

2021

**Filantropía
familiar**

**Cambio
de sistema**

4

(edición)

Transformando la Filantropía

Créditos

Artículos y textos:

Mariana Castro y Carolina Gómez

Corrección ortográfica:

Ana María Ruiz

Diseño y diagramación:

Maquinados

Fotografías:

Adolfo Castro Domínguez

Junta directiva:

Felipe Medina - Presidente

Andrés Maldonado

Roberto Navas

Agradecimientos:

Virgilio Barco

Miguel Cortés

Fundación Colunga

Alejandra de Vengoechea

Cristina Gutiérrez de Piñeres

Pedro Michelsen

Juan Sebastián Pacheco

Felipe Román

Marcela Sánchez

María Claudia Santos

Carolina Suárez

Daniel Uribe

Equipo Filantropía Transformadora:

Carolina Gómez - Directora Ejecutiva

Mariana Castro - Coordinadora de Proyectos

Ana María Ruiz - Coordinadora de Proyectos

6 Carta a los Lectores

Roberto Navas
Filantropía Transformadora

10 Introducción

Carolina Gómez
Filantropía Transformadora

14 Historias de filantropía familiar

i. Entrevista a Miguel Cortés sobre el libro “Se vale ser bueno”

Miguel Cortés
Grupo Bolívar

ii. Mapa del sistema de envejecimiento y vejez en Colombia

María Claudia Santos
Fundación Arturo y Enrica Sesana - FAES

iii. ¿Por qué si lo estamos haciendo bien debemos repensarnos?

Felipe Román
Fundación Luker

iv. Del status quo a sistemas incluyentes

Daniel Uribe
Fundación Corona

v. Juntos para transformar

Fundación Colunga

vi. Serendipia: Fútbol Pazífico

Pedro Michelsen
Fútbol Pazífico

Carta The Giving Pledge 58

David Vélez y Mariel Reyes

Artículos de filantropía 62

a. ¿Qué es el “enfoque sistémico”, “cambio de sistema”, o “pensamiento sistémico”?

Carolina Gómez
Filantropía Transformadora

b. Innovar en la forma que invertimos para generar impacto: un acercamiento al continuo de capital

Carolina Suárez
Latimpacto

c. Encontrando un balance entre el impacto social, ambiental y el retorno financiero

Juan Sebastián Pacheco
NAB

d. ¡Por una Colombia incluyente!

Marcela Sánchez y Virgilio Barco
Colombia Diversa

e. Fusión de fundaciones

Cristina Gutiérrez de Piñeres
United Way Colombia

Informe de gestión 2021 92

índice.

El pensamiento sistémico en la filantropía familiar

Cada familia es única, pero todas comparten las complejidades propias de las relaciones humanas. Aunque rara vez lo veamos así, la realidad es que las familias son sistemas complejos de interacciones, interdependencias, causas y efectos, que le van dando a cada una su forma e identidad particular, reforzando valores e identidades que preservan o amenazan su unidad.

La filantropía moderna nos ha mostrado cómo la complejidad de los problemas sociales hace indispensable entender los sistemas en los que dichos problemas se originan y subsisten, si queremos encontrar soluciones eficientes y definitivas.

Al redactar este artículo y como complemento a las publicaciones anteriores de Filantropía Transformadora sobre la filantropía familiar, quisiera invitar a los lectores a reflexionar sobre el valor del pensamiento sistémico en el ejercicio filantrópico, pero particularmente en la filantropía familiar.

Uno de los principales cambios en las teorías de planeación patrimonial familiar fue precisamente la noción de que los activos no podían considerarse de forma independiente ni aislada de los demás tipos de activos, ni de las expectativas y necesidades de sus dueños. Esa visión integral del patrimonio llevó a los asesores financieros a tener que entender a las familias y sus particularidades para cons-

truir así estructuras patrimoniales acordes con el sistema familiar. En el caso de la filantropía familiar, la situación no es diferente y, por el contrario, resulta aplicable en dos niveles: (i) A nivel familiar para desarrollar la estructura y dinámicas internas que auguren el mejor futuro a las iniciativas filantrópicas, y (ii) a nivel filantrópico, porque es claro que el enfoque sistémico resulta ser el más eficiente para lograr grandes cambios aún con recursos limitados.

Tener un enfoque sistémico a la hora de promover iniciativas filantrópicas al interior de la familia, no sólo aumenta las probabilidades de éxito, sino que representa una forma de aprovechar de mejor manera los recursos familiares en beneficio de la iniciativa filantrópica. Hemos visto cómo buscar un foco claro y medible ayuda a mantener el interés familiar en estas iniciativas, y paralelamente refuerza los valores familiares en pro de la construcción de un legado duradero. Si además buscamos entender a fondo las dinámicas que componen el sistema familiar, será mucho más fácil identificar los obstáculos que enfrentará la promoción de la iniciativa, pero también se descubrirán sus habilitadores. Por ponerlo en términos ilustrativos: si entendemos que la generación mayor de la familia está motivada primordialmente por la construcción de su legado mientras que los menores están convencidos que se debe vivir distinto para lograr un mundo mejor, a la hora de promover una estrategia de filantropía familiar tendríamos que identificar cómo dicha estrategia aprovecha el impulso de esas motivaciones en apariencia divergentes.

Pero la visión sistémica de la familia no sólo es eficiente a la hora de clasificar a los miembros de la familia en relación con sus inclinaciones filantrópicas individuales, sino que nos puede mostrar las fuerzas y dinámicas que refuerzan ideas o situaciones (positivas tanto como negativas!), y también nos ayuda a identificar los recursos familiares que pueden sumarse a la causa filantrópica (no solamente económicos, sino de red de contactos, apoyo no financiero, voluntariado, etc.). En síntesis, al construir en familia una teoría de cambio que incluya todas las consideraciones propias del sistema familiar, el foco de acción se torna más estratégico en la medida en que se hace evidente el punto de convergencia donde la familia, con sus integrantes y recursos, puede sumar en pro de una verdadera transformación social.

A nivel filantrópico está claro que el enfoque sistémico es quizás el más eficiente para tratar de resolver problemas cuyas magnitudes requieren la participación de múltiples actores en aquellos lugares del sistema donde su injerencia resulta determinante. Para una familia que decide organizar su filantropía de manera eficaz, el enfoque sistémico le ayuda a entender mejor el problema que pretende resolver, las causas y orígenes del mismo, pero sobre todo las fuerzas ocultas que lo mantienen estático y que normalmente “absorben” todos los intentos de solución que ofrece la filantropía tradicional.

Otro efecto secundario muy positivo para las familias es que al tratar de entender el sistema e indagar sobre sus dinámicas, se suelen suscitar discusiones familiares profundas que en últimas fortalecen

los valores familiares y la convicción respecto a la forma como una familia particular quiere contribuir a solucionar los problemas sociales.

Es bien conocido aquel adagio popular de “mejor enseñar a pescar que regalar el pescado”, pero ¿de qué sirve enseñar a pescar si no se vive cerca al mar? La invitación que con este breve escrito quiero hacer, es a profundizar en las conversaciones familiares para entender las motivaciones de su filantropía, los recursos disponibles, las fuerzas internas que pueden ayudar a impulsar la iniciativa, y especialmente a enfocar todo ese esfuerzo de manera informada. Esas discusiones profundas seguramente los llevarán por caminos maravillosos que alimentarán la pasión por ayudar en familia, y sin duda, al concentrar los esfuerzos filantrópicos en ese punto crítico de menor resistencia del sistema, serán testigos de resultados que nunca creyeron posibles. ¡Les aseguro que valdrá la pena!



Roberto Navas

MIEMBRO DE JUNTA
FILANTROPÍA TRANSFORMADORA

Estimados lectores,

Filantropía Transformadora, creada en 2010, es una comunidad de **filántropos estratégicos** que buscan aumentar el impacto de sus inversiones sociales y ambientales. El gran objetivo de Filantropía Transformadora es que todas las familias de Colombia tengan su estrategia de inversión social estructurada e implementada con rigurosidad y disciplina, se conozcan entre sí, y compartan sus logros, así como sus aprendizajes. Solo así, lograremos cambios tangibles en nuestra sociedad.

Para alcanzar nuestro objetivo central, trabajamos a través de tres objetivos específicos:

- i. Motivar a individuos y familias a hacer más inversión social privada, sin y con ánimo de lucro.
- ii. Consolidar una comunidad de filántropos estratégicos que compartan mejores prácticas, incorporen lecciones aprendidas y aumenten su compromiso por el cambio social.
- iii. Fortalecer el ecosistema de la filantropía en Colombia para que promueva prácticas de inversión más innovadoras e inteligentes.

Colombia es un país compuesto principalmente por empresas de familia que le aportan desde muchas esferas al desarrollo socioeconómico de nuestra sociedad, en particular, desde su filantropía. A pesar de esto – y por muchos motivos – la **filantropía familiar**

es un tema del que poco hablamos en nuestro país. Tenemos, sin embargo, mucho por compartir y aprender, y es por esto que creamos esta **Revista Transformando la Filantropía**. Esperamos sea interesante, útil e inspiradora.

La cuarta edición de nuestra revista abarca 4 secciones que resumo a continuación.

En la primera sección – HISTORIAS INSPIRADORAS – seis familias comparten sus historias sobre el trabajo que viene haciendo cada una, bajo la metodología de **cambio de sistema**, para transformar el “sistema” en el que están enfocados. Confiamos en que estos relatos los inspiren y encuentren elementos que sirvan para fortalecer su filantropía. Con mucho gusto podemos ponerlos en contacto con los autores, si quieren conocer más al respecto.

La segunda sección es la carta que publicaron David Vélez y su esposa Mariel Reyes, al compartir su compromiso de sumarse a **The Giving Pledge**. Esperamos les sirva de inspiración

En la tercera sección – ARTÍCULOS – encontrarán cinco, escritos por diferentes miembros de nuestra comunidad, sobre temas importantes para fortalecer el ecosistema de la filantropía familiar en Colombia. En particular, nos hemos enfocado en el concepto y metodología predominante en el sector de la filantropía hoy en día: “cambio de sistema o pensamiento sistémico”.

El primer artículo es una explicación, resumida, de este tema con un diagrama que esperamos ayude a dar un primer entendimiento de este complejo concepto.

El siguiente, escrito por Carolina Suárez, de Latimpacto, resalta la importancia de trabajar a lo largo del continuo de capital para dar respuestas innovadoras a problemas sociales y maximizar el impacto. Además de esas soluciones se podrá tener un retorno financiero conocido como inversión de impacto, o cuando se prioriza el mismo sobre el retorno, lo que conocemos como inversión por impacto.

El tercer artículo, escrito por Virgilio Barco y Marcela Sánchez de Colombia Diversa, nos cuenta cómo llevan más de 20 años trabajando el ecosistema de las comunidades LGBTI, con el objetivo de cambiar a Colombia y hacerla más incluyente. Desde diferentes orillas, han logrado influenciar la política pública para luchar por la inclusión e igualdad de personas con diferentes orientaciones sexuales.

El cuarto artículo, escrito por Juan Sebastián Pacheco del NAB, explica el esfuerzo por buscar un modelo económico sostenible para afrontar problemáticas que envuelven nuestro contexto social y ambiental desde una perspectiva financiera. El capital privado tiene un rol muy importante como fuente transformadora impulsando el crecimiento de un enfoque de inversión que cada vez es más relevante en el mundo: la inversión de impacto. Esta, además de ofrecer soluciones y beneficios para abordar los desafíos globales que envuelven nuestro entorno e impulsar su crecimiento, tiene un rol fundamental: lograr un cambio sistémico en la forma en la que tomamos decisiones de inversión.

Y por último, Cristina Gutiérrez de Piñeres, de United Way nos cuenta cómo fue la fusión de 2 organizaciones que lograron evolucionar en una nueva, capaz de adaptarse para seguir respondiendo

a problemas del sector educativo y a sus aliados. Con una gran apuesta en innovación, y una mirada de cambio sistémico, la fundación hoy tiene como propósito construir de la mano de los maestros y las comunidades, soluciones a los problemas reales de la educación, rescatando el inmenso valor y poder transformador que las fundaciones poseen, teniendo la capacidad y el capital para innovar, medir soluciones, y aprender del proceso de prueba y error.

La cuarta sección - INFORME - es nuestro Informe de gestión donde encontrarán detalles de nuestro trabajo durante el 2021.

Por último y más importante, un agradecimiento a nuestros aliados. Sin ellos, no sería posible todo nuestro esfuerzo por transformar la manera de hacer filantropía familiar en Colombia y maximizar el impacto de los recursos privados orientados al bienestar social.

Esperamos que disfruten esta cuarta edición de nuestra revista, y se sigan sumando a transformar la filantropía en Colombia.



Carolina Gómez

DIRECTORA EJECUTIVA
FILANTROPÍA TRANSFORMADORA

- i. Entrevista a Miguel Cortés sobre el libro “Se vale ser bueno”
- ii. Mapa del sistema de envejecimiento y vejez en Colombia
- iii. ¿Por qué si lo estamos haciendo bien debemos repensarnos?
- iv. Del status quo a sistemas incluyentes
- v. Juntos para transformar
- vi. Serendipia: Fútbol Pazífico

HISTORIAS DE

Filantropía Familiar

(pág.)

i.

Entrevista a Miguel Cortés sobre el libro “José Alejandro Cortés, se vale ser bueno, cinco principios de vida y liderazgo”

MIGUEL CORTÉS, PRESIDENTE
GRUPO BOLÍVAR

JOSÉ ALEJANDRO CORTÉS, bachiller del Gimnasio Moderno en Bogotá, realizó sus estudios de pregrado en matemáticas y posteriormente se especializó en ciencias actuariales. Se vinculó a la empresa familiar, actualmente Grupo Bolívar, en la que años después fue presidente, cargo que lideró durante 41 años. José Alejo, como lo llaman sus amigos, es símbolo de una forma de hacer empresa en Colombia, en la que es tan importante el bienestar de las personas, como la generación de utilidades para los accionistas. Recibió de su tío Enrique Cortés Reyes la presidencia de una modesta compañía de seguros que logró consolidar en uno de los grupos empresariales más importantes del país. Ha sido miembro fundador de varias organizaciones que le apuestan a la transformación social de Colombia, entre ellas Fedesarrollo, la Fundación Empresarios por la Educación, Transparencia por Colombia, la Corporación Excelencia en la Justicia, ProBogotá Región y el Consejo Privado de Competitividad.

MIGUEL CORTÉS, presidente del Grupo Bolívar desde inicios de 2011. El Grupo Bolívar es la matriz del Banco Davivienda, Seguros

Bolívar, Constructora Bolívar y otras empresas del sector financiero y real. Cortés, lleva directa e indirectamente 34 años en el Grupo. Se graduó en Economía de Stanford University, y tiene un MBA de Harvard University. Participa en juntas directivas de los sectores de la educación, salud, financiero y construcción.

ALEJANDRA DE VENGOECHEA, estudió periodismo en la Universidad Javeriana de Bogotá. Becada por el gobierno francés, se especializó en política europea en Estrasburgo (Francia). La primera parte de su carrera la ejerció en medios colombianos —El Tiempo, El Espectador, revista Cambio 16—. Luego, como corresponsal para varios medios internacionales, cubrió el conflicto armado colombiano y las guerras en Iraq y Afganistán, país al que llegó embarazada del primero de sus dos hijos. Casada con el periodista estadounidense John Otis, corresponsal del Wall Street Journal y la cadena National Public Radio, actualmente es docente en varias universidades y es periodista independiente. En Mujeres que dicen verdades, su primer libro, describió la fascinante vida de seis periodistas colombianas.

(pág.)

1. ¿Por qué compartir las enseñanzas de José Alejo?

R. Hay varias razones. La primera es familiar. He tenido la oportunidad de acompañar de cerca, en Colombia, a mi padre durante los últimos 34 años en el Grupo Bolívar. Mis hermanos y primos por diferentes razones, no. Compartir sus enseñanzas es una forma para que ellos y la familia en general, conozcan mejor algunas anécdotas de su vida. En principio, el libro estaba pensado únicamente para nuestra familia, pero resulta que nosotros también somos la familia Bolívar. Tanto en la empresa, como fuera de ella, hay muchas personas que han escuchado a José Alejo a través de los años, y queríamos dejar este legado plasmado, porque sus historias son infinitas.

Mi padre tiene una manera de pensar pausada. Le gusta compartir generosamente con los demás sin hablar mal de nadie. Su esencia es un verdadero ejemplo. La primera versión del libro se produjo para el ochenta aniversario de la fundación de Seguros Bolívar en diciembre de 2019, y lo compartimos con aproximadamente unos 4,000 líderes del Grupo. Luego, Alejandra de Vengoechea, la escritora, le entregó el libro a la editorial Planeta, y ellos cambiaron algunas cosas, entre ellas, el título. Me encanta el nuevo nombre, “Se vale ser bueno”, cosa que no es tarea fácil, especialmente con lo competido que está el mundo. Él es de esos señores únicos que desde su humildad educa, y por ende el libro.

Queríamos que éste fuera corto, familiar y sencillo. La construcción del libro, entre José Alejo y Alejandra, tardó como 8 meses, y está escrito tal como él habla y enseña. El libro conserva su esencia. José Alejo nunca ha pedido nada a cambio, solo ha pretendido apoyar a otros con sus esfuerzos y conocimiento.

“ Es un hombre organizado y muy humano. Cree en los demás, y ni siquiera pasa por su mente que alguien pueda mentir para salir adelante”.

2. ¿Qué era lo más importante a dar a conocer sobre José Alejo?

R. Su manera consecuente e integral de actuar, de vivir. Inició siendo muy joven, es un extraordinario deportista, representó a Colombia, en la cancha se ha comportado siempre como un caballero, perdiendo o ganando. Es un hombre organizado y muy humano. Cree en los demás, y ni siquiera pasa por su mente que alguien pueda mentir para salir adelante. Esa combinación extraordinaria le proyecta a su familia, allegados y empleados, la de un ciudadano que realmente se preocupa por el bienestar de Colombia por encima del de su propia empresa, y esto es poco común. Ver al emprendedor, al visionario que tiene una cultura cercana, pero que a la vez es competitivo, logra poner a este equipo de personas a entregar valor a la sociedad, y esto es lo que nos hace crecer, con todo y ganancias. Esa integralidad y congruencia entre lo que dice y hace, entre lo que piensa y lidera, es lo que nosotros queríamos compartir. También tiene una cualidad que quiero resaltar y es que puede olvidar a aquellas personas que le han hecho mal, y de la misma manera recuerda con afecto y gratitud a los que nos han hecho bien. Ese es José Alejo. Agradece infinitamente todas las oportunidades bellas de la vida, y a todos los que nos han ayudado, y eso lo hace un hombre único.

3. ¿Qué podemos encontrar en el libro?

R. Depende de quién seas, o cómo leas el libro. Grandes empresarios me han dicho “oye, esto me ayudó para mi familia”, y otros que están empezando sus negocios, me dicen “este tema de la cultura del respeto y del ser humano, no la había entendido bien y me ayuda para mi emprendimiento”. Es una muestra de cómo soltar odios y abrazar oportunidades. Por eso, lo primero son las reflexiones que hace, que invitan a pensar. Sin duda, “se vale ser bueno” es que uno sí puede ser bondadoso y a la vez exitoso. Mi padre está convencido de que,

si vamos juntos, avanzamos más y creamos una mejor sociedad. Cada persona sacará sus propias conclusiones. Lo que sí sé es que uno aprende cada vez que lo lee.

4. ¿Por qué escogieron a Alejandra de Vengoechea para escribir el libro de José Alejo?

R. Tenemos unas memorias de otro gran autor, pero no supo recoger la esencia de José Alejo como ser humano, entonces nuestro director de la revista Axxis y de Beta, Gustavo Casadiego, sugirió que conociéramos a Alejandra de Vengoechea quien no había escrito este tipo de libros, pero al conocerla quedé bastante impresionado y noté su sensibilidad para entender la esencia de las dificultades y momentos. Supe que mi padre iba a tener la capacidad de expresarse con ella sin prevenciones. A veces, los periodistas escriben lo que ellos creen que alguien dijo, y no lo que verdaderamente dijeron. Ella tuvo la facilidad de entender a un ser hermoso, y le dedicó muchas horas a escucharlo, a entenderlo, a escribir, a pensar, y lo hizo de una manera muy informativa. Relata un cuento, sí, pero también le agrega información valiosa para quienes queremos saber cuándo y cómo estaban pasando las cosas, y así generar contexto. Con Alejandra estamos muy agradecidos porque fue mágico su trabajo.

5. ¿A quién le recomiendas el libro?

R. A quienes quieran hacer empresa, a las personas que están confundidas pensando si le están dedicando mucho tiempo a un negocio y poco tiempo a su familia, por ejemplo. A los que tienen proyectos y compiten con otros que tal vez no lo hagan de una forma honesta. Es muy valioso entender que la creación de una empresa va más allá que el producto o el servicio que ofrece. Es la construcción de valores para la sociedad, porque apoyando a aquellos con quienes se trabaja, se logra también que sean



LADRILLEROS, VALLE DEL CAUCA

mejores padres de familia, que influyan en la educación. En conclusión, el libro es para todos aquellos que quieren hacer el bien y construir sociedad.

6. ¿Cómo se “es bueno” en un país tan complejo como Colombia?

R. A veces, en el día a día, es difícil. Pero uno debe ponerse metas a mediano y largo plazo, no solo de crecimiento (vender más y ofrecer mejores productos), sino también de entender que la labor de todo empresario debe ser construir sociedad. “Así, uno entiende que eso es parte de navegar en un océano que tendrá olas más o menos grandes. Lo importante no es cómo está el océano en ese momento,

sino el camino por donde uno va, la meta hacia la que se quiere llegar. Cuando uno tiene ese fin claro, la marea deja de ser importante. Hay que ser optimistas y creer que vamos a llegar a buen puerto a pesar de las dificultades, de la pandemia actual, del líder político de turno o de una norma que salga. Obviamente nunca hay que escoger el camino oscuro por fácil que se vea. Es un reto a la imaginación, de cómo le doy la vuelta a cada traspiés. Ser honestos y creativos, y mirar cómo se hace por otro lado.

Tratamos de convencer a nuestros equipos de la importancia de construir una mejor comunidad. Y esa consistencia es mucho más, pero muchísimo más que las utilidades. “Los lleva a saber que el deseo personal no va por encima del beneficio grupal”. Nosotros tenemos principios y valores, y decimos por ejemplo que, si alguno de ellos va en contra de los de nuestros colaboradores, que por favor nos avisen porque nunca deberíamos tener diferencias.

7. Cuéntanos algunos principios de la vida y liderazgo de José Alejo.

R. Las empresas del Grupo Bolívar son “values driven organizations”. Escogimos principios y valores, no solo principios. Los primeros son como esas columnas que sostienen un edificio. Los segundos, son aquellos que uno puede cambiar, por ejemplo, hacer una ventana más grande o más pequeña y no le pasa nada al edificio. Teníamos 12 principios escogidos por varios de los ejecutivos del grupo, y terminamos en 5 porque obviamente es más fácil que todos los conozcan, los vivan y los cuiden. Nuestros colaboradores se van de nuestra empresa por no cumplir nuestros fundamentos, más que por los errores que puedan cometer, porque todos nos equivocamos.

El primero es el **respeto**. Mi padre nos da el ejemplo más grande al respetar a los demás en todo momento, sin importar si es rico o pobre, si es de este u otro país, sin importar su género, o si es joven o viejo. Para él, todo esto es indiferente. El segundo es la **equidad**. José Alejo

“ Teníamos 12 principios escogidos por varios de los ejecutivos del grupo, y terminamos en 5 porque obviamente es más fácil que todos los conozcan, los vivan y los cuiden”.

es ecuánime con todos. El tercero es la **disciplina**, que mucha gente relaciona con lo militar, pero no, es el lema del deportista, que se despierta todos los días a hacer ejercicio para mantenerse a nivel. Cumplimos lo que decimos. No lo que está escrito, sino lo que decimos. Grupo Bolívar nació como compañía aseguradora y cerrábamos los negocios con un apretón de manos, y así quedaba cubierta la persona hace 81 años. Así somos nosotros, de palabra. La disciplina para cumplir lo que prometemos hace parte de lo que queremos ser nosotros: confiables, amigables y sencillos. El cuarto principio es la **honestidad** y, por último, más que un valor, son tres: **entusiasmo, alegría y buen humor**. El entusiasmo tiene que ver con la manera de trabajar, la actitud. La alegría, divertirse y pasar rico en la oficina, “let’s have fun”, y agregamos las palabras buen humor porque los colombianos contamos muchos chistes. Nuestro propósito superior es: “vivir la vida con integridad”, eso es mi padre. Entonces, nuestra cultura se construye alrededor de este ser humano, y eso queremos que sea el Grupo Bolívar.

José Alejo es el más amoroso, está con mi mamá y le ayuda, aún juega tenis, es impresionante, un ser humano extraordinario. No se engancha ni en el grito ni en el insulto. Engancharse hace parte de nuestra cultura colombiana. “Si alguien nos insulta equivocadamente, y especialmente si lo dice efusivamente, uno entra en modo defensa y ataque, pero él tiene la capacidad de un maestro torero al dejar el toro pasar”. Si le echan agua pues se sacude, y no va a echarle agua sucia al otro, él se sacude y sigue caminando. Esto es una gran enseñanza. Siempre aprendo de él miles de cosas, y por ende el libro enseña muchas de ellas. Cómo piensa en diferentes situaciones, su capacidad de perdonar, de construir, de ir más allá del momento específico.

8. ¿Qué es lo más admirable de José Alejo?

R. Su increíble capacidad de “walk the talk” (lidera con ejemplo, es consistente entre lo que dice y hace), de ser integral dentro, y fuera de la compañía. Dentro, y fuera de la familia. Ese ser humano tan extraordinario que no vocifera, ni dice “es que así es que se hace”, sino que muy calladamente, desde la distancia, logra por lo menos dejar en la mente de aquellas personas que toca, un pensamiento adicional al que tenían antes. Yo lo llamo mi gurú, el sensai, es de esas personas que uno dice “wow, déjame pensarlo”. Admiro mucho esa capacidad de perdonar, de perdonarse así mismo, de avanzar y construir.

9. ¿Cómo te gustaría continuar el legado de tu padre?

R. En 2011 cuando asumí la presidencia, la manera más sencilla para mí fue distribuir las responsabilidades. Estábamos reunidas unas 360 personas en el momento y les dije “no vayan a pensar por un segundo que todo lo que hizo mi padre lo puedo hacer yo, acá todos somos José Alejos”.

Entonces, entre todos tratamos por lo menos de ser un José Alejo (risas). Y es muy lindo porque tratamos de ser como él, pero decimos “me equivoqué”, “yo no pude”. Todos nos equivocamos, pero no

pasamos por encima de nadie, y hemos logrado seguir creciendo y tratando de mantener la humildad de mi padre.

Como ustedes saben, entre más grande y poderoso, más pretencioso puede ser alguien. “Nosotros decimos no, no, no, entre más humildes, entre más escuchemos, más entenderemos, y seremos más cercanos a nuestros clientes y colaboradores”. Seguimos construyendo y haciendo lo mejor que podemos. Unos se van, y nuestra responsabilidad no es que la gente se quede con nosotros, sino formar mejores líderes y seres humanos. Sembramos cultura, mejores prácticas, mejor conciencia. Esa es la remisión nuestra. Crear líderes que van a aportar a las comunidades, ciudades y países donde estamos.

10. ¿Cuál es el rol de los empresarios en el desarrollo social y la filantropía en Colombia?

R. Los empresarios tenemos doble responsabilidad: 1. Ofrecer productos y servicios donde nuestros clientes nos prefieran y 2. Hacer filantropía social y cuidar el medio ambiente. Hay que apoyar las fundaciones y esfuerzos transformadores pues estos proyectos le están poniendo el foco a lo que requieren socialmente nuestras comunidades. En nuestra Fundación Bolívar Davivienda le ponemos atención a 20 o 30 temas, pero no a 200. Uno de nuestros programas

es capacitar a los líderes de fundaciones para que no subsistan únicamente de donaciones, sino que puedan vivir de otros temas para que sean sostenibles en el tiempo. A las fundaciones no solo se les puede ayudar con dinero, otra manera es con nuestro tiempo, llevando buenas prácticas, con conexiones y contactos, visibilizando estos proyectos al sector público.

Adicionalmente, a través de las fundaciones podemos hacer alianzas para trabajar problemas sociales conjuntamente. También podemos apoyar a los jóvenes para que con su energía y visión construyan mejores comunidades. Un ejemplo que tenemos es Social Skin, que es un programa para apoyar a los jóvenes emprendedores del sector social a que solucionen uno o más de los ODS. Se llama Social Skin porque los jóvenes quieren tener una comunidad más justa, y quieren trabajar en temas de filantropía. Por eso, todos los años, llevamos 3 versiones, trabajamos con jóvenes para que construyan apuestas sociales. Es importante que sepan que, aunque sea en una fundación, no tienen que trabajar gratis.

11. Hablemos sobre familia y filantropía. ¿Qué tan importante ha sido el ejercicio filantrópico en las relaciones familiares, y cómo les gustaría que la familia preservara la voluntad de José Alejo?

R. Con el ejemplo que nos ha dado José Alejo, entendemos lo importante que es contribuir a la sociedad. Ese es nuestro propósito de vida: servir. ¿Y cómo se sirve? creando empresas que generen valor y dando empleo, pero también donando, construyendo, haciendo alianzas, aportando tiempo y energía. Somos aproximadamente unos 70 miembros de familia, y lo que más nos une, digámoslo así, son todos estos esfuerzos sociales, el tema de la fundación, y la conciencia y la capacitación que le damos por ejemplo a mis sobrinos, es esa, la de servir, “how can you make a difference”. Las preguntas son: ¿cómo vamos a servir? ¿Cómo vamos a generar valor?

12. Las compañías del Grupo Bolívar tienen sus programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). ¿Cuál es la diferencia entre la RSE y la labor de la Fundación Bolívar Davivienda (FBD)? ¿Cuál es la diferencia entre esas dos estrategias? Vemos a muchas familias en esa coyuntura y nos encantaría saber un poco más de sus experiencias.

R. La RSE la manejamos desde ambos lados: desde cada empresa y desde la fundación. “Creo que nosotros tenemos una estructura, y todos tienen una diferente, pero para nosotros funciona de la siguiente manera; todo producto y servicio de las empresas tiene que agregar valor al cliente”. Y, aunque hay unos productos, por ejemplo, Daviplata, donde no cobramos porque se construyó para ayudar a los más necesitados, a las madres cabezas de hogar, normalmente en el resto de los productos y servicios de las empresas sí cobramos por lo que para ser sostenibles en el tiempo debemos recaudar un precio razonable. Los negocios tienen que contribuir en la consecución de valor de los ecosistemas en los que estamos. Precios justos. En cambio, a través de la FBD aportamos valor vía la entrega de dinero, apoyo, capacitación, etc. Así podemos ponerle foco a ciertos temas que queremos potenciar. En el Grupo creemos que primero debemos ser buenos seres humanos y ciudadanos, y después, ser buenos

“ Uno de nuestros programas es capacitar a los líderes de fundaciones para que no subsistan únicamente de donaciones, sino que puedan vivir de otros temas para que sean sostenibles en el tiempo. A las fundaciones no solo se les puede ayudar con dinero, otra manera es con nuestro tiempo, llevando buenas prácticas, con conexiones y contactos, visibilizando estos proyectos al sector público.



empleados y empresarios. A través de la FBD apoyamos varios programas como Cultivarte, para que cuando los niños salgan del colegio crezcan en un ambiente sano y seguro. Otro ejemplo, la FBD también apoya a otras fundaciones a través de capacitaciones. Somos una fundación para fundaciones. La FBD también lidera y coordina todos los esfuerzos de voluntariado de nuestro talento humano.

Por el lado de las empresas, por ejemplo, en Constructora Bolívar antes construimos y entregamos casas, ahora entregamos comunidades. ¿Qué quiere decir eso? Cuando nosotros entregamos una casa empieza una nueva y emocionante labor: convertir a los compradores y sus familias en ciudadanos aportantes a la mejoría de sus comunidades. Les enseñamos cómo resolver diferencias por medio de la comunicación y no a través de la violencia, a vivir en comunidad, a cuidar el medio ambiente, a cocinar. Son esfuerzos sociales directos de la constructora, sin ningún costo.

13. La Fundación Bolívar Davivienda está dentro de las 3 fundaciones líderes del país. ¿Ustedes cómo ven la diferencia entre tener un endowment vs. un presupuesto anual?

R. Nosotros tenemos los dos. Le dimos un endowment a la FBD, digámoslo así, con acciones del Grupo Bolívar, para que a través de sus dividendos tenga unos ingresos, pero obviamente no alcanza, y todas las empresas aportamos un monto adicional, para lograr las metas anuales que nos trazamos.

Créditos libro: José Alejandro Cortés – Se vale ser bueno

Autora: Alejandra de Vengoechea

Editorial Planeta Colombiana S.A., 2021.

Calle 73 No. 7-60, Bogotá

Primera edición (Colombia): julio de 2021

ISBN 13: 978-958-42-9594-1

ISBN 10: 958-42-9594-1

Impresión: Editorial Nomos S.A.

Mapa del sistema de envejecimiento y vejez en Colombia

MARÍA CLAUDIA SANTOS, COORDINADORA GENERAL
FAES

Cuando Don Arturo Sesana, decidió en 2006, crear una fundación financiadora para ayudar a los más vulnerables, apoyando con recursos iniciativas que contaran con la visión y la experticia para generar un impacto significativo, también dejó una capacidad instalada en su Junta directiva para que se cuestionara permanentemente: ¿cómo ser más estratégicos con los recursos? Este enfoque de mejora continua ha permitido que durante 15 años se invierta cuidadosamente, evaluando constantemente el progreso y afinando las estrategias para asegurar que los esfuerzos se orienten hacia soluciones efectivas.

Una consecuencia muy importante de esta búsqueda, fue llevar a la fundación a integrarse al ecosistema filantrópico, tanto en Colombia como a nivel internacional, para aprender y conocer las tendencias y diversas miradas. Lo que ha enriquecido la labor de la misma. Sin embargo, también se hizo evidente a nivel interno, que la sumatoria de

todos los proyectos apoyados, no necesariamente llevaban a un cambio en las condiciones del contexto más amplio. En consecuencia, se dio inicio a la búsqueda de un enfoque que lograra ir más allá de la ejecución de proyectos puntuales, buscando una transformación más profunda de la realidad.

Actores relevantes del ecosistema filantrópico, aliados y pares, abrieron sus puertas y compartieron su conocimiento generosamente. De estas conversaciones surgieron conceptos que se repetían y que tenían sentido para la fundación: abordar causas no síntomas; alterar, cambiar, transformar estructuras, costumbres, imaginarios, dinámicas de poder, reglas; colaborar con actores diversos, no hacerlo solos; dejar de apoyar proyectos a corto plazo y comprometer recursos a largo plazo, que verdaderamente aporten a una transformación social.

Estos son elementos fundamentales del enfoque sistémico, que desde 2019 viene orientando la labor de la fundación. Se tomó la decisión de trabajar en los próximos 10 años por la vejez y el envejecimiento en Colombia, y para conocer a profundidad este sistema, adoptamos la metodología de “**Systems Practice**”¹, creada por **Omidyar Group**, “la cual proporciona un método para entender los patrones subyacentes de los problemas, las formas en que podemos aprovechar el sistema y cómo podemos aprender y adaptarnos a medida que el sistema continúa cambiando. No hace que estos desafíos sean menos complejos, pero da una manera de aceptar la complejidad y trabajar hacia un sistema más saludable”.

La base de este entendimiento, fue un mapa del sistema de envejecimiento y vejez colombiano, que se construyó con la participación de personas mayores, fundaciones donantes, operadoras, comunidades religiosas, geriatras, gerontólogos, sector público, sector privado, economistas, organismos multilaterales, periodistas, organismos internacionales, centros de investigación, academia, entre otros.

Es difícil resumir más de 150 dinámicas circulares y multicausales que se identificaron en el mapa sistémico. Vale la pena resaltar, sin

“ La vejez es una oportunidad y un activo que está subvalorado en el sistema, pero que, si se ve como una oportunidad, tiene el potencial de generar desarrollo económico y social para el país”.

embargo, el papel fundamental que la percepción negativa de la vejez desempeña en el mantenimiento de estereotipos anacrónicos, que invisibiliza a esta población en su integralidad (posibilidades, deseos, habilidades, necesidades) y la restringe a ser entendida únicamente desde su vulnerabilidad. Lo que ha generado un desconocimiento desde otras áreas del saber que nos permita conocer ampliamente la diversidad y la heterogeneidad de las personas mayores de hoy y del mañana y limita las enormes posibilidades de oferta de servicios y productos que puedan contribuir a que esta etapa de la vida, a la que todos si tenemos suerte vamos a llegar, sea una etapa activa, saludable y satisfactoria.

En la metodología, además de los hallazgos, que se pueden consultar en [este link](#)² los actores que participaron, definieron de manera colaborativa como debería ser el horizonte ideal, que debe actuar como el orientador de las acciones de transformación. Vale la pena aclarar que esta estrella guía no es un objetivo a alcanzar, a la que podamos ponerle indicadores de resultados y de logros, sino más bien, como en la analogía de la navegación, es un punto de referencia, no es un puerto al que se debe llegar, sólo muestra si se está yendo por la ruta correcta: “El funcionamiento ideal del sistema es que, en el largo plazo en Colombia: las personas mayores reconocen sus derechos, los ejercen, participan activamente e inciden en una sociedad que concibe la vejez como un momento de la vida que tiene dinámicas de desarrollo, aprendizaje, diversión e intereses propios. Una sociedad en la que existen organizaciones (de y para personas mayores) que promueven su liderazgo e inciden en la implementación de políticas públicas para la vejez diversa, incluyendo estrategias de

corresponsabilidad entre el Estado, la familia y la sociedad, a partir de abordajes participativos (activos), innovadores (cambio de pedagogía), e integrales (saludable).”

Gracias a este proceso, cada actor participante pudo comprender de manera amplia el sistema y su rol dentro de el mismo, además se logró que como colectivo, se con-tara con esta estrella guía hacia la cuál todos apuntan desde la labor individual. Éste, se considera uno de los logros y una ventaja del enfoque sistémico.

Ahora bien, la Fundación Sesana, tiene el reto de aplicar estos aprendizajes a su modelo de acción a nivel técnico. Los instrumentos que se utilizan para los procesos de selección, monitoreo y evaluación de los proyectos, deben cambiar y se deben adaptar a este enfoque sistémico. En términos prácticos, ya no es relevante saber el número de beneficiarios, el número de talleres, el costo y el tiempo a invertir. Se necesita encontrar socios que tengan claros conceptos como: ¿qué sistema está incidiendo y cómo? ¿Cuál es su teoría de cambio y qué necesitan para aplicarla? Partiendo de un entendimiento que es un proceso adaptativo y que esto no ocurre de manera lineal, por lo que se debe también innovar en la forma de apoyar a los que se enfocan en lo sistémico. Esto es nuevo no solo para la fundación, sino a nivel internacional, lo que ubica a todo el que lo implemente en un terreno no explorado en el que se deben buscar pares y aliados para colaborar y aprender juntos.

¹ SYSTEMS THINKING WORKBOOK, THE OMIDYAR GROUP.

² [HTTPS://BIT.LY/3DT402D](https://bit.ly/3DT402D)



SALENTO, QUINDÍO

iii.

¿Por qué si lo estamos haciendo bien debemos repensarnos?

FELIPE ROMÁN, MIEMBRO JUNTA DIRECTIVA
FUNDACIÓN LUKER

Había una vez, hace 115 años, un visionario que tuvo la osadía de perseguir su sueño. Y declaró textualmente, o al menos eso cuenta la tradición oral: “tengo un sueño, pero necesito la unión de muchos: quiero montar una fábrica de chocolates”.

Esta declaración, no solo dio origen a un grupo empresarial, sino que ha sido un principio fundante en la forma como el grupo Luker ha ejercido no solo sus negocios sino también su quehacer social.

Hablar de cambios sistémicos, puede ser apresurado o engreído, pero sin duda los 115 años de historia filantrópica, y los últimos casi 30 de manera ya organizada como **Fundación Luker**, han dejado lecciones y aprendizajes que bien vale la pena compartir.

Bill Drayton define a un emprendedor social de cambio sistémico como alguien que “reconoce cuando una parte de la sociedad está atorada en un patrón ineficiente o dañino y concibe una alternativa mejor

y más segura para hacer que esa visión sea realista y posteriormente, una realidad. Después de eso, hay un trabajo en el que debe persuadir a su sociedad entera para que lo sigan en esa dirección. Cada gran cambio de patrones dispara cascadas de innovaciones, adaptaciones y aplicaciones locales.”¹

Para empezar, hemos aprendido que la búsqueda de cambios sistémicos requiere mucho coraje y resiliencia. Requiere tener la fortaleza para siempre exigirse al máximo; la valentía para reconocer cuándo se está equivocado; y en el mismo grado de importancia, la humildad y empatía para reconocer y celebrar el logro de objetivos, los cuales serán la gasolina para no desfallecer.

En los casi 30 años de historia de la Fundación, nos hemos visto enfrentados a plantear y replantear la estrategia en múltiples ocasiones, buscando siempre retar el “status quo”. Buscando salir de la zona de confort para generar más rédito social. Aunque suena bien, todo aquel que emprenda este camino debe saber que le esperan horas de confusión, angustia y muchas dudas. Siempre está la sombra y la pregunta casi sin respuesta ¿por qué si lo estamos haciendo bien debemos repensarnos?

En la primera etapa la Fundación Luker, como muchas otras, empezó como un gran banco de proyectos. Y puede sonar exa-



LADRILLEROS, VALLE DEL CAUCA

gerado, pero se planteó una misión casi tan amplia como ayudar a todo aquel que lo necesitara, en Manizales. Con el tiempo se decidió dar un paso a la focalización y se definieron áreas de interés como: cultura, educación, salud y vejez. Y es durante esta etapa que se define la cofinanciación como un principio de vital importancia: Por cada peso que aporta la fundación, debe existir la aspiración de buscar al menos otro peso de un aliado estratégico (la administración municipal o departamental, la academia, el gobierno nacional, la cooperación internacional, entre otros). La utilidad para una compañía es fácil de medir, y existen métricas y estándares para saber al menos si uno lo está haciendo mejor o peor que el mercado. La hoy llamada por unos “utilidad social” no solo es muy difícil de medir y comparar, sino que además muchas veces se ve opacada por el mar de necesidades que se afrontan. Hace unos años empezamos un nuevo proceso estratégico en busca de cambios más profundos, proceso que nos ha llevado a tal vez una de las reflexiones y aprendizajes más grandes para la organización.

“ Por eso, la Fundación Luker provee liderazgo para que mediante trabajo en alianzas nacionales y/o internacionales, con el sector público, la academia, y otros actores del sector privado, se articulen y movilicen actores para la creación de proyectos transformadores y de alto impacto, en educación y emprendimiento, desde lo local, que eventualmente sirvan como ejemplo y puedan ser escalados a otras regiones del país y/o al nivel nacional”.

Después de sacudirnos la cabeza, encerrarnos varias jornadas y cuestionar casi todo, encontramos que nuestro activo máspreciado, aún más importante que el mismo patrimonio económico, era nuestra capacidad de movilizar a distintos actores. Reconocimos entonces que nuestro quehacer debía estar apalancado en ciertas capacidades distintivas que se habían construido a lo largo de los años:

- i.* La movilidad y capacidad de relacionarnos con todo tipo de actores en el ecosistema, desde las organizaciones de base, hasta actores nacionales e internacionales.
- ii.* La capacidad de construir con los gobiernos locales sin importar su corriente o partido político (no en vano hemos logrado mantener un modelo educativo a lo largo de 6 administraciones).
- iii.* La capacidad de identificar las mejores prácticas a nivel mundial, e inspirados en ellas, conformar equipos para innovar, diseñando intervenciones adaptadas a la realidad local.
- iv.* La convicción de que los cambios requieren de la participación de todos los actores claves, incluido el Estado.

Con la certeza de que nuestro mejor aporte era proveer el liderazgo para que mediante alianzas, la ciudad se uniera en torno a proyectos de gran impacto, emprendimos uno de los programas que ha traído más aprendizajes, y fue el proyecto que busca fortalecer el ecosistema de emprendimiento en Manizales.

Este proyecto nos ha ayudado a entender que el trabajo colaborativo entre los distintos actores, sector público, sector privado y la academia, no solo tiene resultados más potentes, sino que el proceso mismo es de gran impacto. Aprendimos que la mejor manera de converger y trabajar juntos por un mismo interés, es teniendo un lenguaje común y coincidiendo en una teoría del cambio. En este caso,

nos alineamos con Babson College y su teoría Entrepreneurial Thought and Action, como una forma de fomentar el Ecosistema.

Aprendimos que los aportes de todos son valiosos, sin importar si son en especie o en dinero, y que hay que diseñar estructuras de gobierno que permitan lograr un equilibrio entre los distintos actores: entre la deliberación y la ejecución; mucho o muy poco riesgo en la inversión. Que del actuar se aprende demasiado, pero que también el poder del colectivo implica que en ocasiones hay que hacer sacrificios en la velocidad, porque en una carrera por equipos no depende del más rápido.

Como la mejor muestra de que una lección se aprendió, es aprenderla. La fundación ha empezado por quinta vez en sus 28 años a repensar su actuar, especialmente en educación. Buscando como capitaliza el poder de construir en colectivo, entendiendo y reconociendo el ecosistema, y proveyendo liderazgo para conectar la sabiduría local con la inspiración global.

El reto cada día es mayor, pero hoy, a diferencia de hace unos años, entendemos que los cambios más profundos son directamente proporcionales al número de grupos de interés involucrados. Hoy seguimos convencidos que una persona educada y emprendedora transforma y genera desarrollo. Por eso, la Fundación Luker provee liderazgo para que mediante trabajo en alianzas nacionales y/o internacionales, con el sector público, la academia, y otros actores del sector privado, se articulen y movilicen actores para la creación de proyectos transformadores y de alto impacto, en educación y emprendimiento, desde lo local, que eventualmente sirvan como ejemplo y puedan ser escalados a otras regiones del país y/o al nivel nacional.

¹ CAMBIOS SISTÉMICOS: CAMBIAR DESDE LA RAÍZ I ASHOKA, RESILIENTE MAGAZINE. AGOSTO 15 DE 2019.

Del status quo a sistemas incluyentes

DANIEL URIBE, DIRECTOR EJECUTIVO
FUNDACIÓN CORONA

Desde el sector de desarrollo social vemos cómo se están reconociendo e implementando más los enfoques sistémicos para abordar retos y problemas sociales. Algunos lo definen como un proceso intencional diseñado para cambiar el estado actual de un sistema, modificando su estructura, los actores, funciones y relaciones, generando intervenciones útiles hacia un propósito superior.

Para esto se requieren cambios radicales en las actitudes y en la forma de trabajar. El enfoque sistémico busca reflexiones permanentes que permitan identificar nuevas alternativas para solucionar problemas en busca del mejor impacto y un cambio sostenible en el tiempo.

Hemos visto como el impacto de la pandemia ha generado efectos sistémicos y complejos en diferentes dimensiones de toda la sociedad y de una forma acelerada en la filantropía e inversión social en el acercamiento que tenemos para enfrentar estas dimensiones de problemas. Enfrentamos los retos de la globalización y la interconexión

“ El enfoque sistémico busca reflexiones permanentes que permitan identificar nuevas alternativas para solucionar problemas en busca del mejor impacto y un cambio sostenible en el tiempo”.

virtual y a su vez, la complejidad de entender las diferencias y desigualdad a nivel local de acuerdo con las condiciones de inequidad y barreras a las cuales se enfrentan las poblaciones más necesitadas.

La nueva evidencia de lo vulnerables que somos nos ha llevado a reflexionar frente a la forma en que nos comportamos, involucramos y participamos como parte

de los sistemas y nuestro contexto. El individualismo, apuntar y culpar a los otros, pensar que los problemas sociales son tan grandes y complejos que no se pueden solucionar, no va a impulsar el desarrollo de intervenciones innovadoras y efectivas para promover la movilidad social y el progreso. Todos y cada uno somos un fragmento del problema y de la solución y las contribuciones se deben desarrollar desde las capacidades y los roles que tiene el sector privado, el sector público, la academia y la sociedad civil, con una gobernanza ampliada y liderazgos colectivos y colaborativos.

Cuando pensamos una intervención social, muchas veces desde su misma concepción se han utilizado metodologías de liderazgo y diseño top-down, partiendo del poder jerárquico y de conocimientos y experiencias previas desde los tomadores de decisión, donde se pueden presentar soluciones no efectivas para las necesidades de los usuarios, participantes o actores que se quieren fortalecer. Más frecuentemente se ha visto cómo el liderazgo y enfoque Bottom up han tomado relevancia, siguiendo principios del diseño centrado en lo humano, se han fortalecido nuevas capacidades y se incluye a los participantes y nuevos actores en la co-construcción de objetivos, actividades y soluciones, de igual forma bajo este esquema se mantienen retos para alcanzar la escala necesaria y realizar cambios estructurales, normativos y culturales.

“ Todos y cada uno somos un fragmento del problema y de la solución y las contribuciones se deben desarrollar desde las capacidades y los roles que tiene el sector privado, el sector público, la academia y la sociedad civil, con una gobernanza ampliada y liderazgos colectivos y colaborativos”.

Desde el enfoque sistémico estas metodologías son complementarias y permiten desarrollar nuevas soluciones al combinar saberes conceptuales y técnicos con otros sobre la experiencia de quien vive o se encuentra afectado por un problema social. Los aprendizajes de Fundación Corona nos han llevado a identificar los siguientes elementos para enfrentarnos a estos desafíos complejos:

- i.* Compartir conocimiento frente a una agenda o idea compartida
- ii.* Ayudar a crear o fortalecer los factores habilitantes evidenciando las causas estructurales de los problemas.
- iii.* Poner el problema a resolver en el centro de la conversación y las organizaciones y proyectos en la parte de atrás reconociendo que no se tiene el control ni la atribución de todos los resultados.
- iv.* Promover el cambio construyendo herramientas, buenas prácticas e incidencia que ayuden a solucionar los “cómo”.
- v.* Monitorear el progreso territorial, a través de rendición de cuentas y una narrativa sobre la transformación deseada que debe construirse con y desde los actores del territorio.





VALLE DEL COCORA, QUINDÍO

Iniciativas como **GOYN** (Global Opportunity Youth Network), que busca ofrecer oportunidades y reconectar jóvenes que no estudian, no trabajan, o se encuentran en la informalidad (Jóvenes con Potencial), generando aprendizajes desde diferentes ciudades a nivel global, una de esas Bogotá. **GOYN Bogotá** ha seguido el enfoque sistémico y están generando avances a través de: una visión de largo plazo (2030), involucramiento activo de los jóvenes y todos los actores que hacen parte del sistema, analizando y compartiendo los datos territoria-

“ Aún queda mucho por aprender y desarrollar, y se reconoce que son apuestas de largo plazo que requieren un compromiso que ponga por encima el propósito compartido”.

les e influyendo en un cambio de narrativa como lo es #Jovenes-ConPotencial. Otro caso, es el de Diálogos de Futuro, iniciativa que cuestiona cómo fortalecer el rol de la Educación Superior como motor de transformación frente a los grandes retos del país y el contexto global. Ha propuesto 4 líneas de acción que incluyen la

articulación sistémica, la formación a lo largo de la vida, la innovación en la educación superior y la transformación socio ambiental. Un último ejemplo puede ser Activa Buenaventura, que, desde diferentes aliados, el sector social, la cooperación, el sector privado y público buscan fortalecer el involucramiento ciudadano, la gestión pública y la democracia, a través del fortalecimiento del liderazgo colectivo, la generación de información de las necesidades locales y el fortalecimiento en la toma de decisiones.

Estos son algunos ejemplos, entre varios que se están desarrollando en el país con enfoque sistémico, donde se cuenta con evidencia de que estos esquemas son viables cuando se define una visión compartida, se desarrollan procesos de reflexión colaborativa, se comparte información, y se aporta desde las capacidades institucionales complementarias para identificar nuevas aproximaciones a los desafíos sociales, que nos permiten tener el desempeño y los resultados deseados. Sin embargo, aún queda mucho por aprender y desarrollar, y se reconoce que son apuestas de largo plazo que requieren un compromiso que ponga por encima el propósito compartido.

Estos cambios los lograremos desde la promoción de diálogos generativos, la pluralidad y la diversidad de participantes, la colaboración, la flexibilidad y la humildad para sentirnos retados en las formas de pensar y la adopción de una actitud donde el aprendizaje continuo sea parte de la meta que necesitamos alcanzar.

Juntos para transformar

CHILE
FUNDACIÓN COLUNGA

Colunga es una fundación dedicada a la superación de la pobreza en Chile, pero también es el nombre de un pueblo en Asturias (España), origen de la familia Cueto Plaza. A casi 10 años de su creación, Colunga es la materialización de un sueño de los hermanos Esperanza, Juan José, Enrique e Ignacio, quienes querían ayudar al país que acogió a sus padres, mostrando que los sueños se pueden hacer realidad.

Para eso, decidieron canalizar todos los apoyos filantrópicos que estaban realizando cada uno de manera personal, a una consolidada y profesional metodología y estructura que les permitiera cumplir la misión que habían definido: contribuir a superar la situación de pobreza y vulnerabilidad en la que viven niños y adolescentes en Chile, promoviendo la innovación, la incidencia en políticas públicas, y fortaleciendo el ecosistema de la sociedad civil.

Así crearon Colunga como una fundación, para que estuviera al servicio de otras fundaciones y de la sociedad civil en su conjunto. Serían ellas las que se verían fortalecidas y potenciadas a través de

la labor de Colunga y las que podría ayudar a disminuir la brecha de la desigualdad que separa de forma tan brutal a casi un millón de niñas, niños y adolescentes en Chile de sus pares, haciéndoles el camino cuesta arriba. El objetivo final era construir un mejor futuro para las próximas generaciones en el que sus trayectorias de vida no se vieran determinadas por el lugar en que nacieron.

Para lograr su propósito, Colunga tenía que ir más allá de la filantropía tradicional. Tenía que ser un polo de innovación, incidencia, propuestas y un puente de colaboración para las organizaciones de la sociedad civil: una fábrica de capital social que hiciera posible conversaciones y encuentros que de otra manera no existirían.

Hace exactamente un año la situación país hizo que Colunga volviera a recorrer uno de los caminos por los que había sido creada: avanzar hacia el lugar donde las políticas públicas no estaban llegando. Chile, al igual que el resto del continente estaba viviendo una crisis socioeconómica y sanitaria -a causa de la pandemia del COVID-19- que requería acciones concretas e inmediatas. Fue así que nació el **Fondo de Respuesta Comunitaria (FRC)**, una iniciativa de emergencia que convocó a más de cuarenta organizaciones de la sociedad civil y que impactó directamente a más de 50.000 personas, y en el que fundaciones filantrópicas, fundaciones líderes de trabajo en terreno y líderes barriales y vecinales colaboraron estrechamente para no dejar a nadie atrás en ese difícil momento.

“ Colunga tenía que ir más allá de la filantropía tradicional. Tenía que ser un polo de innovación, incidencia, propuestas y un puente de colaboración para las organizaciones de la sociedad civil”.

En la base del FRC hubo colaboración y confianza. Un amplio grupo de donantes decidió unir capacidades y recursos para ampliar su impacto y el plan de trabajo se sustentó en la confianza en las organizaciones locales. La hipótesis consistía en que eran las juntas de vecinos, los líderes comunales, las personas de a pie

que estaban en cada localidad, quienes conocían de mejor manera las necesidades que tenían sus pares y, por lo mismo, eran quienes debían estar a cargo de los proyectos que creyeran necesarios para el contexto de emergencia que estaban viviendo. De esta manera, Colunga y sus socios pusieron a disposición su experiencia en convocatorias, para apoyo de innovación social, y establecieron un llamado en siete regiones del país para potenciar las iniciativas que ya estaban siendo ejecutadas por vecinos y agentes de cambio locales.

En alianza con la **Fundación para la Superación de la Pobreza (FUSU-PO)**, que tiene presencia nacional, y un equipo con alto nivel de compromiso y capacidad técnica, se construyó una red de organizaciones colaboradoras en cada ciudad, que levantaron una convocatoria y búsqueda de proyectos de base comunitaria, que estuvieran trabajando en las necesidades más urgentes producto del contexto de pandemia.

Fue así que se llegó a apoyar 201 iniciativas, por más de 2 millones de dólares en siete regiones y 74 comunas del país. Con estos recursos, se pudo apoyar a más de 50.000 personas, durante 5 meses, en la satisfacción de sus

necesidades básicas (82 % de los proyectos se enfocó en alimentación, mientras que el otro 18 % se distribuyó entre abastecimiento de agua y suministros (7 %), salud y cuidados (4 %), higiene y protección (4 %), apoyo escolar (1 %) y otros (1 %)).

El mayor aprendizaje que dejó este fondo fue la importancia de volver a confiar en otras personas, el volver a creer en las capacidades de quienes necesitan ayuda, y la importancia de verlos como aliados a la hora de reconstruir el tejido social. **Salir de la crisis no es algo que se puede hacer en solitario o con un solo tipo de actor, es algo que debe convocar a una diversidad de personas y sectores.**

Esto que se dio en el FRC es una radiografía muy clara de la realidad nacional y, particularmente, de la realidad de los hogares más vulnerables y de menores ingresos del país, que son finalmente los que se vieron más afectados por la crisis política, social y sanitaria que estábamos (y aún estamos) viviendo y que tiene a mujeres como jefas de hogar con un tremendo liderazgo en sus barrios y comunidades.

La pandemia y el Fondo de Respuesta Comunitaria en sí mismo dejaron en evidencia la doble cara de la “feminización de la pobreza”: si bien es sabido que son más las mujeres que padecen situaciones de pobreza, durante la crisis sanitaria también han sido ellas quienes han liderado iniciativas de ayuda mutua y justicia social. En el FRC, el 73% de quienes lideraron los proyectos fueron mujeres, teniendo un rol clave al interior de las comunidades, logrando mantener unidas a sus integrantes.

“ El mayor aprendizaje que dejó este fondo fue la importancia de volver a confiar en otras personas, el volver a creer en las capacidades de quienes necesitan ayuda, y la importancia de verlos como aliados a la hora de reconstruir el tejido social”.



LADRILLEROS, VALLE DEL CAUCA

Desde el inicio, el equipo del FRC estuvo en diálogo con las agencias estatales encargadas de implementar políticas de emergencia en la pandemia, colaborando con diagnósticos e innovaciones para aportar en la respuesta del Estado. En paralelo, la iniciativa fue evaluada por un equipo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para cuantificar la efectividad, identificar aportes críticos y unificar aprendizajes para mejorar los programas sociales de apoyo a las situaciones de emergencia.

Dentro de las fortalezas identificadas el PNUD destaca el gran nivel de compromiso y cumplimiento de los equipos comunitarios, el alto grado de transparencia y trazabilidad de los recursos -a pesar de los bajos niveles de profesionalización de los equipos ejecutores- y la capacidad de asociatividad y “energía social” que se generó tanto a partir de los proyectos territoriales como de los grupos de apoyo

a los proyectos. De esta manera, fue clave convocar a una multiplicidad de actores “en torno a un diagnóstico compartido y un objetivo en común”: La pandemia -y sus consecuencias- no se podían enfrentar de manera individual.

La evaluación muestra un modelo innovador de hacer y actuar en la esfera pública basado en la confianza en que las comunidades, y sus líderes sabían qué era lo urgente en ese momento y cómo lograrlo, porque había una vivencia de la realidad local que la planificación central no te permite ver. Ese conocimiento y liderazgo local fue la base de la apuesta de las organizaciones de la sociedad civil que creyeron que esa necesidad, con colaboración, metodología, herramientas y confianza podían construir soluciones reales. Ese fortalecimiento de capacidades fue una de los principales efectos que encontró el PNUD, y fue conseguido gracias al trabajo en terreno de los gestores que el FRC dispuso.

Finalmente, uno de los aprendizajes que deja esta evaluación es que **es fundamental fortalecer los nuevos liderazgos que han surgido durante la emergencia para potenciar y reconstruir el tejido social.** Esto será un aporte para la ciudadanía en su conjunto y, por cierto, para las comunidades más vulnerables, que reconocen en ellas sus capacidades y los reconocen como elementos clave para enfrentar los desafíos futuros.

Este es un ejemplo de lo que Colunga hizo en emergencia, pero también siguió desarrollando aquellas iniciativas que llevaba a cabo previo a la pandemia, como el Fondo Transforma, un proceso de aceleración para programas de infancia innovadores y con impacto, que busquen alcanzar la sostenibilidad para mantenerse en el tiempo. Este programa, que contempla entrenamiento, asesoría y financiamiento, es realizado junto a la Fundación Huneus y apoyó -solo en su

“ Es fundamental fortalecer los nuevos liderazgos que han surgido durante la emergencia para potenciar y reconstruir el tejido social”.

cuarta versión- a ocho organizaciones, -cuyos programas impulsados en esta oportunidad- atienden a más de 11 mil niños y adolescentes en situación de pobreza y vulnerabilidad.

Así mismo, frente a la crisis social que vive Chile, Colunga inició un programa de fortalecimiento de capacidades de diálogo como una herramienta real de resolución pacífica de conflictos. Hubo una inversión en fortalecer las comunidades con nuevos conocimientos y habilidades para manejar las diferentes situaciones que se desarrollaban en sus territorios y que esto lo pudieran hacer con base en los acuerdos. Fue así que nació **Tiempos de diálogo**, -una iniciativa apoyada por el Centro Nansen por la Paz y el Diálogo de Noruega- que permitió desarrollar talleres, capacitaciones, seminarios e incluso una campaña comunicacional de cierre de la primera etapa del programa.

Cuando se toman decisiones trascendentales para Chile, Colunga está presente. La sociedad chilena se encuentra escribiendo una nueva Constitución, y en conjunto a una gran plataforma de organizaciones, se ha promovido un Compromiso con la Niñez en la cual se visibiliza la importancia de incluir en la constitución, la perspectiva de los derechos de la infancia.

Cuando faltan solo meses para conmemorar los 10 años, Colunga trabaja para cumplir su misión: ser una organización que potencia a otras, que fortalece el ecosistema, que interviene en temas conflictivos promoviendo encuentro, diálogo y colaboración para transformar las situaciones de injusticia y exclusión que afectan a niños y adolescentes de Chile. En estas épocas de polarización, se hace necesario construir puentes entre distintos actores, generando esas conversaciones tan necesarias y aportando en las políticas públicas desde el saber y la mirada de largo plazo, porque ahí donde unos ven riesgos, sabemos que también hay oportunidades.



Serendipia: Fútbol Pazífico

PEDRO MICHELSEN, FUNDADOR Y PRESIDENTE
FUNDACIÓN FÚTBOL PAZÍFICO

Antes de iniciar con la historia de cómo nació la Fundación Fútbol Pazífico, me gustaría plantearles a los lectores la siguiente pregunta: ¿saben qué significa la palabra serendipia? Es un hallazgo afortunado e inesperado que se produce de manera casual.

Sí, Fútbol Pazífico ha sido la más bella experiencia que se dio de manera inesperada. Todo ocurrió en 2014 cuando me gradué del Colegio Nueva Granada. Como parte de nuestro proceso de graduación teníamos que realizar un proyecto relacionado con cualquier tipo de emprendimiento. Yo toda la vida había jugado fútbol y estaba fascinado con el poder que tiene este deporte para transformar vidas. Por esta razón decidí que mi proyecto de grado (el cual se supone que se iba a quedar en el papel) iba a ser la idea loca de crear una escuela de fútbol en Tumaco, Nariño. ¿Por qué Tumaco? Este municipio tiene el menor índice de graduados del colegio del país, y el mayor índice de homicidios. En resumidas cuentas, un bajo nivel educativo y un alto nivel de violencia. Estaba seguro que el fútbol era la herramienta perfecta para enfrentar ambos problemas.

Trabajé en este proyecto varios meses, tenía listo el presupuesto, la presentación vendedora que explicaba cómo funcionaría todo, y un documento que explicaba cuál sería el modelo de gestión social de esta fundación. Fue ahí cuando decidí viajar y conocer Tumaco. Después de explicarle a mis padres múltiples veces que no estaba loco e iba viajar de forma segura, hice el viaje.

Allí inicié un recorrido por diversas fundaciones, dentro de éstas estaba la fundación de fútbol, Coldeportes. Era una iniciativa estatal, y en ese tiempo presentaba un déficit económico que la llevaría a su pronta clausura. En este lugar encontré a profesores que se resistían a esta opción, y, por el contrario, luchaban con lo mínimo para dar continuidad al proyecto de transformar la cotidianidad de niños y jóvenes lejos de la violencia, aquellos niños que entregaban todo en cada entrenamiento, y para los cuales ingresar a la escuela representaba un sueño que se cumplía paulatinamente. En ese momento, mi corazón y mi mente se enlazaron, evocando una sola palabra, la esperanza. Esa era la virtud que emanaba aquella pequeña escuela y la que me ha abrazado en este proceso. Es así como junto con los profesores se dio inicio a la Fundación Fútbol Pazífico, articulando el fútbol y la educación como herramientas de transformación social.

San Andrés De Tumaco es un municipio que ha sido impactado por la multiplicidad de matices de la violencia, por ejemplo: conflicto armado y cultivos ilícitos -narcotráfico-, homicidios, extorsión, desplazamiento forzado, abandono estatal, la precariedad en la satisfacción de las necesidades básicas, presencia de minas antipersonas, reclutamiento forzado, desertión escolar y restricciones de movilidad.

En medio de esta difícil situación, Fútbol Pazífico surgió como una organización sin fines de lucro, utilizando el fútbol y la educación

“ Cambiamos narcotráfico, violencia y pobreza por libros, goles y gambetas”.

como herramientas de transformación social, reconociendo a nuestros niños y jóvenes como agentes centrales para el empoderamiento. Por tal razón, nuestro



LADRILLEROS, VALLE DEL CAUCA

modelo pedagógico, está consolidado por tres pilares: educación, deporte, y modelos a seguir.

El fútbol, además de ser una actividad física, maneja un lenguaje y sentimiento universal. Durante su ejercicio se desarrollan y fortalecen valores que permiten ponerlos en práctica diariamente. Nuestros niños son apasionados por este deporte, sin embargo, presentan dificultades en el ámbito académico. En aras de crear una adherencia al proceso formativo escolar que vaya en concordancia con aquello que les motiva a cada uno de nuestros beneficiarios, se plantea el lema “el que no estudia, no juega”. Así que todo niño o joven que hace parte de

“ A través del deporte y la educación se ha generado un impacto social en los jóvenes tumaqueños, al brindarles una visión alterna a la violencia”.

la fundación, debe estar estudiando, logrando con esto el objetivo de incrementar la tasa de jóvenes graduados.

A través del deporte y la educación se ha generado un impacto social en los jóvenes tumaqueños, al brindarles una visión alterna a la violencia, optan por la consecución de un proyecto de vida que permita transformar sus vidas, permitiendo darle una lectura diferente a la que les ofrece el contexto donde están inmersos. Desde una mirada integradora y holística ha permitido la consecución de las metas aplicando nuestra filosofía en cada uno de los beneficiarios.

El sueño de la mayoría de nuestros niños es llegar a ser futbolistas profesionales. Sin embargo, no todos tienen la oportunidad de ingresar a un equipo profesional. Es por esto que los programas educativos tienen como fin brindar herramientas que fomenten el autoconocimiento, el emprendimiento y la educación superior, siendo así una alternativa para encaminar sus proyectos. No obstante, los jóvenes que se vinculan a equipos profesionales juegan un rol fundamental en nuestra organización, ya que son jóvenes que inspiran a creer que, con disciplina, empeño, confianza y humildad, cada meta que se propongan se cumple. El único limitante está en nuestra cabeza.

¿A nosotros qué nos mueve?

Inicialmente ser parte de pequeñas iniciativas. Surge una idea hasta que se materializa. La esperanza, disciplina, trabajo en equipo, humildad y el altruismo, han permitido que Fútbol Pazífico se consolide como un agente catalizador y transformador de miles de vidas. Como lo dijo Nelson Mandela, “el deporte tiene el poder de transformar el mundo. Tiene el poder de inspirar, unir a la gente como otras

pocas cosas. El deporte puede crear esperanza donde alguna vez hubo solo desesperanza. Les habla a los jóvenes en un lenguaje que ellos entienden”.

Sin duda, una de las claves del éxito de la fundación Fútbol Pazífico es que desde el primer día esta organización social ha funcionado como una empresa.

Siempre le repito al equipo: **“Nosotros somos un fondo de inversión donde unos donantes invierten dinero y nosotros les tenemos que entregar un retorno de 7X en resultados sociales de impacto.”**

Nosotros definimos un profesional exitoso como alguien que logra graduarse del colegio, conseguir un trabajo estable dentro del marco de la legalidad, y tiene la proyección de una carrera prometedora.

El objetivo de la fundación a grandes rasgos es lograr que un joven de esta región pueda mantenerse alejado de la violencia, y logre construir su proyecto de vida encaminado hacia sus sueños dentro del marco legal y moral.

Estos indicadores nos permiten medir de forma objetiva si estamos cumpliendo con dicho objetivo o no.

Lo que buscamos es que estos jóvenes que viven en un entorno sumamente complicado se gradúen del colegio con habilidades destacadas que serán valoradas en el mercado laboral, y con una actitud emprendedora.



11 de agosto de 2021

Siempre nos ha motivado invertir nuestro tiempo y energía en abordar problemas grandes y de gran impacto. Quizás esta necesidad venga de que los dos crecimos en América Latina, una región con mucho potencial, pero donde millones aún viven en la pobreza, con pocas oportunidades para crecer y desarrollarse plenamente.

Somos muy afortunados. Nuestras familias siempre nos brindaron oportunidades que otros nunca tuvieron. Heredamos de nuestras familias una profunda conciencia social, donde el significado de la vida proviene de contribuir a mejorar la calidad de vida de otros. Este es el espíritu que ha guiado nuestra jornada.

Mariel ha dedicado los últimos seis años a construir y escalar **{reprograma}**, un startup sin fines de lucro con sede en Brasil que capacita a mujeres en situación de vulnerabilidad en una de las habilidades más escasas en América Latina: programación. David, siguiendo el sueño de toda su vida de ser emprendedor, se embarcó en una misión de varias décadas de crear mayor competencia y eficiencia en la industria de servicios financieros latinoamericanos. Por eso fundó Nubank, un neobanco obsesionado con el bienestar del consumidor y ya con varias decenas de millones de consumidores fanáticos. Estos proyectos y la familia que estamos construyendo juntos son lo que nos inspira día tras día.

Fuerte trabajo y mucha suerte nos han concedido un nivel de éxito que nunca imaginamos posible cuando comenzamos. El nivel de éxito financiero alcanzado nos ha hecho reflexionar profundamente sobre cómo utilizar mejor la riqueza adquirida. Si bien esta decisión inicialmente parecía difícil, ambos nos sorprendimos al descubrir que llegamos a una respuesta más rápido de lo que pensábamos: debemos invertir la mayor parte de nuestra riqueza de la misma forma en la que estamos invirtiendo gran parte de nuestro tiempo: contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las personas.

Llegar a esta conclusión para nosotros fue el resultado de seguir una lógica bastante simple y racional, que nos encantaría compartir con la mayor cantidad de personas posibles:

- i.* La vida es efímera: nuestra condición de mortales es innegable, y no podremos llevar nuestras posesiones adonde sea que vayamos a continuación. ¿Cuál es el punto de morir con demasiadas posesiones materiales cuando un gesto podría transformar radicalmente la vida de otra persona?
- ii.* No podemos usar dos pares de zapatos al mismo tiempo: hay un límite en la cantidad de dinero que alguien puede gastar y, creemos que después de cierto punto, la riqueza adicional no trae felicidad ni utilidad adicionales. Pero la satisfacción de construir una vida con propósito es infinita.
- iii.* Queremos que nuestros hijos construyan su propio camino desarrollándose plenamente: nuestra intención es crear un entorno familiar donde nuestros hijos reciban todo el amor y apoyo que necesiten y, al mismo tiempo, puedan sentir ese “sentido de desesperación” que todo ser humano requiere; ese sentimiento de querer desesperadamente algo que nos falta, y que nos empuja a trabajar muy duro para conseguirlo. Dejando que nuestros hijos adquieran un propósito al construir su propio camino sin caminar bajo la sombra de nadie les ayudará a desarrollar auto-confianza y fortaleza de carácter.
- iv.* Existe una urgencia extrema de invertir riqueza ahora para ayudar a mejorar la vida de cientos de millones de personas: en esta era de abundancia para algunos, cientos de millones de personas se acuestan todas las noches con el estómago vacío, esperan meses para ver a un médico, o están tratando incansablemente de construir una vida mejor, pero simplemente no pueden encontrar una mano amiga. Muchos de estos problemas no pueden esperar, y queremos trabajar con extrema urgencia para contribuir a resolverlos.

La simplicidad y, sin embargo, la profundidad de la lógica anterior nos lleva a concluir que el camino más natural y genuino a nuestro parecer es invertir esta riqueza hasta que “nuestro último cheque rebote”, como dice uno de nuestros héroes personales, Chuck Feeney.

Es por eso que hemos decidido unirnos a [The Giving Pledge](#) y comprometernos a donar la mayor parte de nuestra riqueza a la filantropía. Lo haremos mediante el establecimiento de una nueva plataforma filantrópica familiar que se centrará en mejorar el conjunto de oportunidades para los niños y jóvenes latinoamericanos más vulnerables y desfavorecidos.

Las oportunidades no están distribuidas igualmente. Y creemos que hoy en día hay millones de personas que están dispuestas a trabajar duro para construir mejores comunidades y países, pero muchas veces carecen del acceso a estas oportunidades que podría catapultarlas hacia un proyecto de vida diferente, vinculado a un impacto social positivo.

Con esta iniciativa, buscamos construir una plataforma filantrópica completamente única en América Latina. Ya estamos reclutando un equipo de clase mundial para que se una a nosotros y nos ayude a abordar algunos de estos grandes problemas de formas no convencionales.

En paralelo, Mariel continuará su trabajo en {reprograma} y David su total compromiso en seguir liderando y haciendo crecer a Nubank hasta convertirla en una de las empresas de mayor impacto global. Esperamos dedicar las próximas cinco décadas de nuestras vidas (¡y con suerte más!), así como la mayor parte de nuestra riqueza, enfoque y energía, a estas grandes misiones. Invitamos a nuestros hijos, familiares y amigos a unirse a nosotros en este nuevo y emocionante viaje.

David Vélez y Mariel Reyes

(pág.)



Artículos de Filantropía

- A. ¿Qué es el “enfoque sistémico”, “cambio de sistema”, o “pensamiento sistémico”?
- B. Innovar en la forma que invertimos para generar impacto: un acercamiento al continuo de capital
- C. Encontrando un balance entre el impacto social, ambiental y el retorno financiero
- D. ¡Por una Colombia incluyente!
- E. Fusión de fundaciones

CAROLINA GÓMEZ,
DIRECTORA EJECUTIVA
FILANTROPÍA
TRANSFORMADORA

¿Qué es el “enfoque sistémico”, “cambio de sistema”, o “pensamiento sistémico” ?

A.

“Enfoque sistémico”, “cambio de sistema”, “pensamiento sistémico” o en inglés, systems practice es tendencia en el mundo de la filantropía estratégica. El cambio de sistema es una manera de abordar la complejidad de los problemas sociales, con el objetivo de lograr un cambio social duradero en el tiempo.

¿Qué es un sistema?

Antes de comenzar a explicar el concepto, es importante dejar presente a qué nos referimos con el término “sistema”:

Podemos entender un sistema en términos de entidades físicas que consisten en personas, edificios, y políticas. Sin embargo, cuando nos enfrentamos a sistemas sociales, que por definición son complejos, normalmente nos referimos a cosas que son menos tangibles. Estos sistemas complejos están formados por fuerzas interconectadas que se afectan entre sí.

“ El cambio sistémico requiere transformar las condiciones que mantienen un problema en su lugar y no limitarse a intervenir sobre las expresiones del mismo”.

Así las cosas, podemos entender que existen dos partes de un sistema:

- i. Elementos: las diferentes fuerzas que componen el sistema.
- ii. Interconexiones: las relaciones o historias que mantienen juntos todos los elementos de un sistema.

¿Qué es el cambio de sistema?

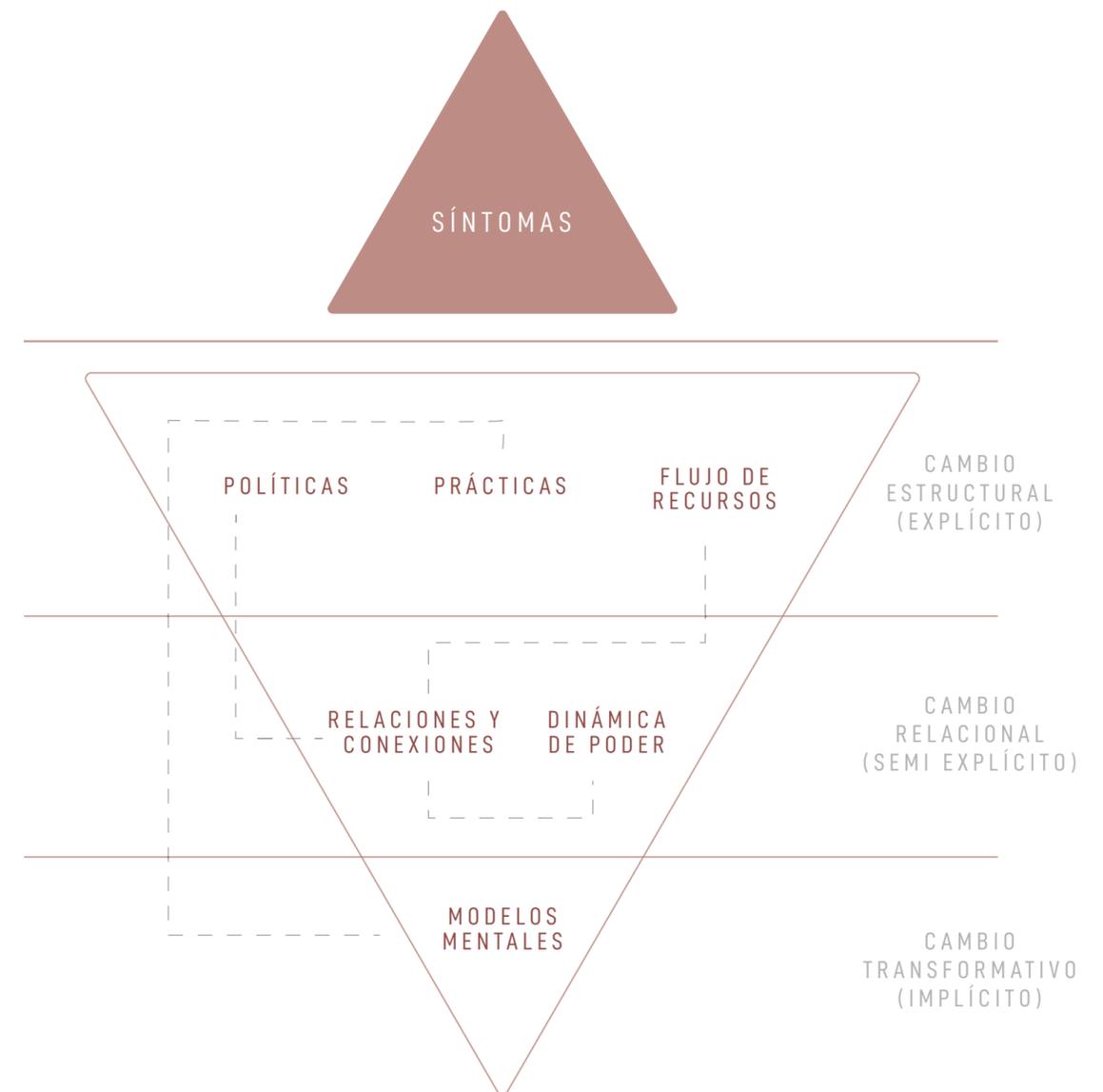
Sobre el cambio de sistema, mucho se ha escrito. Un buen acercamiento lo presentan *Kania, Kramer y Senge* (Kania, Kramer, & Senge, 2018) en un reciente artículo que plantea que el cambio sistémico requiere transformar las condiciones que mantienen un problema en su lugar y no limitarse a intervenir sobre las expresiones del mismo.

Para lograr lo anterior, consideran que es necesario trabajar simultáneamente en tres niveles:

- a) el nivel explícito del cambio, o la transformación de las políticas, prácticas y flujo de recursos
- b) el nivel semi-implícito o de las relaciones entre los actores y sus dinámicas de poder
- c) el más complejo, pero fundamental para la sostenibilidad de los cambios, el de los modelos mentales y narrativas que influyen en la manera como los actores conciben los problemas y actúan sobre ellos

Triángulo superior:
Es el lugar donde vemos los síntomas

Triángulo invertido:
Es el lugar donde ocurre el cambio del sistema



TOMADO DE KANIA, KRAMER & SENGE, 2018.

En la práctica, hay una fuerte interrelación entre estos niveles. Se ha resaltado que el cambio sistémico no ocurre cuando incide solamente a nivel estructural. Es necesario lograr transformar los modelos mentales, ya que es ahí donde se dan los verdaderos cambios en un grupo social: *“la calidad de los resultados producidos por cualquier sistema, depende de la calidad de conciencia (“awareness”) desde la cual operan las personas en el sistema”* (Scharmer & Kaufer, *Leading from the Emerging Future. From Ego-System to Eco-System Economies.*, 2013).

- × No es mejorar la vida de unas personas
- × No es alterar solamente la política pública
- × No es cambiar las prácticas de algún sector

Un enfoque de sistema ayuda a responder tres preguntas básicas:

1.
¿Cómo funciona el entorno en el que trabajo (entendiéndolo como un sistema complejo y dinámico)?

2.
¿Cómo puedo involucrar mi estrategia filantrópica al sistema, para tener un verdadero impacto?

3.
¿Cómo puedo probar mis suposiciones e hipótesis sobre cómo funciona su sistema, para aprender y adaptarlo de manera efectiva?

En resumen, el cambio de sistema:

1. Tiene como objetivo provocar un **cambio duradero** al alterar las **estructuras profundas** y los mecanismos de apoyo que hacen que el sistema funcione de una manera particular.

2. Es un proceso diseñado para **alterar el “status quo”** que genera resistencia, cambiando la función o estructura de un sistema a través de diferentes intervenciones.

3. Toma tiempo: requiere de largo plazo, y los cambios se dan por etapas.

4. Requiere **esfuerzo arduo y coordinado** en cambios de costumbres, narrativas, políticas, rutinas, relaciones, recursos, estructuras de poder y valores, entre otros.

5. Incluye la **participación y voces de todos** los afectados y busca mejorar la experiencia de todos.

Quizás muchos de ustedes se estarán preguntando: ¿y esta metodología por qué es importante?

El motivo por el que llegamos a esta práctica es porque como sector filantrópico creíamos que no estábamos avanzando lo suficiente con las prácticas “tradicionales” de la filantropía (aisladas, descoordinadas, limitadas), las cuales no reconocen realmente lo complejo que son los problemas humanos y sociales.

El cambio de sistema plantea una nueva manera de entender los problemas, y por ende, sus soluciones. Debemos entender la filantropía (cualquier tema / sector en el que trabajemos), como parte de un “sistema” para lograr generar un *cambio en el mismo*.



VALLE DEL COCORA, QUINDÍO



CAROLINA SUÁREZ
VISBAL, CEO
[LATIMPACTO](#)

Innovar en la forma que invertimos para generar impacto: un acercamiento al continuo de capital.

B.

La realidad que afrontamos y, aún más con las consecuencias tan dramáticas derivadas de esta pandemia, la cual nos ha retrocedido años e incluso décadas en materia de avances en índices de pobreza y equidad, son una clara evidencia de que los desafíos sociales y ambientales demandan respuestas más efectivas.

Frente a estos desafíos, se hace necesario dar respuesta con soluciones innovadoras que involucren colaboraciones, con modelos aún por explorar, así como el uso de los instrumentos financieros disponibles, para maximizar el impacto social y ambiental, entendiendo, ante todo, que las organizaciones sociales y los emprendimientos se deben apoyar en consideración a sus estados de desarrollo, y por tanto, de sus necesidades.

Es así como el concepto del **continuo de capital** y la aproximación al mismo empieza a tomar fuerza cada vez más en las discusiones relativas a la generación de impacto social y ambiental.

Hoy en día los inversionistas sociales y filántropos innovadores cuentan con un portafolio de contribuciones financieras y no fi-

nancieras que van más allá de “sellos” y que buscan entender la “estación de desarrollo”, del emprendimiento o de la organización social, para brindar ese apoyo a la medida.

Este **continuo de capital**, nos señala que en algunos momentos se podrá buscar, además de generar un impacto social, un retorno financiero, que es lo que conocemos como inversión de impacto. O que, en ocasiones, por el contrario, será necesario priorizar el impacto social sobre el retorno financiero que es lo que llamamos inversión por impacto. En ésta última, hay un mayor apetito al riesgo en lo que refiere al retorno financiero, y prima el apoyo a la organización social; ya sea que se trate de un emprendimiento en sus primeras fases que necesita de ese apoyo paciente para avanzar a una siguiente “estación”. O incluso, ese apoyo filantrópico que requieren algunas organizaciones, por la naturaleza de su misión social, no van a tener retorno financiero, pero su existencia y misión es indispensable para promover orden y justicia social. En este caso, incluso, estamos hablando de organizaciones sociales donde las familias y sus fundaciones encuentran que se alinean sus valores, y tienen un compromiso o incluso tradición familiar en apoyar. Este tipo de ayuda también entra en ese marco de continuo del capital.

En un ecosistema vibrante para generar impacto, todo tipo de capital colabora en invertir a lo largo de ese **continuo de capital**. No hay una forma única de invertir, y por eso es necesario saber dónde se sitúa cada actor en este ecosistema de inversión social: ¿cuál es la expectativa en cuanto al riesgo y el retorno financiero, y cómo se fortalecen las sinergias?

“ En un ecosistema vibrante para generar impacto, todo tipo de capital colabora en invertir a lo largo de ese continuo de capital. No hay una forma única de invertir, y por eso es necesario saber dónde se sitúa cada actor en este ecosistema de inversión social”.



VALLE DEL COCORA, QUINDÍO

Bajo esta mirada integral, se pueden aprovechar diferentes herramientas financieras, combinando donaciones, deuda y capital en múltiples inversiones dentro de su propia cartera, para lograr un impacto social más profundo, y a su vez, encontrar socios clave y colaboradores que estén dispuestos a sumarse a invertir con esa mirada de impacto.

Hoy en día, cada vez se reitera más que no importa el “sombrero jurídico” para impulsar soluciones de impacto.

La filantropía es un catalizador crítico para promover pilotos en áreas y organizaciones que aún no generan retornos financieros, y por tanto no son atractivas o viables para la inversión de impacto. Sin embargo, son inversiones fundamentales en fomentar esos primeros

“ La filantropía es un catalizador crítico para promover pilotos en áreas y organizaciones que aún no generan retornos financieros y por tanto no son atractivas o viables para la inversión de impacto”.

estados de los emprendimientos y en apoyar organizaciones sociales que como mencionamos arriba, por su misión y naturaleza no tienen capacidad de generar retorno financiero.

Las fundaciones, por tanto, juegan un rol clave financiando empresas sociales en etapa, generalmente con el apoyo de donaciones o microcréditos, donde los inversionistas de impacto aún no tienen ganas de intervenir debido a su alto riesgo y costo, pero que a futuro, si se hace un debido acompañamiento no financiero junto con los recursos financieros otorgados, se podrá llevar a esos emprendimientos a una siguiente “estación” donde los inversionistas de impacto sí tendrán interés en invertir.

Es ahí donde los fondos de impacto, al invertir en esos emprendimientos ya más consolidados juegan también un rol fundamental en el ecosistema. Su apoyo, con esa clara mirada de inversión de impacto, permiten avanzar en:

- i.* Cerrar la brecha de financiación en el mercado (financiación de PYMES) proporcionando la financiación adecuada y el desarrollo de capacidades, al tiempo que se demuestra que la inversión de impacto puede generar rendimientos financieros competitivos.
- ii.* Apoyar en el desarrollo de capacidades y todos los servicios generales a los emprendedores y organizaciones sociales para permitirles concentrarse en sus operaciones diarias.
- iii.* Capacitar e intercambiar conocimientos.

Al ver este rol de las fundaciones y los fondos de impacto, no podemos dejar de mencionar las oficinas de familia.

Las oficinas de familia son actores que cada día se involucran más en inversiones de impacto, y entienden que es necesario manejar portafolios que integren esa mirada del continuo de capital: destinar de forma más estratégica las donaciones de la familia, pero éstas alinea-

das con sus inversiones para tener un mayor impacto e identificar mejores inversiones a futuro.

Con ello, se procura mantener y reconocer los valores de la familia, pero también se pone al servicio el generar impacto, incluso cuando no haya rendimiento financiero. Con la apuesta que a futuro, con un debido acompañamiento a las organizaciones y emprendimientos, podrán aportar con una mirada de negocio y por tanto de retorno financiero donde se involucre la mirada de inversión de impacto. Un ejemplo claro que hemos documentado desde Latimpacto es **Puerto Asís Investments**, una plataforma argentina de inversiones con propósito que opera a través de diferentes estrategias en un espectro continuo de capital: “invierte para crear oportunidades, empoderar las personas y transformar problemas en soluciones innovadoras, escalables y sustentables. Como family office gestiona, con una visión global y de largo plazo, la preservación y crecimiento del patrimonio, buscando además potenciar en los miembros de la familia la vocación emprendedora, la innovación y el compromiso”³.

La invitación de Latimpacto, la cual también promueve Filantropía Transformadora, es invitar a las familias, a sus oficinas de familia y fundaciones a contemplar inversiones a lo largo de este Continuo de Capital, comprendiendo, ante todo, que nuestros valores deben ir de la mano con las apuestas en la inversión y con la clara convicción de que a todos nos corresponde construir un futuro más sostenible, con mayor equidad y justicia.

ACERCA DE LATIMPACTO: es una organización que vincula inversionistas y filántropos que invierten en América Latina y el Caribe para fomentar conexiones y conocimiento de valor para fortalecer un despliegue más estratégico de los recursos financieros y no financieros, y con ello garantizar un mayor impacto social y ambiental. Hoy con un año de operación legal, más los dos años que nos antecedieron, ya contamos con 80 miembros.

³ [HTTPS://WWW.ECOSISTEMA.LATIMPACTO.ORG](https://www.ecosistema.latimpacto.org)

Encontrando un balance entre el impacto social, ambiental y el retorno financiero.

C.

Imaginemos un modelo económico en el que los inversionistas financian empresas y proyectos que generan un impacto social y ambiental, y que además les permita obtener beneficios económicos. En este contexto, las empresas privadas definen acciones estratégicas orientadas a la sostenibilidad, ofreciendo productos y servicios que contribuyan a solucionar problemáticas sociales y ambientales, y que las personas puedan consumirlos tomando decisiones orientadas a generar impactos positivos. Bajo este escenario, ¿es posible encontrar un balance entre el impacto social, ambiental y el retorno financiero?

En el ejercicio de volver realidad un modelo económico más sostenible, es fundamental afrontar las grandes problemáticas que envuelven nuestro contexto social y ambiental desde una perspectiva financiera: desafíos como la pobreza, el cambio climático, la salud y la educación, no se pueden resolver únicamente con subvenciones de los gobiernos y de las entidades de cooperación internacional. Por ejemplo, las Naciones Unidas han identificado un vacío en la financiación de los

Objetivos de Desarrollo Sostenible de \$2.5 billones de dólares al año, representando un riesgo enorme para las personas y el planeta. Sin embargo, un informe de la Comisión de Negocios y Desarrollo Sostenible - CNDS (enero de 2017), afirma que las empresas pueden ganar al menos \$12 billones de dólares al año en oportunidades de mercado al adoptar prácticas sostenibles y contribuir de otras formas a lograr los objetivos. Se estima, según la CNDS, que la alineación de la estrategia empresarial con los ODS, vinculados principalmente a los sectores de energía, ciudades, alimentación y agricultura, y salud y bienestar, podría habilitar la creación de 380 millones de nuevos puestos de trabajo en los próximos diez o quince años.

Si los recursos públicos no son suficientes y existen oportunidades de mercado relacionados con el cumplimiento de los ODS, el capital privado tiene un rol muy importante como fuente transformadora que impulse el crecimiento de un enfoque de inversión que cada vez es más relevante en el mundo: la inversión de impacto.

El **Global Steering Group for Impact Investment** (GSG), organización global promotora de este enfoque de inversión, define la **inversión de impacto como una inversión que optimiza el riesgo, el rendimiento y el impacto, para beneficiar a las personas y al planeta, estableciendo objetivos sociales y ambientales específicos junto con los financieros, y midiendo sus resultados**. En ese sentido son tres los elementos clave que componen este enfoque de inversión: la intención, la medición y el retorno financiero, demostrando, según los datos de Global Impact Investing Network (GIIN, 2020) que el 67% del mercado produce retornos a tasas ajustadas al riesgo del mercado.

“ (...) el capital privado tiene un rol muy importante como fuente transformadora que impulse el crecimiento de un enfoque de inversión que cada vez es más relevante en el mundo: la inversión de impacto”.

Relacionado con lo anterior, la inversión de impacto además de ofrecer soluciones y beneficios para abordar los desafíos globales que envuelven nuestro entorno, impulsar su crecimiento tiene un rol fundamental: lograr un cambio sistémico en la forma en la que tomamos decisiones de inversión. Si bien, esto suena un poco utópico, la realidad es que **la inversión de impacto, es más relevante que nunca y demuestra que es posible encontrar un balance entre el impacto y el retorno financiero.**

En Colombia los esfuerzos por la inversión de impacto han venido adquiriendo fuerza, aunque aún es un ecosistema pequeño y en proceso de articulación. Sin embargo, en 2020, a raíz del interés de un grupo de organizaciones privadas por contribuir a la disminución de la inequidad social y la conservación del medio ambiente en Colombia, se estableció El National Advisory Board de Inversión de Impacto (NAB Colombia) con el propósito de catalizar el cambio hacia una economía más sostenible, promoviendo e impulsando el crecimiento de la inversión de impacto en el país.

Con miras a potenciar los esfuerzos de inversión de impacto en el país, consolidándose como el modelo de inversión financiera del futuro, el NAB se ha propuesto aumentar el flujo de capital privado a sectores de impacto social y ambiental, articular y fortalecer el ecosistema de impacto colombiano; desarrollar conocimiento e investigación para fortalecer la evidencia y la relevancia y trabajar eficientemente con el gobierno nacional para favorecer a quienes invierten con enfoque sostenible en Colombia; y ha convocado diferentes personas y organizaciones a construir el camino hacia un modelo en el que el impacto, sea el centro de la economía y de las decisiones de inversión en Colombia.



VALLE DEL CAUCA

VIRGILIO BARCO, PRESIDENTE
DE JUNTA Y COFUNDADOR
[COLOMBIA DIVERSA](#)

MARCELA SÁNCHEZ, DIRECTORA
EJECUTIVA Y COFUNDADORA
[COLOMBIA DIVERSA](#)

D.

Trabajar por la inclusión y por la eliminación de la discriminación significa enfrentarse a un complejo entramado de interpretaciones, significados culturales, prácticas sociales, emociones y patrones repetidos que no han sido cuestionados por siglos. Supone también controvertir a personas muy sensibles a los cambios sociales, pero que consideran que la discriminación podría ser secundaria, si se piensa en tantas exclusiones económicas y abandono por parte de los Estados. Implica reconocer que la solución no está cerca, ni es fácil. Significa poner a muchas personas del mismo lado.

Algún día nos preguntaron qué nos llevó a fundar Colombia Diversa, y no pudimos dejar de recordar cierta sensación de rechazo, que muchas veces fue humillante. Todavía está en nuestra memoria la primera vez que un proyecto de ley sobre derechos de parejas del mismo sexo lograba pasar el primero de cuatro debates en el Congreso de Colombia. Era el año 2000. Estábamos alrededor de la gran mesa ovalada en la que sesiona la Comisión Primera, nos abrazamos de felicidad y los ojos se nos llenaron de lágrimas. Llegar ahí no fue nada fácil.

¡Por una Colombia incluyente!

Fue el tiempo de avisos de prensa pagados en página entera a todo color, suscritos por un expresidente de la República, un general retirado, un grupo religioso y una exreina de belleza, entre otros; publicados en El Tiempo y El Espectador en su edición dominical. En ellos se acusaba a los homosexuales de ser los causantes del “sida”, la caída de Sodoma y Gomorra, el abuso sexual de niños; del ataque a Colombia por fuerzas extranjeras y los responsables del declive de la familia colombiana. Todo ello en un país que hoy es testigo de al menos 220 asesinatos de lesbianas, gays, bisexuales y transgénero (LGBT) por año.

Eran tiempos de debates pobres en argumentos y ricos en prejuicios y señalamientos, contra lesbianas, gays, bisexuales y personas trans. Sin embargo, dichos avisos en lugar de generar apoyo, produjeron en los lectores rechazo y discusión, a todas luces era indigno tratarnos con tanta saña simplemente por tener una orientación sexual o identidad de género diferentes a la mayoría, y buscar igualdad.

Esos avisos ofensivos fueron el detonante de un deseo profundo de cambiar a Colombia y hacerla más incluyente.

A partir de entonces, nunca más íbamos a tolerar que nos trataran así y entendimos que en ese empeño no estábamos solos y surgió la idea de fundar una organización que trabajara de manera estratégica y sistemática en el tema de la igualdad para la población LGBT. Por supuesto identificamos problemas graves, pero también posibilidades y gente dispuesta a ayudar, a realizar los cambios legales y sociales.

Fueron jornadas intensas y juiciosas, de muchas noches y fines de semana, la lectura del contexto, la planeación estratégica, el diagnóstico, y análisis de los desafíos pendientes. Necesitábamos un nombre que convocara mucha gente y no solo a “gays y lesbianas”, que no generara





SUBACHOQUE, CUNDINAMARCA

rechazo y que resumiera nuestra idea de una sociedad abierta y democrática; una idea dinámica, en la que incluso la gente heterosexual se sintiera convocada. Esa idea de cambio se llamaría Colombia Diversa.

Nos imaginamos una organización que pondría en el centro de la agenda pública los derechos humanos de esta población; que, de manera técnica y profesional, demandaría respuestas sostenibles por parte del Estado colombiano ante la discriminación, y haría que la gente en Colombia supiera que discriminar a las personas LGBT no era algo deseable.

En Colombia Diversa le pusimos el alma a la defensa de los derechos humanos de personas LGBT, y hoy el balance es bastante amplio: hemos defendido los derechos del estudiante gay acosado por los docentes y el personal administrativo de su colegio; hemos representado los intereses de parejas de lesbianas que buscan que sus hijos sean reconocidos como familia. Hemos sido la voz de familias que han perdido sus familiares víctimas de la violencia y reclaman justicia ante el sistema penal; hemos sido la voz técnica que recomienda a las autoridades que diseñen políticas públicas en contra de la discriminación.

Hoy, después de casi 20 años de trabajo hemos logrado cambiar a Colombia con propuestas sostenibles que se resumen en los siguientes 8 logros principales:

- 1.** Liderar el reconocimiento legal y social del matrimonio igualitario, la adopción por parte de parejas del mismo sexo, la protección de la orientación sexual e identidad de género en ámbitos como la educación, la salud, el trabajo y el espacio público mediante estrategias de litigio estratégico ante la Corte Constitucional.
- 2.** Se cuenta desde 2006 con el único sistema de monitoreo anual de violencia contra personas LGBT en el que hacemos seguimiento a homicidios, violencia policial y ataques a defensores de derechos humanos que es fuente para la formulación de políticas públicas de prevención, atención y sanción.
- 3.** Disponer de un modelo de atención que nos permite resolver las consultas de más de 350 personas LGBT o sus familiares por año que articula procesos de asesoría, consulta, representación, remisión institucional y seguimiento.
- 4.** Contribuir a generar estándares jurídicos internacionales de protección a las personas LGBT al intervenir en procesos ante organismos internacionales y regionales entre ellos Naciones Unidas, Asamblea anual de la OEA, Fiscalía de la Corte Penal Internacional, Comisión y Corte Interamericana de Derechos Humanos.
- 5.** Diseñar un modelo de interpretación legal novedoso para reconocer los aportes a la paz y reparación a las víctimas LGBT de todos los actores en el conflicto armado colombiano.
- 6.** Construir un conocimiento especializado, para dotar a docentes, integrantes de la fuerza pública, personal de comisarías de familia, casas de justicia, inspectores de policía, agentes de migración, personal de salud, jueces, magistrados de altas cortes de herramientas pedagógicas y metodologías para eliminar la discriminación contra personas LGBT.
- 7.** Identificar barreras de acceso que obstaculizan el ejercicio de derechos y proponer ajustes institucionales para superarlas.
- 8.** Fortalecer individual y colectivamente a las personas LGBT como sujetos de derechos que conocen los suyos, las rutas de acceso y las formas de denuncia ante violaciones a los mismos.

Por supuesto, todo este trabajo no lo hemos hecho ni lo podremos seguir haciendo solos. Justamente uno de los valores agregados de Colombia Diversa y una estrategia para que estos cambios sean sostenibles ha sido contar con importantes alianzas con la academia, los medios de comunicación, las organizaciones de derechos humanos, el movimiento de mujeres, personas clave dentro del gobierno nacional y local y empresas privadas con quienes compartimos una visión del mundo donde el respeto por las diferencias construye ciudadanía en Colombia.

Y como ya reconocimos al principio, que el problema al que nos enfrentamos no es fácil, queremos terminar mencionando tres desafíos actuales en Colombia Diversa:

El primero, lograr que todos estos cambios legales sean realmente aplicados, pues enfrentamos barreras de acceso por parte de la población LGBT e incumplimiento por parte de autoridades encargadas. El segundo, repensar rutas ante intentos de retroceso por parte de grupos que están en contra de los derechos de las personas LGBT por parte de grupos conservadores que reinventan sus formas de oposición al avance en derechos para todos.

El tercero, lograr que la no discriminación sea un valor socialmente compartido y convencer de los beneficios de la inclusión, incluso a quienes sienten los logros en igualdad para las personas LGBT como una amenaza a sus propios modelos de vida. Seguimos trabajando en esto.



Fusión de Fundaciones

E.

Vivimos en un mundo cambiante, donde la tecnología cobra cada vez más relevancia en el impulso de grandes cambios en el sector social, cultural, industrial, salud y educación, entre otros. Sin embargo, desde mi perspectiva, la resiliencia y adaptabilidad son las fuerzas que impulsan los verdaderos cambios en nuestra sociedad y marcan las principales tendencias globales. Estas dos fuerzas, en mi experiencia, han sido las que en los últimos 21 meses han acompañado mi liderazgo como Directora Ejecutiva de United Way Colombia. Este tiempo ha representado para mí innumerables retos y aprendizajes que hoy quiero compartir con todos los lectores, con el ánimo de seguir construyendo en colectivo un mejor país.

Las organizaciones sociales enfrentan grandes desafíos en torno a su pertinencia en el tiempo, su sostenibilidad y la materialización de los impactos reales. Por esto, cada vez, cobra más importancia el trabajo colectivo y la reflexión constante sobre cómo fortalecer nuestro valor agregado en una sociedad de inmensas necesidades.

Por este motivo en 2019 impulsé y lideré la fusión de dos organizaciones, la Fundación Dividendo por Colombia y la Fundación Génesis; proceso que nos llevó a ser la Fundación United Way Colombia. Para

ese momento, en Colombia, fuimos las dos primeras fundaciones en hacer una fusión que además fuera manejada como cualquier fusión comercial, fusión que hoy puede ser contada con orgullo y como un caso de éxito en el sector social. Muchos me preguntan, “¿fue fácil?” a lo que contesto “¡No! Se necesita mucha resiliencia y capacidad de adaptación y sobre todo, disfrutar el proceso”.

Hoy United Way Colombia, como fundación consolidada, logró unir lo mejor de cada una de las organizaciones, desde lo técnico, su talento humano, sus recursos financieros y sobre todo, ha logrado evolucionar en una nueva organización capaz de adaptarse para seguir respondiendo de una mejor manera a las necesidades de los maestros, niños, jóvenes, aportantes/ individuos, aliados públicos y empresas que hacen parte de nuestra red.

Para muchos no es desconocido lo retador que es un proceso de fusión, pero sacarlo adelante en medio de una pandemia hace de éste un caso único en la historia. A pesar de lo desafiante que ha sido, hoy, 21 meses después, ya podemos ver grandes logros, uno de ellos ha sido darle un giro a la filantropía tradicional, donde el concepto de donación pasó a ser concebido desde una perspectiva más amplia de colaboración e inversión social de impacto, trayendo como consecuencia un efecto en la manera de relacionarnos con los aliados, y fortaleciendo cada día nuestra oferta de valor ante nuestros diferentes públicos de interés. Otro logro ha sido la capacidad de apropiarse rápidamente nuestra oferta de soluciones educativas, rescatando lo mejor de los 20 años de experiencia de ambas organizaciones y respondiendo de manera innovadora a las necesidades de los maestros y estudiantes, quienes se han visto significativamente afectados por la

“ Con una gran apuesta en innovación y una mirada de cambio sistémico, la fundación hoy tiene como propósito construir de la mano de los maestros y las comunidades, soluciones a los problemas reales de la educación”.

pandemia. Con una gran apuesta en innovación y una mirada de cambio sistémico, la fundación hoy tiene como propósito construir de la mano de los maestros y las comunidades, soluciones a los problemas reales de la educación.

En línea con nuestro propósito y convencidos de la gran fuerza que tiene el trabajo colectivo para enfrentar los desafíos de la educación en Colombia, hoy buscamos incidir junto con otros actores en el desarrollo de competencias de nuestros maestros desde el Saber, Hacer y el Ser, generando mejores ambientes de aprendizaje que favorezcan la permanencia escolar de las niñas, niños y jóvenes a lo largo de sus trayectorias educativas.

Hoy contamos con la participación de más de 5,000 maestros de diferentes regiones del país, quienes a pesar de las dificultades que enfrentan en su labor diaria, se motivan todos los días por crecer y ser motores de cambio de las realidades de miles de estudiantes: “cuando uno pasa por el laboratorio vivo de la Fundación United Way Colombia, uno no vuelve a ser el mismo docente. Ahora sé cómo generar emoción y participación en mis estudiantes, y siento que ahora los padres valoran más nuestro trabajo” (profesor Jorge Mario Madera). Este es tan solo uno de los testimonios que nos llenan de orgullo y motivación para seguir comprometidos con nuestro trabajo, y evidencia el impacto de nuestras soluciones educativas.

Muchas fundaciones hacen su trabajo con una mirada asistencial, poniendo en riesgo los cambios estructurales y la sostenibilidad de los mismos. Por este motivo, nuestros esfuerzos, como lo evidencia el

“ Hoy buscamos incidir junto con otros actores en el desarrollo de competencias de nuestros maestros desde el Saber, Hacer y el Ser, generando mejores ambientes de aprendizaje que favorezcan la permanencia escolar de las niñas, niños y jóvenes a lo largo de sus trayectorias educativas”.



VALLE DEL COCORA, QUINDÍO

testimonio del profesor Madera, están enfocados en leer muy bien las necesidades del contexto, trabajar colectivamente con los maestros en la identificación de sus retos, formarlos en cómo incubar soluciones y generar prototipos que puedan ser escalados en otros contextos, buscando así dejar capacidad en los territorios donde trabajamos. Estamos convencidos que esta metodología de trabajo genera capacidades y contribuye a la transformación de la calidad educativa. Hoy, después de una revisión juiciosa, tenemos claro que la innovación es para nosotros un camino centrado en ideas, procesos y metodologías, que nos ayudan a materializar soluciones a las necesidades y oportunidades de nuestros stakeholders, logrando iniciativas de alto impacto que puedan ser replicadas y adaptadas en diferentes contextos.

“ La innovación es para nosotros un camino centrado en ideas, procesos y metodologías, que nos ayudan a materializar soluciones a las necesidades y oportunidades de nuestros stakeholders”.

Por último, después de un largo recorrido liderando organizaciones sociales, **rescato el inmenso valor y poder transformador que tenemos las fundaciones, pues tenemos la capacidad y el capital para innovar, testear soluciones, y aprender del proceso de prueba y error. Así mismo, resalto la importancia de evaluar día a día nuestro trabajo y de generar evidencia y data que nos permita una adecuada y oportuna toma de decisiones.** Espero que con este compartir más fundaciones vean el valor de pensar y operar como empresas sociales y se animen a unir esfuerzos para lograr colectivamente las transformaciones que necesita nuestro país.



Informe ^{de} gestión

2021

El objetivo de FT es que todas las familias de Colombia tengan una estrategia de inversión social estructurada e implementada, se conozcan entre sí, y compartan sus logros y aprendizajes.

Para alcanzar nuestro objetivo central, trabajamos a través de tres objetivos específicos:

- i.* Motivando individuos y familias a hacer más inversión social privada con o sin ánimo de lucro.
- ii.* Consolidando una comunidad de filántropos estratégicos que compartan mejores prácticas, incorporen lecciones aprendidas y aumenten su compromiso por el cambio social.
- iii.* Fortaleciendo el ecosistema de la filantropía en Colombia para que promueva prácticas de inversión más innovadoras e inteligentes.

Estos tres pilares los concretamos por medio de **conferencias y talleres, programas educativos y asesorías** enfocados en avanzar de la filantropía tradicional a la estratégica. Todo esto con el fin de contribuir a una sociedad más equitativa y pacífica.



GUANE, SANTANDER

En los últimos 11 años hemos acompañado a diferentes familias a definir o redefinir su filantropía, a fortalecer sus órganos de gobernanza y a sumar a las nuevas generaciones con ideas novedosas en cómo hacer inversión social, o en cómo lograr un mayor impacto.

CONFERENCIAS Y TALLERES

Nuestras conferencias y talleres ofrecen espacios de reflexión en torno al rol y potencial de la filantropía familiar en el desarrollo del país. Reunimos líderes del sector privado, público y la sociedad civil, a nivel nacional e internacional, para compartir perspectivas y fortalecer la confianza entre los distintos actores. Estos encuentros permiten a nuestra red de filántropos conocer nuevos modelos y tendencias de filantropía estratégica para así continuar robusteciendo y profesionalizando su trabajo.

PROGRAMAS EDUCATIVOS

A través de nuestros programas educativos –La academia y Juntas efectivas–, compartimos conocimiento a las nuevas generaciones y a miembros de juntas de organizaciones sociales en cómo hacer más y mejor inversión social. Nuestro objetivo es facilitar la creación de alianzas, fortalecer sus técnicas, compartir lecciones, y fomentar buenas prácticas en relación con los aportes privados.

La Academia

Una de las tendencias más fuertes del futuro de la filantropía es el poder de las nuevas generaciones, los llamados millenials. Sin duda, tienen un plan de vida diferente al de sus padres o abuelos: no quieren esperar a pensionarse de sus trabajos para contribuir a la sociedad; prefieren consumir productos que se han manufacturado responsablemente desde el punto de vista social y ambiental; y buscan, en sus actividades diarias, significado y trascendencia.

Juntas efectivas

Teniendo en cuenta que las juntas directivas son un actor clave para la transformación de la filantropía, creamos Juntas efectivas, un programa dirigido a miembros de juntas de organizaciones y empresas, que buscan ser más conscientes y estratégicos en sus inversiones sociales. Las juntas han demostrado ser determinantes en el éxito de empresas y organizaciones. A pesar de esto, la realidad es que muchas veces se quedan cortas o están desperdiciadas. Nuestro programa ofrece mejores prácticas y tendencias, a nivel nacional e internacional, para lograr formar miembros de junta más efectivos, y así contribuir a aumentar el éxito e impacto de las organizaciones.

ASESORÍAS

A través de nuestra línea de asesorías, apoyamos a personas y familias a crear, implementar y/o avanzar en su estrategia de filantropía. Ayudamos a explorar, diseñar, implementar, y/o hacerle seguimiento a sus estrategias para maximizar su impacto.

Durante el 2021 trabajamos con varias familias en diferentes frentes de filantropía.

Nota: por motivos de privacidad no podemos compartir el detalle de nuestros casos de asesorías, pero les compartimos un testimonio.

TESTIMONIO Fundación Carvajal

ASESORÍA DE FILANTROPÍA TRANSFORMADORA

Retiro junta directiva - [FUNDACIÓN CARVAJAL](#)

En abril de 2019 se llevó a cabo un retiro de la junta directiva de la Fundación Carvajal para tener un espacio que nos permitiera dar una mirada a los cambios que se están dando en el mundo filantrópico, como el auge de una nueva generación de filántropos, que donan en vida, se involucran en sus actividades filantrópicas y abordan los problemas con mayor tolerancia al riesgo y con evaluaciones de impacto. Nos motivaban principalmente dos preguntas:

- i.* ¿Qué debemos hacer para que nuestro esfuerzo sumado al de otros, sean catalizadores de cambios y transformaciones sociales que mejoren las condiciones de vida y desarrollo sustentable de las comunidades donde trabajamos?
- ii.* ¿Cómo realizar intervenciones más sostenibles teniendo en cuenta una serie de cambios que abarca una mayor consciencia de la necesidad de reducir las crecientes desigualdades sociales y económicas, como los cambios en las distintas formas de contratación de los gobiernos y las políticas de financiación de cooperantes multilaterales, nacionales y extranjeros; cada uno con diferentes exigencias y enfoques?

También teníamos inquietudes sobre las nuevas posibilidades que las TICs ofrecen para masificar los programas.

Una vez tomada la decisión de hacer el retiro, buscamos una entidad externa que nos ayudara a planear y dirigir el retiro. Seleccionamos a Filantropía Transformadora por sus capacidades, experiencia y conocimiento de lo que pasa en Colombia y en el mundo. En las reuniones preparatorias acordamos tres preguntas orientadoras del proceso:

- i.* ¿Cuál es el rol de la Fundación Carvajal en el ecosistema de la filantropía colombiana?
- ii.* ¿Cuáles son los principales retos de la filantropía en Colombia y cómo puede la Fundación Carvajal contribuir mejor y más a éstos?
- iii.* ¿Cuál es el objetivo de la Fundación Carvajal a 20 años, teniendo en cuenta los recursos y capacidades (económicos, conocimiento, experiencia, aliados, etc.) que tiene y anticipa tener?

Previo al retiro, Filantropía Transformadora entrevistó a cooperantes nacionales y extranjeros que han trabajado con la Fundación, y a líderes cívicos de Cali para conocer sus opiniones sobre el trabajo desarrollado por la Fundación, sus fortalezas y oportunidades. También se seleccionó y envió a todos los asistentes material de lectura previo a la reunión, relacionado con los temas que íbamos a discutir en el retiro.

El retiro se hizo en un hotel en el Lago Calima. A la primera parte en que se hicieron presentaciones sobre los tópicos centrales, asistieron la junta y el grupo primario de la Presidencia. En la segunda parte que tuvo por objetivo las discusiones alrededor de las cuestiones planteadas, solo estuvimos la junta y la presidencia ejecutiva. Por parte de Filantropía Transformadora asistieron Felipe Medina, Roberto Navas, Carolina Gómez y Mariana Castro. También se invitó a Rodrigo Villar para que nos presentara un panorama de la filantropía



en América Latina y a Nathalia Mesa para que expusiera la experiencia de cambio sistémico en el caso de la Fundación aeioTÚ.

Este ejercicio sirvió para llegar a diferentes conclusiones e iniciar una conversación sobre ajustes que se deben plantear a la estrategia de la Fundación. Fue un espacio alejado del día a día que nos permitió pensar con tranquilidad y profundidad. Creemos que fue un excelente inicio del proceso de revisión estratégica que esperamos concluir a principios de 2021.

**Beatriz Castro Carvajal
y Manuel José Carvajal**

JUNTA DIRECTIVA
FUNDACIÓN CARVAJAL

BARICHARA, SANTANDER

A través de nuestro trabajo seguimos consolidando nuestra comunidad de filántropos estratégicos y facilitando la colaboración e intercambio de mejores prácticas y lecciones aprendidas que incrementen el volumen de la filantropía inteligente en Colombia.

CONÉCTESE,
INVOLÚCRESE
Y APORTE

**Lo invitamos a formar parte
de Filantropía Transformadora
articulando su compromiso
y sumándose para incrementar
el bienestar de nuestro país.**

info@filantropia.org.co / www.filantropia.org.co
(+57) 317 647-2826 / (+57) 310 790-8108

Aliados





Conéctese, Involúcrese y Aporte

Lo invitamos a formar parte de Filantropía Transformadora articulando su compromiso y sumándose para incrementar el bienestar de nuestro país.

info@filantropia.org.co

www.filantropia.org.co

(+57) 317 647 2826 / (+57) 310 790 8108