

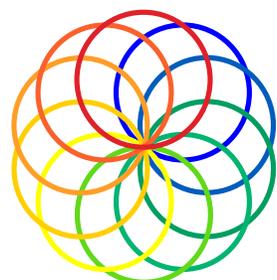


Alianza para el Desarrollo®
Colectivo AFE Antioquia

APRENDER JUNTOS A TRABAJAR JUNTOS

SISTEMATIZACIÓN DE
LA ALIANZA PARA EL DESARROLLO
COLECTIVO AFE ANTIOQUIA

VOLUMEN I



Alianza para el Desarrollo[®]
Colectivo AFE Antioquia

**APRENDER JUNTOS
A TRABAJAR JUNTOS**

SISTEMATIZACIÓN DE
LA ALIANZA PARA EL DESARROLLO
COLECTIVO AFE ANTIOQUIA

VOLUMEN I

IMPULSADA POR

afe - Asociación de Fundaciones
Familiares y Empresariales

**APRENDER JUNTOS A TRABAJAR JUNTOS,
SISTEMATIZACIÓN DE
LA ALIANZA PARA EL DESARROLLO
COLECTIVO AFE ANTIOQUIA**

Primera edición, agosto 2020

Autores: Asociación de Fundaciones Familiares
y Empresariales de Colombia – AFE

Coordinación Editorial:

**Comité Gestión del Conocimiento – Alianza para el Desarrollo
Colectivo AFE Antioquia**

Erika Marcucci Núñez. Coordinadora de Gestión Conocimiento AFE
Juan David Montoya Vásquez. Profesional Especializado Fundación Proantioquia
Juan Esteban Vélez, Subdirector de Operaciones Fundación Portafolio Verde
Juliana Ciro Peláez. Gerente de Alianza para el Desarrollo Colectivo AFE Antioquia
Sergio Andrés Tobón O. Director Desarrollo Territorial Fundación Proantioquia

Sistematizadora:

Marcela Dominguez Franco
Fundación Portafolio Verde

Revisión de Estilo:

María Eugenia Molina Yepes.
Fundación Portafolio Verde

Fotografías:

Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales de Colombia – AFE
Alianza para el Desarrollo – Colectivo AFE Antioquia

Diseño Gráfico: Jonathan Bermúdez · Soulmate Studio

Alianza para el Desarrollo Colectivo AFE Antioquia

Registro ISBN: virtual y físico

Código de barras:

Alianza para el Desarrollo Colectivo AFE Antioquia

Fundaciones Aliadas:

Iván Darío Sánchez, Director Ejecutivo
Adriana Zapata, Directora DRIET
Lina María Montoya, Directora Ejecutiva
Gabriel Pérez, Líder de Proyectos y Alianzas
Fernando Cortés, Director Ejecutivo
Sandra Yance, Directora de Inversión Social
Luz María Gallo, Directora
María Clara Aristizabal, Miembro de Junta
María Isabel Valencia, Directora Ejecutiva
Marcela Barón, Ex Directora
Claudia Elena Gómez, Directora Ejecutiva
Liliana María Zapata, Directora
de Planeación y Alianzas
Paula Escobar, Directora Ejecutiva
Carolina Turriago, Líder de Alianzas
Magdalena Restrepo, Directora Ejecutiva
Maribel Díaz, Subdirectora de Proyectos
Juan Felipe Laverde, Gerente
Gloria Cristina Villa, Jefe
de Planeación y Proyectos
Ana María Botero, Directora Ejecutiva
Ricardo Hernández, Jefe de Proyectos
Carolina Cossio, Jefe de Sostenibilidad
Mabel Sánchez, Excoordinadora
Ana María Fernández, Directora Ejecutiva
Miguel Ayala, Director Ejecutivo
Azucena Restrepo, Directora Ejecutiva
Rafael Aubad, Exdirector Ejecutivo
Sergio Tobón, Director
de Desarrollo Territorial
Soraya Montoya, Directora Ejecutiva
Juan Pablo Alzate, Líder
de Generación de Ingresos
Carolina Jaramillo, Gerente
Luis Fernando Suárez, Exgerente
Luis Fernando Baena, Jefe
de Planeación y Proyectos
Marisol Vanegas, Directora
Regional Antioquia y Suroccidente
Lina Yanned Rodríguez, Jefe
Regional de Impacto

Fundación Aurelio Llano Posada
Fundación Aurelio Llano Posada
Fundación Bancolombia
Fundación Bancolombia
Fundación Bolívar Davivienda
Fundación Bolívar Davivienda
Fundación Celsia
Fundación Concreto
Fundación Concreto
Fundación Concreto
Fundación EPM

Fundación EPM
Fundación Éxito
Fundación Éxito
Fundación Fraternidad Medellín
Fundación Fraternidad Medellín
FGL Fundación Greenland

FGL Fundación Greenland
Fundación Grupo BIOS
Fundación Grupo BIOS
Fundación Grupo Familia
Fundación Grupo Familia
Fundación Haceb
Fundación Pintuco
Fundación Proantioquia
Fundación Proantioquia

Fundación Proantioquia
Fundación Saldarriaga Concha

Fundación Saldarriaga Concha
Fundación Uniban
Fundación Uniban

Fundación Uniban

Fundación United Way Colombia

Fundación United Way Colombia

**Asociación de Fundaciones Familiares
y Empresariales de Colombia - AFE**

Sandra Alzate Cifuentes, Directora Ejecutiva
Jaime Matute Hernández, Ex Director

Maria Carolina Suárez, Ex Directora
Juliana Ciro Peláez, Gerente Alianza

CONTENIDO

01	PRÓLOGO	12
	INTRODUCCIÓN	18
	1. METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN	21
	1.1 ETAPAS DE LA SISTEMATIZACIÓN	22
	1.1.1 Planificación del proceso	23
	1.1.2 Recuperación, análisis e interpretación de la información	26
02	2. CONTEXTO	29
	2.1 CONTEXTO INSTITUCIONAL	30
	2.2 EL PROBLEMA	31
	2.3 CONFORMACIÓN DE LA ALIANZA PARA EL DESARROLLO –COLECTIVO AFE ANTIOQUIA	32
	2.3.1 Antecedentes	32
	2.3.2 Motivaciones	33
	2.3.3 La conformación	34
	2.3.4 Hitos legitimadores de la conformación	39
03	3. OBJETO DE LA CONFORMACIÓN DE LA ALIANZA	44
	3.1 DINAMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE ALIANZA	46
	3.2 FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE LAS FUNDACIONES	47
	3.3 DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN SOCIAL	47
04	4. PLANTEAMIENTO TEÓRICO-METODOLÓGICO	48
	4.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA ALIANZA	49
	4.1.1 Enfoques de impacto	50
	4.1.2 Enfoque territorial participativo	54
	4.2 FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS DE LA ALIANZA	54
	4.3 APORTES DE LA ALIANZA AL CUMPLIMIENTO DE LOS ODS	60
05	5. ECOSISTEMA DE ACTORES	62
	5.1 ACTORES DIRECTOS	63
	5.1.1 Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales de Colombia - AFE como actor articulador	63
	5.1.2 Fundación Proantioquia como facilitador de la idea de articulación	63
	5.1.3 Fundaciones Unibán y FGL Fundación Greenland como actores ejecutores	64
	5.1.4 Fundaciones de La Alianza	64
	5.2 OTROS ACTORES	73
06	6. ACCIONES DE INTERVENCIÓN	74
	6.1 APRENDER JUNTOS A TRABAJAR JUNTOS	75
	6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INTERNA DE LA ALIANZA	76
	6.2.1 Acuerdo de gobernanza	77
	6.2.2 Modelo de Gobierno Corporativo	78
	6.2.3 Gerencia de la Alianza	83
	6.3 PROGRAMA DESARROLLO INTEGRAL PARA COMUNIDADES SOSTENIBLES COMO VEHÍCULO DEL MODELO DE GOBERNANZA	84
	6.3.1 Selección de los territorios	85
	6.3.2 El Diagnóstico como punto de partida	87
	6.3.3 Levantamiento de línea base (Arcoiris)	89
	6.4 EL PROGRAMA DESARROLLO INTEGRAL PARA COMUNIDADES SOSTENIBLES	90
	6.4.1 Formulación del Programa	92
	6.5 LA IMPLEMENTACIÓN: PROPUESTA DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA	97
	6.5.1 Administrativa y operativa	97
	6.5.2 La apuesta en campo, implementación del Programa	98
07	7. RESULTADOS	99
	7.1 RESULTADOS ESPERADOS Y ALCANZADOS	100
	7.2 RESULTADOS NO ESPERADOS	102
08	8. CONDICIONES DE REPLICABILIDAD	104
	8.1 FACTORES DE ÉXITO	106
	8.2 LECCIONES APRENDIDAS	108
	8.3 APORTES DE LA ALIANZA A SUS FUNDACIONES	109

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Resumen de revisión documental	27
Anexo 2. Memorando de Entendimiento Piloto de Proyecto Colectivo Antioquia	40
Anexo 3. Acuerdo de Gobernanza Proyecto Colectivo Antioquia	78
Anexo 4. Diagnóstico Rápido Participativo	88
Anexo 5. Levantamiento de línea base	90
Anexo 6. Formulación del programa	96

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz Estructura de la Sistematización	24
Tabla 2. Presencia de las Fundaciones en el Territorio	66
Tabla 3. Fundaciones de la Alianza, Roles y Permanencia	67
Tabla 4. Instancias del Modelo de Gobierno Corporativo de La Alianza	79
Tabla 5. Etapas para la Formulación del Programa	94

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Línea de tiempo con hitos de la conformación de La Alianza	36
Ilustración 2. Hitos legitimadores en la conformación de La Alianza	39
Ilustración 3. Modelo de Gestión Alianza	42
Ilustración 4. La Apuesta Colectiva	49
Ilustración 5. Enfoques	50
Ilustración 6. Los 5 factores de éxito del Impacto Colectivo y La Alianza	53
Ilustración 7. Hoja de ruta	55
Ilustración 8. Componente 1	56
Ilustración 9. Componente 2	57
Ilustración 10. Componente 3	59
Ilustración 11. Afinidades de las Fundaciones con los componentes del Programa	65
Ilustración 12. Permanencia de Fundaciones en la Alianza	72
Ilustración 13. Extracto de acta AFE del 22 de junio de 2016, en la que se reitera la decisión del trabajo en dos corregimientos	86
Ilustración 14. Bases para la formulación del Programa	93
Ilustración 15. Factores de Éxito del Programa	94
Ilustración 16. Propuesta inicial de ejecución	98

PRÓLOGO

APRENDER JUNTOS A TRABAJAR JUNTOS,

Rodrigo Villar
Octubre 28, 2020

Colombia es un país que resalta entre sus pares latinoamericanos por el grado de colaboración de sus fundaciones, o al menos eso es lo que se desprende de un reciente estudio comparativo sobre la filantropía institucional. Mientras que en Colombia el 98% de las fundaciones dicen colaborar con otras fundaciones, ese porcentaje baja a 96% en el caso de México, 81% en Argentina, 75% en Chile y 70% en el Perú (Villar, 2020). Ahora bien, colaborar es un concepto amplio que engloba un continuo de prácticas de trabajo conjunto entre fundaciones que va desde el intercambio informal de información, el aprendizaje ocasional entre instituciones o la asesoría puntual entre pares, hasta formas más estructuradas y complejas de colaboración. Una de estas formas más complejas de colaboración son las alianzas. Las alianzas involucran la inversión conjunta de recursos humanos y financieros, requieren de una importante inversión de tiempo por parte de los equipos de las fundaciones, así como de formas más complejas de alineación estratégica, gestión administrativa y especialmente de gobernanza (Hughes, 2005).

Teniendo en cuenta la complejidad de las alianzas dentro del continuo de la colaboración, no es extraño que sea la forma menos frecuente de colaboración entre fundaciones. Por eso es un momento digno de celebración el contar con una iniciativa como la Alianza para el Desarrollo del Colectivo AFE Antioquia y, además, con una sistematización detallada sobre la misma. Aprender juntos a trabajar juntos, el buen título de la sistematización de la Alianza, es un documento rico en lecciones y aprendizajes para los interesados en este importante pero desafiante campo de las alianzas. Este es un documento que de manera detallada describe la historia de conformación de una alianza de 17 fundaciones, explica quiénes son esas fundaciones y qué aportes hicieron en el curso de la alianza, analiza los fundamentos, la estructura de gestión, el modelo de gobernanza y el tipo de programa que desarrolló la Alianza en los dos territorios donde operaron, así como los resultados hasta ahora obtenidos y las lecciones aprendidas. Un documento valioso para el futuro de la misma Alianza, pero también para quienes quieren promover esta particular forma de trabajo de la filantropía colaborativa.

En lo que sigue de este prólogo quiero hacer unas breves reflexiones sobre el papel que han tenido las fundaciones en Colombia en el campo de las alianzas, sobre la particularidad de la Alianza para el Desarrollo del Colectivo AFE Antioquia, sobre el valor de las alianzas y sobre el papel de la AFE en promover las alianzas en el país.

El papel de las fundaciones en la promoción de las alianzas. El Programa de Alianzas para la Reducción de la Pobreza en América Latina y el Caribe, orientado a promover la cooperación entre gobiernos, empresas y organizaciones de la sociedad civil en iniciativas para reducir la pobreza fue un catalizador clave para el análisis y la promoción de alianzas en la región. Este Programa fue copatrocinado por el Instituto de Desarrollo Económico del Banco Mundial, el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas y la Fundación Interamericana (Fiszbein & Lowden, 1999). Una de las primeras actividades de este Programa se realizó en Colombia. Esto fue un taller organizado por el Banco Mundial, la British Petroleum (BP) y el Minuto de Dios. En esta reunión, después de varias discusiones sobre un tema que en el momento

era bastante novedoso para los participantes, y de la presentación de diversos casos se identificaron cuatro elementos centrales para la caracterización de una alianza: (i) un objetivo común, (ii) socios activos, (iii) contribuciones interdependientes y (iv) relaciones horizontales. El valor de estas alianzas fue muy bien sintetizado por uno de los participantes del seminario cuando dijo: “en una alianza nadie es todo y todos son alguien. Ninguno de los actores representa la totalidad y cada uno de los actores representa una parte importante del todo” (Arboleda & Villar, 1996).

El Programa para América Latina y el Caribe despertó rápidamente el interés de las fundaciones en Colombia y especialmente de la Fundación Corona. La Fundación Corona en alianza con el Banco Mundial, el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido y la Fundación Interamericana y con el apoyo regional de diversas universidades (Norte, Antioquia, Caldas, Valle, Autónoma de Bucaramanga y Andes) crearon en 1996 el Programa Nacional de Alianzas. En el curso de 10 años, el Programa identificó 468 casos y documentó 51 de ellos. Basado en esa relevante información produjo una guía metodológica que se convirtió en lectura obligada para cualquiera que estuviera promoviendo alianzas en el país: Creación y consolidación de alianzas. Elementos metodológicos. (Florez, Arboleda, & Gómez, 2002). Posteriormente se diseñó una herramienta para medir el grado de desarrollo de una alianza y establecer las acciones para mejorarla: Semáforo nacional de alianzas (Fundación Corona; Banco Mundial, 2007) y se mantuvo por varios años una plataforma virtual con los casos y publicaciones, la cual infortunadamente ya no se encuentra habilitada.

El Programa Nacional de Alianzas estableció un terreno fértil para esta modalidad de trabajo en el país. La creación de una conciencia sobre la importancia de trabajar con otros y de que “solos no podemos lograr los cambios que queremos” posiblemente se debe a muchos factores, pero indudablemente este Programa aportó de manera importante a este cambio cultural y contribuyó para que Colombia se destaque en la región por este tipo de trabajo colaborativo.¹

El importante recorrido en el país en materia de alianzas público privadas tanto a nivel conceptual, metodológico e instrumental no tiene un paralelo analítico en la filantropía colaborativa y en la documentación y comparación de alianzas entre fundaciones. Existen varias experiencias de alianzas y trabajo colaborativo entre fundaciones, pero el análisis comparativo y las lecciones sobre las mismas no se ha realizado.² La sistematización detallada de la Alianza para el Desarrollo del Colectivo AFE Antioquia es un paso muy importante en el análisis de las alianzas entre fundaciones y seguramente contribuirá al desarrollo de este campo de análisis.³

La Alianza para el Desarrollo Colectivo AFE Antioquia: un modelo para transformar los territorios. En la literatura se han clasificado diferentes tipos de alianzas. Una de estas clasificaciones propone tres tipos de acuerdo con los fines o metas propuestas para la colaboración: 1) intercambiar, 2) integrar y 3) transformar. El primer tipo tiene un carácter transaccional donde los socios intercambian recursos, conocimientos o habilidades para que cada uno pueda ofrecer y lograr más con sus

propios programas. El segundo tipo implica la coordinación y la mutua rendición de cuentas, pues los socios combinan sus recursos para que conjuntamente puedan hacer más de lo que podrían hacer de manera separada. La tarea básica de este tipo de alianzas es coordinar y articular la oferta existente de programas y servicios. En el tercer tipo de alianza, los socios trabajan de manera conjunta para resolver problemas complejos y requiere que participen de un continuo diálogo para entender y actuar de acuerdo con las exigencias del sistema que quieren transformar. En este tercer tipo de alianza los socios traen a la mesa diferentes recursos, pero ponen especial atención a adaptarse continuamente a las demandas del contexto para ensamblar las piezas del rompecabezas que requiere la intervención (Stibbe, Reid, & Gilbert, 2018).

La Alianza para el Desarrollo Colectivo AFE, por la lectura de la sistematización, la clasificaría en el tercer grupo. Es una alianza que no se limitó a intercambiar recursos para que cada uno de los socios mejorara sus propias intervenciones, ni tampoco a integrar los recursos existentes en una oferta coherente. Fue un paso más allá y estructuró la alianza en torno a las prioridades de los territorios donde decidieron intervenir. Los aportes de los socios no se realizaron a partir de lo que cada socio podría ofrecer, sino a partir de la demanda de los territorios. Y este tipo de alianzas es más complejo que las primeras.

La alianza buscaba enfrentar dos desafíos encontrados por muchos de los socios de la Alianza: la sobreoferta de programas en los territorios y la desarticulación entre las instituciones y las instituciones del Estado, pero para realizar esta tarea no era suficiente coordinar la oferta, sino que se requirió adaptarse a la demanda y estructurar la alianza para responder adecuadamente. (AFE, 2020)

Si bien es cierto que en un inicio la Alianza se propuso desarrollar “procesos integrales a través de instituciones educativas” y que “cada fundación aportara saberes, prácticas y recursos económicos, todo enfocado en el sector educativo”, posteriormente se acordó no llevar “estrategias impuestas a los territorios”, sino elaborar un programa a partir de la demanda y para esto, el primer paso que dieron los socios fue realizar el Diagnóstico Participativo Comunitario (AFE, 2020). Este diagnóstico desarrollado por dos fundaciones de la Alianza, así como la formulación del programa que impulsaría la Alianza y que incluyó a un consultor y a las comunidades, condujeron a estructurar las acciones en componentes diferentes a los que inicialmente habían pensado los socios. En lugar de centrarse en educación, el programa estableció tres componentes: 1) salubridad, 2) formación para la vida y 3) generación de ingresos.

¹ Para una descripción de casos destacados de alianzas multisectoriales con participación de fundaciones ver (Villar, 2015).

² Algunos ejemplos de alianzas entre fundaciones son los siguientes: el Fondo FOCUS creado inicialmente en Bogotá en 1995, después en Medellín y posteriormente en el Valle donde participaron un amplio grupo de fundaciones (Corona, Bancolombia, Social, EPSA, Smurfit Cartón de Colombia, Interamericana y Ford) para promover conjuntamente una estrategia descentralizada, técnica y financiera orientada a fortalecer las capacidades de las organizaciones comunitarias. El Fondo de Desarrollo Local creado por las fundaciones miembros de la Asociación de Fundaciones Petroleras (Alcaraván, Alto Magdalena, Amanecer, Catatumbo, Fundesmag y Hocol). El Consorcio para el Desarrollo Comunitario creado en 1995 por 10 fundaciones para promover y fortalecer las organizaciones comunitarias y actualmente orientado al Desarrollo Integral Local (Villar, 2004). La iniciativa del Salado, promovida por la Fundación Semana y la alianza PPP Augura-Holanda de las fundaciones Fundiuniban y FGL Fundación Greenland son otras experiencias de filantropía colaborativa (AFE, 2020).

³ Un buen ejemplo de la literatura sobre el análisis de diversas formas de colaboración entre fundaciones es el libro Collaborative Philanthropies: What Groups of Foundations Can Do That Individual Funders Cannot. (Hopkins, 2005).

El valor de la Alianza. En la sistematización se identifican varios resultados de la Alianza. Entre ellos: trabajo conjunto de 17 fundaciones en torno a una causa común, diseño y pilotaje de alianzas, proyecto de apuesta colectiva con agenda integral de desarrollo a nivel local, creación de un modelo de gestión respetuoso de las comunidades que optimiza recursos y mejora impactos, desarrollo de diagnóstico comunitario, generación de capacidades de articulación de las comunidades. E incluso se señalan algunos resultados no esperados. Algunos de estos podrían ponerse en el lado negativo de la balanza y otros del lado positivo. Entre los primeros, la renuncia de algunas fundaciones claves a la Alianza, la dificultad para conseguir más recursos o las limitaciones para comunicar el alcance de la Alianza. Entre los resultados no esperados positivos está el desarrollo de un modelo de política pública de alianzas público-privados en el territorio y la generación de confianza entre la gerencia y la operación del programa con las comunidades (AFE, 2020).

Identificar los resultados y beneficios de una alianza es importante para entender el valor este tipo del trabajo colaborativo, pero igualmente importante es identificar el conjunto de variables de la ecuación que deben estar presentes para la valoración de las alianzas. Un reciente trabajo del Partnering Initiative nos puede ayudar en esta tarea. Esta iniciativa propone dos elementos para captar el valor agregado de las alianzas: a) la ventaja colaborativa y b) el valor neto para cada socio. El primero, la ventaja comparativa, se refiere al potencial de crear valor al lograr que el trabajo colaborativo entregue más de lo que entregarían la suma de las partes.⁴ El segundo elemento, el valor neto para cada socio, se deriva del valor estratégico mayor que tiene para cada uno de los socios el lograr su misión durante la alianza presente y ganar en capacidades en el transcurso de la misma para cumplir mejor su misión en el futuro (Stibbe, Reid, & Gilbert, 2018).⁵

⁴ En relación a la ventaja colaborativa, la Iniciativa propone varias posibilidades en las que las alianzas pueden crear valor. Entre ellas: reuniendo recursos e instrumentos complementarios, poniendo juntos a un amplio conjunto de actores diversos, generando sinergias, creando una masa crítica para generar los resultados, aprendiendo y desarrollando capacidades de manera colaborativa, innovando gracias a la combinación de recursos, generando legitimidad y conocimiento para establecer normas, estándares y políticas, facilitando la sostenibilidad económica, social y ambiental, promoviendo la escalabilidad de la iniciativa, catalizando la acción colectiva gracias a las relaciones, conexiones y redes de los socios.

⁵ En relación al valor neto para cada socio, la Iniciativa identifica dos tipos de valor. El valor misional derivado de un logro más efectivo de la misión gracias a la alianza y el valor organizacional, derivado de las ganancias (financieras, capacidades, vínculos, legitimidad, reputación, influencia, etc.) que se produce durante la participación en la alianza. Y para tener un panorama claro de las ganancias organizacionales, la Iniciativa propone sopesar las ganancias con los costos de transacción (tiempo para desarrollarse, recursos, etc.) y de implementación (tiempo del equipo, viajes, equipos y capital social y político) que tienen las alianzas. El valor neto para cada uno de los socios será el resultado de las ganancias menos los costos (Stibbe, Reid, & Gilbert, 2018).

La sistematización de la Alianza para el Desarrollo Colectivo AFE, como en general la literatura sobre alianzas, se inclina por destacar los beneficios colectivos o la ventaja colaborativa de la alianza, pero no le presta atención al valor neto para cada uno de los socios. Muy posiblemente si tuviera en cuenta este valor neto e incluso estimara los costos transaccionales (múltiples reuniones, tiempos de los equipos, costos financieros, etc.) y los comparara con los beneficios para cada una de las fundaciones participantes en materia de capacidades, visión, vínculos, legitimidad, alcance, impactos, etc., las ganancias para las 17 fundaciones participantes serían mayores de las que la sistematización nos permite entrever.

El papel de la AFE. No es posible terminar este prólogo sin mencionar el importante papel que tuvo la AFE en la promoción, diseño, desarrollo y sistematización de la Alianza. Desde la convocatoria para fortalecer e implementar los ODS que hizo la AFE a sus asociados en el marco del trabajo con PNUD y Rockefeller Philanthropy Advisors, y la posterior capacitación sobre impacto colectivo con apoyo de la Fundación Ford, hasta su posterior papel de “articulador” e “impulsor”, la AFE ha jugado un papel central para fomentar y hacer posible el trabajo mancomunado entre 17 fundaciones miembros de la Asociación. La AFE, como se dice en la sistematización, “es la organización de apoyo central que acompaña permanentemente, asesora, supervisa y hace seguimiento a la ejecución del Programa, además de ser el ente administrador de los recursos y quien genera piso jurídico para las actuaciones de la Alianza” (AFE, 2020).

Junto al papel central para generar condiciones para que la Alianza opere en dos territorios específicos, la AFE de la mano con Proantioquia y Portafolio Verde, ha facilitado el proceso de sistematización y ha producido este valioso documento que ayudará a avanzar en el Programa de Desarrollo Integral de Comunidades Sostenibles en San Luis y San Juan de Urabá, pero que más allá de estos territorios, aporta innumerables lecciones para fundaciones que quieran avanzar en propuestas colectivas en otras regiones del país y asumir el reto de construir alianzas que hagan más efectivo su trabajo y se alienen a la agenda 2030 en su estrategia de trabajo colaborativo. Una tarea sin duda importante para una asociación de fundaciones que muestra con el ejemplo a sus propios asociados y a otros actores del desarrollo que el trabajo colaborativo y el establecimiento de alianzas son un camino fundamental para aportar al desarrollo sostenible de Colombia.

INTRODUCCIÓN

Bajo el lema “Aprender juntos a trabajar juntos”, nace la Alianza para el Desarrollo Colectivo AFE Antioquia, resultado de cinco años de trabajo por parte de 17 fundaciones que han decidido aportar de manera articulada al progreso del país. Su esfuerzo se ha enfocado en la ruralidad, aportando sus potencialidades y uniéndose como una sola fuerza para construir con las comunidades alternativas para el desarrollo sostenible y generando transformaciones que contribuyen al mejoramiento de su calidad de vida.

La Alianza para el Desarrollo Colectivo AFE Antioquia, en adelante La Alianza, se conformó en el 2015, con el objetivo de ser un modelo de gobernanza pionero en el trabajo colectivo a nivel regional y nacional, que ha permitido poner en práctica aprendizajes, capacidad de réplica y potencialidades institucionales, buscando un impacto directo en los indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS, logrando el crecimiento, fortalecimiento y desarrollo de la ruralidad, como entorno clave para el progreso del país y la consolidación de comunidades sostenibles, líderes de su propio desarrollo.

Conforme se avanza en la consolidación de La Alianza, se decide implementar una estrategia de atención integral en las subregiones antioqueñas Urabá y Oriente, en los municipios de San Luis, corregimiento El Prodigio y San Juan de Urabá, corregimiento Siete Vueltas. Para ello se elaboró un diagnóstico participativo comunitario de los territorios y se implementa el Programa Desarrollo Integral para Comunidades Sostenibles, en adelante El Programa; entendido como el primer vehículo de materialización del modelo de gobernanza, que apuesta a la transformación integral de las comunidades.

En 2017, la Fundación Universidad de Antioquia realiza la primera sistematización, un ejercicio riguroso y analítico que se concentró en la reconstrucción histórica de la conformación de La Alianza y del proceso de diagnóstico participativo comunitario. Esta construcción arrojó importantes resultados y es tomada como referente bibliográfico e histórico para este documento. En 2019, La Alianza decide realizar un segundo ejercicio de sistematización, motivada no solo por los importantes avances que hacen necesaria

una actualización sino por la oportunidad de reflexionar en torno a los aprendizajes del modelo de gobernanza y documentarlos. El ejercicio de sistematización se desarrolla en dos volúmenes, el primero enfocado a la conformación de la Alianza y el segundo al Programa Desarrollo Integral para Comunidades Sostenibles como vehículo de implementación del modelo de gobernanza.

Este documento contiene el volumen I de la sistematización de La Alianza, analizada desde la experiencia, procesos y acciones implementadas para su conformación y desde el proceso de registro e interpretación crítica de lo realizado durante los años de trabajo articulado, a partir de los cuales se han generado aprendizajes que enriquecen la acción en las comunidades de incidencia; busca dar a conocer el contexto, los objetivos y problemáticas que originaron La Alianza, identifica la metodología empleada y las estrategias para el logro de los objetivos, reconociendo los principales resultados y las lecciones aprendidas en el proceso.

En el volumen II se encontrará el modelo de implementación utilizado por La Alianza, para desarrollar el programa en los dos territorios.

La sistematización es un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado (Manual FAO, 2004).

Definiciones

Los conceptos definidos en los siguientes párrafos hacen parte de la narrativa de la sistematización por lo que es fundamental su definición inicial, para una mejor comprensión del documento.

- Alianza para el Desarrollo Colectivo

AFE Antioquia: se refiere a la unión de 17 fundaciones colombianas, en su mayoría Antioqueñas, que conforman un colectivo enfocado en el trabajo colaborativo y en la formación de comunidades sostenibles. Inicialmente se definió como Colectivo AFE, Capítulo Antioquia.

- Programa Desarrollo Integral de Comunidades Sostenibles:

programa piloto que ejecuta La Alianza en dos territorios antioqueños, busca la formación y el desarrollo de comunidades sostenibles con enfoque territorial y basado en los pilares del desarrollo sostenible.

- Modelo de gobernanza:

proceso en el que múltiples actores de diferentes sectores -público, privado y social, inciden o participan en la toma de decisiones sobre un asunto público.

- Vehículo de gobernanza:

se refiere al medio por el cual se implementa el modelo de gobernanza, en este caso se refiere al Programa.

- Enfoque colectivo:

aquel basado en una infraestructura centralizada, conocida como una organización troncal, con personal dedicado cuya función es ayudar a las organizaciones participantes a pasar de actuar solo a actuar en concierto. (Alianza Empresarial para el Desarrollo, 2017)

- Enfoque colaborativo:

aquel que busca generar procesos intencionales de un grupo de personas o instituciones para alcanzar objetivos específicos y facilitar los aportes. (Collective Impact Forum, 2014)

- Enfoque territorial participativo:

corresponde a un proceso de planificación aplicado a un territorio socialmente construido, de amplia interrelación y consenso entre actores institucionales y sociales, que se identifican con un espacio geográfico donde viven y operan por tradición cultural, política e histórica, para resolver problemas comunes y solucionarlos de acuerdo con intereses y prioridades compartidas. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO, 2010)

- AFE:

Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales – AFE Colombia, es el gremio de las fundaciones familiares y empresariales de Colombia cuya misión es contribuir al fortalecimiento de las fundaciones asociadas mediante el desarrollo de capacidades, el fomento del trabajo colaborativo y la incidencia en prácticas del sector privado y en políticas públicas. (AFE Colombia, 2019)

1. METODOLOGÍA DE LA

SISTEMATIZACIÓN



La sistematización de la experiencia de conformación de La Alianza se basa de manera metodológica y estructural en la Guía Metodológica de Sistematización de la FAO¹ (2004), la cual sugiere dividir el proceso en tres grandes etapas:

01

Planificación de la sistematización.

02

Recuperación, análisis e interpretación de la experiencia.

03

Comunicación de los aprendizajes.

¹ Agencia de las Naciones Unidas Para la Alimentación y la Agricultura, lidera el esfuerzo internacional para poner fin al hambre.

1.1.1 Planificación del proceso

Según FAO (2004) “esta etapa corresponde al diseño del proceso de sistematización; su producto deberá ser un documento que describa el Plan de Sistematización”. Para la ejecución de esta etapa el Comité de Gestión del Conocimiento definió las bases de la sistematización; entre ellas el objetivo, el eje de la sistematización y el método a usar. Durante este proceso se trazaron los pasos de ejecución y los productos de cada etapa, además se define el tipo de sistematización a realizar.

Existen básicamente tres posibilidades que dan lugar a una tipología de los procesos de sistematización en función del momento

Retrospectiva Se realiza cuando la experiencia ya ha sido concluida, implica el rescate y reconstrucción de la experiencia y sus resultados se orientan a mejorar futuras intervenciones similares.

Correctiva Se inicia durante la ejecución de la experiencia; implica hacer “un alto en el camino” para analizarla y rescatar lo aprendido, sus resultados buscan rectificar o reorientar las acciones en curso para mejorar la intervención.

Prospectiva Se realiza desde el inicio de la experiencia y supone el desarrollo sistemático de la experiencia. (FAO, 2004)

Según esta clasificación, la presente sistematización es de tipo correctiva, debido a que se realiza durante la ejecución de la experiencia.

Como producto de esta etapa de planeación se obtiene el siguiente plan de la sistematización, una matriz que define la estructura de los capítulos, las preguntas orientadoras a responder en cada capítulo y las posibles fuentes de información:

Para cada etapa se establecen los tipos de productos esperados, los correspondientes pasos metodológicos a ser ejecutados, así como los elementos para tener en cuenta en la ejecución de cada uno.

En la estructura propuesta, la sistematización está enfocada en recuperar y analizar los diferentes elementos que conforman la experiencia desde sus inicios, para la generación de aprendizajes tanto al interior de La Alianza, como lecciones aprendidas para otras organizaciones que inicien el proceso de conformación. Es un modelo sencillo que se acoge debido a la gran cantidad de información recopilada durante el proceso.

La sistematización busca reconstruir y reflexionar sobre la experiencia tal como se dio y no como hubiéramos querido que se diera. En este aspecto se distancia de la evaluación, ya que no busca comprobar ni valorar el logro de los objetivos, metas y resultados propuestos (Guía Metodológica de Sistematización FAO, 2004).

1.1 Etapas de la sistematización

Basados en la propuesta de análisis definida por el Comité de Gestión del Conocimiento y la Guía Metodológica de Sistematización, FAO (2004), las etapas de la sistematización se definen y ejecutan como se presenta a continuación.

² Comité de Gestión del Conocimiento: integrado por un representante asesor de AFE Colombia, la Gerencia de la Alianza y un equipo asesor de Proantioquia (Fundación que hace parte de La Alianza y de la AFE).

Tabla 1.
Matriz Estructura
de la Sistematización

Esta matriz de planeación fue realizada a partir de reuniones presenciales con el Comité de Gestión del Conocimiento, en sesiones de discusión y propuesta de estructura.

Párametro /definición	Preguntas	Estructura y Contenido Capítulos	Fuentes de información
Contexto: Reconstruir el espacio y los componentes como condicionantes en los que tiene lugar el proceso.	¿Qué motivó la conformación de La Alianza? ¿Cómo se conformó La Alianza?	1. CONTEXTO - Identificación de la Problemática. - Contexto institucional.	Actas AFE Diagnóstico inicial Video del colectivo Entrevistas a directores para video Fuentes primarias de información: entrevistas
Problema: Situación problemática que motiva la intervención.	¿Qué problema originó la necesidad de trabajar juntos?	- Conformación de la Alianza para el Desarrollo – Colectivo AFE Antioquia.	Actas AFE Informe preliminar de hallazgos Actas de la asamblea
Objetivos			Actas de la asamblea
General: Fin que se quiere alcanzar respecto a la situación a intervenir.	¿El trabajo articulado logra incrementar el impacto en las comunidades?	2. OBJETIVOS DEL MODELO DE GOBERNANZA	Resultados del programa Información primaria: Entrevistas a la comunidad Resultados del programa Información primaria: Entrevistas a la comunidad
Específico: Aspectos puntuales a lograr para obtener el fin deseado.	¿Cómo desarrollar comunidades sostenibles?		
Planteamiento teórico - metodológico: conceptualización del proyecto al momento de su diseño; fundamentos teóricos en los que se sustentó la experiencia; metodología adoptada para pasar del problema a la solución (ODS)	¿En qué fundamentos teóricos se sustenta La Alianza? ¿Cuál fue la metodología adoptada para pasar del problema a la solución? ¿Cómo La Alianza desde su planeamiento metodológico apunta al cumplimiento de los ODS?	3. PLANTEAMIENTO TEÓRICO-METODOLÓGICO - Enfoques - Funcionamiento Interno de la Alianza - Aportes de la Alianza al cumplimiento de ODS	Presentación mayo de 2016 Informe del consultor: Bases teóricas del diagnóstico Bases teóricas de la Formulación (MML) Modelos de Impacto Colectivo
Ecosistema de actores: actores que han participado o inciden en el proceso de la experiencia en todas sus fases, roles, capacidad de incidencia, recursos, conocimiento.	¿Cuáles actores han participado en el proceso? ¿Cuáles han sido sus roles?	4. ECOSISTEMA DE ACTORES - Mapeo de actores iniciales - Otros Actores	Mapeo de actores Informe preliminar de hallazgos Actas AFE

Párametro /definición	Preguntas	Estructura y Contenido Capítulos	Fuentes de información
Acciones de intervención: prácticas realizadas para intervenir.	¿A través de qué hemos aprendido a trabajar juntos?	5. ACCIONES DE INTERVENCIÓN	Diagnóstico del territorio. ABC del proyecto colectivo
la situación delimitada en la población. Planteamiento teórico metodológico.	¿Cómo hemos aprendido a trabajar juntos?	- Aprendiendo a trabajar juntos. - El vehículo de Gobernanza. - El Programa Desarrollo Integral para Comunidades Sostenibles. - La implementación Sostenibles. - La implementación.	Formulación del programa. Documentos de la ejecución: informes de ejecución, matriz general de implementación, seguimiento a indicadores, plan de actividades.
Resultados: Resultados logrados de los propuestos originalmente; resultados imprevistos que se lograron y por qué; cómo se alcanzaron; qué factores influyeron a favor o en contra; papel de la metodología y de las modificaciones introducidas para su logro; del equipo; de la población meta; de otros actores; contribución de los resultados a la solución del problema; nuevas necesidades surgidas; sostenibilidad; condiciones para ello.	¿Cuál es el impacto de la conformación de La Alianza? ¿Cuál es el impacto de la ejecución del programa? ¿Qué resultados obtenidos aportan a las metas de los ODS?	6. RESULTADOS - Resultados del ejercicio de articulación del trabajo como Alianza.	Actas Asamblea Información primaria: entrevistas y evaluación del proceso con la comunidad. ABC de la Alianza Resultados del programa Primaria: entrevista Actas AFE Información primaria: entrevistas y evaluación del proceso con la comunidad.
Condiciones de replicabilidad: componentes del proceso que son necesarios para que la experiencia sea replicable en alguna medida.	¿Qué se ha ganado con la intervención de La Alianza? ¿Cómo se incrementa el impacto trabajando juntos? ¿Cómo se deben articular las alianzas para que sean eficientes? ¿Qué factores particulares tuvo La Alianza para que sea exitosa en el tiempo? ¿Cuáles son los factores de replicabilidad del programa?	7. CONDICIONES DE REPLICABILIDAD 7.1 De la Alianza	ABC de La Alianza Manual de gestión de alianzas Manual de imagen de La Alianza Bases para la gestión de las comunicaciones Resultados del programa. Lecciones aprendidas. Factores de éxito. Información primaria: entrevistas y evaluación del proceso con Fundaciones.

1.1.2 Recuperación, análisis e interpretación de la información

Para la ejecución de esta etapa, se realizó una búsqueda enfocada en la recolección de fuentes primarias de información, como entrevistas y evaluaciones del proceso con Fundaciones para nutrir el apartado de resultados y replicabilidad. Se realizó además la revisión de fuentes secundarias producidas por la Alianza, esto por la cantidad de información existente, la cual no generó la necesidad de levantar información primaria adicional.

Esta es la etapa de sistematización de la experiencia propiamente dicha.

Su producto final es el presente documento que, esencialmente, da cuenta de la experiencia sistematizada y de los aprendizajes obtenidos dicho documento. Que constituye el informe técnico, desarrolla claramente cuatro aspectos fundamentales: La situación inicial (antes de la intervención), el proceso de intervención, la situación final o actual y las lecciones aprendidas. (FAO, 2004)

La recolección de información se realizó a través del análisis de contenido de fuentes escritas y producidas por la AFE, las fundaciones participantes del proyecto vinculadas a La Alianza y demás actores involucrados. Entre los principales documentos analizados se encuentran los de producción propia: Contextualización del Entorno, Diagnóstico Rápido Participativo Comunitario DRPC, Análisis de la Línea Base, Memorando de Entendimiento Piloto de Proyecto Colectivo Antioquia, Sistematización, Acuerdo de Gobernanza, Modelo de Gestión de Alianzas, Presentaciones, Audios, Entrevistas AFE, Actas Reuniones de La Alianza, entre otros.



Anexo 1.
Resumen de
revisión documental

Posterior a la recolección de la información, se desarrolla la siguiente ruta:

Lectura exploratoria

Se realiza una primera lectura de toda la información recibida con el fin de conocer la experiencia.

Lectura de ubicación y búsqueda de datos:

se realiza con el fin de iniciar la localización de información específica y los datos relevantes que dan respuesta a cada pregunta orientadora.

Lectura crítica

Se realiza una primera lectura de toda la información recibida con el fin de conocer la experiencia.

Cuando se realiza el proceso de comprensión de la experiencia, se inicia la interpretación crítica del proceso, en este paso se da forma al documento estructurado tal y como lo propone la matriz inicial, dando respuesta a las preguntas orientadoras, con enfoque en el cómo y el por qué sucedieron los hechos.

1.2 Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación para este proceso de sistematización está destinada a dar a conocer los resultados y las lecciones aprendidas de la conformación de La Alianza, a través de una publicación tipo libro enfocada a la experiencia y su implementación, según FAO (2004) "La sistematización no habrá cumplido plenamente con su objetivo hasta que se hayan comunicado los productos resultantes de dicho proceso, tanto a aquellos que tienen un interés directo como a otros agentes relacionados con determinados temas o tópicos específicos".

La estrategia de comunicación tiene en cuenta los siguientes parámetros:

A quién va dirigida:

El diseño de la estrategia de comunicación parte de definir a quién se quiere comunicar los resultados, estos son los actores directamente involucrados, otras alianzas y Fundaciones.

Diseño y edición de materiales de difusión

En este caso se define un documento inicial tipo PDF con la sistematización completa, para ser enviado a las Fundaciones, posterior se realizará una publicación tipo cartilla o libro para difundir en el mercado social de Fundaciones. El documento completo será cargado en la página web de La Alianza y el sitio web interno del Programa.

Evento de socialización

la sistematización será divulgada en primera instancia en la Asamblea General de la Alianza y luego se realizará un evento de difusión con entidades interesadas y comunidades.

2. CONTEXTO

Este capítulo da cuenta de la situación inicial previa a la conformación de La Alianza; es decir, la situación problemática que impulsó a las Fundaciones a trabajar juntas, se establecen los antecedentes, las motivaciones y las condiciones particulares en las que se dio el proceso de conformación de La Alianza y la formulación del Programa.

Se desarrolla a partir de la respuesta a las siguientes preguntas orientadoras:

¿Qué problema originó la necesidad de trabajar juntos?

¿Cómo se conformó La Alianza y cuáles fueron las motivaciones?



Misión Regional Antioquia, Pasantía AFE, Medellín 2015

2.1 Contexto institucional

El proceso que se pretende sistematizar es la conformación de La Alianza para el Desarrollo Colectivo AFE Antioquia, la cual es una iniciativa perteneciente a la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales – AFE,³ de la que además depende administrativamente.

La Alianza está conformada actualmente por 17 Fundaciones que deciden “Aprender juntas a trabajar juntas”, enfatizando en las potencialidades de cada una y uniéndose como una sola fuerza para llevar desarrollo sostenible a comunidades con necesidades de mejoramiento de la calidad de vida.

Desde su conformación, La Alianza busca ser un modelo de gestión para impactar directamente en los indicadores de los ODS, logrando el crecimiento, fortalecimiento y desarrollo de la ruralidad, como factor clave para el progreso del país y la consolidación de comunidades sostenibles.

Para lograr un impacto positivo con enfoque territorial, ejecuta en la actualidad el Programa Desarrollo Integral para Comunidades Sostenibles, en los municipios antioqueños San Juan de Urabá y San Luis.

En adelante la sistematización da cuenta del proceso de conformación de La Alianza, sus aciertos, desaciertos y las condiciones de replicabilidad.

³ La Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales –AFE Colombia-, es el gremio de las fundaciones familiares y empresariales de Colombia, cuya misión es contribuir al fortalecimiento de las fundaciones asociadas mediante el desarrollo de capacidades, el fomento del trabajo colaborativo y la incidencia en prácticas del sector privado y en políticas públicas. Hoy la AFE reúne 72 fundaciones con presencia en todas las regiones del país.

¿Qué problema originó la necesidad de trabajar juntos?

2.2 El problema

En 2015 nace oficialmente la Alianza para el Desarrollo Colectivo AFE Antioquia, colectivo de Fundaciones unidas con la idea de “Aprender juntos a trabajar juntos”, con un objetivo de trabajo articulado encaminado a aumentar el impacto en los territorios de intervención.

Esta idea de articulación nace en las fundaciones antioqueñas pertenecientes a la AFE, debido a la identificación de problemáticas recurrentes, las cuales fueron tema de conversación común en espacios de encuentro y discusión.

Las situaciones comunes detectadas por las Fundaciones en sus ejercicios individuales en los territorios de acción fueron principalmente la sobreoferta de programas, la desarticulación entre instituciones y con los programas del Estado. Esto venía impactando de manera evidente y negativa los territorios.

Estas situaciones tienen como reflejo una población dispersa que atiende varios programas al tiempo, ineficiente ejecución de recursos humanos y económicos, territorios sobre diagnosticados, falta de continuidad de planes, programas y proyectos y bajo impacto en el desarrollo de las comunidades.

Estos problemas, evidentes y constantes en los territorios donde las Fundaciones coinciden en la ejecución de sus programas, sumados a situaciones de contexto que se abordan más adelante, fueron los factores que en principio originaron la necesidad de trabajar juntos, de aunar esfuerzos a través de proyectos con enfoque colectivo que aporten a la solución de las problemáticas identificadas en los territorios.

¿Cómo se conformó la Alianza y cuáles fueron las motivaciones?

2.3 Conformación de la Alianza para el Desarrollo Colectivo Afe Antioquia

La conformación de La Alianza obedece a una serie de hechos y eventos que son recopilados en este ítem, se aborda a partir de los antecedentes, motivaciones y los acontecimientos de la conformación, los cuales serán expuestos en los siguientes párrafos.

2.3.1 Antecedentes

En el 2014, surge desde las fundaciones antioqueñas pertenecientes a AFE Colombia, la idea de conformar entre ellas un colectivo, este comienza a materializarse a través de espacios de encuentro que llevaron a las fundaciones a reconocerse y propiciaron conversaciones para el desarrollo de la idea. Uno de estos espacios fue la Mesa de Alianzas Público-privadas impulsada por la ANDI,⁴ en ella varias fundaciones se reconocieron y se iniciaron algunas conversaciones alrededor de la idea de colectividad; otro de los espacios de encuentro y que dio un importante impulso a la iniciativa fue la Mesa de Fundaciones Empresariales convocada por la Fundación Proantioquia⁵ y en la que participaron las fundaciones y la AFE, esta mesa de encuentro evoluciona

y toma fuerza, gracias al impulso y liderazgo de la AFE.

La Alianza va tomando forma a través de otros encuentros liderados por la AFE con las fundaciones empresariales adscritas a la Asociación en el departamento de Antioquia, en febrero de 2015 se da uno de los pasos más tangibles en la conformación, con la preparación de la Primera Mesa Regional, pasantía Antioquia, realizada en la subregión de Urabá, allí se lanza la idea de trabajar en un proyecto conjunto y con la posterior pasantía AFE en Medellín, llevada a cabo en septiembre del mismo año, se discute nuevamente la idea del proyecto colectivo.

⁴. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa.

⁵. Proantioquia es una fundación privada sin ánimo de lucro del sector empresarial, tiene el objetivo de contribuir a la construcción de una región más competitiva en lo económico y equitativa en lo social, y de una sociedad integrada, pacífica y con oportunidades para toda la ciudadanía, actualmente pertenece a AFE Colombia y a la Alianza.



Talleres de ideación de La Alianza marzo 2017

Los inicios del capítulo AFE Antioquia se dieron por interés de las Fundaciones ubicadas en el departamento de Antioquia, las cuales deseaban ir un paso más allá como colectivo, situación que le llamaba bastante la atención, porque eran fundaciones realmente interesadas en mejorar las condiciones de sus territorios, reiterando como uno de sus principales hitos de conformación, la plataforma de Filantropía de los ODS. (Francisco Noguera, consultor AFE en 2016)

Con el interés manifiesto de las fundaciones de Antioquia de trabajar juntas, surge el proyecto de conformación de La Alianza, esa conciencia de trabajar juntas comienza a materializarse a través de reuniones en las cuales se trazan las agendas, hojas de ruta, compromisos y se visibilizan responsabilidades.

2.3.2 Motivaciones

La motivación principal de esta conformación nace de intereses particulares y colectivos, de personas y entidades que vieron que el impacto de sus acciones en los territorios podría ser mayor al trabajar juntos, este grupo pensó que un ejercicio de trabajo colectivo podía ser realidad.

Adicional a las motivaciones personales y colectivas mencionadas, existieron otras de contexto que en su momento ayudaron a acuñar la idea de esta Alianza y se volvieron definitivas para su inicio:

01 Situación coyuntural del país

La agenda posconflicto que se avecinaba en el país representaba retos y oportunidades para todos los sectores, uno de ellos era la ejecución de intervenciones integrales de desarrollo en regiones claves.

02 Interés de organizaciones en Colombia

El trabajo colectivo con fundaciones AFE era de gran interés para organizaciones de orden nacional como la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional APC, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y el Ministerio Consejero para el Posconflicto, Derechos Humanos y Seguridad.

03 Interés de organizaciones internacionales

Organizaciones interesadas en la implementación de los ODS, como la plataforma de Filantropía para los ODS⁶.

La AFE, tras la invitación de la plataforma de Filantropía para los ODS, iniciativa de alianza mundial entre el PNUD y Rockefeller Philanthropy Advisors, lideró entre sus asociados una convocatoria para fortalecer e implementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, principios básicos para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad. (Pensando en Colectivo: Tejiendo historias para el desarrollo integral de comunidades, 2019, AFE)

2.3.3 La conformación

En 2016 el proyecto colectivo, como se llamó inicialmente, recibe apoyo económico a través de la Fundación Ford y apoyo metodológico para la estructuración de la fase de diagnóstico socioeconómico con la Plataforma de Filantropía para los ODS; estos hechos concretaron más el proyecto y durante la reunión desarrollada el 19 de mayo de 2016, se perfila la línea de trabajo juntos que implicaba la aceptación de acciones en común (Acta AFE Medellín, mayo 19 de 2016).

⁶ Iniciativa de alianza mundial entre el PNUD y Rockefeller Philanthropy Advisors diseñada para que la filantropía en el mundo pueda entender mejor las oportunidades para tomar parte activa en los ODS y sus responsabilidades a medida que participan.



Misión regional Antioquia - Pasantía AFE, Medellín 2015

Durante el proceso de conformación se realizan algunos encuentros para conocer otras experiencias de trabajo colectivo, una de ellas fue la de Focus Valle, una alianza entre Fundación Smurfit Kappa Colombia, Fundación Corona y Fundación Social, de la cual se obtuvieron elementos para la definición del proyecto, principalmente en su concepto de impacto colectivo y en la idea de trabajar en dos territorios. La otra experiencia fue la de El Salado, liderada por la Fundación Semana, muy similar por la apuesta de territorio, pero con una diferencia en la construcción y enfoque colectivo.

Adicionalmente se conoció la experiencia de la Alianza PPP Augura – Holanda⁷, de las fundaciones bananeras Fundauniban y FGL Fundación Greenland⁸, ambas pertenecientes a La Alianza, desarrollada durante más de ocho años y que se acogió como estrategia para la fase de diagnóstico de un futuro programa piloto que las fundaciones ya imaginaban, además del modelo de gobernanza.

Uno de los grandes hitos en la conformación fue la capacitación sobre impacto colectivo dictada por la Fundación Ford y desarrollada por invitación de la AFE; en este encuentro, los ahora miembros de La Alianza evidenciaron la importancia de acoger la metodología de impacto colectivo como soporte conceptual.

⁷ Convenio firmado entre las fundaciones que trabajan en el beneficio social del sector bananero, FGL Fundación Greenland, Fundaproban y Fundauniban, representadas por el gremio, Augura y la Alianza PPP

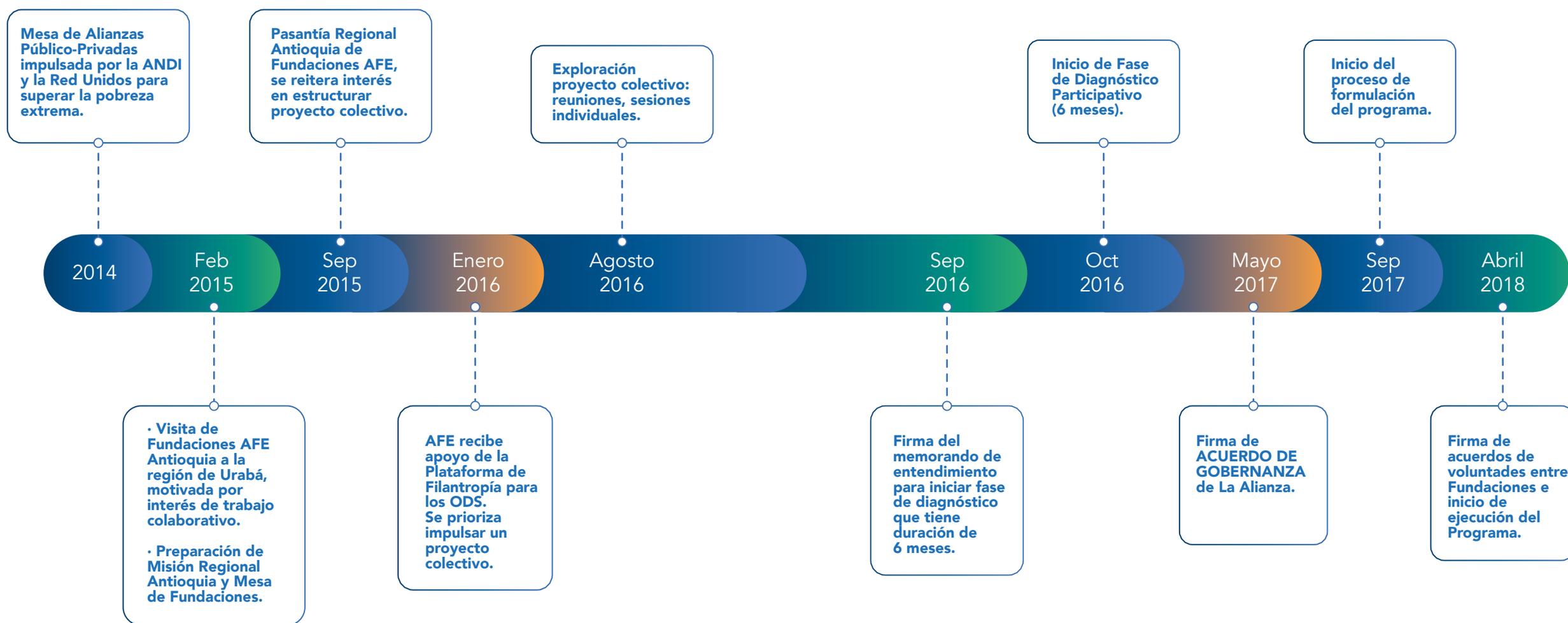
⁸ FGL Fundación Greenland: nombre que recibe en la actualidad la antes Fundación Social de Banacol - Corbanacol

“Iniciamos conversaciones en febrero de 2015 con ocasión a la preparación Misión Regional Antioquia. Se ratificó interés en la Misión Regional Antioquia en septiembre de 2015. En enero 2016 se recibe apoyo de la Plataforma de Filantropía para los ODS. En septiembre de 2016 firmamos convenio para iniciar fase de diagnóstico que tiene duración de 6 meses”. Carolina Suárez (2016)

El proceso de conformación se da por etapas, las cuales se resumen en la siguiente ilustración de los hitos relevantes en la línea de tiempo:



Ilustración 1.
Línea de tiempo con hitos de la conformación de La Alianza



(Tomado de Proyecto Antioquia - Presentación Terceros – operadores, 2017 y modificado por Fundación Portafolio Verde)

Aun cuando desde el 2015 se da inicio a los primeros eventos de conformación, el comienzo legal de La Alianza se ubica en septiembre de 2016, con la firma del Memorando de Entendimiento Piloto de Proyecto Colectivo Antioquia Fundaciones AFE, firmado inicialmente por 12 fundaciones: Fundación Universidad de Antioquia, Orbis, Fundauniban, FGL Fundación Greenland, Haciendo Equipo, Familia, Fraternidad Medellín, Éxito, Celsia, Haceb, Bancolombia y United Way Colombia⁹.

2.3.4 Hitos legitimadores de la conformación

Los hitos presentados a continuación trazan de manera ordenada y paulatina el inicio y la conformación de La Alianza. Con reuniones permanentes, talleres y visitas a las Fundaciones se va dando la construcción de los documentos de consolidación del modelo de gobierno corporativo, la producción teórica y filosófica de La Alianza que marcan de manera exitosa su conformación y permanencia en el tiempo.

Ilustración 2.
Hitos legitimadores
en la conformación
de La Alianza



⁹ United Way Colombia: nombre que recibe en la actualidad la Fundación Dividendo por Colombia.



Pasantía AFE, Medellín 2015

Memorando de Entendimiento Piloto

Durante los meses de febrero y agosto de 2016 se da el proceso de exploración del proyecto colectivo a través de reuniones periódicas con todas las fundaciones y en sesiones individuales de trabajo, en ellas se construye el primer documento legal de conformación, el Memorando de Entendimiento Piloto o Convenio AFE, firmado en septiembre de 2016.

Con la firma del Memorando cada fundación manifiesta legalmente el deseo de hacer parte de La Alianza y del trabajo conjunto, se plasma además la idea de realizar un proyecto piloto de impacto colectivo en los municipios de San Luis y San Juan de Urabá, se dan los primeros lineamientos para el modelo de gobernanza y se aportan otros fundamentos metodológicos para avanzar en la construcción y sostenimiento de La Alianza.



Anexo 2.
Memorando de Entendimiento Piloto de Proyecto Colectivo Antioquia.



Mesa de gestión territorial - oriente julio 2019

Esta apuesta de “Aprender juntos a trabajar juntos” ha generado tensiones, resistencias, seducciones, acuerdos y desacuerdos que, a lo largo de más de un año, han posibilitado la creación de un proyecto de intervención para el diagnóstico social y el fortalecimiento de competencias comunitarias en dos corregimientos del departamento de Antioquia: Siete Vueltas del municipio de San Juan de Urabá y El Prodigio ubicado en el municipio de San Luis en el oriente antioqueño. (Documento AFE: Sistematización Proyecto Colectivo Antioquia, Aprender juntos a trabajar juntos, 2017)

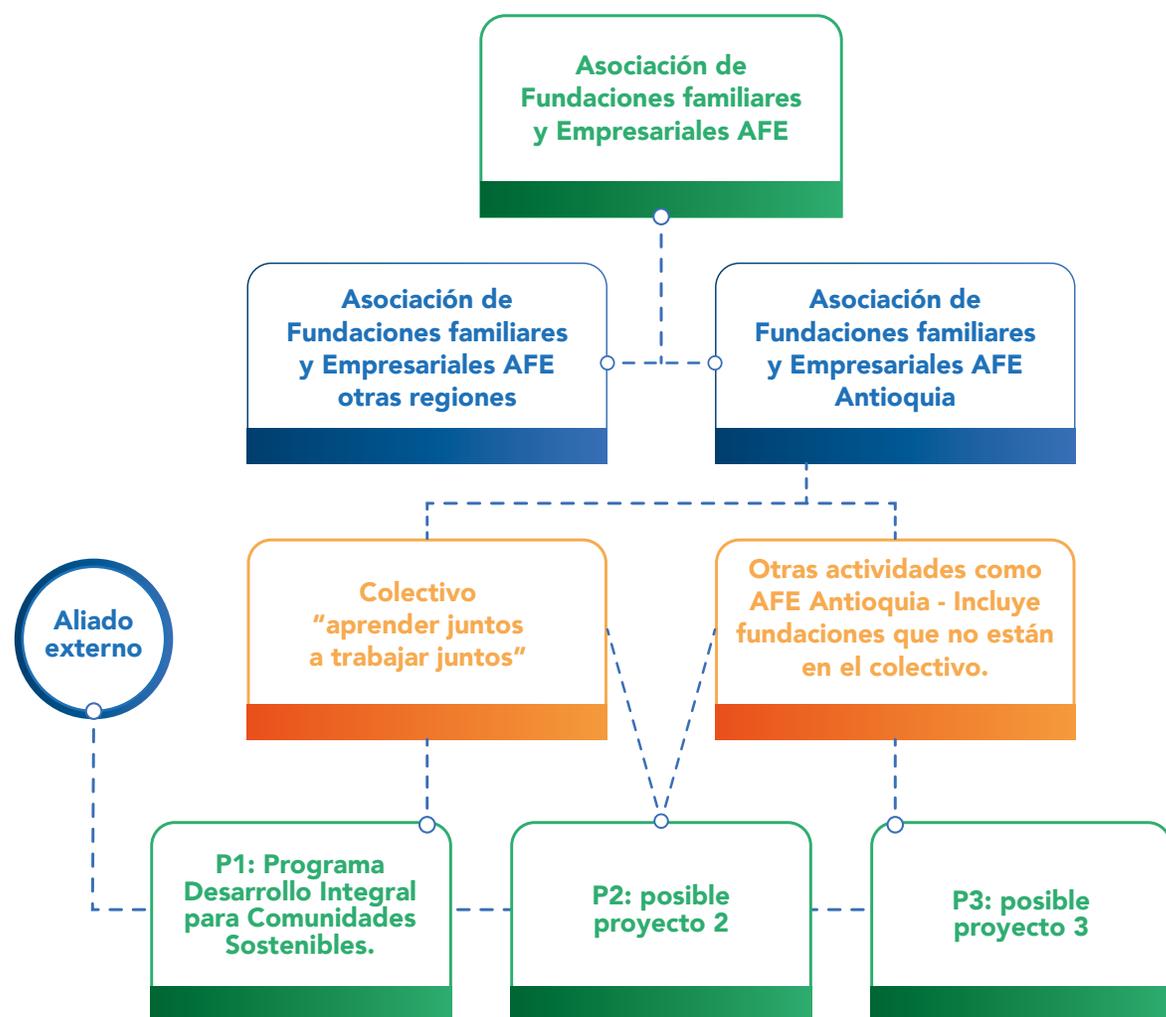
El ABC del Colectivo

En octubre de 2017 y como parte de la construcción de la filosofía interna del antes Colectivo AFE, se da la elaboración de este documento a partir de la suma de experiencias de las diferentes Fundaciones y como marco para establecer los principios y reglas del juego de la Alianza; el ABC determina la finalidad, el alcance y objetivos del Colectivo, enmarcando las estrategias para la administración de los proyectos a desarrollar en las comunidades de Siete Vueltas - San Juan de Urabá y El Prodigio - San Luis, ambos en el departamento de Antioquia.

El modelo de gestión de alianzas

Con un convenio firmado, la AFE como actor articulador, comienza en diciembre de 2017 a orientar el Modelo de Gestión de Alianzas, documento considerado un hito en el proceso ya que apunta a que los miembros fundadores, aliados y colaboradores de La Alianza conozcan sus roles, responsabilidades, compromisos y la forma de organización para la ejecución y seguimiento de los proyectos.

Como aspecto a destacar del documento, se encuentra el método de gestión para la captación de recursos y de nuevos aliados que faciliten el desarrollo de los proyectos y los lineamientos para la elaboración de la estrategia de comunicaciones del programa.



(Tomado de Documento AFE: Modelo de gestión de alianzas, 2017)

El Acuerdo de Gobernanza

La formalización del trabajo colectivo se da el 19 de mayo de 2017, con la socialización de los resultados obtenidos en el diagnóstico y la construcción y firma del Acuerdo de Gobernanza de Alianza, un documento orientador que define responsabilidades, aportes, estructura organizacional, ratifica a la AFE como articulador de La Alianza y genera las pautas legales para avanzar hacia la formulación de un proyecto en los territorios como vehículo para la implementación del modelo, enfocado en la construcción colectiva, el desarrollo territorial y la construcción de comunidades sostenibles.

Los Acuerdos de Voluntades

En abril de 2018 justo antes del inicio de la ejecución del programa piloto, se firman los acuerdos de voluntades, en estos documentos cada fundación plasma la forma de realizar los aportes en especie y recursos, y se vuelven partes vinculantes de la gobernanza.

Asamblea Colectivo AFE- Agosto 2019



La idea de hacer parte del colectivo es conocernos como organizaciones que le apuestan al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, organizarnos para impactar de manera integral una comunidad.
Juliana Ciro, Fundación Universidad de Antioquia, 2017



En este capítulo se aborda la finalidad de La Alianza desde su planteamiento original, se plasman sus objetivos iniciales y la forma como se da respuesta a su cumplimiento, ahondando en los aspectos que se pretenden alcanzar con respecto a la situación inicial, al igual que aspectos puntuales para obtener el fin imaginado.

Se da respuesta a la pregunta:

¿El trabajo articulado logra incrementar el impacto en las comunidades?

A través de la construcción del Documento ABC del Colectivo, en el cual se plasma la filosofía de La Alianza, se determinan su finalidad, alcance y objetivos, enmarcando las estrategias para la administración de los proyectos a desarrollar, una especie de ruta de lo que se pretendía al unir esfuerzos desde la conformación.

Como finalidad de La Alianza, en el documento ABC del Colectivo (2017) define la “generación de capacidades individuales y colectivas para el desarrollo de comunidades sostenibles. A partir del diagnóstico con la participación de los actores locales, el desarrollo del programa se orienta hacia la gestión de proyectos” que, además de estar definidos y priorizados por las comunidades, permiten la unión de capacidades y esfuerzos interinstitucionales en torno a su ejecución. Inteligencia colectiva, al servicio de las necesidades del territorio.

Como alcance plantea el ABC del Colectivo “lograr comunidades sostenibles y dejar capacidades instaladas en los territorios priorizados, a través de programas y proyectos ejecutados mínimo durante 3 años”.

Y como objetivos, la Alianza en su documento de filosofía base establece “dinamizar procesos de alianza y réplica en otros territorios, fortalecer las capacidades individuales y colectivas de las fundaciones vinculadas al Colectivo y diseñar estrategias de gestión social”, en los siguientes párrafos se muestra la forma como se da cumplimiento a cada uno de estos objetivos.

3.1 Dinamización de los procesos de alianza

Dinamizar procesos de alianza y réplica en otros territorios es uno de los objetivos trazados inicialmente por La Alianza, el cual se cumple a través del trabajo articulado que el modelo de gobierno corporativo ha instalado al interior del colectivo permitiendo que, a través de las diferentes instancias de comunicación y trabajo colaborativo como las asambleas y comités, se puedan ejecutar acciones conjuntas y organizadas para las Fundaciones y para los territorios de trabajo conjunto.

El trabajo articulado entre fundaciones permite llegar con más impacto al territorio, aumentando la fuerza y el engranaje de la oferta, esto se realiza a través del desarrollo de un Programa Piloto que permite formalizar el trabajo colectivo en campo, dinamizando los procesos de La Alianza.

Asamblea Colectivo AFE- Agosto 2019



Durante el desarrollo del Programa, las fundaciones tienen la oportunidad de plasmar en dos territorios sus ofertas en recursos, asesoría y acompañamiento, lo que permite disminuir la sobreoferta y sumar esfuerzos para conseguir comunidades sostenibles con mayor impacto social, económico y ambiental.

Cada fundación a través de su experticia, experiencia y disponibilidad de recursos lleva una parte de ella al territorio, lo que permite dinamizar los procesos internos de La Alianza y la ejecución del modelo de gobernanza.

Según la Fundación Haceb, "Aprender juntos a trabajar juntos" es la manera de trascender el trabajo colectivo, el conocimiento y la experticia de cada Fundación. (Entrevista Fundaciones, 2016)

3.2 Fortalecimiento de las capacidades de las fundaciones

El proceso de aprender a trabajar juntos visibiliza el concepto de cooperación al interior de las fundaciones que conforman La Alianza. La conciencia colectiva posibilita el estar juntos y así construir lazos de solidaridad para enfrentar problemas comunes.

Este objetivo se ha cumplido a través de un modelo de gobernanza que formaliza la acción de La Alianza, dando estructura administrativa y operativa a su funcionamiento, encaminada al fortalecimiento de capacidades de cada Fundación.

La Alianza funciona como un gran equipo, en el que se complementan y comparten los conocimientos, saberes y quehaceres de las fundaciones, fortaleciendo las capacidades de cada una de ellas.

3.3 Diseño de estrategias de gestión social

Este objetivo es abordado a partir de la construcción colectiva de un modelo de implementación en campo basado con el enfoque territorial participativo, el cual es permanente y está articulado con las dinámicas de las fundaciones y las organizaciones comunitarias. Este modelo piloto permite el diseño constante de herramientas para fortalecer las capacidades comunitarias enfocadas a la autogestión.

Entre las principales estrategias de gestión social implementadas se destacan:

- Trabajo por comités temáticos que asesoran de manera continua el desarrollo del Programa.
- Fortalecimiento de capacidades comunitarias, a partir del esquema de formación en cascada del programa Escuela de Liderazgo o formador de formadores, el fortalecimiento de organizaciones y líderes para la participación ciudadana y su incidencia en políticas públicas.
- Acercamiento de la oferta de las Fundaciones a la comunidad, principalmente becas de educación superior, apoyos alimenticios, asistencia técnica, programas formativos, entre otros.



Este capítulo busca dar respuesta a la conceptualización de La Alianza en el momento de su conformación, se dan a conocer los fundamentos teóricos en los que se sustentó la experiencia desde sus inicios, la metodología adoptada para pasar del problema a la solución y el aporte que hace La Alianza desde su modelo de gobernanza y con las acciones de intervención, al cumplimiento de los ODS.

Según la metodología acogida, se desea dar respuesta a las preguntas:

¿En qué fundamentos teóricos se sustenta La alianza?

¿Cuál fue la metodología adoptada para pasar del problema a la solución?

¿Cómo La Alianza apunta al cumplimiento de los ODS?

¿En qué fundamentos teóricos se sustenta La Alianza?

4.1 fundamentos teóricos de La Alianza

La conformación y funcionamiento de una Alianza de 17 fundaciones con un fin común sugiere un reto importante, un soporte conceptual y metodológico que sustenta sus inicios es clave para la permanencia en el tiempo. La apuesta colectiva se trazó con la lógica que se presenta en la siguiente ilustración, se basa en las teorías de enfoques que se desarrollan más adelante y en el enfoque de impacto colectivo como ruta a seguir.

Ilustración 4.
La Apuesta Colectiva

Primer proyecto de apuesta colectiva con una agenda integral de desarrollo a nivel local hacia la consecución de una paz sostenible que recoja las experiencias valiosas que existen en el territorio.

Un único proyecto bajo una misma metodología en su diagnóstico, ejecución, sistematización y evaluación, con intervención integral en dos regiones rurales de Antioquia.

Comunidades con **alto grado de vulnerabilidad**, inequidad y pobreza.

Participación colectiva de **Fundaciones AFE** con otros actores públicos, privados y sociales.

4.1.1 Enfoques de impacto

Como base para la fundamentación teórica de la conformación de La Alianza, se acogen inicialmente las teorías de enfoque de impacto colaborativo y colectivo, haciendo énfasis especial en el enfoque colectivo. Las definiciones se presentan a continuación.

Enfoque colaborativo: busca generar procesos intencionales de un grupo de personas o instituciones para alcanzar objetivos específicos y facilitar los aportes.

Enfoque colectivo: requiere que múltiples organizaciones o entidades de diferentes sectores abandonen su propia agenda en favor de una agenda común, la medición compartida y la alineación del esfuerzo.

“A diferencia de la colaboración o la asociación, las iniciativas de impacto colectivo tienen una infraestructura centralizada, conocida como una organización troncal, con personal dedicado cuya función es ayudar a las organizaciones participantes a pasar de actuar solo a actuar en concierto”. (collaborationforimpact, s.f.) (tomado del ABC Proyecto Colectivo).



Talleres de ideación de La Alianza marzo 2017

El enfoque de impacto colectivo posibilita un trabajo con visión territorial, con el interés conjunto de varias miradas, las cuales posibilitan consensos a la hora de actuar en el territorio y con las personas que lo habitan.

El Collective Impact Forum¹⁰ (2014) dice que el impacto colectivo facilita que las personas trabajen juntas de una forma estructurada para generar cambio social. Se trata de generar un enfoque innovador y basado en una estructura que facilita el trabajo entre gobierno, sector privado, filantropía, organizaciones sin fines de lucro y sociedad civil, para conseguir cambio social duradero.

Requiere que las fundaciones hagan a un lado su propia agenda en favor de una agenda común, bajo las pautas de buen gobierno (modelo de gobernanza), equilibrio interno para el funcionamiento y engranaje como Alianza; este último es aportado por la AFE como articulador, convirtiéndose en la organización troncal o de apoyo central.

Apoiada en este fundamento teórico, La Alianza ha sustentado su accionar en cinco puntos que representan el impacto colectivo y que han sido definidas por la Alianza Empresarial para el Desarrollo¹¹:

Ilustración 5. Enfoques



(Tomado de Documento AFE: Proyecto Antioquia Presentación Terceros-noviembre 1 OPERADORES, 2016)

¹⁰ El Collective Impact Forum es una red en expansión de personas con ideas afines que se unen de todos los sectores para compartir experiencias y conocimientos útiles y, por lo tanto, acelerar la efectividad y una mayor adopción del enfoque de impacto colectivo en su conjunto. (<https://www.collectiveimpactforum.org/about-us>)

¹¹ La Alianza Empresarial para el Desarrollo es una organización sin fines de lucro que busca la sostenibilidad y competitividad del país, a través de la promoción de modelos de negocios responsables y sostenibles en las empresas.

La colaboración y las alianzas son necesarias, pero no necesariamente conducen al éxito y al logro de resultados de impacto. No es cualquier forma de alianza y de trabajo colaborativo la que logra un impacto verdaderamente significativo y a escala que se expresa en cambios en indicadores relevantes y de gran alcance.

1. Una agenda común: el impacto colectivo requiere que todos los participantes tengan una visión común para el cambio; una visión que incluya un entendimiento común del problema y un enfoque conjunto para resolverlo mediante acciones acordadas.

2. Métricas compartidas: desarrollar un sistema de medición compartido es un aspecto esencial del impacto colectivo. Consiste en definir las metas que se quieren lograr por medio de la acción concertada y acordar las métricas comunes que todos los participantes van a utilizar para organizar su trabajo y medir e informar el éxito alcanzado. Implica recabar datos y medir los resultados en forma consistente y basada en la evidencia, conforme a indicadores acordados para garantizar que todos los esfuerzos sean concertados.

3. Actividades de refuerzo mutuo: la fuerza del impacto colectivo no proviene del gran número de participantes o de la uniformidad de sus esfuerzos, sino de la coordinación de sus esfuerzos diferenciados mediante un plan de acción que hace que sus acciones se refuercen mutuamente. El trabajo realizado por cada una de las partes debe responder y aportar al logro de las metas compartidas de acuerdo con las métricas comunes.

4. Comunicación continua: el éxito del impacto colectivo no solo depende del uso de métricas, datos y la evidencia para tomar decisiones. Las relaciones y la construcción de confianza entre los participantes es un factor crítico del éxito también. La comunicación continua es una condición indispensable para construir esas relaciones, alinear las acciones de los diferentes participantes con las metas y las métricas acordadas y ajustar las estrategias conforme los aprendizajes y los resultados del proceso.

5. Organizaciones de apoyo centrales: crear y administrar un impacto colectivo requiere de una organización y personal independientes que cuenten con un conjunto de habilidades específicas que sirvan como el punto central para toda la iniciativa. La expectativa de que la colaboración se pueda realizar sin una infraestructura de apoyo es una de las razones más frecuentes por las cuales estas iniciativas fallan (Alianza Empresarial para el Desarrollo – United Way, 2017).

La siguiente ilustración da cuenta de cómo la Alianza soporta su quehacer en estos cinco puntos:

Ilustración 6.
Los 5 factores de éxito del Impacto Colectivo y La Alianza



4.1.2 Enfoque territorial participativo

El Enfoque Territorial Participativo (ETP) corresponde a un proceso de planificación aplicado a un territorio socialmente construido, de amplia interrelación y consenso entre actores institucionales (públicos y privados) y sociales, que se identifican con un espacio geográfico, donde viven y operan, por tradición cultural, política e histórica, para resolver problemas comunes y solucionarlos de acuerdo con intereses y prioridades compartidas. (Treminio ,2010).

El enfoque territorial es un soporte teórico en el cual La Alianza ha basado su acción en el territorio, específicamente en la ejecución del Programa piloto que ejecuta en los corregimientos Siete Vueltas y El Prodigio, el cual fue construido por consenso entre actores institucionales (públicos y privados) y sociales.

¿Cuál fue la metodología adoptada para pasar del problema a la solución?

4.2 Fundamentos metodológicos de la alianza

Las fundaciones adscritas inicialmente definieron la importancia de basar su accionar en fundamentos metodológicos para su funcionamiento, entendidos como estrategias que implementadas sistemáticamente contribuyen al correcto funcionamiento de La Alianza. Estos fundamentos llevan a darle estructura y orden al engranaje en su día a día.

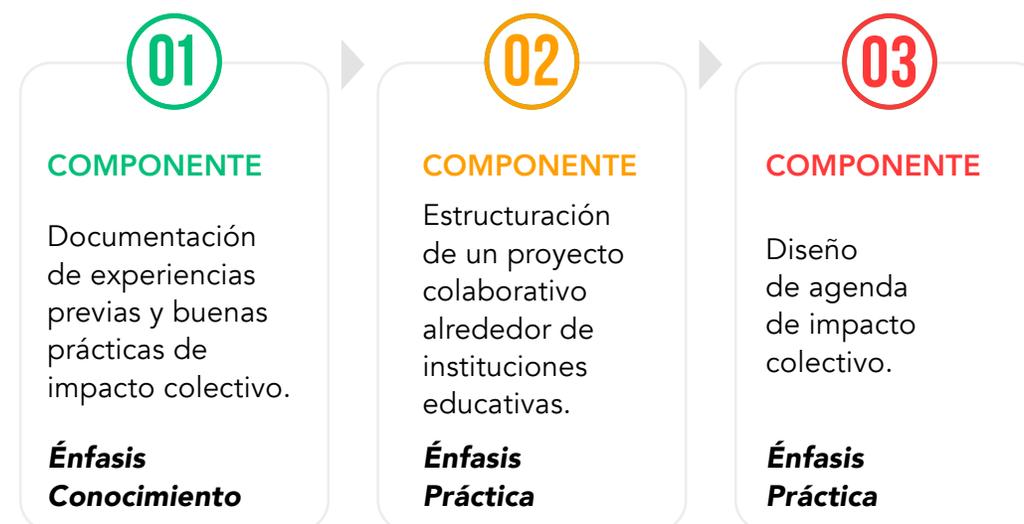
Hoja de ruta

Entre los meses de febrero y agosto de 2016, durante la etapa de exploración del proyecto colectivo, se realizan diferentes reuniones y sesiones de trabajo para la construcción del engranaje de La Alianza, la filigrana que soporta los aspectos de funcionamiento y estructura metodológica.

Estas sesiones de planeación y construcción fueron guiadas por un consultor externo¹², quien propició el trazado de hojas de ruta y agendas colectivas posteriormente discutidas y aprobadas en plenarios, en las cuales se asignaron funciones y roles individuales con alcance colectivo.

Las siguientes ilustraciones hacen referencia a la hoja de ruta diseñada inicialmente, compuesta por tres pasos y son referenciadas de la Sistematización inicial realizada en el año 2017, que se denomina Sistematización del Proyecto Colectivo, Aprender Juntos a Trabajar Juntos.

Ilustración 7.
Hoja de ruta



(Tomado de Sistematización del Proyecto Colectivo, 2017)

¹² Francisco José Noguera, consultor AFE en el año 2016

Esta ruta tiene como resultado una agenda de trabajo conjunto que ha venido guiando el accionar de La Alianza desde sus inicios y ha enrutado a sus integrantes hacia la formulación del vehículo de gobernanza, en este caso "El Programa".

Componente 1. Documentación de experiencias previas y prácticas de impacto colectivo

En el desarrollo de la ruta y guiados por el consultor externo, las Fundaciones ponen en común sus experiencias de trabajo colaborativo y colectivo, y estas se documentan en las reuniones mensuales. Uno de los objetivos, no alcanzado, fue la producción de un documento para publicación. La siguiente ilustración es un resumen de lo que se realizó en el primer paso de la hoja de ruta.

Ilustración 8. Componente 1

¿Por qué hacer énfasis en la producción de conocimiento?

- 01 Las Fundaciones de la Alianza han tenido experiencias valiosas de trabajo colectivo y colaborativo.
- 02 La colaboración y coordinación son vistas como dinámicas naturales en la región.
- 03 Crecimiento internacional por modelos de impacto colectivo y su potencial.
- 04 Experiencias locales e intencionales pueden ser documentadas para beneficio del sector a nivel regional y nacional.



El resultado de este componente se producirá un documento que incluye:

- Buenas prácticas y metodologías de trabajo colectivo.
- Experiencias previas de trabajo colaborativo en Antioquia.

(Tomado de Sistematización del Proyecto Colectivo, 2017)

Componente 2. Estructuración de un proyecto colaborativo enfocado en un territorio

Posterior a la recopilación y documentación de las experiencias de trabajo de cada Fundación y de otras experiencias externas, se inició la estructuración de un proyecto colaborativo en territorio; su estructuración sentaría las bases para una agenda de impacto colectivo enfocada en el trabajo que se deseaba realizar en territorio. Se muestran a continuación algunos esquemas que definieron la ruta del impacto colaborativo del Programa.

Ilustración 9. Componente 2

Estructuración de proyecto colaborativo enfocado en un territorio.



CARACTERÍSTICAS

Metas y objetivos independientes.

Comunicación y coordinación esporádica.

Recursos y rendición de cuentas individual (de cada organización).

Objetivos comunes en función del proyecto.

Comunicación estructurada alrededor del proyecto.

Recursos y rendición de cuentas individual (a cada organización) y al proyecto.

Relación de mediano plazo.

Metas y objetivos negociados en común.

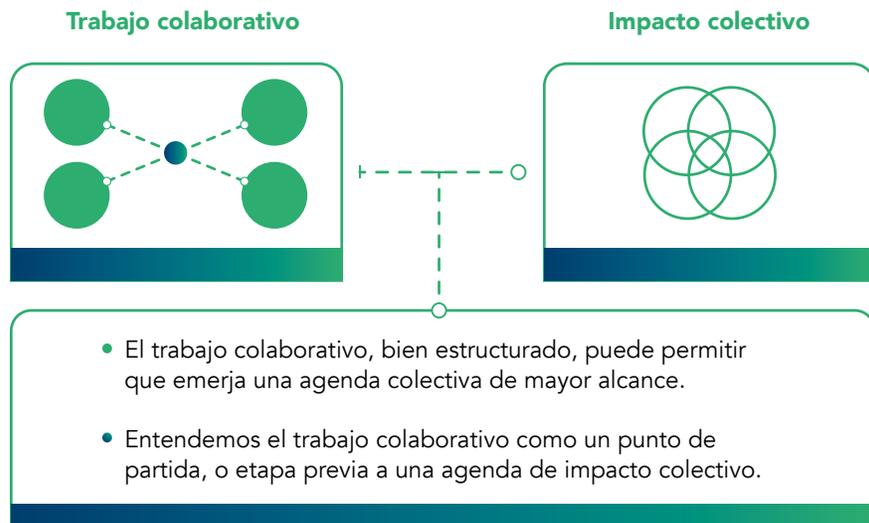
Comunicación continua

Recursos aportados colectivamente.

Aspiración de cambio sistémico y visión de largo plazo.

(Tomado de Sistematización del Proyecto Colectivo, 2017)

Componente 2: La estructuración de un proyecto colaborativo puede sentar las bases para una agenda ambiciosa de impacto colectivo.



Componente 2: Estructuración de proyecto colaborativo enfocado en un territorio.



(Tomado de Sistematización del Proyecto Colectivo, 2017)

Este componente resalta la importancia del trabajo colaborativo en el que se basa el programa, con la sombrilla del impacto colectivo de la Alianza

Componente 3. Diseño de la agenda de impacto colectivo

El tercer componente se centró en el diseño de la agenda de impacto colectivo de La Alianza; la hoja de ruta, resultado de este tercer componente, da claridades sobre el trabajo a seguir y se inicia la construcción del acuerdo de gobernanza y el modelo de gobierno corporativo, los cuales son el norte de La Alianza.

Ilustración 10.
Componente 3



(Tomado de Sistematización del Proyecto Colectivo, 2017)

¿Cómo La Alianza aporta al cumplimiento de los ODS?

4.3 Aportes de La Alianza al cumplimiento de los ODS

Uno de los propósitos principales de la AFE es “incorporar en las agendas de las fundaciones a los ODS, como el derrotero común y guía para alcanzar un desarrollo sostenido y con ello lograr la construcción de paz” (AFE, 2018). Por esta razón, La Alianza desde su trabajo articulado y de impacto colectivo aporta de manera constante al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS.

La Organización de las Naciones Unidas – ONU hace un llamado directo a que desde los sectores público, privado, social y académico se diseñen políticas, planes, programas y proyectos con enfoque de sostenibilidad anclados en las metas de los ODS. Así mismo, es transversal la generación de alianzas estratégicas intersectoriales alineadas a cumplir con los propósitos trazados en cada uno de los Objetivos, aun cuando estas alianzas estén orientadas a cumplir uno o varios de estos.

Por esta razón, no es un asunto menor que el ODS 17 Alianzas para el Desarrollo Sostenible, sea crucial en vincular de manera más concreta al sector privado y social para adelantar acciones que promuevan el progreso económico, social y ambiental mediante la gestión de recursos de información pertinente que permitan medir los avances en el marco de la visión 2030.

Con este marco, es posible establecer que La Alianza aporta de manera directa al ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos y específicamente a las siguientes metas:

- Mejorar la coherencia de las políticas para el desarrollo sostenible.
- Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público - privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas y de aquí a 2030.
- Aprovechar las iniciativas existentes para elaborar indicadores que permitan medir los progresos en materia de desarrollo sostenible y complementen el producto interno bruto.
- Apoyar la creación de capacidad estadística en los países en desarrollo.



Asamblea Colectivo AFE- Agosto 2019

Este ODS busca que exista la cooperación no solo entre los Estados sino entre las diferentes entidades de forma multisectorial, de manera que se pueda avanzar en la consecución de los demás objetivos para el desarrollo sostenible. La Alianza no solo le aporta al ODS 17, generando espacios de construcción conjunta sino a los demás temas relacionados con agua limpia y saneamiento, educación de calidad y comunidades sostenibles.

Este es un ejemplo de cómo materializar el trabajo colectivo para lograr un objetivo común, que es precisamente lo que se busca alcanzar en este ODS, aportando mediante la generación de conocimiento y la implementación de prácticas que fomentan la participación de múltiples actores en pro de un objetivo común. Sin duda alguna las buenas prácticas obtenidas a lo largo de estos años pueden servir para que en otros territorios se pueda replicar este tipo de ejercicios.

Para la Fundación Orbis ser parte de la Alianza es una oportunidad importantísima de aprendizaje, hemos tenido oportunidad de tener escenarios similares y de estos se han tenido grandes enseñanzas. La motivación de estar en este proyecto nace de la capacidad de alinear nuestros intereses con las fundaciones aliadas.

En este trabajo de fundaciones empresariales se identifican entidades con las cuales se avanza en alianzas bipartitas, pero este reto de sumarnos 13 fundaciones en un solo norte es fundamental. El modelo de vehículo de impacto colectivo se constituye en un escenario de construcción de conocimiento fundamental (Entrevista Fundaciones, 2016)

En este capítulo se dan a conocer los actores que han participado en la experiencia de conformación de La Alianza, se tienen en cuenta aquellos que inciden en el proceso en alguna de sus fases, haciendo énfasis en sus roles, capacidad de incidencia, recursos, conocimiento y otros aspectos.

Siguiendo con la metodología planteada, en este ítem se pretende dar respuesta a una pregunta.

¿Cuáles actores han participado en el proceso de conformación de la Alianza?

5.1 Actores directos

El proceso de construcción de La Alianza ha involucrado a múltiples actores desde su conformación, en este ítem se le dará tratamiento a los actores directos, los protagonistas desde la conformación hasta el día de hoy.

5.1.1 Asociación de Fundaciones Empresariales y Familiares de Colombia -AFE como actor articulador

AFE Colombia es el actor articulador e impulsor en la construcción de La Alianza, su papel de acompañamiento permanente en el proceso, su participación en la formulación del convenio de colaboración y en la propuesta de gobernabilidad del proyecto, han sido fundamentales en el proceso de construcción y continuidad de La Alianza.

Es la organización de apoyo central que acompaña permanentemente, asesora, supervisa y hace seguimiento a la ejecución del Programa, además de ser el ente administrador de los recursos y quien genera piso jurídico para las actuaciones de La Alianza.

5.1.2 Fundación Proantioquia como facilitador de la idea de articulación

Proantioquia es una fundación privada del sector empresarial, sin ánimo de lucro, tiene el propósito de contribuir a la construcción de una región más competitiva en lo económico y equitativa en lo social; y de una sociedad integrada, pacífica y con oportunidades para toda la ciudadanía.

Tuvo un rol importante en la conformación de La Alianza como facilitador, ya que propició y motivó la idea de articulación a través de la estrategia Mesa de Fundaciones Empresariales en Antioquia, la cual fue uno de los espacios de reflexión para el surgimiento de La Alianza.

5.1.3 Fundaciones Unibán y FGL Fundación Greenland como actores ejecutores

Fundación Unibán propende por el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo humano integral y sostenible de las regiones agroindustriales donde C.I. Unibán S.A. y sus empresas vinculadas hacen presencia.

FGL Fundación Greenland es una organización privada de carácter social que propende por la contribución al desarrollo humano sostenible de las poblaciones objeto, donde la Corporación Banacol tiene sus plantaciones.

Ambas fundaciones, son miembros fundadores y actualmente pertenecientes a La Alianza, han sido estratégicas en la estructuración del proyecto y del diagnóstico y formulación del Programa que La Alianza impulsa.

Como aportes se resaltan el fortalecimiento de capacidades comunitarias, la contextualización del proyecto, la definición del entorno de trabajo, la formulación de la propuesta comunitaria y planificación basada en Metodología de Marco Lógico.

5.1.4 Fundaciones de La Alianza

La Alianza nace del interés de 13 instituciones privadas; 12 fundaciones y el ente gremial AFE, con el propósito de ampliar la capacidad de gestión e impacto en las comunidades priorizadas.

Durante el periodo inicial de formulación, se generaron estrategias para la identificación de los actores interesados en el desarrollo de los proyectos, la recopilación de información y la validación de las necesidades identificadas en el diagnóstico participativo con la comunidad.

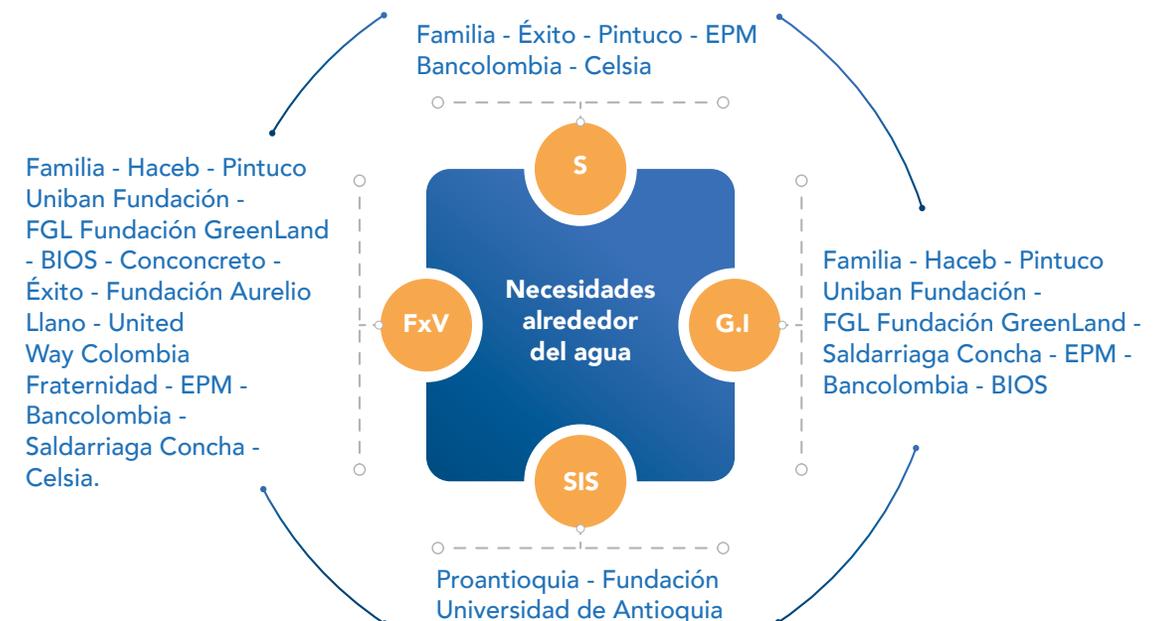
Para esta labor, el comité inicial designado realiza la visita a cada una de las fundaciones integrantes de La Alianza, con la finalidad de conocerlas mejor, identificar el aporte metodológico para los proyectos a emprender, determinar la visión de Alianza para la fase de ejecución y su aporte a la formulación.

Como herramienta de trabajo se usó un formulario de caracterización inicial que se diligenció con cada una, para la obtención de este mapeo inicial y se dio una presentación formal de las líneas de intervención de cada Fundación. El instrumento de caracterización identificó principalmente el objeto social de la Fundación, tipo de interacción con las comunidades beneficiarias, tipo de fundación, territorio de acción, tipo de aportes a generar para los proyectos con las comunidades, recursos económicos para la fase, aportes a la filosofía de La Alianza.

Como resultado principal se identifican las capacidades, metodologías y posibles aportes complementarios de las fundaciones a la Alianza y a los componentes del programa en formulación, las bases para la concepción del ABC del colectivo, el modelo de gestión de alianzas y los roles de cada una en la ejecución de la solución al diagnóstico participativo comunitario.

A continuación, se realiza una caracterización de las Fundaciones según sus afinidades con el Programa, su aporte metodológico a la Alianza, su presencia en el territorio, además de una descripción de todas las Fundaciones que han hecho parte de la Alianza desde su conformación.

Ilustración 11. Afinidades de las Fundaciones con los componentes del Programa



*Formación para la vida: FxV
Salubridad: S
Generación de ingresos - GI
Gestión transversal, Sistematización: SIS

Presencia de las Fundaciones en los territorios de trabajo

Tabla 2. Presencia de las Fundaciones en el territorio

Fundación	San Luis	San Juan
Familia	No	No
Haceb	No	Si
Éxito	No	No
Bancolombia	No	Si
Fraternidad	Si	Si
Epm	Si	Si
Celsia	Si	No
Pintuco	No	No
FundaUniban	No	Si
FGL Fundación Greenland	No	Si
Universidad de Antioquia	No	No
Proantioquia	No	No
Saldarriaga Concha	No	No
United Way Colombia	Si	Si
Concreto	No	Si
Bios	No	No
Aurelio Llano	No	No

En la siguiente tabla se relacionan las Fundaciones que han participado en la iniciativa, se definen sus roles y permanencia:

Tabla 3. Fundaciones de la Alianza, Roles y Permanencia

Fundación	Objeto	Rol programa	Fundador	Permanece
Fundación Haciendo equipo	Beneficencia, de interés o utilidad común, a través de la promoción, desarrollo, diseño, participación y ejecución de proyectos deportivos, sociales, educativos y culturales en calidad de promotora o auspiciadora.		Si	No
Fundación Bancolombia	Desarrollo social a través del apoyo a programas en primera infancia, educación, emprendimiento y el voluntariado corporativo; buscando dinamizar los objetivos de una banca más humana y sostenible.	Asesor metodológico en la implementación del Programa, componente generación de ingresos.	Si	Si
Fundación Grupo Familia	Mejoramiento de las condiciones de vida de los recicladores y sus familias.	Asesor metodológico en la implementación del Programa, salubridad e impulsor de las estrategias de gestión de residuos. .	Si	Si
Fundación Éxito	Nutrición para la primera infancia y las madres gestantes y lactantes.	Asesor metodológico en la implementación del Programa, en el componente salubridad y de incidencia política.	Si	Si
Fundación Universidad de Antioquia	Fortalecimiento de la relación Universidad, Empresa, Estado y trabajar el bienestar de los estudiantes universitarios.	Apoyó el proceso de sistematización de la fase diagnóstica.	Si	No

Fundación	Objeto	Rol programa	Fundador	Permanece
Fundación Fraternidad Medellín	Capacitación y educación, salud y rehabilitación, educación y nutrición de la infancia y la juventud, desarrollo social, protección a la infancia y a la juventud.	Asesor metodológico en la implementación del Programa, en el componente de convivencia y educación. Gestión de becas.	Si	Si
Fundación Pintuco	Formulación y participación de en proyectos de mejoramiento de la vivienda y el hábitat de comunidades vulnerables.	Asesor metodológico en la implementación del programa, en el componente de convivencia, apoya las jornadas de transformación territorial con color.	Si	Si
Fundación Celsia	Mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades en las zonas de influencia de la organización	Asesor metodológico en la implementación del programa, en el componente de agua y medio ambiente, Programa de educación ambiental Verde Vivo.	Si	Si
Fundación Haceb	Formación integral de las personas con Sentido Humano y Dimensión Transcendente de la vida.	Asesor metodológico en la implementación del programa, en el componente formación para la vida y gestión de recursos.	Si	Si
Fundación Unibán	Mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo humano integral y sostenible de las regiones agroindustriales donde C.I. Unibán S.A. y sus empresas vinculadas hacen presencia.	Diagnóstico integral en relaciones entre fundaciones y comunidad. Contextualización del proyecto.	Si	Si

Fundación	Objeto	Rol programa	Fundador	Permanece
FGL Fundación Greenland	Contribución al desarrollo humano sostenible de las poblaciones objeto, donde la Corporación Banacol tiene sus plantaciones.	Definición del entorno en el que se trabajará Sensibilidad y Diagnóstico Participativo Formulación de Propuesta comunitaria.	Si	Si
Fundación United Way Colombia	Promueve la conciencia y la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial e Individual y la canaliza hacia proyectos de educación para la mejora de la calidad de vida de la niñez y adolescencia de Colombia. Trabaja en alianza con el Estado, el sector público y otras fundaciones.	Asesor metodológico en la implementación del Programa, en el componente de educación.	Si	Si
Fundación Aurelio Llano Posada	Fortalecimiento de las condiciones para el fomento del desarrollo rural integral, rentable, sostenible y que incida en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades campesinas.	Apoyo y lineamientos para el desarrollo de la línea de generación de ingresos. Gestión de becas.	No	Si
Fundación Grupo Bios	Desarrollo humano integral de los territorios en los que el Grupo BIOS hace presencia. Busca contribuir a la superación de la pobreza, la inequidad y el logro de la paz, teniendo a las personas de bajos recursos como destinatarios principales de su acción.	Asesor metodológico en la implementación del programa, en el componente de formación para la vida.	No	Si

Fundación	Objeto	Rol programa	Fundador	Permanece
Fundación EPM	Desarrollo de territorios sostenibles y competitivos, en las áreas de influencia, actuales y potenciales del Grupo EPM, a través de programas y proyectos de gestión social y ambiental que propicien el cuidado de los recursos naturales y el uso adecuado de los servicios públicos.	Asesor metodológico en la implementación del Programa, en el componente de salubridad, apoya los proyectos de acueducto y saneamiento.	No	Si
Fundación Saldarriaga Concha	Inclusión de personas con discapacidad y personas mayores. Diseño y desarrollo de proyectos capaces de influenciar y transformar políticas públicas y comportamientos humanos en beneficio de la población por la que trabajamos.	Asesor metodológico en la implementación del Programa, en el componente de formación para la vida, apoyo en la línea de educación inclusiva.	No	Si
Fundación Proantioquia	Fundación privada sin ánimo de lucro que, en ejercicio de la responsabilidad social, promueve y apoya iniciativas estratégicas para el bienestar nacional y el desarrollo regional, con equidad.	Asesor metodológico en la implementación del programa, en el componente de gestión del conocimiento y ODS	No	Si
Fundación Concreto	Mediante procesos de transformación social basados en la calidad, la participación y la responsabilidad, aportamos a la construcción de mejores ciudadanos.	Asesor metodológico en la implementación del programa, en el componente psicosocial y de convivencia.	No	Si

La llegada de nuevas Fundaciones ha dinamizado los procesos en el territorio y al interior de La Alianza, generando aprendizajes y sinergias que van consolidando el trabajo colectivo.

Articulación con Alcaldía de San Luis, 2019



Durante los cinco años de gestión y trabajo colectivo la mayoría de las fundaciones fundadoras han permanecido estables en La Alianza; sin embargo, en el camino algunos han decidido irse y otros nuevos han llegado, en este esquema se muestra la permanencia y movimiento de las Fundaciones.

Ilustración 12.
Permanencia de
Fundaciones en la Alianza

FUNDADORES

Fundación Bancolombia
Fundación Celsia
Fundación Éxito
Fundación Fraternidad Medellín
FGL Fundación Greenland
Fundación Grupo Familia
Fundación Haceb
Fundación Hacienda Equipo*
Fundación Pintuco
Fundación Unibán
Fundación United Way Colombia
Fundación Universidad de Antioquia

LOS QUE LLEGARON

Fundación Aurelio Llano Posada
Fundación Bolívar Davivienda
Fundación Concreto
Fundación EPM
Fundación Grupo BIOS
Proantioquia
Fundación Saldarriaga Concha

LOS QUE SE FUERON

Fundación Hacienda Equipo
Fundación Universidad de Antioquia

*Actualmente Fundación Postobón

Es natural que, en los procesos de conformación de alianzas, algunas entidades decidan llegar y otras por diferentes motivos decidan irse, en el camino se encuentran diferencias metodológicas o de intereses que trazan caminos distintos en cada entidad.

Si bien la estabilidad de las Fundaciones en La Alianza es muy positiva, la despedida de algunas genera aprendizajes y evaluaciones constantes que invitan a la reflexión y son, sin lugar a duda, lecciones aprendidas durante los cinco años de trabajo.

Los retiros de algunas fundaciones se dieron en momentos críticos y fueron indiscutiblemente hitos que marcaron la historia de La Alianza e invitaron a reevaluar algunos elementos del proceso.

La llegada de nuevas Fundaciones ha dinamizado los procesos en el territorio y al interior de La Alianza, generando aprendizajes y sinergias que van consolidando el trabajo colectivo.

5.2 Otros actores

Durante el proceso de conformación e implementación de La Alianza, han hecho parte algunas organizaciones externas y sin lugar a duda la más relevante y que cabe mencionar en esta sistematización, es la Plataforma de Filantropía para los ODS.

En alianza con la AFE, la Plataforma de Filantropía para los ODS, lideró entre sus asociados una convocatoria para fortalecer e implementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, 17 principios básicos orientados a poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.

Representantes fundaciones aliadas



En este numeral se dan a conocer procesos y acciones realizadas por La Alianza, para cumplir el slogan trazado inicialmente "Aprender Juntos a Trabajar Juntos". Se exponen las acciones desarrolladas para intervenir la situación delimitada inicialmente en el planteamiento teórico y metodológico.

A continuación, se da respuesta a las siguientes preguntas orientadoras:

¿A través de qué hemos aprendido a trabajar juntos?

¿Cómo hemos aprendido a trabajar juntos?

6.1 Aprender juntos a trabajar juntos

Uno de los principales retos para darle continuidad y permanencia a La Alianza, fue buscar la manera de aprender juntos a trabajar juntos, para esto se establecen dos rutas de intervención que apuntan al cumplimiento de esta premisa:

01

La primera es el establecimiento de una **estructura organizacional fuerte y equilibrada**, que posibilita a 2020 que La Alianza sea una iniciativa ordenada, bajo un modelo de gobierno corporativo guiado por un acuerdo de gobernanza.

02

La segunda es la **formulación y ejecución del Programa Desarrollo Integral para Comunidades Sostenibles**, vehículo del modelo de gobernanza.

*Las fundaciones participantes del Proyecto Colectivo manifestaron que el “Aprender a trabajar juntos, es una gran oportunidad que tenemos las Fundaciones que pertenecemos a la AFE porque nos permite aprender de la experticia de los demás, del camino recorrido por otros para llegar al lugar donde están. Este es un espacio que permite la reflexión en torno al servicio que prestamos a las comunidades y la manera como nos podemos articular para lograr mayores impactos y cambios de vida. Trabajar juntos permite la declinación de los egos, para darle apertura al trabajo conjunto, con un solo fin”
(Entrevista Fundaciones, 2016) ”*

¿A través de qué hemos aprendido a trabajar juntos?

6.2 Estructura Organizacional Interna de La Alianza

Esta estructura organizacional interna ha sido el camino por el cual los participantes en La Alianza han aprendido a trabajar juntos. Está basada en pilares teóricos y metodológicos que dan estructura interna, fueron definidos desde el inicio de la conformación y han ido evolucionando con el tiempo. En los siguientes numerales se encuentran las bases del modelo de gobierno corporativo.

6.2.1 Acuerdo de gobernanza

En octubre de 2016, luego de la firma del Memorando de Entendimiento piloto, se decide realizar un diagnóstico participativo comunitario a través de la metodología “Modelo de gestión social de Fundauniban y FGL Fundación Greenland”, involucrando a la comunidad, las autoridades municipales y demás personas y organizaciones asentadas en la zona de estudio. Este diagnóstico fue un proceso de cara a la comunidad que, entre muchos resultados relevantes, dio como producto la definición del Acuerdo de Gobernanza y la planeación del proyecto Colectivo; los resultados se abordarán más adelante.

Este modelo fue tomando forma en encuentros mensuales de las Fundaciones y en mayo 19 de 2017 se firma el norte del trabajo de articulación y la formalización del modelo; el acuerdo fue firmado en ese momento por 17 Fundaciones: Fundación Haciendo Equipo, Fundación Grupo Familia, Fundación Éxito, Fundación Universidad de Antioquia, Fundación Fraternidad Medellín, Fundación

Pintuco, Fundación Celsia, Fundación Haceb, Fundación Social de Bananeros de Urabá – Fundauniban, FGL Fundación Greenland-, Fundación Bancolombia; Fundación United Way Colombia, Fundación Grupo Bios, Fundación EPM, Fundación Proantioquia y Fundación Concreto.

Entre los aspectos relevantes del Acuerdo de Gobernanza, se definen los pilares para la gestión del colectivo, la visión de La Alianza, el impacto, los valores y los principios colectivos, el alcance, los objetivos, las normas internas y la estrategia de comunicación. El cumplimiento de estos aspectos es la base en el entendimiento de las partes involucradas, en la resolución de conflictos y en el avance del modelo, es el norte del trabajo articulado, organizado con enfoque colectivo.



Anexo 3.
Acuerdo de Gobernanza
Proyecto Colectivo Antioquia

6.2.2 Modelo de Gobierno Corporativo

Uno de los aportes más relevantes del modelo de gobernanza, es la creación de un modelo de gobierno corporativo, en el cual “las partes involucradas en este acuerdo son entidades que han decidido cooperar en áreas de interés y beneficio mutuo y participar en una iniciativa que apalanca su conocimiento, su experiencia y sus recursos para lograr una mirada de región que supere los intereses particulares. Las partes invitadas a conformar la alianza y su instancia directiva aceptan participar de manera voluntaria” (Alianza Proyecto Colectivo Antioquia, 2017).

Este modelo de gobierno aporta las herramientas para conocer los roles, responsabilidades, compromisos y la forma de organización para la ejecución y seguimiento de los proyectos; plasmar el método de gestión para la captación de recursos y de nuevos aliados que faciliten el desarrollo de los proyectos y los lineamientos para la elaboración de la estrategia de comunicaciones del programa.

El acuerdo aclara que para la operación bajo un modelo de gestión público - privado se crea una estructura organizativa llamada Alianza, que incluye en su conformación inicial las instancias que se presentan en la siguiente tabla, las cuales evolucionan de manera práctica con el funcionamiento y puesta en marcha del modelo.

Encuentro con Alcaldía San Luis, 2017.



Tabla 4.
Instancias del
Modelo de Gobierno
Corporativo de La
Alianza

	Función principal	Participantes	Frecuencia
Asamblea de proyecto colectivo	Hacer seguimiento al desempeño integral del proyecto, capturar sinergias y lecciones aprendidas	Todas las fundaciones AFE hacen parte del proyecto colectivo.	Bimensual
Comité de Ejecución: San Juan de Urabá	Hacer seguimiento a las actividades y desempeño del proyecto en San Juan.	Cinco (5) funciones participantes de la intervención en San Juan.	Mensual
Comité de ejecución: San Luis	Hacer seguimiento a las actividades y desempeño del proyecto en San Luis.	Cinco (5) funciones participantes de la intervención en San Luis.	Mensual
Comité de gestión de conocimiento y evaluación:	Evaluar y elegir alternativas para evaluar y documentar la intervención colectiva.	Cinco (5) fundaciones participantes.	Bimensual

(Tomado de Acuerdo de Gobernanza, 2017)

Estas cuatro instancias iniciales que conforman el modelo se van estructurando de manera teórica en las diferentes sesiones de trabajo, en las cuales se detalla la composición y funciones centrales; sin embargo, con su implementación van teniendo cambios importantes. A continuación, se detalla cada instancia, para mayor detalle se sugiere revisar el Anexo 3. Acuerdo de Gobernanza Proyecto Colectivo Antioquia.

Asamblea

el acuerdo la define como “la instancia de carácter decisorio y de dirección estratégica de El Proyecto. Está integrado por la entidad ejecutora y por los representantes legales o delegados de Las Partes y estará vigente por todo el tiempo que perdure El Proyecto” (Acuerdo de Gobernanza de Alianza Proyecto Colectivo Antioquia “Aprendiendo Juntos a Trabajar Juntos”, 2017).

Fue creada en un inicio para monitorear el desarrollo de las actividades tanto en San Juan de Urabá como en San Luis, de acuerdo con lo establecido en el plan de trabajo. A través de la Asamblea se busca capturar sinergias y lecciones aprendidas en los dos territorios, asegurando el cumplimiento de los objetivos del proyecto en su integralidad. “La frecuencia de reunión de la Asamblea será bimestral con la posibilidad de hacerla trimestralmente si así lo deciden por unanimidad” (Acuerdo de Gobernanza de Alianza Proyecto Colectivo Antioquia “Aprendiendo Juntos a Trabajar Juntos”, 2017).

La frecuencia de reunión de la Asamblea es bimestral y su objeto principal es el Programa. Con el inicio en la ejecución, se hizo necesario realizarla con mayor periodicidad y por ello se establecieron de forma bimensual.

Este encuentro, además de permitir la socialización de los principales resultados del Programa que se ejecuta en conjunto, se convirtió en la oportunidad de las Fundaciones para verse y reconocerse como parte de un colectivo, evaluar el impacto y nutrirse como Alianza.

Las asambleas son una oportunidad importante de repensarse, de realizar el ejercicio de mirarse como un equipo y de realizar aportes significativos a la ejecución, no solo del Programa como se contempló inicialmente en el Acuerdo.

Comités de Ejecución del Proyecto Colectivo

En el acuerdo de gobernanza se define “En cada una de las locaciones elegidas (San Juan y San Luis) se pondrán en marcha Comités de Ejecución del Proyecto Colectivo. Cada comité de ejecución hará seguimiento específico al plan de trabajo acordado y a la ejecución presupuestal correspondiente. Cada Comité de Ejecución estará compuesto por cinco fundaciones participantes en la locación correspondiente. Tomará decisiones con base en la regla de mayoría simple. Su frecuencia de reunión será mensual”. (Acuerdo de Gobernanza de Alianza Proyecto Colectivo Antioquia “Aprendiendo Juntos a Trabajar Juntos”, 2017)

Los comités nacen inicialmente como una estrategia de vigilancia y acompañamiento al ejecutor del Programa, se definieron tres y con el tiempo se han ido convirtiendo en herramientas importantes de gestión, reconocimiento y aportes al Programa Desarrollo Integral para Comunidades Sostenibles, estos espacios han sido significativos para el buen funcionamiento de La Alianza.

Actualmente el esquema de trabajo por comités propende el adecuado direccionamiento de las acciones y necesidades que se van desprendiendo del Programa, por tal razón desde la gerencia de este se propone un trabajo mancomunado de La Alianza, a través de los siguientes comités que funcionan en la actualidad (2020):

- Comité de Agua y Medio ambiente: fundaciones EPM, Familia, Éxito, Celsia, FGL Fundación Greenland.
- Comité de Educación: fundaciones Haceb, United Way, Aurelio Llano Posada, Fraternidad, Saldarriaga Concha, Bancolombia, Telefónica (aliado territorial).
- Comité Psicosocial y Convivencia: fundaciones Concreto, Pintuco, FGL Fundación Greenland y Uniban.
- Comité de Generación de Ingresos: fundaciones Bios, Aurelio Llano Posada, Saldarriaga Concha, Bancolombia.
- Comité de Monitoreo y Control: Portafolio Verde y Fundación Uniban.
- Comité de Sistematización: AFE y Proantioquia.
- Comité de Recursos: fundaciones FGL Fundación Greenland, Bancolombia, Haceb y Uniban.
- Comité de Comunicaciones: AFE, fundaciones Fraternidad, Bancolombia, FGL Fundación Greenland.
- Comité de Incidencia Política: fundaciones FGL Fundación Greenland, Éxito.
- Comité de Voluntariado: fundaciones Bancolombia, United Way, Haceb.

Otros aspectos que son definidos en el acuerdo y pueden ser consultados en el Anexo mencionado, son:

- Miembros colaboradores
- Entidad(es) ejecutora(s) y funciones
- Nuevas incorporaciones de aliados y permanencia de los miembros
- Proceso de toma de decisiones
- Relación financiera y recaudación de fondos
- Estrategia de comunicaciones
- Integralidad
- Duración
- Terminación de la alianza
- Conflictos con y entre los aliados



Estrategia de comunicación

El acuerdo de gobernanza señala “para el correcto y efectivo funcionamiento del proyecto, las partes acuerdan que cada una podrá hacer anuncios públicos/ piezas publicitarias relacionados con la celebración de la presente alianza, asegurándose de seguir los lineamientos de comunicación estipulados por el proyecto y dando el debido crédito y reconocimiento a cada una de las partes involucradas, los logos de los aliados estarán en orden alfabético...” (Acuerdo de Gobernanza de Alianza Proyecto Colectivo Antioquia “Aprendiendo Juntos a Trabajar Juntos”, 2017).

Inicialmente se definieron conceptos básicos y de común acuerdo, como los lineamientos para los documentos y cartas, presentaciones, logos, slogan, uniformes, pautas de prensa, radio y televisión, videos, entre otros elementos de imagen que pudieran ser de importancia para el inicio de este proyecto colectivo.

Con la consolidación de La Alianza, el proceso de comunicaciones se convirtió en un factor clave fundamental para la fluidez y permanencia de esta, por esto en 2018 se consolidó un Manual de Marca e Imagen Corporativa que ha evolucionado y permanece vigente con los estándares allí consignados.

En el 2019 con el ingreso de un Comunicador al Programa y el apoyo constante del Departamento de Comunicaciones de AFE, este componente adquiere gran relevancia en el proceso de visibilización y consolidación de la imagen de La Alianza; se resalta en este proceso la comunicación constante y permanente de los logros de esta a través de canales de comunicación como página web, redes sociales, radio y televisión.

Esta constancia comunicativa se complementa con el mantenimiento de canales de comunicación activos, la circulación de información y la comunicación constantes, a través de los espacios de encuentro periódicos, las Asambleas, los Comités, y el rol articulador de la Gerencia, sustentado en el propósito superior de La Alianza.

Visita inicial con la comunidad de El Prodigio, San Luis, 2017

6.2.3 Gerencia de la Alianza

Inicialmente se propuso tener un enlace que dinamizara las interacciones del operador con la Asamblea y la organización de apoyo central; para ello esta última asigna el rol a través de una gerencia que formula y supervisa el Programa.

La Gerencia de La Alianza, articula las diferentes metodologías y aportes de los miembros, asesora y coordina la correcta implementación del programa por parte de la entidad operadora, lidera las estrategias que dan visibilidad y posicionamiento a la Alianza y actúa como administrador del programa.

¿A través de que hemos aprendido a trabajar juntos?

6.3 Programa Desarrollo Integral para Comunidades Sostenibles como vehículo del modelo de gobernanza

De manera paralela a la conformación de La Alianza como colectivo, se construyeron algunas ideas para la materialización del trabajo articulado entre fundaciones; por lo que cuestionamientos como ¿qué hacer? y ¿cómo intervenir? se fueron clarificando.

Surge inicialmente la propuesta de desarrollar procesos integrales a través de las instituciones educativas como actores desarrolladores y que cada Fundación pudiera aportar saberes, prácticas y recursos económicos, todo enfocado en el sector educativo; sin embargo, esta propuesta presentada al Colectivo por parte de FGL Fundación Greenland y Fundauniban se descartó luego de un encuentro que se realiza con el acompañamiento de la Fundación Ford promovido por la AFE, en el que se trabajó el tema del impacto colectivo y se considera para el mediano y largo, el desarrollo de una propuesta en esta línea.

En la búsqueda del proyecto a realizar se revisan experiencias desarrolladas como Focus Valle, un programa de desarrollo integral territorial realizado en los municipios El Tambo, Cauca; Morales y Bolívar en Valle del Cauca. El Consorcio para el Desarrollo Comunitario es el operador y las fundaciones que lideran el proyecto y que están adscritas a la AFE, son Fundación Celsia, Fundación Corona y Fundación Smurfit Kappa Colombia.

Estas fundaciones le apuestan a ese modelo, sin que ello signifique que estén presentes en todos los municipios; por lo tanto, se acogen a algunos parámetros de dicho modelo como es el desarrollo de una sola intervención en dos territorios, para el caso de Antioquia, lo cual permitiría que las fundaciones superen las limitaciones geográficas a las que están sujetas por lineamientos de Junta Directiva o situaciones similares.

Es así como se acuerda que para lograr un impacto colectivo se deben conocer de primera mano las necesidades de la comunidad a intervenir y no llevar estrategias impuestas a un territorio, desconociendo las necesidades reales y sentidas por la comunidad. Se define entonces que se requiere realizar un Diagnóstico Participativo Comunitario, el cual fue ejecutado por las fundaciones Uniban y FGL Fundación Greenland, como resultado de este proceso se materializa la idea de realizar un Programa para iniciar el trabajo de articulación entre Fundaciones, y así nace el Programa Desarrollo Integral de Comunidades Sostenibles, como vehículo para pilotear el modelo de gobernanza.



Taller de diagnóstico participativo, corregimiento El Prodigio (2017)

6.3.1 Selección de los territorios

La selección de los territorios a intervenir fue una de las primeras discusiones importante que se dio en los escenarios de inicio de La Alianza; se pusieron sobre la mesa numerosos nombres, propuestas y estrategias de selección. Inicialmente se pensó en territorios que tuvieran indicadores de la estrategia ZOLIP¹³ identificados en Antioquia, tales como Segovia y Santa Ana, estas fueron propuestas en primera instancia por Proantioquia, de ellos se analizó que había territorios que, a pesar de estar intervenidos, no representaban un impacto colectivo.

El corregimiento Santa Ana en el municipio de Granada fue descartado por cuestiones de lineamientos metodológicos y por ser lugar de campamento de los desmovilizados de las FARC, lo que podría implicar riesgos de movilización para organizaciones privadas y porque dichos territorios eran nacientes.

¹³. Zonas Libres de Pobreza Extrema, es una intervención intensiva en una zona geográficamente delimitada que busca impactar positivamente las condiciones de calidad de vida del territorio y sus pobladores. Se desarrollan en el marco de la Red de Protección Social para la Superación de la Pobreza Extrema, Unidos – Colombia.

Fue significativa la discusión en torno al trabajo en un solo territorio, se propusieron varios entre los cuales se mencionó al municipio San Juan de Urabá, corregimiento Siete Vueltas, por ser un territorio con particularidades de acceso que llamaron la atención de las Fundaciones y visto como una radiografía similar de otras regiones de Antioquia que también han sido golpeadas por la violencia, la pobreza y el abandono estatal. Este territorio no era estratégico ni prioritario para todas las Fundaciones AFE, por ello se generó la propuesta de trabajar en dos territorios.

Como propuesta de la Fundación Celsia, se pone en el mapa el corregimiento El Prodigio de San Luis, un territorio con una fuerte historia de conflicto armado, con una alta dinámica de retorno y una riqueza importante en fuentes hídricas.

Finalmente son seleccionados el corregimiento Siete Vueltas en San Juan de Urabá y el corregimiento El Prodigio en San Luis.

Ilustración 13.

Extracto de acta AFE del 22 de junio de 2016, en la que se reitera la decisión del trabajo en dos corregimientos

En la reunión de mayo se acordó estructurar el proyecto con enfoque territorial, y planear su ejecución en dos municipios del departamento.

Existe interés generalizado en el proyecto colectivo por parte de las fundaciones. No obstante, la selección de un territorio puede ser una barrera a la participación de algunas organizaciones.

Para facilitar la participación del colectivo, se propuso estructurar un único proyecto en dos territorios diferentes.

En la reunión se definió avanzar con la estructuración del plan de trabajo para los municipios de San Juan (Urabá) y San Luis (Oriente).



6.3.2 El Diagnóstico como punto de partida

En octubre de 2016, luego de la firma del Memorando de Entendimiento y la selección de los territorios, se decide realizar el diagnóstico participativo comunitario en los dos corregimientos El Prodigio y Siete Vueltas, a través de la metodología de "Modelo de gestión social de Fundauniban y FGL Fundación Greenland", involucrando a la comunidad, las autoridades municipales y demás personas y organizaciones asentadas en la zona.

Esta fase fue ejecutada por las Fundaciones Unibán y FGL Fundación Greenland, luego de que La Alianza analizara dos propuestas adicionales presentadas por PNUD y el Consorcio para el Desarrollo Comunitario. Finalmente, y por unanimidad, se optó por estas Fundaciones por la experiencia, el conocimiento del territorio y la confianza en ellas.

Las Fundaciones aportaron un recurso en efectivo como capital semilla para realizar la fase de diagnóstico participativo comunitario, a través de la cual se generó la exploración de los territorios, se realizó el levantamiento de la línea base y se trabajó con las poblaciones, el desarrollo de capacidades comunitarias.

FGL Fundación Greenland y Fundauniban presentan una propuesta encaminada a la realización de un diagnóstico en los municipios de San Juan de Urabá y San Luis, ambos ubicados en el departamento de Antioquia, por un tiempo estimado de 6 meses, a partir de la firma del convenio y el recaudo de los aportes.

La metodología propuesta por las Fundaciones para la participación y organización comunitaria concebida como parte del Modelo de Gestión Social, se basó en la herramienta Diagnóstico Rápido Participativo - DRP como principal recurso implementado a partir del desarrollo de cuatro talleres participativos con las comunidades Siete Vueltas y El Prodigio.

Se concibieron con la intención de generar una dinámica de discusión y producción grupal, en la que se lograra la participación del 100% de los asistentes, garantizando con ello una amplia mirada al contexto de sus necesidades y potencialidades permitiéndoles describir desde su saber y su sentir, las verdaderas prioridades y posibilidades para la acción.

Para ello, los talleres se estructuraron y ejecutaron en dos partes complementarias, con la siguiente estructura:

La Parte Uno, contempló cinco actividades denominadas, según los productos pretendidos, así:

- Nuestra historia
- Nuestro territorio
- Lo que nos une
- Nuestras prioridades
- Nuestras organizaciones y aliados

La Parte Dos, desarrolló dos actividades de análisis y conclusiones denominadas:

- Análisis de viabilidad de ideas de proyectos comunitarios
- Definición de comisiones comunitarias para la gestión

Las actividades propuestas implicaron el desarrollo de instrumentos propios de la herramienta DRP, tales como foros, conversatorios, mapas parlantes, lluvia de ideas, Matriz DOFA (Debilidades / Oportunidades – Fortalezas / Amenazas), ejercicios de valoración y ordenación simple, entre otros.

Con este modelo metodológico aplicado en los territorios, se buscó aportar al enriquecimiento de los argumentos, la consolidación de los consensos, la validación y promoción de liderazgos en quienes asumieron protagonismo y la visibilización e impulso de organizaciones cuya base de trabajo “hiciera propia” cada decisión de la comunidad; todo ello como aporte al fortalecimiento de capacidades comunitarias para la gestión y el control social.

Los productos obtenidos en cada actividad, se documentaron y validaron con sus autores, hasta alcanzar una versión final que contó con la apropiación e interpretación por parte de las comunidades (organizadas para la gestión), requisito necesario para garantizar su utilidad en los posteriores escenarios de concreción de las ideas en proyectos comunitarios, pensando en las acciones de acercamiento, concertación, articulación y compromiso de trabajo conjunto con los aliados del desarrollo local en estos territorios. El informe final se entregó oficialmente a las Fundaciones del colectivo, a los representantes de la comunidad y a los alcaldes de los dos municipios.



Para ver los resultados completos del diagnóstico, consultar el siguiente anexo.

Anexo 4.
Diagnóstico Rápido Participativo

El diagnóstico generó las bases del trabajo colectivo “es de las personas, la gestión es de ellos, de la comunidad y Administración Municipal, el colectivo es un medio para lograr algunas metas”.
Wilson Berrio. Asesor Social de Fundauniban, 2016.

6.3.3 Levantamiento de línea base (Arcoiris)

Debido a la dificultad generada en campo de conciliar las cifras encontradas con la información secundaria y la falta de diagnósticos actualizados debido a la movilidad poblacional, se decidió levantar una línea base propia del Programa y llevar a cabo la captura de información de forma paralela al desarrollo del diagnóstico. Se incorporó la elaboración de una base de datos propia y el diseño de una encuesta con variables del programa, se apoyó esta línea base en la sistematización a través del Software para la Gestión Social Arcoiris; labor necesaria para acercarse a cifras reales en las localidades estudiadas.

La metodología estuvo basada en la aplicación del instrumento para capturar la información inicial de las comunidades en físico por parte de encuestadores que hacían parte de la comunidad y contratados por FGL Fundación Greenland y Fundauniban como uno de los factores para el desarrollo y la capacidad local que se proyectaban en los territorios. El instrumento fue la Encuesta a Familias, en la cual se registró la información del estado inicial de las comunidades en términos de condiciones y calidad de vida.

La encuesta se estructuró con alrededor de 37 variables y a partir de cuatro componentes: cabeza de familia, información familiar, vivienda y estadísticas adicionales. De estos se desprende información estadística de los corregimientos de interés, la cual fue registrada y consolidada por medio del Software para la Gestión Social

Arcoiris, herramienta virtual que permite la revisión de la información en todo momento.

Esta información de carácter tanto cuantitativo como cualitativo soportada en fuentes primarias (encuestas a familias), aportó elementos para evaluar tanto los resultados, como el proceso mismo de ejecución; es decir, el antes, el durante y el después de la implementación, destacando para ese momento la evaluación ex ante como la manera de informar a los promotores de la iniciativa y encargados del proceso decisorio (AFE) sobre circunstancias importantes, antes de embarcarse en la definición de objetivos de intervención para los territorios estudiados.

El análisis de la Línea base permite la construcción de indicadores como una de las formas más simples en que los datos se convierten en información para comunicar y realizar seguimiento. En este sentido, se debe entender un indicador como una expresión cualitativa o cuantitativa observable en el desarrollo de los proyectos”.
(Documento AFE Análisis de Línea Base, 2017)

De manera preliminar el análisis de las 926 encuestas realizadas al 10 de mayo de 2017 presenta un perfil general de las cabeceras de ambos corregimientos:

Siete Vueltas (San Juan de Urabá): el desarrollo del corregimiento ha sido determinada por las relaciones de distancia entre este y los territorios aledaños, en especial con la cabecera municipal. Así mismo, los datos han evidenciado una sustancial vulnerabilidad de las familias, no solo por el flujo de los ingresos por la ocupación que tienen o el nivel educativo, sino también en relación con las condiciones, capacidades y apropiaciones del entorno.

El Prodigio (San Luis): se presenta como un corregimiento un poco más consolidado y definido por procesos de desarrollo y resiliencia de la comunidad. En este sentido, ha sido determinante la cercanía a los principales equipamientos del corregimiento, lo que permite su aprovechamiento y el uso de lo público, así como permitir el desarrollo local de las comunidades.

En razón a la información recopilada, fue posible realizar un análisis entre ambos corregimientos, los cuales presentan importantes rasgos distintivos y diferencias. Estos están relacionados con el género que predomina en el titular o cabeza de hogar, las condiciones físicas de las viviendas de las familias, la relación con el entorno social y ambiental, la densidad poblacional y el tipo de ocupación de los integrantes de las familias.

El diagnóstico comunitario contrastado con la línea base familiar permitió evidenciar los 12 proyectos, 6 por cada uno de los territorios, como acciones iniciales de intervención en la comunidad, líneas en las que La Alianza lograría representatividad e identificación; sin embargo, seguía una fase fundamental y era la cuantificación de la intervención en términos de costos y presupuesto.



Anexo 5.
Levantamiento
de línea base

6.4 El programa desarrollo integral para comunidades sostenibles

El Programa tiene su nacimiento de manera casi simultánea con la idea de La Alianza; desde sus inicios en la conformación del modelo colectivo, las Fundaciones participantes han tenido entre sus intereses, ejecutar un programa propio para desplegar su potencial, el desarrollo de capacidades locales y la capacidad de réplica en otros territorios, en cumplimiento de sus objetivos de conformación.

Posterior al riguroso trabajo realizado en el diagnóstico participativo comunitario, con la línea base levantada y los territorios seleccionados, se inicia el proceso de formulación del Programa. Como se mencionó antes, este es pensado para desarrollarse en las subregiones antioqueñas Urabá y Oriente, las cuales tienen territorios vulnerables, que a pesar de la gran distancia geográfica comparten las carencias, el abandono institucional, violencias políticas, pero también su apego al territorio, sus ganas de permanecer y de generar mejores espacios de vida.

¿A través de qué herramientas hemos aprendido a trabajar juntos?

Socialización del programa con las comunidad de Siete Vueltas



6.4.1 Formulación del Programa

Posterior al diagnóstico participativo comunitario, se inicia la formulación del Programa para la ejecución de lo planteado, un proyecto piloto con enfoque territorial construido con la comunidad, transversalizado con los ODS y con el aporte colectivo de 17 Fundaciones.

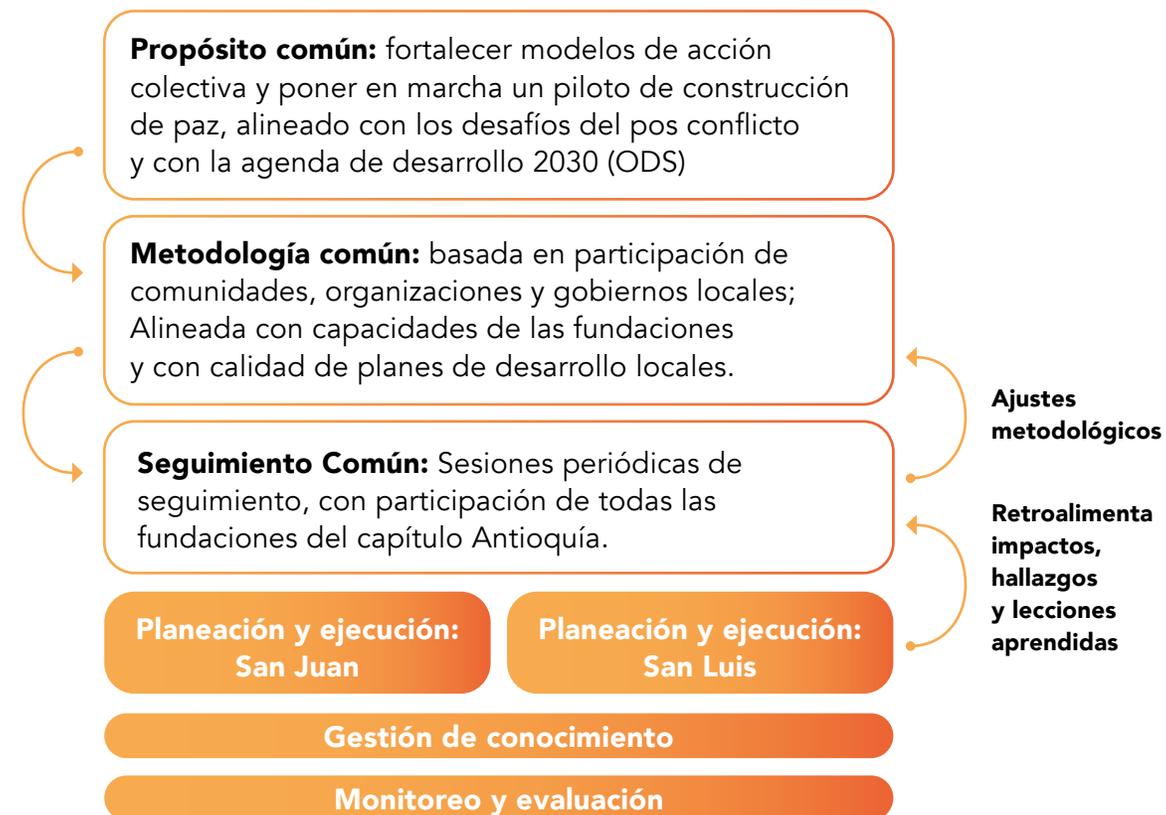
El proceso de formulación fue encabezado por las Fundaciones encargadas del diagnóstico, FGL Fundación Greenland y Fundauniban, acompañadas por un consultor externo.

Para la formulación, realizaron un ejercicio de articulación entre los siguientes componentes: las capacidades de las Fundaciones, las necesidades identificadas y priorizadas en el diagnóstico, y los resultados obtenidos en las mesas de trabajo por municipio, estrategia realizada con las Fundaciones, en las cuales se realizó un análisis inicial de las características del territorio y las prioridades consignadas en el Plan de Desarrollo (20160620_AFE_Ficha San Juan, 2017).

De ello se tiene como resultado la definición, el propósito, la línea metodológica y las acciones de seguimiento, como se puede ver en la siguiente ilustración, construida por la Alianza.

Ilustración 14.
Bases para la formulación del Programa

El proyecto tendrá una sola línea metodológica y será ejecutado en dos territorios en paralelo



(Tomado de Documento AFE: Acta de reunión 20160620_AFE_Proyecto Colectivo, 2016)

Entre los factores claves que se tiene en cuenta en este proceso se encuentran: la alineación con prioridades del gobierno local, la participación de las comunidades y organizaciones y el enfoque de las Fundaciones que conforman La Alianza, como se ve en la siguiente ilustración.

Socialización del programa con las comunidad de El Prodigio



Ilustración 15.
Factores de Éxito del Programa

El proyecto que tendrá una sola línea metodológica, y será ejecutado en dos territorios en paralelo



Tabla 5.
Etapas para la formulación del Programa

ETAPAS	HITOS
1. Conformación de grupos de trabajo por territorio	- Definición de Fundaciones AFE Antioquia que harán parte del diseño en cada municipio. - Identificación de necesidades y fundaciones AFE nacionales y no AFE que deben ser convocadas.
2. Análisis de Plan Desarrollo y contacto con autoridades locales	- Identificación de temáticas prioritarias en planes de gobierno. - Formulación de hipótesis inicial. - Contacto con autoridades locales.
3. Jornadas de diagnóstico Participativo	- Identificación de temáticas prioritarias con comunidad y organizaciones locales. - Identificación de ODS relevantes en el diseño del proyecto.
4. Priorización de líneas de acción y diseño de plan operativo	- Diseño de presupuesto y plan detallado de implementación. - Identificación de aportes específicos de cada fundación.

(Tomadas de Documento AFE: Acta de reunión 20160620_AFE_Proyecto Colectivo, 2016)

Una vez finalizada la formulación se entregó el documento, el cual fue aprobado por la Asamblea para continuar el proceso de ejecución. Algunos aspectos claves de la formulación inicial, se presentan a continuación.

- **Fin del programa**
Generación de capacidades individuales y colectivas para el desarrollo de comunidades sostenibles.
- **Objetivo General**
Contribuir al eficiente acceso, uso y disposición final del agua, a través de un programa diseñado desde el diagnóstico participativo, con vocación formativa, partiendo desde el desarrollo de capacidades locales.
- **Objetivos específicos**
 1. Fortalecer la salubridad de la comunidad, a través del mejoramiento de la infraestructura hídrica y el fortalecimiento del cuidado del medio ambiente.
 2. Organización comunitaria bien manejada, disminución de dificultades en la convivencia y población con altos niveles de educación.
 3. Aumento del nivel de ingresos y oportunidades alrededor del recurso hídrico.
- **Justificación del programa**
Conscientes del contexto de los territorios priorizados y la necesidad de trabajar en aspectos complementarios que permitan fortalecer y desarrollar estas comunidades, el colectivo AFE – Antioquia, tiene el firme propósito de generar acciones para el eficiente

acceso uso y disposición final del agua, tomando el recurso hídrico como el eje transformador para el desarrollo sostenible.

La institucionalidad y el desarrollo no logran entrar a estos territorios, sin irrumpir en las dinámicas sociales, abrazando la base de la vida en comunidad, desde la formación del ser, el saber y el saber hacer, generando capacidades locales, individuales y colectivas y fortaleciendo las necesidades básicas insatisfechas.

El agua dignifica, por tal motivo, el programa busca llevar a las comunidades el líquido vital, pero de calidad, favoreciendo así la salubridad, potenciando el cuidado del medio ambiente, formando la conciencia ambiental, generando buenas prácticas productivas, educando a la comunidad y acompañando el proceso de cohesión social, desarrollo educativo e impulsando el desarrollo económico de los territorios.

Este programa busca dejar capacidades individuales y colectivas que permitan generar comunidades sostenibles, viables, dignas, líderes de su propio desarrollo.



Componentes: Componente 1. Salubridad

Actividades en infraestructura, medio ambiente y nutrición

- Mejoramiento de las condiciones de captación, almacenamiento, tratamiento, conducción y suministro de los sistemas de acueducto existentes.
- Fortalecimiento del cuidado al medio ambiente y protección de cuencas hídricas para fortalecer la salubridad del entorno y la comunidad.

Necesidades que atender a través del componente:

- Inexistencia de agua potabilizada y disposición final de residuos hídricos.
- Deforestación en las cuencas y altos índices de desechos sólidos a las fuentes hídricas.
- Alta incidencia de enfermedades y dolencias.
- Población con bajos niveles de educación ambiental.

Componente 2. Formación para la vida

Actividades en organización comunitaria, educación y gestión social

- Consolidación de la convivencia entre los pobladores y con el entorno natural y la salvaguarda del recurso agua.
- Fortalecimiento de organizaciones de base, especialmente en torno a la protección, conservación y uso racional del recurso agua.
- Fortalecimiento del ciclo educativo desde la primera infancia hasta la educación superior con enfoque territorial.

Necesidades que atender a través del componente:

- Organización comunitaria mal manejada.
- Falta de oportunidades al acceso a la educación formal.
- Aumento de dificultades en la convivencia.

Componente 3. Generación de ingresos

Actividades en formación técnica y financiera, asesoría técnica y financiación de iniciativas:

- Fomento a la generación de iniciativas productivas y de generación de ingresos a partir del uso racional, productivo y sostenible del recurso agua.
- Necesidades que atender a través del componente:
- Bajo nivel de ingresos y oportunidades alrededor del recurso hídrico.
 - Empobrecimiento de la población.



Anexo 6.
Formulación del programa

6.5

La implementación: propuesta de ejecución del programa

Luego de tener un programa formulado con base en un trabajo comunitario y en el Diagnóstico Rápido Participativo, se presentó ante la Asamblea con el objeto de definir como se realizaría su ejecución.



6.5.1 Administrativa y operativa

En este escenario se propuso conformar una estructura interna manejada por La Alianza, un equipo profesional en campo con una dedicación del 100%, una coordinación gerencial y administrativa para ambos territorios que pudiera generar informes para los comités de ejecución, monitoreo y control y la Asamblea, bajo la premisa de una comunicación constante con los miembros del Colectivo.

Se propuso a las fundaciones FGL Fundación Greenland y Fundauniban que asumieran la operación del del proyecto; sin embargo, FGL Fundación Greenland manifestó que quería seguir siendo un socio activo de La Alianza y que la calidad de operador no le permitiría cumplir esa doble función. Luego de algunas decisiones se decide abrir una convocatoria externa. "Es fundamental que para el 2018 el colectivo tenga una entidad ejecutora independiente, nombrada con base en el acuerdo de gobernanza de la alianza con su equipo operativo en terreno". (Documento AFE: Informe preliminar de hallazgos, 2017).

Luego de formular y aprobar la ejecución técnica y presupuestal del Programa se abren dos procesos de convocatoria para su ejecución, a la cual se presentan cuatro entidades, en su mayoría recomendadas por las mismas Fundaciones.

Las organizaciones que aplicaron a la convocatoria fueron: Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia - CTA, Primer Cuadrante, Fundación Socya y Fundación Portafolio Verde; a través de una matriz se evaluaron los siguientes criterios: propuesta económica, capacidad técnica y operativa, capacidad financiera, estructura y coherencia de la propuesta, experiencia y conocimiento, y pertinencia regional. Luego de la presentación de propuestas se realizó la selección de la Fundación Portafolio Verde, la cual obtuvo el puntaje más alto con base en los criterios mencionados.

En mayo de 2018 inicia la ejecución en campo, con el esquema de trabajo presentado en la siguiente ilustración.

Ilustración 16.
Propuesta inicial
de ejecución



Este esquema ha ido evolucionando con la ejecución del Programa, se ha ido adaptando a las necesidades del territorio y de La Alianza, estos cambios se muestran en el siguiente numeral.

6.5.2 La apuesta en campo, implementación del Programa

Desde mayo del 2018 se dio inicio a la ejecución del programa Desarrollo Integral para Comunidades Sostenibles, como estrategia de intervención de la Alianza, a partir del cual se inicia el desarrollo de acciones en el territorio, el programa ejecuta acciones en los componentes de salubridad, formación para la vida y generación de ingresos en los corregimientos de Siete Vueltas

y El Prodigio, su propósito principal es la generación de capacidades en las comunidades que las hagan protagonistas de su propio desarrollo, experiencia plasmada en el volumen II de esta sistematización.

7. RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados alcanzados hasta la fecha en el trabajo colectivo, se dan a conocer los resultados esperados inicialmente con base en los objetivos planteados, así como algunos resultados imprevistos y se resaltan los factores tenidos en cuenta para alcanzarlos. Este ítem ha sido nutrido con aportes de las Fundaciones pertenecientes a La Alianza.

Continuando con la metodología propuesta se da respuesta a las siguientes preguntas orientadoras:

¿Cuáles son los resultados que se han obtenido desde la conformación de La Alianza?

¿Cuáles resultados fueron no esperados (no previstos)?

¿Cuáles fueron los factores decisivos para lograr los resultados?

¿Cuáles son los resultados que se han obtenido desde la conformación de la Alianza?

7.1 resultados esperados y alcanzados

Desde la definición filosófica de La Alianza, plasmada en su documento ABC del Colectivo (2017), se definió como su propósito principal “la generación de capacidades individuales y colectivas para el desarrollo de comunidades sostenibles. A partir del diagnóstico con la participación de los actores locales, el desarrollo del programa se orienta hacia la gestión de proyectos”; y como alcance se planteó “lograr comunidades sostenibles y dejar capacidades instaladas en los territorios priorizados, a través de programas y proyectos ejecutados mínimo durante 3 años”.

Con base en este propósito y este alcance definidos por La Alianza desde su nacimiento, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El aporte de un modelo de gestión responsable y respetuoso con las comunidades y en el que se optimizan los recursos y se mejoran los impactos, se fortalecen los proyectos comunitarios, organizaciones de base y Juntas de Acción Comunal en el marco del objetivo de creación de capital social y productivo.
- Iniciar con un diagnóstico participativo comunitario que permitió conocer las problemáticas de la población y sus intereses. Este punto de partida dio la oportunidad de construir con las personas y no llevarles un programa ajeno a sus necesidades.
- Generar capacidades de articulación de las comunidades, para que sean autogestoras y de forma participativa busquen soluciones a los problemas, estableciendo como punto de partida la participación social comunitaria y dejando a un lado los intereses personales.
- La aceptación de la comunidad frente a las actividades del proyecto y el compromiso del operador en territorio por cumplir con los objetivos planteados.

Como objetivos, La Alianza en su documento de filosofía base establece “dinamizar procesos de alianza y réplica en otros territorios, fortalecer las capacidades individuales y colectivas de las fundaciones vinculadas al colectivo y diseñar estrategias de gestión social”, los siguientes son resultados esperados sobre estos objetivos planteados:

- Lograr unir en torno a un único propósito los intereses, recursos, conocimientos y experiencias de todas las organizaciones de hacen parte de La Alianza. Independiente de los resultados de producto definidos para cada uno de los territorios, el principal resultado es saber que es posible que 17 organizaciones logren trabajar de manera articulada por una causa común.
- El diseño y pilotaje de un modelo de Alianza, que contempla la implementación de un vehículo de gobernanza, un modelo de financiación exitoso, un modelo de implementación y operación del programa.
- Lograr un proyecto de apuesta colectiva con una agenda integral de desarrollo a nivel local con enfoque territorial, hacia la consecución de una paz sostenible que recoge experiencias valiosas que existen en el territorio y con los ODS como factor diferencial.
- Lograr que más Fundaciones AFE, al ver la expectativa y trabajo colectivo alcanzado con el programa, decidan unirse a La Alianza. Esto, además de generar mayores fondos y más experiencia en el campo, hace que se potencie aún más el cambio social positivo.
- Permanencia y compromiso por parte de los socios durante la vigencia del proyecto.

Lograr deslindarse de un logo individual en pro de un beneficio colectivo. Hay claridad en el mayor impacto que se tiene al trabajar colectivamente. Así mismo se presenta como una oportunidad de fortalecimiento de las fundaciones” (Entrevista Fundaciones AFE, 2016)

¿Cuáles resultados fueron no esperados -no previstos?

7.2 Resultados no esperados

Al igual que se esperan resultados y se obtienen grandes logros, existen resultados inesperados que van ocurriendo en el camino; a continuación, se presentan algunos resultados no esperados y otros aprendizajes:

- La renuncia de Fundaciones clave para el proceso es sin duda, un resultado inesperado. Esta situación en la mayoría de los casos logra desequilibrar las visiones, los presupuestos y el conocimiento puesto al servicio de La Alianza.
- Dificultades en la consecución de más recursos para avanzar en el desarrollo de los objetivos, los cuales se van sorteando, pero logran desequilibrar el accionar de La Alianza.
- Se han presentado dificultades para comunicar de manera sencilla los objetivos y alcance de La Alianza debido a una débil estrategia de comunicación, la cual se empieza a fortalecer con la estabilidad y visibilidad del comunicador del Programa.
- Se deja como resultado la base para una política pública de intervención social y de alianzas público - privadas.
- Generación de confianza entre la gerencia y la operación del programa con las comunidades, involucrando los líderes naturales de las zonas y articulando otras entidades en el proceso.

Las fundaciones participantes del Proyecto colectivo manifestaron que el "Aprender a trabajar juntos, es una gran oportunidad que tenemos las Fundaciones que pertenecemos a la AFE porque nos permite aprender de la experticia de los demás, del camino recorrido por otros para llegar al lugar donde están. Este es un espacio que permite la reflexión en torno al servicio que prestamos a las comunidades y la manera como nos podemos articular para lograr mayores impactos y cambios de vida. Trabajar juntos permite la declinación de los egos, para darle apertura al trabajo conjunto, con un solo fin" (Entrevista Fundaciones AFE, 2016)

Talleres de ideación de La Alianza marzo 2017





En este capítulo se recogen los componentes del proceso necesarios para que la experiencia de un modelo de gobernanza tipo Alianza de Fundaciones sea replicable en alguna medida, bajo condiciones y factores similares. Lo contenido en este aparte es producto de información recopilada desde las Fundaciones y sus voceros, experiencias y aprendizajes recopiladas a través de los años.

Se dará respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué factores particulares tuvo la Alianza para que sea exitosa en el tiempo?

¿Qué elementos de esta alianza replicaría desde su fundación en la conformación de otras alianzas y cuáles no?

¿Qué factores son imprescindibles para el trabajo de articulación entre Fundaciones?

“La experiencia de Trabajar Juntos, permitirá el diseño e implementación de un proyecto colectivo donde se afectará dos poblaciones con necesidades y condiciones diferentes; convirtiéndose en una experiencia que llevará a la construcción de un modelo, replicable en cualquier zona del país”.

(Entrevista Fundaciones AFE, 2016)



¿Qué factores particulares tuvo la alianza para que sea exitosa en el tiempo?

8.1 Factores de éxito

Los factores claves o factores de éxito son los elementos que permiten alcanzar objetivos trazados y distinguen al proceso de otros, haciéndolo particular; a continuación, se describen algunos de estos factores con el propósito de compartirlos con quienes estén iniciando procesos similares y como forma de autoevaluación:

- La construcción colectiva y firma de un acuerdo de gobernanza conjunto que hizo que la unión de las fundaciones fuera formal, para este caso particular fue suscrito por las fundaciones participantes, legalmente define responsabilidades, cuotas, manejos, adiciones, entre otros. Este instrumento valida y compromete el trabajo y no lo deja sujeto a intenciones particulares.
- Tener un asesor externo, ajeno a los intereses particulares de las Fundaciones, que diera línea temática y ordenará el trabajo de estructuración de Alianza.
- La figura de gerencia de La Alianza, la cual siendo el delegado de la organización de apoyo central ha sido el encargado de articular metodologías y aportes de los miembros, asesorar y supervisar la correcta implementación del programa por parte de la entidad operadora.
- El modelo de trabajo por comités temáticos es una de las estrategias de acompañamiento al Programa y al funcionamiento de La Alianza más efectiva, a partir de conocimientos específicos se logran tejer y apoyar proyectos comunitarios dentro del modelo de enfoque territorial.
- La generación de confianza con las comunidades, las autoridades locales y los líderes es indispensable para la credibilidad y buen nombre de La Alianza y de sus Fundaciones, al igual que para el desarrollo del Programa.
- En el caso de la implementación del Programa, partir del diagnóstico participativo comunitario generó desde el nacimiento de La Alianza un respaldo, reconocimiento y validación de las Administraciones y Concejos Municipales, al vehículo de gobernanza.
- La decisión de un punto geográfico de la ruralidad que para Colombia tiene grandes brechas que pasan por la falencia de vías para llegar a dichos territorios.
- La confianza entre Fundaciones el tejido de red entre ellas y el reconocimiento de sus propias fortalezas.

- La inversión económica de cada Fundación para la viabilización y ejecución del Programa.
- La capacidad de las fundaciones de renunciar a la marca que representan, con el alto sentido de pertenencia de trabajar juntos, evidenciado en la toma de decisiones y en la capacidad de escucha y de respeto por la palabra y los conceptos de los otros.
- Nivel de consciencia de los representantes de cada Fundación, de avanzar y trascender las fronteras comerciales y reputacionales de cada marca. Sin duda se comparte una visión colectiva de desarrollo en las comunidades.
- La visión, el aprendizaje, la experiencia y la forma de hacer las cosas de 17 Fundaciones antioqueñas reconocidas, que crecen juntas haciendo, aprendiendo y ajustando el Programa.
- La capacidad de trascender los territorios de influencia, las poblaciones y las líneas de acción de cada Fundación, para aportar a un colectivo que se centra en las comunidades y sus necesidades.
- Apoyar y aprender de la generación de modelos de desarrollo que generen mejores condiciones de vida para las poblaciones, pilotear ajustando y cediendo en posiciones centradas en cada Fundación y su forma de hacer las cosas.
- El liderazgo y compromiso por parte de la gerencia de La Alianza.
- La construcción de proyecto a partir de un diagnóstico participativo con las comunidades.

Este proyecto es un ejemplo de cómo nos unimos por una causa común, pasando de ser un aporte en recursos económicos o en especie a convertirse en una suma de capacidades, el sentimiento de pertenecer a este proyecto trasciende la percepción de ser un aliado "patrocinador" a ser un involucrado en las decisiones y al final, tener un resultado mayor para la comunidad..."

"Definitivamente. Es la única manera de lograr verdaderos impactos, optimizar recursos y llegar de manera articulada".
(Entrevista Fundaciones AFE, 2016)

¿Qué elementos de esta Alianza son replicables en la conformación de otras alianzas y cuáles no?

8.2 Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas son el conocimiento adquirido en un proceso o experiencia, los factores que pueden haberla afectado positiva o negativamente. A continuación, y luego de un ejercicio de introspección colectiva, se pueden compartir algunas de las más relevantes lecciones aprendidas que las Fundaciones han compartido:

- Es fundamental deshacerse de los egos institucionales, al igual que de los logos y de los programas propios de las Fundaciones.
- Como punto de partida siempre debe existir un diagnóstico participativo que involucre las comunidades y los haga partícipes de su propio desarrollo.
- Tener presente las acciones que permitieron tener claridad sobre el rol y la responsabilidad de cada Fundación; los asuntos de gobernanza son fundamentales, así como el seguimiento permanente y la retroalimentación que posibiliten tomar acciones a tiempo y en colectivo.
- Como lección aprendida se debe reducir un poco el área de intervención en una prueba piloto como lo es el Programa, trabajar menos temas para lograr un mayor impacto.
- El esquema de gobernanza es sin duda una lección aprendida y un factor de réplica en la ejecución de procesos similares.
- Pilotear es el primer paso para hacer programas similares en territorios de mayor complejidad y extensión, y las lecciones aprendidas de dos poblaciones dan herramientas suficientes para llegar posteriormente a otros lugares.
- La ejecución de un programa en campo debe ser realizado por un actor externo que permita realizar seguimiento y que ninguna de las Fundaciones se convierta en juez y parte.



Asamblea Colectivo AFE- Agosto 2019

8.3 Aportes de La alianza a sus fundaciones

Como último componente, se deja una recopilación de lo que aporta La Alianza a cada fundación y algunas lecciones aprendidas desde el componente de articulación y trabajo colectivo.

¿Qué le aporta a las Fundaciones el pertenecer a La Alianza?

A continuación, se nombran algunos de los sentires de las Fundaciones con respecto al valor agregado de pertenecer a La Alianza:

- Pertenecer a La Alianza aporta conocimiento, visión del desarrollo, presupuesto, impacto y aprender a trabajar juntos, también implica hacer renuncias significativas pensadas desde el beneficio colectivo y no el individual.
- Ampliar la cobertura de las Fundaciones a partir de la oferta que se lleva a nuevos territorios.
- Compartir conocimientos y experiencias con otras organizaciones, nutrir los programas propios con las lecciones aprendidas.
- Generar alianzas estratégicas con nuevos socios.



Asamblea Colectivo AFE- Agosto 2019

¿Qué hace esta Alianza diferente a otras alianzas?

A continuación, se nombran algunos de los sentires de las Fundaciones con respecto al valor agregado de pertenecer a La Alianza:

- Una alianza resiliente, flexible y con capacidad de adaptación a las dificultades que se han ido presentando en el desarrollo del Programa. Ha sido una construcción de largo aliento en la que se ha aprendido a trabajar juntos, a respetar las opiniones y los intereses, a cambiar cuando el entorno lo exige y a ser persistentes, perseverantes y coherentes con los objetivos planteados.
- Las personas que hacen parte de ella. El talento humano, el conocimiento y la experiencia en el desarrollo de proyectos colectivos.
- La visión y enfoque de territorio y la planeación a largo plazo.
- El hecho de que se fomenta la participación de diversos actores en el diseño y ejecución de proyectos comunes.
- El esquema de gobierno corporativo.

¿Qué factores son imprescindibles para el trabajo de articulación entre Fundaciones?

- Compartir los objetivos y propósitos de cada fundación
- Definición y desarrollo de la estructura de gobernanza (comités directivos, comités técnicos, comités asesores, etc.).
- Permitir la participación de cada fundación en función del objetivo independiente de su experiencia y/o conocimiento.
- Definición y desarrollo de compromisos de cada fundación (aportes financieros, aportes en especie, compromisos de comunicación, de relacionamiento, etc.)
- Tener claro el modelo de gobernanza para que cada uno tenga claro su rol, responsabilidad y alcance.
- Flexibilidad y capacidad de adaptación a otras temáticas, territorios, poblaciones y problemáticas diferentes a las de las líneas de acción de cada fundación.
- Comunicación oportuna, clara y pertinente.
- Flexibilidad y capacidad de adaptación a las situaciones y problemas que vayan surgiendo en la ejecución de los programas y que requieran ajustes en el camino.
- Incluir, como un criterio de priorización interno, la generación de alianzas estratégicas con otras fundaciones
- Generación de confianza entre las fundaciones, claridad en los mensajes, coherencia con los objetivos trazados y respeto por los integrantes.
- Voluntad "política" por parte de las Fundaciones para trabajar colaborativamente con otros pares
- Fomentar la participación de la fundación en alianzas temáticas, territoriales tanto a nivel local como nacional.

REFERENCIAS

- Acosta, L. (2005) Guía Práctica para la Sistematización de Proyectos y Programas de Cooperación Técnica. Oficina Regional de la FAO para América Latina y El Caribe. <http://www.fao.org/3/a-ah474s.pdf>
- AFE. (2020). Aprender juntos a trabajar juntos. Sistematización de la Alianza para el Desarrollo Colectivo AFE Antioquia. Bogotá: AFE.
- Alianza para el Desarrollo Colectivo AFE Antioquia (2019) Pensando en Colectivo: Tejiendo historias para el desarrollo integral de comunidades. Documento Propio.
- Alianza para el Desarrollo Colectivo AFE Antioquia (2017). ABC del Colectivo. Documento Propio.
- Alianza Empresarial para el Desarrollo – United Way (2017) ¿Qué es impacto colectivo? <https://www.aedcr.com/impacto-colectivo>
- Arboleda, J., & Villar, R. (1996). Conferencia-Taller sobre alianzas para el desarrollo. Resumen analítico. Bogotá: Banco Mundial, BP Exploration y Corporación Minuto de Dios.
- Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales – AFE (2018) Uso y Aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible Guía Práctica para las Fundaciones. Colombia. www.afecolombia.org
- Collective Impact Forum (2014) <https://www.collectiveimpactforum.org/about-us>
- Florez, M., Arboleda, J., & Gómez, J. A. (2002). Creación y consolidación de alianzas. Elementos metodológicos. Bogotá: Fundación Corona.
- Fiszbein, A., & Lowden, P. (1999). Trabajando Unidos Para un Cambio: Alianzas Público-Privadas para la Reducción de la Pobreza en América Latina y el Caribe. Washington DC: Banco Mundial.
- Fundación Corona; Banco Mundial. (2007). Semáforo nacional de alianzas. Instructivo para su aplicación. Bogotá: Fundación Corona.
- Hughes, R. (2005). Philanthropies Working Together. Myths and Realities. New York: The Foundation Center.
- Marín, J. (2017) Sistematización Proyecto Colectivo Antioquia, Aprender Juntos a Trabajar Juntos. Alianza para el Desarrollo Colectivo AFE Antioquia
- Martín, E (2018) Qué es el impacto colectivo y por qué comenzar a mirar más allá de nuestro propio ombligo. <http://blog.es.idealist.org/que-es-el-impacto-colectivo-y-por-que-comenzar-a-mirar-mas-alla-de-nuestro-propio-ombligo/>
- Stibbe, D., Reid, S., & Gilbert, J. (2018). Maximising the Impact of Partnership for the SDGs. Oxford: The Partnership Initiative and UN DESA.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) (2004). Guía Metodológica de Sistematización. <http://www.fao.org/docs/eims/upload/190561/guia-met.pdf>
- Treminio, C. (2014) Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional en Territorios Sociales Gestión territorial con participación ciudadana. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO. <http://www.fao.org/3/a-ax736s.pdf>
- UICN (2006) Guía para Sistematizar Experiencias. http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0813/6_UIC_GUI.pdf
- Villar, R. (2004). Modelo y estrategias de intervención utilizadas por los miembros de RedEAmérica. Bogotá: RedEAmérica.
- Villar, R. (2015). Recursos privados para la transformación social. Filantropía e inversión social privada en América Latina hoy. Bogotá: AFE, Cemefi, GDFE, GIFE, Avina, BID, Wings.
- Villar, R. (2020). Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos! En G. Berger, M. Aninat, J. Matute, M. C. Suárez, M. A. Ronderos, M. Olvera, . . . R. Villar, Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina (págs. 12-145). Lima: Fondo Editorial Universidad del Pacífico.

afe - Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales



SISTEMATIZADO POR

Portafolio verde 15 años

Innovación para el Desarrollo Sostenible