maneja recursos privados para fines públicos.
- **El respeto** por la diversidad de pensamiento y la búsqueda de relaciones entre personas e instituciones fundamentadas en la tolerancia.
- **El conocimiento**, fuente de progreso social y prosperidad.
- **El bien común**, con un trabajo que busca la promoción y la construcción del interés general y no los intereses particulares. Nuestro trabajo es un bien público.

“

La fundación se reconoce como un socio con un gran equipo, en el que su principal aporte no es la plata, sino la capacidad de dar asesoría y llevar a cabo estrategias de implementación, entendiendo el contexto de las políticas y teniendo un buen relacionamiento con actores públicos e internacionales”.

**Emilia Ruiz Morante,
Exdirectora Fundación Corona.**

En 2006 se dio inicio a Palabrarario & Numerario, programa de promoción de la lectura, la escritura y el pensamiento lógico matemático de los estudiantes de básica primaria mediante el fortalecimiento de matemáticas y lectoescritura con la transformación de las prácticas pedagógicas de los docentes.

El programa se implementó con aliados durante más de diez años. Luego de varias evaluaciones, se tomó la decisión de entregarlo al socio y terminarlo.

Durante 2008 se reconocieron oportunidades de trabajo con poblaciones más vulnerables, como las personas con discapacidad. De esta manera, y en alianza con varios socios, se desarrolló el Pacto de Productividad. También, se trabajó con las juventudes gracias al proyecto Jóvenes con Empresa.

“

DEBEMOS ASEGURAR QUE ESTAMOS EN LOS TEMAS MÁS RELEVANTES Y DE MAYOR IMPACTO. LOS RETOS COMO SOCIEDAD Y DEMOCRACIA CAMBIARON”.

Familia Echavarría Olózaga

Seguimos reconociendo la importancia de traer las iniciativas al presente y destacamos el crecimiento y la evolución de los programas Cómo Vamos, con foco en jóvenes, para que dispongan de más herramientas y mayor capacidad para imaginar y construir la sociedad del futuro. Además, reconocemos el valor de los nuevos modelos.

Consideramos que estos nuevos esquemas de trabajo, como el modelo Participa+, ayudan a otras entidades a implementar estrategias territoriales, permitiéndoles articular a los diferentes actores y cocrear herramientas y metodologías pertinentes para superar barreras y resolver retos locales.

“

Se está para los demás, para servir con humildad”.

Emilia Ruiz, Exdirectora Fundación Corona.

Esto ha sido eje de nuestro accionar y de la nueva visión actual de la fundación, que comenzó a perfilarse por completo en 2013 y que sigue vigente.

“

DAR Y RECIBIR SON ACTOS IDÉNTICOS”.

Ángela Escallón, Exdirectora Fundación Corona.



Corona y Fundación Corona

La empresa Corona ha tenido como propósito a lo largo de sus 140 años de historia el mejoramiento de vidas mediante la transformación de espacios con soluciones y productos para la remodelación y la construcción, siempre siendo fiel a sus valores corporativos (pasión por el servicio, integridad, austeridad, sencillez, respeto y responsabilidad con la sociedad).

Desde su creación, Organización Corona ha estado comprometida con el crecimiento inclusivo y sostenible, la competitividad y la institucionalidad del país.

Todas las actividades que adelanta la organización se hacen con la perspectiva de un triple impacto en términos sociales, económicos y ambientales, más un compromiso con la sostenibilidad. A lo largo del tiempo, Fundación Corona y la empresa han identificado maneras de trabajar en conjunto para aumentar el impacto de su labor tanto en lugares remotos a donde ninguna de las dos entidades llegaba como en comunidades de las áreas de influencia de las compañías.

Entre las principales acciones, se destaca el **desarrollo de proyectos integrales de infraestructura social** (instituciones educativas y sistemas de potabilización de agua, entre otros) para los cuales la empresa hace donaciones de material y aporta conocimiento y voluntariado, mientras que la fundación contribuye con la gestión de aliados y modelos de implementación y seguimiento.

Dos ejemplos de esta manera de trabajo conjunto son las escuelas protectoras del medio ambiente y el club amigos del agua.

En el pasado se recibieron, desde las empresas, donaciones destinadas a programas educativos y, más recientemente, **estamos uniendo nuestras capacidades y nuestros conocimientos** en proyectos que buscan la formación de jóvenes en el sector constructor, como la iniciativa Mujeres que Construyen; la promoción de empleo inclusivo en sus cadenas de proveedores y la orientación a jóvenes en instituciones educativas de sus áreas de influencia.

Aunar esfuerzos nos permite seguir haciendo tangibles los valores y la visión de la Familia, y fortalecer nuestro impacto bajo una marca responsable y solidaria con la sociedad.

corona





02

C A P Í T U L O

**Nuestra actual
estrategia**

2013 - hoy: una década de cambios para responder a las nuevas realidades del país

Durante la última década, hemos adoptado una estrategia que sigue marcando el derrotero de nuestro accionar en Colombia y que tuvo en 2013 un momento que podríamos denominar “**de arranque**”, pero que partió de lo construido durante nuestros primeros cincuenta años de labor y sentó unas bases sólidas para continuar nuestro trabajo.

La visión de la fundación, pues, se cimentó en ser líderes en el desarrollo de modelos innovadores, replicables, integrales y sostenibles que mejoran la calidad de vida de los colombianos.

Partiendo de esta visión, en 2013 identificamos las nuevas oportunidades que se nos presentaban en ese momento para contribuir al progreso de Colombia, un ejercicio que involucró a la familia Echavarría Olózaga —cuya participación ha sido total desde el principio—, al Consejo Directivo y al equipo de Fundación Corona y a diversos líderes de opinión de Colombia.

De esta manera, se mantuvo el propósito central de Fundación Corona:

FORTALECER LAS CAPACIDADES PARA IMPULSAR EL DESARROLLO SOCIAL, LA CALIDAD DE VIDA Y LA EQUITAD EN NUESTRO PAÍS.

Así mismo, se determinó que la movilidad social —es decir, la posibilidad que tienen las personas de subir o bajar de posición en una escala de bienestar socioeconómico que mide, por ejemplo, la movilidad educativa y de activos, la generación de ingresos y el acceso al trabajo— sería el camino más adecuado para la generación de equidad y desarrollo social en el país. En síntesis, las oportunidades que tienen las personas para acceder a mejores condiciones de vida a pesar de sus circunstancias al nacer.

Sabemos que la movilidad social es multidimensional y esa es la razón por la cual trabajamos desde nuestras líneas estratégicas, Educación y Empleo y Participación Ciudadana, para contribuir a promover la movilidad social de manera integral en nuestro país. Al respecto, el índice de movilidad social del Foro Económico Mundial establece la educación, el empleo, la salud, la tecnología y las instituciones resilientes como principales dimensiones para alcanzar la movilidad¹.



1. WORLD ECONOMIC FORUM. 2020. “The Global Social Mobility Report 2020, Equality, Opportunity and a New Economic Imperative”. WEF



Contribuiríamos, entonces, a promover la movilidad social en Colombia, considerando que debería convertirse en 2025 en un país “diamante”, es decir, que la mayoría de los habitantes estarían ubicados en la denominada “clase media”, lo que convierte la pirámide de estratificación social en una distribución en forma de diamante. Así, se deja atrás una estructura en la que el grueso ha estado en la clase pobre y vulnerable.

Esta orientación estratégica se enmarcaba en grandes metas que estableció la familia

Echavarría Olózaga para Fundación Corona, las cuales son revisadas de manera periódica.

Dichas metas establecen el norte para seguir con respecto a la contribución y el impacto que se espera entregar al país en desarrollo social, calidad de vida y equidad, la replicabilidad de los programas apoyados y la atracción de recursos de terceros para apalancar programas y proyectos, así como replicarlos a escala nacional e internacional.

“
**EN COLOMBIA SE NECESITAN ONCE GENERACIONES
PARA QUE LAS PERSONAS NACIDAS EN FAMILIAS DE
BAJOS INGRESOS PUEDAN SALIR DE LA POBREZA”.**

OCDE²

2. SCARPETTA, Stefano; CARCILLO, Stéphanie; FÖSTER, Michael. 2018. “¿Un elevador social descompuesto? Cómo promover la movilidad social”. OCDE

El enfoque que Fundación Corona adoptó para fomentar, promover y propiciar la movilidad social de la población vulnerable de Colombia se definió en dos líneas estratégicas: Educación y Empleo y Participación Ciudadana desde 2013.

Sin embargo, observando los esfuerzos y recursos de diferentes actores y reconociendo la dimensión, la interdependencia y la complejidad de los desafíos, era relevante que desempeñáramos un papel de promotores y facilitadores de la articulación de capacidades de múltiples actores de diversa naturaleza en las áreas de educación, empleo y participación ciudadana en Colombia a escala local y nacional.

Para ello, hemos implementado un esquema de trabajo que se enmarca en una serie de rasgos diferenciales que desarrollamos de manera intencional.

Algunos nos acompañan desde nuestra creación, mientras que otros han sido incorporados, desarrollados y sofisticados con aprendizajes para fortalecer nuestro rol al servicio del país.

En esencia, nuestros rasgos diferenciadores son:

- **Un liderazgo colaborativo** que reconozca las capacidades individuales de todos los actores y aquellas que surgen cada vez que trabajamos en conjunto. Así, habilitamos el aprendizaje y la confianza y fomentamos acciones entre actores mediante la construcción de visiones compartidas.

Nos consideramos un actor entre otros muchos del sistema, con capacidades comple-

mentarias para cimentar el camino hacia la movilidad social. Por eso, fomentamos el conocimiento de los actores del sistema y propiciamos que sean reconocidos, al igual que sus acciones y las capacidades que ponen al servicio de Colombia, al tiempo que facilitamos el trabajo articulado entre todos para reforzarnos mutuamente y generar los impactos esperados.

De esta manera, promovemos el desarrollo de iniciativas de colaboración y de impacto colectivo, generando espacios de interacción, discusión, decisión y articulación de visiones compartidas, y colaboración entre actores de diversa naturaleza, dándoles voz a poblaciones excluidas de estos espacios en diferentes territorios del país.

Hemos aprendido que solo con un ejercicio consciente acerca de los otros y de lo que hacen podemos fortalecer el liderazgo colaborativo y escuchar las voces de los actores en los diversos lugares de Colombia para, de esta manera, reconocer sus dinámicas y participar en sus espacios de articulación, en los que podemos aprender, identificar los retos y contribuir a sus soluciones.

- **Rigurosidad técnica** con base en evidencia, investigación y conocimiento. En este sentido, buscamos soporte técnico y metodológico que alimente y valide nuestras hipótesis y lineamientos. Para lograrlo, desarrollamos conocimiento técnico de calidad a partir de modelos, procesos de experimentación, aprendizaje y mejora.

RECONOCEMOS Y VALORAMOS LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN DE NUESTROS SOCIOS Y ALIADOS EN LAS INICIATIVAS EN LAS QUE PARTICIPAMOS.

Así, hemos podido aprender de y con ellos durante la ejecución de estudios de caso, las evaluaciones, las investigaciones, el desarrollo de conocimiento, las metodologías, las herramientas y los pilotos para fortalecerlas en conjunto y ponerlas a disposición de los demás.

- **Una visión sistémica** que se sustente en la comprensión de las complejidades sociales con una mirada holística y el monitoreo permanente del contexto, lo que nos permite reconocer condicionantes y necesidades en tres dimensiones: estructurales (prácticas, políticas y destinación de recursos), relacionales y conexiones (dinámicas de poder) y transformacionales (paradigmas, modelos mentales y narrativas dominantes)³.

Para nosotros, un sistema es un conjunto de partes (actores, organizaciones, infraestructuras, prácticas, modelos, políticas y procesos, entre otros) conectadas e interdependientes, es decir que lo que una de estas partes hace afecta a las demás y, en consecuencia, tiene impacto en el desempeño general del sistema.

Es únicamente con el cambio de las condiciones más profundas de los sistemas, la incidencia en procesos de toma de decisiones y la influencia para el cambio de prácticas, relaciones y modelos mentales que se pueden lograr transformaciones con mejores y mayores resultados sostenibles en el tiempo.

Ningún actor tiene la capacidad de transformar el sistema por sí solo. Por eso, nos consideramos un habilitante en sistemas de educación, empleo y participación ciudadana a escala nacional y local en Colombia que busca promover y generar condiciones y situaciones que habiliten los cambios que se requieren o potencien las oportunidades existentes.

- **Una innovación catalítica** que nos permite reconocer que en el financiamiento y el desarrollo de soluciones de problemas no debemos reemplazar el papel del Estado ni del mercado, sino que debemos ser una palanca que promueva el uso eficiente de recursos, movilizándolo nuevas y más fuentes de financiación e impulsando la asistencia técnica para construir, transferir y escalar soluciones. Es por esto por lo que identificamos oportunidades y creamos herramientas que nos permitan aumentar el impacto efectivo y eficiente de nuestra labor.

Junto con nuestros aliados, invertimos tiempo y recursos en la creación de conocimiento, herramientas y metodologías dentro de los componentes técnicos para que puedan ser replicados y escalados. Sumado al apalancamiento de recursos, motivamos el uso de mecanismos de innovación financiera, como el pago por resultados, la inversión por impacto y la inversión de impacto, y promovemos apuestas de intervención territorial de mediano y largo plazo, con el involucramiento activo de los actores del territorio.

- **Adaptación y promoción de una cultura de aprendizaje** que permita nutrir nuestros modelos. El propósito con esto es incrementar la generación de valor y el fortalecimiento de capacidades, una mentalidad de trabajo que viene desde el interior de la fundación, donde todo lo que construimos es un bien público. Por eso decimos que “abrir trocha” es parte de nuestro ADN.

Nos hemos definido como una organización de aprendizaje cuya motivación principal es el cumplimiento de nuestra misión. Considerando esto, construimos, dentro de nuestras teorías de cambio, una agenda de aprendizaje para someter a prueba cada hipótesis y llenar vacíos de conocimiento propios y del sistema.

3. KANIA, John; KRAMER, Mark; SENGE, Peter. 2018. “The Water of System Change”. FSG.

El proceso incluye ponerlas a discusión con otros actores que puedan estar interesados en responderlas en conjunto.

- **Foco en la movilidad social**, porque como ya dijimos, creemos que para acelerar y sostener el progreso en el país debemos trabajar por la equidad en las oportunidades mediante la creación de condiciones habilitantes y capacidades, esto con el fin de desarrollar las oportunidades y el potencial de todos los colombianos, independientemente de su lugar de nacimiento.

Integrado a estos rasgos diferenciales, seguimos un conjunto de principios orientadores operacionales, catalíticos y estratégicos con el fin de lograr los mejores resultados.

En lo operacional, reconocemos la importancia del monitoreo, la evaluación y el aprendizaje, la rendición de cuentas, las comunicaciones y el uso de tecnologías de información y comunicación; catalizadores estratégicos que se refieren al diseño y la escucha desde los territorios y los usuarios, junto con la colaboración, la generación, el análisis y el uso de datos, y la innovación financiera. En lo misional, damos gran importancia a la sostenibilidad y la innovación.

Actuamos con una estructura liviana, ágil y flexible que se adapta a las condiciones del entorno con el objetivo de aprovechar las oportunidades que ofrece, conservando siempre las capacidades estratégicas que nos definen y caracterizan.

Nuestro modo de financiamiento se basa en un fondo patrimonial sólido creado por la familia Echavarría Olózaga a lo largo de los años y en una acción de cofinanciación proactiva y selectiva, con recursos superiores a 9x en los últimos años, que supera nuestra meta de 7x, es decir que, por cada peso que invertimos, otros actores aportan nueve pesos, en promedio de los últimos años.

Crecimiento en conjunto

Hay que recordar que Colombia se encontraba en 2013, o en plena segunda década de los años 2000, en una etapa de transición demográfica que traía consigo una ventana de oportunidad para el país, ya que se comenzó a registrar una mayor proporción de población con capacidad de trabajar y producir en relación con la de niños, jóvenes y adultos mayores.

Las estimaciones señalaban que el bono demográfico duraría hasta 2020, cuando la población menor de quince años empezaría a disminuir de manera significativa. Por este motivo, consideramos la relevancia de trabajar con la población joven, que se convertiría en el capital humano que haría posible el cambio hacia el desarrollo económico y social del país.

Buscamos entender la educación y el empleo de manera integral, considerando la trayectoria que recorren las personas desde la educación hasta el empleo, y con base en una aproximación que nos permitiera eliminar las barreras que dificultan que algunas poblaciones (mujeres, jóvenes, afrocolombianos, indígenas, migrantes, excombatientes, víctimas, personas con discapacidad, mayores de 55 y LGBTIQ+) accedan a empleos formales y permanezcan en ellos.

Esa aproximación incluyó el monitoreo permanente del contexto, el análisis sistémico de las barreras territoriales, de la articulación de los actores de educación y empleo, así como de aquellas que se manifestaban en las acciones de política y marcos legales.

En lo que respecta a la participación ciudadana, nos propusimos fortalecer tres tipos de interacción: entre la ciudadanía desde su liderazgo, de la ciudadanía con las instituciones públicas mediante el fomento de

procesos efectivos de incidencia y desde las instituciones con la ciudadanía al considerar procesos de Estado abierto.

Lo anterior nos permite abordar de una nueva manera la participación ciudadana en Colombia, buscando romper con barreras como la desconfianza, que desincentivan y limitan las manifestaciones de participación ciudadana efectiva, lo que le resta legitimidad a la democracia.

Desde Fundación Corona buscábamos capitalizar los aprendizajes de los primeros cincuenta años de labor, concentrando cada esfuerzo en liderar el desarrollo de modelos innovadores, replicables, integrales y sostenibles que mejoren la calidad de vida de los colombianos, con nuestros cinco valores como guía: solidaridad, respeto, compromiso, integridad y excelencia.

Para garantizar la continuidad y eficiencia de esos esfuerzos, nos hicimos conscientes de que no podíamos ni debíamos hacerlo solos, y que somos más fuertes y llegamos más lejos si articulamos capacidades con otros.

Por eso, estamos agradecidos con todos los socios, aliados, cofinanciadores, implementadores, los consultores y mentores que nos han inspirado, guiado, enseñado, fortalecido y llevado a aunar esfuerzos para promover el desarrollo social, la calidad de vida y la equidad en Colombia.

Contamos con más de 300 socios nacionales e internacionales, entre fundaciones, ONG, multilaterales, empresas, gremios, instituciones públicas, academia, agencias de cooperación internacional y bancos, entre otros, con quienes siempre consideramos que es un privilegio trabajar por nuestro país. Si bien no ha sido fácil, la participación de múltiples y diversos actores ha demostrado ser el camino más adecuado para la sostenibilidad de las transformaciones que necesitamos y

la verdadera creación de capacidades para afrontarlos, trabajando en conjunto desde la confianza.

Sin embargo, hemos requerido de tiempo, constancia y recursos para procurar construir una sociedad en la que personas y organizaciones sean conscientes de sí mismas y de los otros, y las capacidades que emergen cuando trabajamos juntos.

Estamos convencidos de que es entre todos que sumamos al desarrollo del país.

Modelos y visión integral

La visión de Fundación Corona se sustenta en el desarrollo de modelos innovadores, replicables y sostenibles, concebida de esa manera luego de entender las necesidades sociales del país, que nos llevaron a reflexionar nuestro accionar y pasar de proyectos a entender los problemas y sus barreras, así como a considerar maneras sistémicas para superarlos.

De ahí que, durante estos años, hayamos avanzado en nuestro proceso de definir, con importantes aliados, dos modelos: **el de Empleo Inclusivo (2016) y Participa+ (2018). Con base en ellos proponemos conceptos y perspectivas para entender los desafíos sociales y facilitar tanto la colaboración entre los diferentes actores como la transferencia de conocimiento, y direccionar nuestro trabajo de manera sistémica.**

El Modelo de Empleo Inclusivo fue construido en alianza con la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) y su fundación, y con USAID por medio de ACDI/VOCA, mientras que Participa+ fue creado en conjunto con Movilizatorio. En los dos casos seguimos teniendo el acompañamiento, el trabajo y la actualización de esas entidades.

AMBOS MODELOS SON CONSIDERADOS MARCOS CONCEPTUALES QUE PERMITEN APROXIMARSE A UNA COMPRENSIÓN INTEGRAL DE LOS SISTEMAS DE EDUCACIÓN Y EMPLEO Y DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LOS TERRITORIOS.

Además, identifican y priorizan los obstáculos más evidentes que obstruyen el tránsito de algunas poblaciones durante sus trayectorias entre la educación y el empleo y aquellas barreras que imposibilitan la participación ciudadana y la respuesta efectiva del Estado a las necesidades de la ciudadanía.

Los modelos fueron contruidos a partir de un esquema de intervención inductivo, que se enfocaba en comprender la articulación de las iniciativas en las que participamos con nuestros aliados y en otras que fueron reconocidas por ser exitosas. Esto nos permitió aprender y gestionar conocimiento durante su elaboración, con la expectativa de retroalimentar y fortalecer las iniciativas para fomentar su escalamiento mediante la incidencia en políticas públicas.

Los modelos se nutrieron de diversas iniciativas. Por ejemplo, mediante el **Pacto de Productividad** (puede saber más acerca de este caso en el anexo correspondiente) se identificaron aprendizajes y pautas que influyeron en la construcción del **Modelo de Empleo Inclusivo**. Durante los primeros cinco años del programa empresarial de promoción laboral para personas con discapacidad denomina-

do Pacto de Productividad —alianza público-privada que comenzó en 2009, instaurada por Fundación Saldarriaga Concha y Fundación Corona—, centró su objetivo en la creación de una estrategia que diera respuesta a la exclusión que enfrentaban las personas con discapacidad en el ámbito empresarial.

Esto, mediante la propuesta de un abordaje innovador para generar cambios significativos en los imaginarios sociales frente a las capacidades y competencias de personas con discapacidad.

Entre los socios fundadores del programa estaban Fundación Corona y Fundación Saldarriaga Concha, quienes siguieron financiando y apoyando decididamente la iniciativa aun después de terminar el proyecto. A la iniciativa se sumaron luego el Banco Interameri-

cano de Desarrollo (BID/FOMIN), la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC-Colombia), el Ministerio del Trabajo, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y cuatro cajas de compensación familiar (Cafam, Comfenalco Antioquia, Comfandi y Comfamiliar Risaralda).

Como aliados están la ANDI, la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) y la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Comfecámaras).

El diseño del modelo territorial Pacto de Productividad se efectuó mediante la combinación de acciones de investigación de diversos referentes académicos y técnicos, y la puesta en marcha de actividades en Bogotá, Medellín, Cali y Pereira.

Allí, se promovió la participación de diferentes actores sociales del ecosistema de la inclusión laboral, quienes recibieron capacitación y acompañamiento con el fin de que fortalecieran sus respectivos roles.

La iniciativa interinstitucional buscaba, con la línea técnica del Modelo Territorial de Inclusión Laboral como base, los siguientes objetivos:

- **Mejorar** en el sector empresarial, de manera efectiva, productiva y con calidad, el panorama de la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad.
- **Generar y gestionar** conocimiento relacionado con la inclusión laboral, teniendo como marco conceptual las orientaciones brindadas por la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas.
- **Encadenar y articular** los servicios existentes relacionados con la inclusión laboral para garantizar el derecho al trabajo digno de las personas en condición de discapacidad.

El diseño del modelo territorial Pacto de Productividad se llevó a cabo gracias a la combinación de acciones de investigación de diversos referentes académicos y técnicos, y la puesta en marcha de actividades en Bogotá, Medellín, Cali y Pereira. Allí, se promovió la participación de diferentes actores sociales del ecosistema de la inclusión laboral, quienes recibieron capacitación y acompañamiento con el fin de que fortalecieran sus respectivos roles (ver el caso completo en el anexo correspondiente).

Posteriormente, la Gerencia de Educación y Empleo de Fundación Corona, la ANDI y su fundación y USAID —por medio de ACIDI/VOCA— comenzaron a construir, desde 2016, el Modelo de Empleo Inclusivo, una apuesta para el desarrollo del país.

El Modelo de Empleo Inclusivo se convirtió en una herramienta de conceptualización del sistema del empleo inclusivo que reúne actores, temáticas, momentos, estrategias y metodologías relacionadas con las dinámicas de la vinculación laboral de la población vulnerable (ver el caso completo).

Al mismo tiempo, se creó la **Alianza por la Inclusión Laboral**.

La iniciativa buscaba ofrecerle a Colombia propuestas y acciones relevantes que le permitieran a nuestra sociedad avanzar en la inclusión laboral de diversas poblaciones de difícil inserción en el mercado de empleo formal (ver el caso completo).

Con esta alianza se construyó el **Informe nacional de empleo inclusivo (INEI)** y se han desarrollado e implementado guías y documentos técnicos que brindan una perspectiva poblacional al analizar las barreras de inclusión laboral que enfrentan de manera específica algunas poblaciones, así como brindar pautas y recomendaciones para la superación de estas.

Por su parte, el **Modelo de Participación Ciudadana Participa+** iniciaba su conceptualización a partir de iniciativas de larga trayectoria que incluyeron **Ciudades Cómo Vamos**, que sentaría las bases del componente de incidencia, y el **Premio Cívico por una Ciudad Mejor** para el componente de liderazgo público desde los años 90.

El modelo reconocía y reflexionaba acerca de la continuidad del fortalecimiento de las instituciones públicas para fomentar la confianza hacia los ciudadanos desde un tercer componente: el Estado abierto, a partir del cual se han desarrollado diversas innovaciones que han sido reconocidas por organismos internacionales, **Ciudatos o Demolab**.

Ciudatos es la primera plataforma de datos abiertos desarrollada por la sociedad civil en Colombia y surgió para democratizar el acceso y el uso de los datos, organizar la información para la generación de conocimiento y ponerlos a disposición de toda la ciudadanía.

Esta iniciativa nos permite fomentar una filosofía de innovación cívica mediante el aporte a una discusión abierta y pública acerca de diferentes temas que afectan el desarrollo en las ciudades y la calidad de vida de todos los ciudadanos.

Modelos para la construcción del país

Fundación Corona planea, con base en la teoría de cambio, una metodología que permite conectar un conjunto de hipótesis acerca de cómo sucede el cambio y nuestro rol en ese proceso. Esta es una metodología flexible y frecuentemente utilizada en el sector social porque ayuda a hacer explícitos los resultados intermedios hacia una visión de éxito.

Los modelos y el pensamiento sistémico han permitido que potenciamos nuestra capacidad de interactuar con actores de múltiple naturaleza, fortaleciendo el papel de articulador que nos caracteriza y en busca de ser reconocidos como una organización de aprendizaje.

A su vez, la consolidación de los modelos y la evolución de sus herramientas y metodologías han permitido la adaptación de nuestra forma de intervención, en la que, a partir de los avances y aprendizajes, hemos diseñado y avanzado en el planteamiento de iniciativas y apuestas que promueven cambios sistémicos, soportadas en el liderazgo colectivo con actores de los sistemas de Educación y Empleo y de Participación Ciudadana.

Ejemplos de estas iniciativas son los ejercicios colaborativos y con lineamientos de impacto colectivo como el **Global Opportunity Youth Network (GOYN)**, estrategia global de múltiples actores liderada por Aspen Institute que ha sido implementada en más de ocho comunidades a escala global, para generar y escalar oportunidades de formación, empleo y emprendimiento para jóvenes con potencial, que son los que no estudian ni trabajan o que se encuentran en empleos informales,

QUE EN EL CASO DE BOGOTÁ SON CERCA DE 670.000 QUE REPRESENTAN EL 37 % DE LA POBLACIÓN JOVEN DE LA CIUDAD.

En esta iniciativa en Bogotá participan 83 socios y aliados del sector público, además de cooperantes internacionales, fundaciones, ONG, formadores, intermediadores y el sector privado. Los compromisos han incluido la creación de cambios sistémicos basados

en el territorio que buscan generar y escalar oportunidades de formación, empleo y emprendimiento para jóvenes con potencial y en condición de discapacidad.

GOYN cuenta con un Consejo de Gestión y la participación de Fundación Corona como socio ancla, Fundación ANDI, United Way Colombia, Accenture Colombia, ACDI/VOCA, Fundación Bolívar Davivienda, Fundación Santo Domingo, la Cámara de Comercio de Bogotá, ProBogotá, Invest in Bogotá, Compensar y un Consejo Asesor de Jóvenes, integrado por 18 jóvenes de las diferentes localidades de la capital colombiana con voz y voto en la definición de la agenda del programa (puede saber más acerca de este caso en el anexo correspondiente).



Modelo de Participación Ciudadana, Participa+

El modelo Participa+ promueve cambios sistémicos en la gobernanza de lo público, generando mayor corresponsabilidad e incidencia multiactor en las decisiones públicas, de manera tal que permitan generar soluciones a los problemas de la ciudadanía y así mejorar su calidad de vida. Este modelo enfrenta los retos de la participación ciudadana en lo público desde tres componentes interdependientes:

Liderazgo público, Incidencia y Estado abierto.

El liderazgo público, permite fortalecer la relación entre ciudadanos y, también, el capital social, de manera tal que distintos actores y sectores trabajen en conjunto para resolver problemas en sus territorios.

La incidencia, por su parte, promueve la relación de ciudadanos con las instituciones públicas, para lograr respuestas institucionales efectivas a las demandas y necesidades ciudadanas. Por último, el Estado abierto forta-

lece las instituciones públicas en su relación con el ciudadano, al generar mayor transparencia, disposición a la colaboración y gobernanza multiactor de lo público.

La teoría de cambio del componente de **Liderazgo Público** considera que **los líderes públicos fortalecidos en sus competencias para promover incidencia pública y articulados mediante redes y colectivos generan soluciones a problemas comunes, así fortalecen el desarrollo de sus territorios.**

Dicha teoría les permite a actores con poder de influencia positiva identificar en sus territorios los polos de desarrollo, la formación y la cualificación de liderazgo en red, y definir marcos conceptuales, de medición y de fortalecimiento de competencias para el liderazgo.

Por su parte, el componente de **Incidencia** fomenta la participación de ciudadanos en agendas comunes, que consisten en la identificación y resolución de los dolores de los territorios, y espacios formales e informales de participación pensados con, por y para la ciudadanía.



Con base en la teoría de cambio, buscamos ampliar la visión de incidencia formal y vincular hipótesis en torno a la incidencia no formal, fomentando la corresponsabilidad para incidir, por lo que la confianza entre los actores resulta ser esencial.

De esta manera, se parte del supuesto de que los ciudadanos activos creen en los derechos y también en los deberes, lo que se convierte en un enlace entre el componente de liderazgo y el de Estado abierto, ya que, al promover agendas, los liderazgos tienen la posibilidad de canalizar demandas ciudadanas para ser tramitadas acudiendo a las herramientas de los otros componentes.

Finalmente, el componente de **Estado abierto** manifiesta que **un Estado transparente, participativo y abierto a la colaboración es el fundamento de cambios en las dinámicas de poder que promuevan mejores respuestas estatales a los problemas públicos y mayores niveles de confianza entre la ciudadanía y las instituciones.**

Así, la teoría de cambio de Estado abierto se enfoca en el desarrollo de herramientas y la promoción de sus principios para el fomento de espacios de colaboración entre la ciudadanía y las instituciones, de modo que haya disposición de colaboración desde el Estado que promueva una gestión pública más transparente.

El despliegue del modelo Participa+ puede hacerse desde lo que llamamos soluciones acotadas o intervenciones integrales territoriales, con base en el desarrollo de una herramienta y su escala y réplica o desde una apuesta territorial de largo plazo en alianza con actores territoriales. La primera implementación territorial integral del modelo Participa+, y que nos ha ayudado a seguirlo fortaleciendo, fue **Activa Buenaventura**.

Esta apuesta es una alianza público-privada entre USAID, Fundación Corona, Fundación Carvajal, Fundación Ford, la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, ProPacífico,

Gases de Occidente, Movilizadorio, el Instituto Republicano Internacional y Exstituto de Política Abierta, que busca, entre 2019 y 2024, fomentar la participación ciudadana en asuntos públicos, ayudar a las instituciones a responder las solicitudes de la ciudadanía y generar confianza en las instituciones públicas y su toma de decisiones.

Para eso, las diez organizaciones contribuyen con 6,9 millones de dólares, de los que 3,4 millones son aportados directamente por USAID, y 3,8 millones, por el sector privado.

Gracias a esta alianza se implementan mecanismos y procesos innovadores en liderazgo público y fortalecimiento de las organizaciones locales de base, con incidencia en la toma de decisiones gubernamentales y territoriales, y el robustecimiento del Gobierno local por medio de apuestas en Estado abierto en instituciones públicas y su toma de decisiones.

A la fecha, se ha involucrado a cerca de 4.700 bonaverenses y más de 190 organizaciones de los sectores público y privado, y de la sociedad civil (puede saber más acerca de este caso en el anexo correspondiente).

Por su parte, Ciudades Cómo Vamos es un ejemplo de solución acotada de una herramienta que surge antes del modelo, pero que cimentó las bases del componente de incidencia y hoy se encuentra en reflexión sobre su actualización y fortalecimiento para capitalizar sus contribuciones.

Ciudades Cómo Vamos es un programa de seguimiento y evaluación de la calidad de vida en las ciudades que tiene el propósito de contribuir en el desarrollo de gobiernos efectivos y transparentes, así como ciudadanías mejor informadas, más responsables y participativas en lo público.

La evaluación se adelanta a partir de indicadores objetivos y subjetivos, y del seguimiento a los resultados de la gestión pública, con

participación de expertos, académicos, organizaciones sociales, comunitarias y de ciudadanos, entre otros actores del desarrollo.

Estos indicadores se miden cada año con informes de calidad de vida, que evalúan los indicadores objetivos, y encuestas de percepción ciudadana, que contienen la información subjetiva.

El primero de los Cómo Vamos se adelantó en Bogotá en 1997 en el marco del proceso de elección de alcaldes, aunque sus actividades comenzaron en 1998, durante la administración de Enrique Peñalosa, alcalde mayor de esa época.

El programa tuvo su origen en una iniciativa ciudadana y del sector privado promovida por representantes de gremios y empresarios, medios de comunicación y academia, como la Cámara de Comercio de Bogotá, la Casa Editorial El Tiempo, Fundación Corona y el Instituto FES de Liderazgo, como respuesta a la falta de ejercicios de rendición de cuentas y control ciudadano y la necesidad de promover espacios de debate en torno al desarrollo de la ciudad. En 2010 se sumó la Pontificia Universidad Javeriana como socia.

Las organizaciones involucradas en el origen de Bogotá Cómo Vamos reconocieron una oportunidad de participación en el espacio brindado por la Constitución Política de Colombia de 1991, que descentralizó el poder político y consolidó la elección popular de alcaldes y gobernadores en ciudades, municipios, distritos y departamentos, e instauró el voto programático.

Esta nueva posibilidad de verificar el cumplimiento de las promesas electorales del candidato —ya elegido alcalde mayor— y su efecto en la calidad de vida de la ciudad abrieron la posibilidad de pedir cuentas, incentivar la generación de información, realizar evaluación y debate, y vincular a la ciudadanía mediante procesos de comunicación e información en la construcción colectiva de la ciudad.

El éxito de Bogotá Cómo Vamos fue tan grande que otras ciudades comenzaron a contactar a los socios gestores para replicar el ejercicio. Esto derivó en el registro de marca y creación de lineamientos para la implementación de programas.



Así, veinticinco años después de la creación del primer Cómo Vamos, se han establecido cerca de veinte programas de este tipo en Medellín, Buenaventura, Yumbo, Cali, Manizales y Yopal, además de Cómo Vamos temáticos (Parques Cómo Vamos y Justicia Cómo Vamos) en departamentos como Antioquia. La iniciativa también ha sido implementada en ciudades de otros países, como San Salvador y Quito.

Hoy, los Cómo Vamos se reconocen como generadores de conocimiento acerca de la calidad de vida en las ciudades.



Modelo de Empleo Inclusivo

Este modelo propone una mirada integral del sistema de educación y empleo para atacar las barreras que dificultan que algunas poblaciones, tradicionalmente excluidas del mercado laboral, ingresen y se mantengan en el mismo.

Además, plantea que estas barreras se manifiestan en diferentes niveles, desde la atención directa a las personas, pasando por la articulación de los actores del sistema hasta el involucramiento de los lineamientos o acciones de política y los marcos legales, todo con particularidades que hacen diferencial el caso de cada población o territorio.

Desde su aproximación sistémica, busca generar conciencia en los actores del sistema acerca de la importancia de los datos para la toma de decisiones, poner el conocimiento a disposición de tales actores, transferir y fortalecer capacidades, y promover cambios críticos para desplegarlos en los territorios.

Con este modelo buscamos impactar de manera indirecta en algunas poblaciones para que puedan acceder a servicios inclusivos y pertinentes en educación, intermediación laboral y gestión del talento humano, superando barreras y permitiéndoles recorrer satisfactoriamente la trayectoria educativa y laboral y que cuenten con empleos dignos, así logran movilidad social y calidad de vida. Para ello, nos enfocamos en entender y

proponer soluciones a dichas barreras desde cuatro componentes técnicos que consideramos los más críticos para generar cambios en el sistema:

Formación pertinente, Habilidades socioemocionales, Orientación sociocupacional y Gestión del talento humano.

La teoría de cambio general del Modelo de Empleo Inclusivo considera los cambios en el ecosistema de educación y empleo, a escala nacional y territorial, que contribuyan a que poblaciones vulnerables superen barreras críticas durante sus trayectorias educativas y laborales, al igual que a mejorar su movilidad social y la competitividad de sus territorios.

Esta teoría se enfoca en la conciencia del ecosistema sobre la inclusión, la disponibilidad y el uso de datos para fortalecer capacidades y la generación de alianzas que atiendan los diferentes niveles de cambio sistémico requerido.

El componente de **formación pertinente**, que es la respuesta asertiva al momento, el contexto y las necesidades desde un propósito y sentido de aprendizaje.

Consideramos que la educación es pertinente cuando los aprendizajes, ya sea en el colegio, la universidad o en los cursos de educación para la vida o el trabajo, responde a demandas de la sociedad, permitiendo que las personas adquieran habilidades nuevas y necesarias para su desarrollo profesional y personal.

Mediante la teoría de cambio de este componente, se hace posible que actores de educación y empleo desarrollen estrategias integrales, diferenciadas y articuladas, y compartan experiencias para contribuir a que poblaciones vulnerables tengan acceso a mecanismos de recuperación de aprendizajes y a una educación media y posmedia mejor articulada con la realidad productiva del país y los territorios.

Por su parte, el componente de **habilidades socioemocionales**, que se refiere a aquellas capacidades de las personas para gestionar sanamente sus emociones y relacionarse constructivamente con otros, es determinante en el ideal de mantenerse en el empleo, gestionar el trabajo y ser valorados.

Sin embargo, el conocimiento que existe al respecto, su desarrollo y evaluación es aún insuficiente. En este caso, la teoría de cambio manifiesta que es **necesario que actores de educación y empleo se articulen con el fin de generar ese conocimiento, de qué manera priorizarlas y cómo medirlas y fortalecerlas** para contribuir a que poblaciones vulnerables puedan desarrollar habilidades socioemocionales pertinentes para sus contextos.

Esta teoría de cambio considera la generación de conocimiento relacionado con las habilidades socioemocionales requeridas por el mercado laboral, de modo que se propicien escenarios de discusión, intercambio y decisiones articuladas entre los actores del sistema, lo que permite identificarlas, reconociendo perspectivas sectoriales y territoriales, y descubrir la manera como pueden ser desarrolladas.

Ahora bien, referirnos al componente de **orientación sociocupacional** es hablar del despliegue de herramientas y procesos de orientación sociocupacional en diferentes momentos de la trayectoria educativa y laboral para contribuir a que poblaciones vulnerables tomen decisiones informadas y oportunas, además de disminuir la deserción y la desconexión.

Dentro de esta teoría de cambio, **estamos trabajando para contar con una metodología actualizada y ajustada que considere los resultados de una evaluación de procesos y avance en la construcción de una metodología autodirigida para la población desconectada o en etapas posteriores a la media.**

Lo anterior incluye la elaboración y el despliegue de guías de trayectorias sectoriales y la creación de una comunidad de aprendizaje para el desarrollo de prácticas significativas y el despliegue de las herramientas.

Por último, el componente de **gestión del talento humano** considera que, si actores del mercado laboral fortalecen sus capacidades, comparten sus experiencias y evalúan avances para proveer o gestionar empleos inclusivos, con enfoque por competencias, contribuirán a que poblaciones de difícil inserción laboral tengan mejores servicios de intermediación y talento humano.

De igual manera, **busca aportar a la identificación y la implementación de soluciones a las barreras que se manifiestan en los servicios de intermediación laboral y los procesos de gestión de talento humano de las empresas, las cuales dificultan el acceso a empleos formales y la permanencia en ellos de algunas poblaciones, algo que, además, afecta sensiblemente la productividad de las empresas.**

Para conseguirlo, la teoría de cambio de este componente se enfoca en la necesidad de revisar y asistir técnicamente políticas, programas y servicios destinados a la inclusión laboral, además de proponer herramientas aplicables

a la gestión de la diversidad, la equidad y la inclusión en las compañías y la gestión del talento humano por competencias.

Las intersecciones de estos ejes hacen que nuestra propuesta de valor se diferencie al identificar en dónde existen vacíos en cuanto a herramientas, conocimiento y esquemas de implementación para proponer y construir en conjunto intervenciones territoriales.

En ese sentido, el despliegue del Modelo de Empleo Inclusivo puede hacerse desde lo que llamamos “soluciones acotadas” o “intervenciones integrales territoriales”. Las primeras se dan con el desarrollo de una herramienta y su escala o réplica, mientras las segundas suceden desde una apuesta territorial de largo plazo en alianza con actores locales.

A continuación, se presentan dos casos, una solución acotada con la metodología de **Orientación Sociocupacional** y la réplica de la iniciativa **Universidad en Tu Colegio**.

Orientación Socio Ocupacional (OSO), implementada desde 2019, esta estrategia es fundamental para lograr empleo inclusivo, ya que es por medio de ella que promovemos en los jóvenes la toma de decisiones informadas relacionadas con su proyecto de vida.

Ese propósito ha requerido la creación e implementación de herramientas como:

- Metodología de OSO, en alianza con Enseña por Colombia.
- Catálogos de OSO, con la Secretaría de Educación de Bogotá, en sectores de vocación económica del territorio como digital, construcción, energía, salud y bienestar, e industrias creativas, este último con Maloka.
- Programa de Recuperación de Aprendizajes con énfasis en OSO y habilidades socioemocionales en alianza con Corpoeeducación.

Nuestro objetivo con esta estrategia es proporcionarles a los actores del ecosistema las herramientas actualizadas, pertinentes y contextualizadas que faciliten la toma de decisiones educativas y laborales informadas, por parte de personas pertenecientes a poblaciones de difícil inserción laboral, de acuerdo con las dinámicas propias de cada territorio (puede saber más acerca de este caso en el anexo correspondiente).

Esta metodología ha generado aprendizajes importantes con respecto a replicabilidad y escalabilidad de los modelos debido a que puede insertarse en iniciativas propias y de terceros para complementarlas. Tan solo en 2022, 17.585 personas en condición de vulnerabilidad contaron con información pertinente para decidir sobre su trayectoria educativa y laboral, gracias a herramientas de orientación sociocupacional como las mencionadas y otras más.



La U en Tu Colegio, esta estrategia liderada por Fundación Luker promueve, desde 2014, convenios con las principales instituciones de educación superior e instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano de Manizales con el fin de que puedan impartir programas técnicos profesionales y laborales con una duración de dos años y de manera simultánea a los programas propios de los grados 10.º y 11.º.

Dicha formación responde a los intereses de los estudiantes, a las fortalezas de las instituciones educativas y, principalmente, a las demandas del sector empresarial para que sus egresados cuenten con las herramientas y el apoyo necesario que les permita insertarse en el mercado laboral gracias a actividades como orientación para el empleo, formación complementaria y gestión de empleadores.

Este modelo se ha convertido en un referente a escala nacional que se refrenda en las visitas, las socializaciones y las transferencias técnicas de este, realizadas hasta el momento en entidades públicas y privadas de diversos territorios en el país y Latinoamérica (puede saber más acerca de este caso en el anexo correspondiente).

De esta manera, se han consolidado conceptualmente los modelos de Empleo Inclusivo y Participación Ciudadana Participa+ desde los aprendizajes, las herramientas y las metodologías, los pilotos, las iniciativas y los territorios, nutriéndolos y mejorándolos constantemente con nuestros aliados.

Cambios en el contexto y nuevas necesidades

En 2020, la coyuntura internacional provocada por la pandemia se convirtió en un momento de reflexión para Fundación Corona,

que llevó a la Familia y al Consejo Directivo a plantearse los siguientes interrogantes:

- **¿De qué manera podíamos tener un mayor impacto considerando esa situación sanitaria y el nuevo contexto que se estaba creando en el país?**
- **¿Qué tan pertinentes eran nuestras líneas estratégicas?**
- **¿Cuáles eran las principales adaptaciones y disrupciones que podíamos llevar a cabo para proponer soluciones duraderas?**

Uno de los factores que mayor desafío conllevaba era el relacionado con los aproximadamente diez millones de niños y jóvenes con edades entre los 5 y los 16 años que habían dejado de asistir al colegio y debían acomodarse a un modelo virtual de educación, sin que hubiera garantías para todos ellos de seguir adelante con sus procesos de aprendizaje.

Otro de los retos estuvo relacionado con la formalización del empleo en Colombia. Para el segundo semestre de 2021, se esperaba que la demanda laboral retomara en algo la senda de crecimiento que se registró antes de la COVID-19, aunque diversos organismos internacionales estimaban que la recuperación no se daría antes de cinco años.

Este panorama llevó a la Fundación a observar detalladamente alternativas que comenzaban a imponerse, como el incremento en el número de buscadores de empleo, cada vez más jóvenes decidiendo trabajar en detrimento de sus estudios secundarios o superiores, el aumento de la informalidad y mayores brechas territoriales.

Por otra parte, el descontento social iba en aumento y se hacían evidentes nuevas demandas al respecto, con un importante impacto en los índices de gobernabilidad, la legitimidad de los liderazgos políticos y la

toma de decisiones por parte del Estado. Inevitablemente, el tejido social y comunitario se afectó y las movilizaciones sociales se hicieron cada vez más frecuentes.

Fue claro, entonces, que existía la necesidad de implementar tecnologías cívicas y el surgimiento de líderes que hicieran posible el direccionamiento de las demandas ciudadanas, junto con retos de innovación pública que aportaran a la transparencia y le dieran al Estado una mayor capacidad para responder a esas problemáticas y, al tiempo, fomentar el diálogo.

Retos de un tejido social fragmentado

El debilitamiento del tejido y el capital social y la disminución de la confianza ciudadana en las instituciones debido a expectativas insatisfechas relacionadas con la pandemia y sus consecuencias por parte del Congreso, el Ejecutivo y los partidos políticos, entre otros actores, plantearon diversos desafíos y la necesidad de un entorno que ayudara a transitar el momento.

Todo eso validó la pertinencia y la relevancia de nuestras líneas estratégicas, su continuidad en medio de las circunstancias y la importancia del esquema de intervención de Fundación Corona.

Aunque en ese momento eran necesarios los alivios a corto plazo, nuestro rol debía mantenerse enfocado en las medidas a mediano plazo y los desafíos estructurales del país, es decir, el fortalecimiento de los sistemas, la generación de información, el análisis de las problemáticas territoriales, la transmisión de aprendizajes entre las regiones y la identificación y difusión de lo que ha funcionado y lo que no.

Entonces, nos involucramos en procesos colectivos de gestión de recursos y provisión de productos y servicios para el país y apoyamos también innovaciones implementadas por iniciativas en las que participamos con socios y aliados que se adaptaron a la rea-

lidad, efectuamos encuestas de los Cómo Vamos con base en sondeos digitales, adaptamos la metodología de **Orientación socio ocupacional** para que pudiera ser impartida virtualmente, afrontamos la estructuración de un **marketplace** para la **Cuarta Revolución Industrial** en el marco de **GOYN Bogotá** y adelantamos sondeos que nos permitieron conocer la situación en la que se encontraban los jóvenes, entre otras apuestas, al tiempo que seguíamos enfocados en los desafíos estructurales de las trayectorias de educación y empleo, así como en las barreras de la participación ciudadana.

A partir de los aprendizajes de los modelos, en 2021 nos embarcamos en un nuevo proceso de reflexión con el fin de capitalizar los conocimientos adquiridos para llevarlos a los territorios, así buscábamos acelerar los procesos de planeación hacia el despliegue.

El ejercicio involucró a la Familia, el equipo técnico, el Consejo Directivo y las posturas de socios y aliados, con la facilitación de la Fundación DIS, y construimos una ruta para fortalecer el despliegue territorial de los modelos, llegando a acuerdos acerca de la manera de trabajar. Lo anterior nos permitió establecer y alcanzar importantes acuerdos que nos servirían de guía para el despliegue estratégico y programático de Fundación Corona durante los próximos años.

DE AHÍ QUE CONTINUEMOS TRABAJANDO EN EL FOCO TEMÁTICO ESCOGIDO (EDUCACIÓN Y EMPLEO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA) POR SU RELEVANCIA Y PERTINENCIA PARA COLOMBIA Y LOS RETOS QUE PERSISTEN EN EL PAÍS Y QUE IMPIDEN LA MOVILIDAD SOCIAL.

Esto se hará con un abordaje sistémico, tal como lo hemos efectuado hasta el momento, asegurando rigurosidad y calidad, y en busca de un impacto sostenible en la calidad de vida y la equidad en todo el país.

De esta manera, expresamos la voluntad y la solidaridad de la familia Echavarría Olózaga con la sociedad colombiana.

Estrategias integrales territoriales

Uno de los retos de Fundación Corona ha sido el despliegue integral de los modelos. Los componentes técnicos y sus herramientas y metodologías se habían implementado en diferentes momentos y en algunas combinaciones mediante algunas iniciativas ambiciosas como Activa Buenaventura.

Sin embargo, los modelos, con sus visiones sistémicas e integrales, debían fortalecer la recolección de aprendizajes con base en la concentración de esfuerzos en territorios de diversas características que ofrecieran condiciones habilitantes para su implementación, además de condiciones variadas de contexto que fomentaran la generación de conocimiento y el fortalecimiento y la adaptación de los modelos y sus herramientas. Si bien Fundación Corona tiene un mandato y la potestad de trabajar a lo largo y ancho del país, buscaría intencionalmente desplegar sus modelos en un conjunto de territorios priorizados durante los próximos años:

Urabá, Bogotá, Barranquilla, Yumbo y Buenaventura. De estos, en algunos ya se había trabajado con aliados locales desde hacía muchos años, como Yumbo, y en otros se tenía menos historia, como Barranquilla.

Para eso, diseñamos una ruta de aproximación a los territorios que partía del análisis del contexto y la comprensión de las condiciones habilitantes del territorio entendidas desde las necesidades, las oportunidades, la presencia y las capacidades de algunos actores y el papel que desempeñaban. Luego, nos concentraríamos en el acercamiento a actores locales que fortalecieran la comprensión de esa lectura inicial acerca del territorio y orientaran el entendimiento de en dónde se encuentran los retos y en cuáles trabajar de manera colaborativa, ofreciéndonos para participar en los espacios locales de articulación o llevando nuevas iniciativas para fomentar espacios de encuentro.

El despliegue territorial ha permitido generar grandes aprendizajes de los modelos y la articulación de sus componentes, de la humildad requerida para entrar a los territorios, de la escucha, el análisis y la comprensión de las dinámicas y las necesidades locales desde la voz de los actores de los territorios, quienes son los únicos capaces de decirnos en dónde somos relevantes y en dónde requieren de nuestra contribución.

Así, el reconocimiento y la relevancia del liderazgo colectivo local permiten dinamizar los procesos y hacerlos sostenibles, y se identifican el tiempo y los compromisos requeridos para lograr los cambios sistémicos anhelados, así como la articulación de nuestras dos líneas de trabajo para encaminar esfuerzos sinérgicos hacia la movilidad social, como lo veremos en los casos destacados a continuación.

Participa+ Yumbo

La estrategia se da en el marco de la alianza empresarial, cuyo objetivo es contribuir al involucramiento ciudadano en lo público en acciones priorizadas, como gestión y liderazgo, educación, desarrollo económico y convivencia y paz.

Esta es la segunda implementación integral territorial del modelo Participa+ y se lleva a cabo mediante una alianza con la Fundación Smurfit Kappa, la Fundación Empresarial para el Desarrollo de Yumbo y la Alianza Empresarial de Yumbo, conformada por CELSIA, Gases de Occidente, PROPAL, Smurfit Kappa y Argos.

Con su accionar espera promover un Estado abierto e innovador frente a su quehacer y la relación que quiere tener con la ciudadanía.

Participa+ Yumbo fortalece el liderazgo y la gobernanza multiactor en Yumbo al generar mecanismos innovadores de incidencia y acompañar a los Gobiernos para que sean más

transparentes, incluyentes y tengan una mayor capacidad de respuesta.

Mediante las iniciativas desarrolladas en el marco de Participa+ Yumbo, se definieron agendas temáticas, reconocidas como urgentes por los ciudadanos y relacionadas con seguridad integral y educación y la construcción de propuestas de solución.

Esas agendas, especialmente la de educación, permitieron hacer evidente la necesidad de articular esfuerzos entre las gerencias que lideran las líneas estratégicas, en la que se contempla el ofrecimiento de orientación sociocupacional a los jóvenes de Yumbo para fortalecer su trayectoria de educación y empleo (puede saber más acerca de este caso en el anexo correspondiente).

Nuestra Barranquilla

Es una iniciativa de Fondation Botnar, en alianza con Fundación Corona y Diseño Público. **Tiene el objetivo de promover el reconocimiento y el fortalecimiento de las juventudes como agentes de cambio en la construcción de ciudad mediante la definición de una agenda común que articule el ecosistema de esta población en Barranquilla.**

En esencia, construye un proceso que permite generar acercamiento entre los diferentes actores de la sociedad para construir una visión colectiva con respecto a las oportunidades y los retos que enfrenta la juventud en la capital del Atlántico, a partir de un mapeo participativo de actores, necesidades y oferta.

Vale la pena mencionar que la iniciativa forma parte de la red global OurCity (NuestraCiudad), creada por la organización suiza Fondation Botnar para apoyar a ciudades de todo el mundo en la puesta en marcha de programas coordinados que ayuden a incorporar el uso de tecnologías, a garantizar el bienestar relacional y las oportunidades para sus jóvenes.



Nuestra Barranquilla se aborda de manera articulada entre las dos gerencias de Fundación Corona debido a que, para fortalecer el bienestar relacional de los jóvenes, es necesario robustecer sus capacidades de liderazgo, agencia y relacionamiento multiactor desde Participación Ciudadana, así como atender, entre múltiples retos, aquellos relacionados con Educación y Empleo (puede saber más acerca de este caso en el anexo correspondiente).

Escala e impacto de nuestras acciones

El resultado más relevante de Fundación Corona ha sido, precisamente, el desarrollo y la entrega de unos modelos sistémicos innovadores, con resultados comprobados y que son escalables y replicables en diferentes contextos y regiones.

Además, estos modelos incorporan componentes y elementos que, en sí mismos, tienen la posibilidad de ofrecer soluciones acotadas y adaptables a las condiciones locales, siempre en busca de la resolución de problemas críticos.

Para desplegarlos, nuestro rol se expresa en las siguientes categorías de acción:

● Generar conocimiento

En Fundación Corona cocreamos con aliados el conocimiento técnico necesario que permita comprender los problemas sociales en los que trabajamos y la aproximación a soluciones, por medio de análisis, estudios e informes, como el **Informe nacional de empleo inclusivo** o los informes de Calidad de Vida de los **Cómo vamos**, y el fomento del desarrollo de evaluaciones de procesos, resultados e impacto de las herramientas, las metodologías y las iniciativas en las que trabajamos.

● Desarrollar herramientas y metodologías

Proponemos, con nuestros socios y aliados, soluciones innovadoras a las necesidades del país y apostamos por el diseño, el pilotaje y la inversión en metodologías de monitoreo, evaluación y aprendizaje (metodología de OSO, instrumento de medición de habilidades socioemocionales, los Bonos de Impacto Social, el Marco de Competencias de Liderazgo Público y de Estado Abierto e Innovación Pública, y el modelo **Cómo Vamos**, entre otras) que son replicables y las ponemos a disposición de todo el país debido a que se convierten en bienes públicos.

- **Influenciar e incidir para activar y movilizar los sistemas**

Debido a que las problemáticas en las que trabajamos son complejas y son afectadas por la interacción de múltiples actores, en Fundación Corona hemos adoptado una comprensión integral y una aproximación que busca promover cambios sistémicos que mejoren el desempeño de los sistemas en beneficio de la población. Por ello, enfocamos nuestra acción en generar cambios en los sistemas de educación, empleo y participación ciudadana mediante alianzas estratégicas con otros actores.

- **Desplegar soluciones integrales en territorios o acotadas**

Desplegamos nuestro conocimiento y nuestras herramientas y capacidades mediante soluciones integrales territoriales o soluciones acotadas en diversos lugares del territorio nacional.

Para las primeras implementaciones integrales, hemos priorizado cinco territorios del país (Barranquilla, Bogotá, Buenaventura, Yumbo y Urabá), en los que comprometemos nuestra capacidad por varios años, entendiendo que los cambios sistémicos toman tiempo, y el trabajo articulado en múltiples niveles. A través de los territorios piloteamos e iteramos las hipótesis de los modelos y, en conjunto, construimos o escalamos soluciones.

Por eso, definimos los pasos para aproximarnos a los territorios y que parten del análisis del contexto y la identificación de necesidades y oportunidades. El análisis de los actores del territorio desde nuestros modelos implica la conversación y la escucha de los actores locales para comprender, en profundidad, aquellos temas a los que podemos aportar y para los que el territorio demanda soluciones. En últimas,

buscamos ayudar a articular actores de manera transversal a todas estas acciones.

La escala y el impacto de nuestras acciones están asociados a la capacidad de innovación de los programas, los actores en territorio y los líderes en los focos programáticos y la capacidad para inspirar a otros, ya se trate de aliados, financiadores o decisores, para que se unan, adopten, copien y apliquen las iniciativas, que es la manera más eficaz de escalamiento.

Por eso, medimos los resultados de acciones individuales y colectivas efectuadas considerando el registro de datos que demuestran el aporte que hacemos a las transformaciones en los territorios, las evidencias de la incorporación del conocimiento y las prácticas generadas por parte de otros, y la influencia que tenemos en la movilización de recursos y capacidades de la sociedad en su conjunto.

Esfuerzos conjuntos y sus resultados

Así, participamos activamente en 2016 en la creación del programa Bonos de Impacto Social (SIBs.CO) para la implementación de mecanismos de pago por resultados, y del primer bono en Colombia y Latinoamérica en alianza con el laboratorio de innovación del Banco Interamericano de Desarrollo (IDB Lab), la agencia de cooperación internacional de Suiza SECO y Prosperidad Social y las Fundaciones Bolívar Davivienda y Santo Domingo como inversionistas ancla. SIBs.CO ha consolidado un ecosistema mediante cuatro Bonos de Impacto Social estructurados y cofinanciados por el programa, el diseño del Contrato Basado en Desempeño más grande de América Latina y toda una serie de acciones encaminadas a la creación de mercado,

el conocimiento y la asistencia técnica.

Dicho ecosistema cuenta con la participación de 24 organizaciones, entre inversionistas privados, intermediarios y operadores, movilizan- do más de 10,8 millones de dólares para este tipo de mecanismos.

Estos recursos han ayudado a que más de 4.000 personas en situación de vulnerabilidad (70 % de ellas mujeres) tuvieran un empleo digno y formal, mientras que la proyección del número de individuos colocados en empleos formales y de calidad gracias a estos mecanismos se acerca a los 35.000, lo que extiende su impacto a más de 100.000 familias del país (puede saber más acerca de este caso en el anexo correspondiente).

Posteriormente, promovimos la creación de un Fondo de Pago por Resultados para el país.

Así mismo, nos encontramos participando de iniciativas que promueven el Estado abierto y la innovación pública como la **Alianza para el Gobierno Abierto y Congreso Abierto**; este último inició su implementación en 2023, con el que esperamos grandes transformaciones en esta institución pública.

Así mismo, durante 2022 participamos en la creación de la **Alianza para la Transformación Social**, un modelo innovador de inversión filantrópica que surgió como una apuesta de trabajo conjunto que se ha venido estructurando desde 2020 y fue lanzado en 2022, liderado por las fundaciones Bolívar Davivienda, Corona, Saldarriaga Concha, Santo Domingo y WWB Colombia, con apoyo de la Fundación Ford. Esta plataforma fortalece el tejido social y busca catalizar las capacidades desde los territorios para atender problemas sociales.

La alianza busca identificar y financiar organizaciones y emprendimientos sociales del

país, al igual que fortalecerlos desde las capacidades técnicas, de aprendizaje e innovación de las fundaciones aliadas, y crear nuevos canales financieros para la movilización de recursos y la generación de conocimiento y herramientas con el sector social de Colombia buscando su fortalecimiento y resiliencia.

Con base en esas organizaciones y aprendizajes, pretendemos promover el acceso y el mejoramiento de la calidad en la educación, el desarrollo económico y la participación ciudadana de jóvenes, mujeres y personas mayores del Caribe, Pacífico y los departamentos priorizados de la región central de Colombia.

Por otra parte, durante estos años hemos apoyado activamente la creación de diferentes organizaciones que han traído nuevas capacidades para el sector. Por ejemplo, National Advisory Board de Inversión de Impacto, Latimpacto, la Red Latinoamericana de Pago por Resultados, la Alianza de Gobierno Abierto, y tenemos participación en la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales y

Empresarios por la Educación, entre otros.

EN 2019 FUIMOS RECONOCIDOS COMO LÍDERES Y HOY SEGUIMOS SIENDO CONSIDERADA UNA DE LAS DIEZ ONG MÁS ADMIRADAS DENTRO DEL PANEL DE LÍDERES DE OPINIÓN DE LA EMPRESA CIFRAS Y CONCEPTO.

Gracias a los esfuerzos articulados con más de 300 actores del sistema, hemos contribuido durante los últimos diez años a que:

- Más de **25.000 personas** pertenecientes a poblaciones de difícil colocación accedieran a empleo.
- Más de **120.000 personas** participaran en procesos de formación de competencias o habilidades socioemocionales.
- Más de **50.000 personas** recibieran información para tomar decisiones sobre sus trayectorias de educación y empleo.
- Más de **1.000 empresas** fueran asesoradas para la inclusión laboral de poblaciones de difícil colocación.
- Más de **1.000 líderes** fortalecieron sus competencias para la participación ciudadana.
- Más de **30.000 ciudadanos** usaran canales de participación ciudadana.
- Más de **300 documentos técnicos** pertinentes fueran creados.
- Más de **400 eventos nacionales e internacionales** se hayan desarrollado, en los que la fundación ha participado como ponente o anfitrión.
- Más de **21.000 millones de pesos invertidos** directamente desde Fundación Corona, apalancando aproximadamente 176.000 millones de pesos a través de socios y aliados, con una tasa de movilización de recursos promedio de 9, es decir que por cada peso que hemos invertido, otros actores han aportado 9 pesos adicionales.
- Más de **20 herramientas o metodologías construidas** junto con socios y aliados, y que se encuentran a disposición del país.



03

C A P Í T U L O

**Nuevas visiones
y acciones en las
fundaciones**

El “**ecosistema social**” está compuesto por muchos actores, todos esenciales para construir en conjunto las soluciones posibles para el progreso, pero cada uno con un rol especial, complementario al de los demás. Esos actores incluyen las organizaciones de base, las fundaciones, las ONG, los emprendedores sociales, los donantes, los participantes, la academia, el sector público y el sector privado, entre otros.

Los avances han sido importantes y, por eso, en este último capítulo queremos referirnos en detalle al papel que desempeñamos las fundaciones —principalmente las de segundo piso—, que como lo mencionamos en la introducción de este libro, es el de **asumir riesgos, identificar vacíos en el sistema, desarrollar condiciones para habilitar, reconocer y articular esfuerzos con otros, así como acelerar procesos de equidad y progreso social**.

Repasemos un concepto fundamental para todo este proceso: **la filantropía**. La palabra tiene su origen en dos vocablos griegos (*philos*, o amante de, y *anthropos*, que traduce hombre) que juntos significan “**amor a la humanidad**” o “**amor al género humano**”.

La filantropía entendida como la ayuda material al prójimo ha evolucionado en su manera de llevarse a cabo y hacer tangible ese amor por el otro.

Todos tenemos un papel particular que cumplir en el ecosistema, aunque con la necesidad de aprender y ajustarnos como puntos en común.

Al igual que en todos los sectores, reconocemos ciertas acciones que funcionan y otras que no, lo que nos lleva en un constante proceso de aprendizaje, y otros casos en los que se requiere de disrupción para conseguir mejores resultados y cambiar el *statu quo*.

En los últimos años se han llevado a cabo varios estudios y escrito artículos acerca del fu-

turo de la filantropía, entre los cuales se destacan el **Stanford Social Innovation Review**, en su celebración de veinte años; el **What’s Next for Philanthropy in the 2020s**, **The Monitor Institute**, y la revista anual **Social Investor**, de **Chandler Foundation**, entre otros.

La mayoría de estas publicaciones reconoce tendencias similares y hacen llamados a seguir cuestionando y mejorando nuestra manera de trabajar y el cómo nos relacionamos.



Este camino requerirá de coraje y liderazgo colectivo.

Esa es la razón por la cual

DEBEMOS PONER LOS VALORES DE NUESTRAS ORGANIZACIONES COMO BASE PARA DEFINIR LA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL SECTOR Y ORIENTARNOS HACIA EL FUTURO QUE QUEREMOS VIVIR.

Desde hace varios años, hemos reflexionado acerca del aumento de la escala del impacto de nuestras acciones y artículos como “What’s your endgame”⁴ de Alice Gugelev y Andrew Stern, nos ayudaron a identificar posibles roles de acuerdo con las metas que las organizaciones quieren alcanzar en aspectos como replicabilidad, adopción por parte las entidades públicas o desarrollo de conocimiento, entre otras.

4. GUGELEV Alice; STERN, Andrew. 2015. “What’s your endgame?”. Stanford Social Innovation Review.

Aunque algunos de estos roles se mantienen, se han propiciado conversaciones relacionadas con herramientas o el abordaje que se puede tener con el objetivo de lograr mayor sostenibilidad y capacidad entre los actores que trabajan para resolver una misma problemática o en el mismo territorio.

Desde nuestra capacidad y visión de fundación de segundo piso, nos preguntamos de qué manera identificar las mejores soluciones que se les están dando a los problemas más retadores y cómo fortalecerlas para que aumenten su impacto.

Las nuevas maneras de financiamiento permiten mayor flexibilidad y libertad de uso de los recursos, ya que no se basan en proyectos top down, sino en el reconocimiento de las soluciones desde su implementación hasta su contextualización en busca del fortalecimiento de capacidades organizacionales y una mayor duración del apoyo brindado.

Sabemos que este tipo de cambios toma tiempo, porque algunos buscan dar grandes recursos a pocas entidades, mientras que otros consideran mejor dar menos recursos con objetivos catalizadores.

Antes se definían proyectos específicos y convocatorias complejas con condiciones, requerimientos y esquemas de rendición de cuentas. De ahí que el proceso esté variando con el fin de identificar las organizaciones sociales o las soluciones innovadoras y acompañarlas. De cara al futuro, consideramos retos más abiertos y ágiles que incluyan a nuevos actores y reconozcan que, para la innovación, es necesario financiar prototipos, desarrollar diversas iteraciones e implementar diferentes métodos de evaluación que permitan una mejor construcción de evidencia.

Los procesos de identificación de soluciones se apalancan en mapeos dinámicos y en las redes de actores existentes, lo que permite construir mayor sostenibilidad y resiliencia

en el tejido social y adquirir mejores capacidades emergentes. Para ello, se deberá promover un balance entre la construcción de evidencia y la edificación de confianza.

El enfoque sistémico para entender mejor los problemas sociales

Sabemos que los problemas sociales son complejos, multidimensionales y requieren de intervenciones integrales para promover equidad y desarrollo social. Como ejemplo de esto cabe mencionar temas como el desarrollo de habilidades socioemocionales, para el que se deben tener en cuenta factores de educación, salud, alimentación y contexto cultural, por mencionar algunos.

Aquí reconocemos que no existe un *silver bullet* o una solución única perfecta que pueda solventar estas situaciones de delicada complejidad. Por eso es cada vez más pertinente la aproximación desde enfoques de cambio sistémico, en los que la ambición de cambio es mayor a una única intervención o a un solo proyecto, y se reconoce la necesidad de contribuir desde el papel complementario de múltiples actores y diversas temáticas estructurales para promover un cambio real en el sistema.

Marcos teóricos como el de John Kania, Mark Kramer y Peter Senge en *The Water of Systems Change*⁵ plantean que los cambios sistémicos se dan a nivel estructural, relacional y transformacional, y reconocen que, para avanzar hacia la equidad, es pertinente la ampliación de nuestra perspectiva y de los modelos que definen la manera como pensamos y actuamos al momento de considerar una solución a los problemas, así como en la consecución de las condiciones habilitantes más sostenibles, con miras a trabajar en niveles en los que se hagan manifiestas las condiciones que mantienen un problema en su lugar.

5. KANIA, John; KRAMER, Mark; SENGE, Peter. 2018. "The Water of System Change". FSG.

El primer y más visible nivel es el estructural.

Aquí encontramos las políticas, las prácticas y el flujo de recursos dentro de un sistema. Es un nivel explícito en el que podemos movernos intencionalmente para promover o sugerir la incorporación de lineamientos técnicos en el diseño, la planeación y la implementación de políticas públicas, acciones e, incluso, prácticas privadas, además de proponer prácticas o cambios en el uso y la destinación de recursos.

La segunda dimensión es la relacional. En ella encontramos relaciones, conexiones y dinámicas de poder, y es semiexplícita, porque no podemos ver la totalidad de las relaciones y las dinámicas de poder entre las partes del sistema, los actores y las organizaciones; sin embargo, con la ayuda de ejercicios participativos y análisis es posible valorar las conexiones que manifiestan barreras que impiden el adecuado funcionamiento de estos sistemas en beneficio de las personas.

Por ejemplo, la escasa articulación de las empresas en la orientación de la oferta educativa disponible afecta la adecuada gestión del talento humano de nuestro país, que luego tiene dificultades para acceder y permanecer en el mercado porque no cuenta con las competencias requeridas.

Así mismo, la falta de canales óptimos para la participación ciudadana y la carencia de competencias que promuevan la incidencia de la ciudadanía tienen como consecuencias procesos fallidos de participación que incuban desconfianza en la relación entre las instituciones y los ciudadanos, y viceversa.

Los cambios sistémicos solo se pueden dar si los actores son conscientes de la existencia, del rol, de las capacidades y de la posibilidad de articularse con las demás partes. Así mismo, se requiere de la alteración de las relaciones tradicionales de poder, lo que obliga a la generación de espacios de toma de decisiones que incluya actores que, tradi-

cionalmente, no tienen ni voz ni voto, como es el caso de los jóvenes.

El último nivel es el transformacional, que se caracteriza por ser implícita. Aquí se abordan los paradigmas, los modelos mentales y las narrativas predominantes que mantienen imaginarios que impiden la movilización de los cambios.

En la dimensión transformacional se manifiestan las condiciones más profundas que afectan el desempeño de los sistemas e inciden en procesos de toma de decisiones, influenciando a los diferentes actores para el cambio de prácticas, relaciones y modelos mentales, algo que puede derivar en cambios estructurales que promuevan más y mejores resultados sostenibles entre todos.

De manera individual, ningún actor tiene capacidad para alterar el sistema y, por eso, es necesario promover y generar condiciones y situaciones que habiliten los cambios que se requieren o potencien las oportunidades existentes.

Las herramientas de cambio social más antiguas son las historias. Una narrativa diferente relacionada con los problemas, las poblaciones y las posibles soluciones es esencial en el objetivo de alcanzar cualquier cambio real.



En busca de cambios pertinentes, efectivos y duraderos

En la filantropía podemos considerar las dinámicas de poder desde varias perspectivas: en primer lugar, el poder de la toma de decisiones y cómo se está involucrando cada vez más a los ejecutores, las comunidades y los participantes en los procesos de planeación y de toma de decisiones estratégicas para incluir diversos puntos de vista que fortalezcan el liderazgo multiactor.

LA CONSTRUCCIÓN DE VISIONES COMPARTIDAS ES, EN SÍ, UN PROCESO DE FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO,

pero transferirles poder a las comunidades y participantes para decidir sobre sus condiciones es lo que verdaderamente potencia la capacidad de agencia de las poblaciones cuyas condiciones queremos transformar.

Otra perspectiva, en segundo lugar, es la relacionada con el poder de influencia que se puede tener gracias a la filantropía, lo que hay que considerar desde la incidencia de las voces con poder y la focalización de los recursos en causas particulares para hacer posibles, de manera sistémica, los cambios deseados.

Un tercer tema es la definición de metas y esquemas de evaluación desde la equidad y la diversidad, y reconocer cómo es la dinámica de poder y quiénes participan en la identificación de métricas, en las decisiones de lo que se considera que es el éxito y en las teorías de cambio.

Los datos, su producción y análisis, así como la capacidad para compartirlos y generar conciencia con su uso, o el monitoreo del

progreso de algunas condiciones en particular son herramientas valiosas para la toma de decisiones. Los datos son considerados, en la actualidad, una importante fuente de poder.

No nos referimos, sin embargo, a cualquier poder, sino al que viene con la capacidad de seleccionarlos, interpretarlos y analizarlos correctamente para entender problemáticas y contextos, al igual que diseñar soluciones y hacerles seguimiento.

Pero incluso con los datos, que suenan fríos y numéricos, es necesario que consideremos medidas que aseguren la equidad y las historias en los **procesos de toma de decisiones para entender cuál es la información más relevante y apropiada en relación con un problema o una solución.**

Los datos y su pertinencia son sensibles a los contextos y las poblaciones, y solo ellas no pueden hacer ver cuáles son verdaderamente determinantes y requieren de toda nuestra atención, comprensión y focalización.

En la enunciación de un problema, así como en la definición del éxito frente a su solución, son los actores quienes deben establecer los mejores elementos para orientar las decisiones en torno a cuáles son los datos que debemos considerar al momento de analizar y construir en conjunto, y cuáles aquellos que es necesario emplear en la definición y la valoración del impacto que esperamos lograr.

Es en la experiencia vivida por las poblaciones y expresada a través de sus voces y su capacidad de participar y decidir en donde podemos encontrar las métricas más relevantes y adecuadas. No podemos pretender responder preguntas ni diseñar soluciones y entender el éxito sin escucharlos ni dimensionar cuáles son los métodos más relevantes de recolección y análisis de los datos.

¿Cómo apalancar más recursos hacia el desarrollo social?

Llevamos varios años reconociendo que la financiación es insuficiente para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible porque lo que antes era una cifra cercana a los 3 trillones de dólares anuales subió a los 5 trillones luego de la pandemia.

Es un hecho, entonces, que los recursos del sector público no alcanzan, los del sector social son aún mínimos y que la principal financiación que está en el mercado y el sector privado no se ejecuta ni a la velocidad ni con la intencionalidad requeridas para superar los retos sociales y ambientales.

Se necesita crear conocimiento para combinar las fuentes de financiación y cambiar la

mentalidad. Las fundaciones podemos actuar como catalizadores y habilitadores, y si logramos desbloquear el potencial del capital, podremos acercar la financiación al impacto, la sostenibilidad y la regeneración.

En los últimos años hemos visto un cambio acelerado en el entendimiento continuo del capital y la posibilidad de transitar desde la filantropía pura hacia la inversión por impacto (*venture philanthropy*), las inversiones relacionadas con la misión (*mission related investment*), la inversión de impacto (o inversión responsable) y la inversión tradicional, y validar que la transición pueda ser de doble vía o una combinación de las estrategias, para lograr diversificar el riesgo mediante una financiación mixta o *blended finance*.

Las fundaciones deben ver los patrimonios y los activos no únicamente como una herramienta que permita la sostenibilidad financiera, sino también considerando la capacidad de ampliar su impacto mediante la alineación de las inversiones y su nivel de apalancamiento con sus valores o estrategias misionales para así conseguir una rentabilidad, un impacto positivo y un riesgo aceptable.



En esta transición se busca que las fundaciones puedan generar triple impacto desde sus patrimonios e influir en todo el sistema de inversión, así se demuestra que existen cada vez más alternativas de inversión en el mercado para que dispongan de las alternativas que permitan alcanzar la escala y la calidad necesarias.

Por otra parte, vemos cómo han crecido los compromisos de grandes fortunas con The Giving Pledge, que para el cierre de 2022 estaba cercano a los 600 billones de dólares, al tiempo que se registró un incremento también de las donaciones individuales.

Esperamos que la cantidad de recursos comprometidos aumente, pero sobre todo que la velocidad de su ejecución habilite los cambios requeridos.

Esta demanda ha permitido desarrollar redes y comunidades de práctica, y un mercado de vehículos de inversión social e intermediarios que facilitan la gestión y el despliegue de los recursos.

Otra manera de apalancar recursos es mediante la alineación de objetivos. Los vehículos de impacto colectivo, los fondos temáticos, los fondos de pago por resultados y otros esquemas de colaboración global y local permiten sumar recursos provenientes de diversas fuentes a objetivos e indicadores comunes, así se acelera la evidencia hacia la obtención de resultados.

El apalancamiento de los recursos públicos siempre ha sido un tema de interés de las fundaciones al reconocer su capacidad de escala e influencia en los ámbitos internacional, nacional y local.

Si bien se ha construido evidencia sobre las alianzas público-privadas, los esquemas de gobierno colaborativo, los modelos de pago por resultados y las compras públicas inclusivas, aún queda camino por recorrer.



SE REQUIERE DEL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, LA ASISTENCIA TÉCNICA Y DE UNA MAYOR VOLUNTAD PARA SEGUIR ADELANTE CON LA INNOVACIÓN Y LA ACELERACIÓN REQUERIDA DEL APALANCAMIENTO Y LA ESCALA.

Para avanzar en todos estos escenarios de futuro, debemos seguir fortaleciendo las visiones colectivas, impulsando el conocimiento abierto con generosidad y el liderazgo colaborativo.

Sin embargo, y sobre todo, es importante promover los cambios desde el interior de cada organización con miras a generar los ajustes necesarios en los esquemas de gobernanza, dando ejemplo en la diversidad, construyen-

do equipos de talla mundial con cargos y roles que aún están por inventarse, promoviendo la coherencia y la capacidad para tomar los riesgos, y articulando una cultura que nos habilite la visión deseada.

“

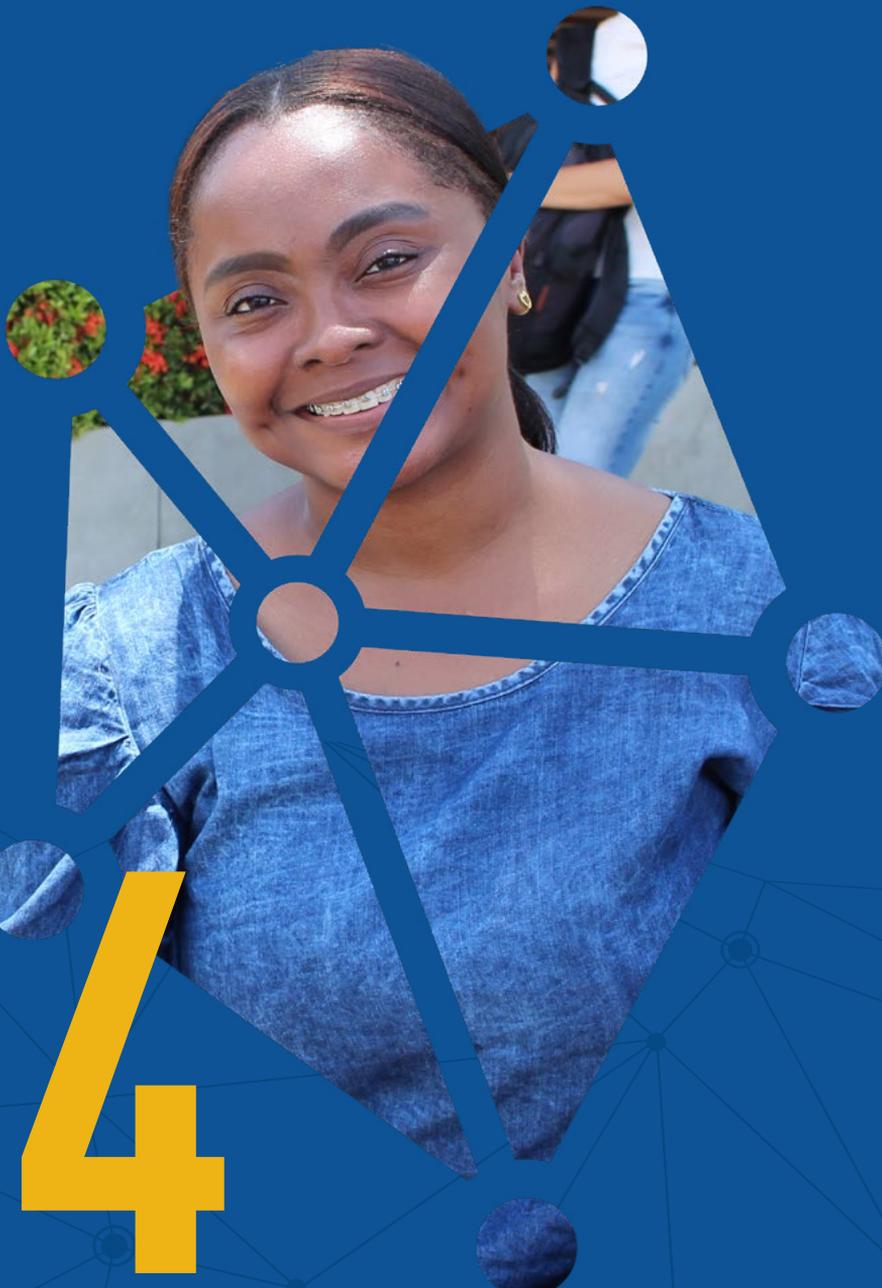
Los invito a que cada uno busque

SU ACTO REVELADOR

para que identifique su capacidad de dar, de querer, de poder y deber comprometerse, y sobre todo, para reconocer que este mundo los está esperando.

Ángela Escallón,
Exdirectora Fundación Corona.





04

C A P Í T U L O

Casos de éxito



CASOS DE ÉXITO

DERIVADOS DEL MODELO DE
EMPLEO INCLUSIVO



Alianza por la Inclusión Laboral

La Gerencia de Educación y Empleo de Fundación Corona, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) y su fundación, y USAID, por medio de ACDI/VOCA, comenzaron a construir, desde 2016, el Modelo de Empleo Inclusivo para Población Vulnerable, una apuesta por el desarrollo del país.

La iniciativa buscaba ofrecerle a Colombia propuestas y acciones relevantes que le permitieran a nuestra sociedad avanzar en la inclusión laboral de diversas poblaciones de difícil inserción en el mercado del empleo formal.

El Modelo de Empleo Inclusivo se convirtió en una herramienta de conceptualización del sistema del empleo inclusivo que reúne actores, temáticas, momentos, estrategias y metodologías relacionadas con las dinámicas de la vinculación laboral de la población vulnerable y las trayectorias de la educación al empleo formal.

A la par de la creación de este modelo, surge la Alianza por la Inclusión Laboral, una apuesta que suma esfuerzos en la promoción del empleo inclusivo de la población vulnerable en Colombia como parte fundamental de la movilidad y el desarrollo social.

Entre otros logros, se destacan:

- **El Informe nacional de empleo inclusivo (INEI)**, publicación anual que tiene como propósito aportar un análisis sistémico del estado actual del empleo inclusivo en Colombia. En sus tres versiones anuales ha analizado cerca de 160 indicadores de educación y empleo inclusivo en busca de hacer evidentes avances y retos, visibilizado cientos de casos de éxito y presentado, aproximadamente, cincuenta recomendaciones para orientar la toma informada de decisiones.
- **La Guía para la promoción de empleo inclusivo** en las empresas, una herramienta dise-

ñada para incentivar a las empresas a generar empleo inclusivo mediante pautas, recomendaciones y herramientas que les permiten analizar y transformar sus procesos organizacionales.

- Adicionalmente, la alianza ha desarrollado guías y documentos técnicos que brindan una perspectiva poblacional al analizar las barreras de inclusión laboral que enfrentan, de manera específica, algunas poblaciones, y ofrecen pautas y recomendaciones para superarlas.

Entre otros se destacan los estudios **Diagnóstico y recomendaciones para la inclusión laboral LGBTI; Inclusión laboral de migrantes, una apuesta del sector privado y Más allá de la discapacidad: una oportunidad de inclusión laboral.**

- La cualificación de los procesos de talento humano en empresas. Desde 2020, la Alianza por la Inclusión Laboral ha implementado procesos directos de sensibilización y cualificación en las organizaciones gracias a la implementación de una guía para compañías en busca de fortalecer sus procesos de gestión del talento. Como resultado, más de 600 empresas han sido sensibilizadas y cerca de 180 han participado en procesos de asesoría y cualificación.

Programa Pacto de Productividad

Durante sus primeros cinco años, el programa empresarial de promoción laboral para personas con discapacidad Pacto de Productividad, alianza público-privada que comenzó en 2009, centra su objetivo en la creación de una estrategia que diera respuesta a la exclusión que enfrentaban las personas en condición de discapacidad en el ámbito empresarial.

ESTO, MEDIANTE LA PROPUESTA DE UN ABORDAJE INNOVADOR PARA GENERAR CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN LOS IMAGINARIOS SOCIALES FRENTE A SUS CAPACIDADES Y COMPETENCIAS.

El diseño del modelo territorial Pacto de Productividad se efectuó considerando la combinación de acciones de investigación de diversos referentes académicos y técnicos, y la puesta en marcha de actividades en Bogotá, Medellín, Cali y Pereira.

Así se promovió la participación de diferentes actores sociales del ecosistema de la inclusión laboral, quienes recibieron capacitación y acompañamiento con el fin de que fortalecieran sus respectivos roles.

La iniciativa interinstitucional busca, con la línea técnica del modelo territorial de inclusión laboral Pacto de Productividad como base, los siguientes objetivos:

- Mejorar en el sector empresarial, de manera efectiva, productiva y con calidad, el panorama de la inclusión laboral de personas con discapacidad.
- Generar y gestionar conocimiento relacionado con la inclusión laboral, teniendo como marco conceptual las orientaciones brindadas por la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas.

- Encadenar y articular los servicios existentes relacionados con la inclusión laboral para garantizar el derecho al trabajo digno de las personas con discapacidad.

Entre los socios fundadores del programa estaban Fundación Corona y Fundación Saldarriaga Concha, quienes siguieron financiando y apoyando decididamente la iniciativa aun después de terminar el proyecto.

A la iniciativa se sumaron el Banco Interamericano de Desarrollo (BID/FOMIN), la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC-Colombia), el Ministerio del Trabajo, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y cuatro cajas de compensación familiar (Cafam, Comfenalco-Antioquia, Comfandi y Comfamiliar-Risaralda).

Como aliados están la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) y la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Comfécamaras).

Entre aspectos de contribución y potencial aporte, se destacan:

- El fortalecimiento de las capacidades técnicas del ecosistema de la inclusión laboral de las personas con discapacidad.
- La articulación de los diferentes actores.
- La definición de pautas de calidad o de las consideraciones mínimas necesarias que debían caracterizar los procesos de inclusión laboral de personas con discapacidad, teniendo en cuenta los ámbitos de formación para el trabajo, la intermediación y el empleo.
- Una “caja de herramientas” con documentos guía o de consulta, formatos de aplicación, listas de chequeo, guías para el desarrollo de talleres y presentaciones en formato PowerPoint para apoyar el trabajo de formación o de toma de conciencia de los actores sociales.

Mediante los procesos de transferencia de conocimiento, tanto a escala territorial como por tipo de actor, se registran los siguientes resultados desde 2009:

- **1.580 PERSONAS CON DISCAPACIDAD** acompañadas en procesos de formación técnica.
- **280 CENTROS** de empleo fortalecidos.
- **1.671 COLABORADORES** capacitados, pertenecientes a centros de empleo.
- **187 EMPRESAS** cualificadas.
- **7.815 COLABORADORES** de empresas formados.
- **673 PERSONAS CON DISCAPACIDAD** accedieron a empleos dignos a través de

la gestión directa, y **18.254**, por la intermediación de los centros de empleo fortalecidos por el programa.

- **25 ENTIDADES PRESTADORAS** de servicio fortalecidas.
- **361 COLABORADORES FORMADOS** de entidades prestadoras de servicio.
- **1.221 PERSONAS** formadas en la escuela virtual en inclusión laboral de personas con discapacidad.

A escala internacional, el programa ha implementado procesos de transferencia de conocimiento a Chile.

Este es el caso de un proyecto iniciado en marzo de 2020, promovido y financiado por el laboratorio de innovación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID Lab), Fundación Descúbreme (entidad receptora de la transferencia de conocimientos) y otras entidades socias de los sectores público y privado.

Su principal objetivo es lograr, en tres años, la implementación del modelo territorial de inclusión laboral de personas con discapacidad Pacto de Productividad, mediante el cual se busca consolidar una plataforma de colaboración que promueva la articulación efectiva de los actores sociales del ecosistema de la inclusión laboral de esta población en el país austral.

Adicionalmente, se ha logrado la formación de líderes de organizaciones de personas con discapacidad de Bolivia, Honduras y Nicaragua gracias al apoyo financiero de la Asociación Danesa de Personas con Discapacidad y otras fundaciones internacionales.

A la par, se consolidó un proceso de formación con la Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial (Fundahrse) para permitirle ofrecer acompañamiento a empresas del sector privado en temas de inclusión laboral.

GOYN Bogotá

El Global Opportunity Youth Network (GOYN) es una estrategia global de múltiples actores que están comprometidos con la creación de cambios sistémicos basados en el territorio en busca de generar y escalar oportunidades de formación, empleo y emprendimiento para jóvenes con potencial, pero que no estudian ni trabajan o que desempeñan labores informales. En Bogotá, cerca de 670.000 jóvenes se encuentran en dicha condición y representan el 37% de la población joven de la ciudad.

En 2019, Fundación Corona concretó una alianza con Aspen Institute para asumir el papel de socio ancla e incubar y crear en conjunto la comunidad de GOYN Bogotá. Así comenzó un proceso de diagnóstico y mapeo del ecosistema en busca de comprender la situación de los jóvenes con potencial en Bogotá y tener una mayor comprensión del ecosistema de educación, empleo y emprendimiento para esta población en la ciudad, construido siguiendo un esquema de trabajo colaborativo que incluye a múltiples actores de la ciudad que trabajan temas relacionados.

De esta manera, se avanzó en la consolidación de las instancias de GOYN gracias a la vinculación de los actores locales y la construcción de confianza en torno a la concertación de una agenda común, que se materializó con la priorización del sector digital, la estructuración de los primeros pilotos y la movilización de recursos y voluntades para poner en marcha el **marketplace** de la Cuarta Revolución Industrial.

Durante el proceso se consolidaron las diferentes instancias de GOYN Bogotá, comenzando por un ecosistema colaborativo que ha incluido la participación de cerca de 83 socios y aliados del sector público, más cooperación internacional, fundaciones, ONG, formadores, intermediadores, el sector privado y jóvenes.

También, se constituyó el Consejo de Gestión de GOYN, con la participación como socio ancla de Fundación Corona, Fundación ANDI, United Way Colombia, Accenture Colombia, ACDI/VOCA, Fundación Bolívar Davivienda, Fundación Santo Domingo, la Cámara de Comercio de Bogotá, ProBogotá, Invest in Bogotá y Compensar.

En 2022 se conformó el Consejo Asesor de Jóvenes, integrado por 18 jóvenes de las diferentes localidades de la capital colombiana.



Entre los principales resultados de GOYN Bogotá, podemos destacar:

- El desarrollo de **tres informes anuales con datos e información acerca de las trayectorias de educación, empleo y emprendimiento**, identificando barreras estructurales y recomendaciones para fomentar cambios sistémicos.
- Dos estrategias colaborativas en implementación (sector digital y sector construcción) por medio de las cuales se ha logrado llegar con mejor información y orientación a **2.783 jóvenes**.
- **286 jóvenes formados** en los sectores digital y construcción, y 103 jóvenes empleados en ambos segmentos.
- Cerca de **7.000 millones de pesos movilizados** en colaboración y la implementación de estrategias colectivas.
- En 2022 concretamos **26 alianzas con actores del ecosistema** y fomentamos cerca de **44 articulaciones entre actores**, con grandes resultados para la población joven.

- El diseño de una plataforma que permite **mapear, visibilizar y conectar** a los miembros del Colaborativo de GOYN Bogotá.
- El **lanzamiento del Portafolio GOYN** para identificar y visibilizar todas las organizaciones que trabajan o brindan apoyo a los jóvenes con potencial.

En 2022, GOYN Bogotá fue el anfitrión de la cumbre global de GOYN, que tuvo la participación de más de 250 personas de la red provenientes de las nueve comunidades GOYN global, junto con aliados y financiadores.

Programa Bonos de Impacto Social en Colombia (SIBs.CO)

Desde 2016 y con la cofinanciación del BID Lab, la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza, la Fundación Santo Domingo y Fundación Bolívar Davivienda y el apoyo del Gobierno nacional desde el Departamento de Prosperidad Social, Fundación Corona ejecuta el Programa SIBs.CO.

Los mecanismos de pago por resultados, en especial los denominados Bonos de Impacto Social (BIS), permiten que un Gobierno pague exclusivamente por cambios positivos en el bienestar de la población y destine sus esfuerzos al logro de resultados medibles.

SIBs.CO ha contribuido al desarrollo del ecosistema mediante cuatro Bonos de Impacto Social estructurados y cofinanciados por el programa, el diseño del Contrato Basado en Desempeño más grande de América Latina y toda una serie de acciones encaminadas a la creación de mercado, el conocimiento y la asistencia técnica.

Dicho ecosistema cuenta con la participación y el liderazgo de 26 organizaciones, entre inversionistas privados (14), intermediarios (3) y operadores (9), movilizando más de 10,8 millones de dólares para este tipo de mecanismos.

Estos recursos han ayudado a que más de 4.000 personas en situación de vulnerabilidad (70% de ellas mujeres) tuvieran un empleo digno y formal, mientras que la proyección del número de individuos colocados en empleos formales y de calidad gracias a estos mecanismos se acerca a los 35.000, lo que ex-

tiende su impacto a más de 100.000 familias del país.

El trabajo innovador del programa forma parte de los lineamientos de política pública de Colombia, ya que, en las bases del Plan de Desarrollo tanto del Gobierno anterior como del actual, así como en el CONPES 4067, se insta a las entidades públicas a aprovechar los mecanismos de pago por resultados como instrumentos para incrementar la eficiencia del gasto público con impacto real en la población más necesitada.

EL PROGRAMA SIBS.CO TUVO, A LO LARGO DE SUS SEIS AÑOS DE EJECUCIÓN, CAMBIOS CONCRETOS A ESCALA ESTRUCTURAL, RELACIONAL Y DE MENTALIDAD QUE HAN HECHO DE COLOMBIA UN REFERENTE POR SU EXPERIENCIA EXITOSA Y CRECIENTE EN LA FINANCIACIÓN CON BASE EN RESULTADOS.

Programa La U en Tu Colegio: Conectando con el Empleo

Esta estrategia, activa desde sus inicios en 2014, promueve convenios con las principales instituciones de educación superior e instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano de Manizales para que puedan impartir, de manera simultánea al contenido académico propio de los grados 10.º y 11.º, diversos programas técnicos profesionales y laborales con una duración de dos años.

Dicha formación responde a los intereses de los estudiantes, a las fortalezas de las instituciones educativas y, principalmente, a las demandas del sector empresarial para que sus egresados cuenten con las herramientas y el apoyo necesario que les permita insertarse en el mercado laboral gracias a actividades como orientación para el empleo, formación complementaria y gestión con empleadores.

El programa, liderado por la Fundación Luker, cuenta con aliados como la Alcaldía de Manizales, Fundación Corona, Chec – Grupo EPM, Confa, ANDI, Finanzfuturo, la Corporación para el Desarrollo de Caldas, la Universidad Autónoma de Manizales, la Universidad Católica de Manizales, la Universidad de Caldas, la Universidad de Manizales, Unitécnica, Asociación Educativa, la Escuela Nacional Auxiliares de Enfermería, el Politécnico Nacional, Andap, el Ministerio de Educación Nacional, Fundación Sura, Cargill, Batuta y Uniminuto.

La realidad es que la tasa de cobertura de educación superior en Colombia es de tan solo el 51,6% y las razones son, principalmente, dos: el elevado costo de las matrículas en las universidades privadas y el difícil acceso a las universidades públicas.

Considerando este panorama, La U en Tu Colegio hace posible el acceso de los jóvenes estudiantes de la educación media a programas de educación posmedia con base en una solución costoefectiva: mientras que un programa técnico tiene un precio alrededor de los 1.300 dólares, este valor disminuye a 360 dólares, aproximadamente, gracias a que la alianza asume los costos directos del programa.

**La estrategia forma cada año
cerca de 1.700 estudiantes,**

lo que corresponde al 50% de los jóvenes de 10.º de Manizales. Hasta 2022, 10.499 jóvenes se matricularon al nivel técnico, y 1.657, al nivel tecnológico. Así mismo, el 80% de los egresados del programa sigue estudiando o trabajando.

La U en Tu Colegio se ha consolidado como un modelo de articulación entre la educación media y la educación posmedia que ha per-



mitido, en un corto tiempo, mejorar los indicadores de acceso de los jóvenes de Manizales a la educación superior.

Los programas ofertados dentro de la iniciativa atienden requerimientos específicos del sector productivo del territorio, lo que ha contribuido a que la ciudad presente importantes descensos en sus niveles de desempleo juvenil, que se presenta como uno de los más bajos de Colombia.

El modelo se ha convertido en un referente a escala nacional que se refrenda en las visitas, las socializaciones y las transferencias técnicas de este, realizadas hasta el momento en entidades públicas y privadas de diversos territorios en el país y Latinoamérica.

Metodología de Orientación Socio Ocupacional (OSO)

Implementada en 2019, esta estrategia es fundamental para lograr empleo inclusivo, ya que es por medio de ella que promovemos en los jóvenes la toma de decisiones informadas relacionadas con su proyecto de vida.

Ese propósito ha requerido la creación e implementación de herramientas como:

- La metodología de OSO, en alianza con Enseña por Colombia.
- Catálogos de OSO con la Secretaría de Educación de Bogotá, en sectores de vocación económica del territorio como digital, construcción, energía, salud y bienestar e industrias creativas, este último con Maloka.
- Programa de Recuperación de Aprendizajes con énfasis en OSO y habilidades socioemocionales (en alianza con Corpoeducación).

Nuestro objetivo con esta estrategia es proporcionarles a los actores del ecosistema las herramientas actualizadas, pertinentes

y contextualizadas que faciliten la toma de decisiones educativas y laborales informadas por parte de personas pertenecientes a poblaciones de difícil inserción laboral, de acuerdo con las dinámicas propias de cada territorio.

Para eso, contamos con los siguientes socios:

Enseña por Colombia.

Ministerio de Educación Nacional.

Instituto Natura Colombia.

Fundación Luker.

Corpoeducación.

Fundación Acerías Paz del Río.

Organización Corona.

Alianza Educativa.

Fundación Acesco.

Fundación Santo Domingo.

Fundación Barco.

Fundación Marina Orth.

Universidad de los Andes.

Alcaldía de Cartagena - Secretaría de Hacienda.

Secretaría de Educación de Barranquilla.

Secretaría de Educación de Bogotá.

La iniciativa aporta a la construcción de trayectorias y la toma de decisiones de manera oportuna e informada, acordes con las capacidades de cada persona y las potencialidades de los territorios, dentro de sus particularidades sociales y culturales.

Estamos convencidos de que la OSO es el eje articulador de la transición de los estudiantes de la educación básica a la media y de esta a la posmedia y el mundo del trabajo.

Así mismo, en la práctica de la metodología OSO intervienen muchos factores que la hacen propicia para aprender y compartir conocimiento de los diferentes aliados y contextos.

Esa es la razón por la cual buscamos que los aliados reconozcan sus prácticas, las compartan y generen aprendizajes en torno a la pedagogía, la resignificación de la educación media, el relacionamiento con sectores productivos, los espacios experienciales, el entorno y los actores que inciden en la toma de decisiones de los jóvenes.

EN LO QUE RESPECTA A LOGROS Y OBJETIVOS ALCANZADOS, PODEMOS MENCIONAR QUE, EN 2022, 10.318 JÓVENES (GRADOS 9.º, 10.º Y 11.º) DE 55 ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS CURSARON LA METODOLOGÍA DE OSO.

Además, creamos en 2021 el *Catálogo sector digital*, que se desplegó en 378 establecimientos educativos y contó con 1.000 participantes en actividades de apropiación.

Por otra parte, creamos en 2022 tres nuevos catálogos en *Energía y electricidad*, *Salud y bienestar*, y *construcción e infraestructura*. Los catálogos serán desplegados en 2023 y llegarán a 5.000 jóvenes este año.

Otros dos logros alcanzados incluyeron la transferencia a la Corporación Maloka de Bogotá de la metodología para la creación del *Catálogo de industrias creativas y artes escénicas*, y la formulación de un programa de recuperación de aprendizajes poniendo énfasis

en OSO y habilidades socioemocionales para la educación media, con Corpoeducación.

Finalmente, en 2022 pudimos vincular más aliados y hacer una apuesta decidida por la creación de nuevas herramientas de OSO. También, creamos una comunidad con los aliados para aportar a la discusión sobre la resignificación de la educación media como un propósito central de transformación social para el país.

Fue entonces cuando identificamos que el ecosistema necesitaba, de manera urgente, contar con herramientas que les permitieran a los jóvenes conocer e informarse acerca de las ocupaciones emergentes y pertinentes de los sectores productivos, y que pueden ser apropiadas y adaptadas a otros contextos territoriales y sectoriales.

En Bogotá propusimos un mecanismo de monitoreo y acompañamiento al reconocimiento de los catálogos para facilitar su apropiación en las aulas y durante la realización de actividades transversales a la dinámica de las comunidades educativas.

Con eso buscábamos que los jóvenes tomaran decisiones informadas respaldados por actores clave, como padres, familia, docentes, amigos y comunidad, entre otros.



Nuestra Barranquilla



Esta iniciativa de Fondation Botnar, en alianza con Fundación Corona y Diseño Público, inició en 2022 y tiene el objetivo de promover el reconocimiento y el fortalecimiento de las juventudes como agentes de cambio en la construcción de ciudad mediante la definición de una agenda común que articule y fomente la generación de confianza en el ecosistema de esta población en Barranquilla.

EN ESENCIA, CONSTRUYE UN PROCESO QUE PERMITE GENERAR ACERCAMIENTO ENTRE LOS DIFERENTES ACTORES DE LA SOCIEDAD PARA CONSTRUIR UNA VISIÓN COLECTIVA RELACIONADA CON LAS OPORTUNIDADES Y LOS RETOS QUE ENFRENTA LA JUVENTUD EN LA CAPITAL DEL ATLÁNTICO.

Nuestra Barranquilla forma parte de la red global Our City (Nuestra Ciudad), creada por la organización suiza Fondation Botnar con el propósito de apoyar a diversas ciudades de todo el mundo en la puesta en marcha de programas coordinados que ayuden a incorporar el uso de tecnologías y garantizar el bienestar relacional y las oportunidades para sus jóvenes.

La iniciativa será de largo plazo. En los dos primeros años de su etapa inicial de prototipaje, buscamos que las juventudes y los diferentes actores que trabajan con y por ellas se reconocieran como agentes de cambio en la construcción de ciudad.

Esto lo lograremos mediante:

- La identificación de retos, oportunidades, actores clave y dinámicas del sistema en el que viven y se desarrollan las juventudes de la ciudad para guiar las acciones de Nuestra Barranquilla, proponiendo ejercicios positivos con actores del sistema local, incluidos los jóvenes.
- El fomento de estrategias que promueven la articulación del ecosistema con el fin de solucionar los principales retos que enfrenta la juventud (agenda común).
- El fortalecimiento y la generación de capacidades en el ecosistema, consolidando una comunidad de aprendizaje entre actores, lo que incluye la voz de los jóvenes.
- El prototipado de soluciones enmarcadas en los puntos de entrada de Nuestra Barranquilla que reflejan las oportunidades de inversión en el territorio, identificadas gracias al mapeo del ecosistema y de las necesidades y oportunidades que ofrece para los jóvenes.

El apoyo a la producción de conocimiento (datos) en la ciudad, relacionado con los jóvenes.

La iniciativa cuenta con un proceso continuo de gestión del conocimiento que nos permite leer lo que ocurre en la intervención para, de esta manera, generar los conocimientos necesarios acerca de qué funciona y qué no en el territorio.

Nuestra Barranquilla se aborda de manera articulada entre las dos gerencias de Fundación Corona debido a que, para fortalecer el bienestar relacional de los jóvenes:

ES NECESARIO ROBUSTECER SUS CAPACIDADES DE LIDERAZGO, AGENCIA Y RELACIONAMIENTO MULTIACTOR DESDE PARTICIPACIÓN CIUDADANA, ASÍ COMO ATENDER, ENTRE MÚLTIPLES RETOS, AQUELLOS RELACIONADOS CON SUS TRAYECTORIAS DE EDUCACIÓN Y EMPLEO.





CASOS DE ÉXITO

DERIVADOS DEL MODELO DE
PARTICIPACIÓN CIUDADANA,
PARTICIPA+



Activa Buenaventura



Esta apuesta de la alianza público-privada conformada por USAID, Fundación Carvajal, Fundación Ford, la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, ProPacífico, Gases de Occidente, Movilizatorio, el Instituto Republicano Internacional, Extituto de Política Abierta y Fundación Corona, hasta 2024 busca fomentar la participación ciudadana en asuntos públicos, ayudar a las instituciones a responder las solicitudes de la ciudadanía y generar confianza en las instituciones públicas y su toma de decisiones.

Para eso, las diez organizaciones contribuyen con 6,9 millones de dólares, de los que 3,4 millones son aportados directamente por USAID, y 3,8 millones, por el sector privado.

Esta alianza busca transformar el ecosistema de participación ciudadana en Buenaventura mediante la implementación de mecanismos y procesos innovadores en liderazgo público y fortalecimiento de las organizaciones locales de base, con incidencia en la toma de decisiones gubernamentales y territoriales, y el robustecimiento del Gobierno local basado en apuestas de Estado abierto.

A la fecha, se ha involucrado a cerca de 4.700 bonaverenses y a más de 190 organizaciones de los sectores público y privado y de la sociedad civil.

Esta estrategia se destaca, principalmente, por su apuesta en la generación de cambios sistémicos y sostenibles frente a la participación ciudadana y la gestión de lo público en el territorio, así:

- Uno de los principios de su diseño e implementación ha sido construir sobre lo construido, fortaleciendo condiciones, actores y liderazgos del territorio a largo plazo. Las iniciativas y los mecanismos de Activa Buenaventura buscan fortalecer capacidades de sus individuos y de organizaciones de la sociedad civil y de los sectores público y privado.
- Introduce mecanismos innovadores de participación ciudadana para cocrearlos y fortalecerlos desde los conocimientos y las dinámicas sociales de Buenaventura, en busca de contar con procesos que puedan ser replicados y escalados.
- Genera aprendizajes, conocimientos y datos confiables y de calidad para su gestión en pro del desarrollo territorial.
- Posibilita espacios de diálogo e interacción ciudadana entre diferentes liderazgos, actores e instituciones de Buenaventura.

Activa Buenaventura es una manera diferente de entender las necesidades y proponer e implementar soluciones debido a:

- Su modelo de gobernanza y gestión, que se fortalece con una apuesta de corresponsabilidad multiactor del desarrollo social. Es decir, se promueve una responsabilidad compartida entre ciudadanía, organizaciones sociales, sector privado, servidores públicos y el Estado para velar y trabajar en conjunto de cara a asuntos colectivos del territorio.
- La implementación del Modelo de Involucramiento Ciudadano de Fundación Corona y Movilizatorio, una teoría que fundamenta el fortalecimiento integral de procesos de liderazgo, la incidencia y el Estado abierto en el territorio, de manera que sean posibles una participación ciudadana más cualificada e incidente y una gobernanza multiactor de lo público en busca de que las decisiones públicas respondan de mejor manera a las necesidades ciudadanas.

Participa+ Yumbo



La estrategia se da dentro de la Alianza Empresarial de Yumbo, cuyo objetivo es contribuir al involucramiento ciudadano en lo público en acciones priorizadas, como gestión y liderazgo, educación, desarrollo económico y convivencia y paz.

Esta es la segunda implementación integral territorial del modelo Participa+ y se lleva a cabo mediante una alianza con Fundación Smurfit Kappa, la Fundación Empresarial para el Desarrollo de Yumbo; y la Alianza Empresarial de Yumbo, conformada por CELSIA, Gases de Occidente, PROPAL, Smurfit Kappa y Argos.

Con su accionar, espera promover un Estado abierto e innovador frente a su quehacer y la relación que quiere tener con la ciudadanía.

Participa+ Yumbo fortalece el liderazgo y la gobernanza multiactor en esta población del Valle del Cauca al generar:

MECANISMOS INNOVADORES DE INCIDENCIA Y ACOMPAÑAR A LOS GOBIERNOS PARA QUE SEAN MÁS TRANSPARENTES, INCLUYENTES Y TENGAN UNA MAYOR CAPACIDAD DE RESPUESTA.

Para esto, desde 2020 se desarrollan los siguientes proyectos e iniciativas en la interacción de los tres componentes técnicos del modelo Participa+:

- **Gobierno abierto**

- Formación de funcionarios en Estado abierto e innovación.
- Modelo de Gobierno Abierto Yumbo.
- Yumbo Ya.

- **Liderazgo ciudadano**

- Escuela de Diálogo, Innovación y Liderazgo 2020-2021.
- Premio Cívico.

- **Incidencia política**

- Iniciativas: Diálogo Territorial y Yumbo Cómo Vamos.
- Agendas priorizadas: Seguridad Integral y Educación.

Realizamos estos esfuerzos para contribuir a que Yumbo sea, en 2030, un municipio con involucramiento ciudadano efectivo, gestión pública más eficiente y entorno socioeconómico más equitativo y competitivo, con mayor confianza y corresponsabilidad entre los actores locales y una gobernanza territorial fortalecida.

La estrategia Participa+ Yumbo ha sido innovadora porque:

- Genera diálogos improbables y reconoce al otro en su rol frente al desarrollo local.
- Prioriza agendas temáticas, reconocidas como urgentes por los ciudadanos, relacionadas con seguridad integral y educación, y la construcción de propuestas de solución.

Por ejemplo, con base en la Iniciativa de Diálogo Territorial se construyó una propuesta de política pública que fue radicada ante la Secretaría de Bienestar, que tuvo en cuenta 19 acciones del borrador de política pública para la creación del plan de acción de la política de juventudes.

- Motiva el entendimiento de que lo público es de todos y que se requiere de una actuación corresponsable.
- Fortalece el papel del sector empresarial en los asuntos públicos y la imagen corporativa de la alianza.

Ciudades Cómo Vamos



Es un programa de seguimiento y evaluación de la calidad de vida en las ciudades. Su propósito es contribuir al desarrollo de Gobiernos efectivos y transparentes, así como de ciudadanías mejor informadas y más responsables y participativas en lo público.

La evaluación se adelanta a partir de indicadores objetivos y subjetivos y del seguimiento a los resultados de la gestión pública, con participación de expertos, académicos, organizaciones sociales, comunitarias y de ciudadanos, entre otros actores del desarrollo.

Estos indicadores se miden cada año con informes de calidad de vida, que evalúan los indicadores objetivos, y encuestas de percepción ciudadana, que contienen la información subjetiva.

El primero de los Cómo Vamos se adelantó en Bogotá en 1997 en el marco del proceso de elección de alcaldes, aunque sus actividades comenzaron en 1998, durante la administración de Enrique Peñalosa, alcalde mayor de esa época.

El programa tuvo su origen en una iniciativa ciudadana y del sector privado promovida por representantes de gremios y empresarios, medios de comunicación y academia, como la Cámara de Comercio de Bogotá, la Casa Edito-

rial El Tiempo, Fundación Corona y el Instituto FES de Liderazgo, como respuesta a la falta de ejercicios de rendición de cuentas y control ciudadano, y la necesidad de promover espacios de debate en torno al desarrollo de la ciudad. En 2010 se sumó la Pontificia Universidad Javeriana como socia.

Las organizaciones involucradas en el origen de Bogotá Cómo Vamos reconocieron una oportunidad de participación en el espacio brindado por la Constitución Política de Colombia de 1991, que descentralizó el poder político y consolidó la elección popular de alcaldes y gobernadores en ciudades, municipios, distritos y departamentos, e instauró el voto programático.

Esta nueva posibilidad de verificar el cumplimiento de las promesas electorales del candidato —ya elegido alcalde mayor— y su efecto en la calidad de vida de la ciudad abrieron la posibilidad de pedir cuentas, incentivar la generación de información, realizar evaluación y debate, y vincular a la ciudadanía mediante procesos de comunicación e información en la construcción colectiva de la ciudad.

El éxito de Bogotá Cómo Vamos fue tan grande que otras ciudades comenzaron a contactar a los socios gestores para replicar el ejercicio.

Esto derivó en el registro de marca y creación de lineamientos para la implementación de programas.

Así, veinticinco años después de la creación del primer Cómo Vamos, se han establecido cerca de veinte programas de este tipo en Medellín, Buenaventura, Yumbo, Cali, Manizales y Yopal, además de Cómo Vamos temáticos (Parques Cómo Vamos y Justicia Cómo Vamos) en departamentos como Antioquia.

La iniciativa también ha sido implementada en ciudades de otros países. A inicios de 2010 se creó la Red Latinoamericana de Ciudades Justas y Sustentables, inspirada en los Cómo Vamos, y que llegó a tener más de 30 ciudades en la región. Recientemente se han tenido réplicas de los Cómo Vamos bajo la misma marca en capitales como San Salvador y Quito.

HOY, LOS CÓMO VAMOS Y LOS ÍNDICES Y PRODUCTOS TEMÁTICOS QUE SE HAN DESARROLLADO CON SU INFORMACIÓN SON RECONOCIDOS COMO GENERADORES DE CONOCIMIENTO E INCIDENCIA ACERCA DE LA CALIDAD DE VIDA EN LAS CIUDADES.





Fundación **corona**