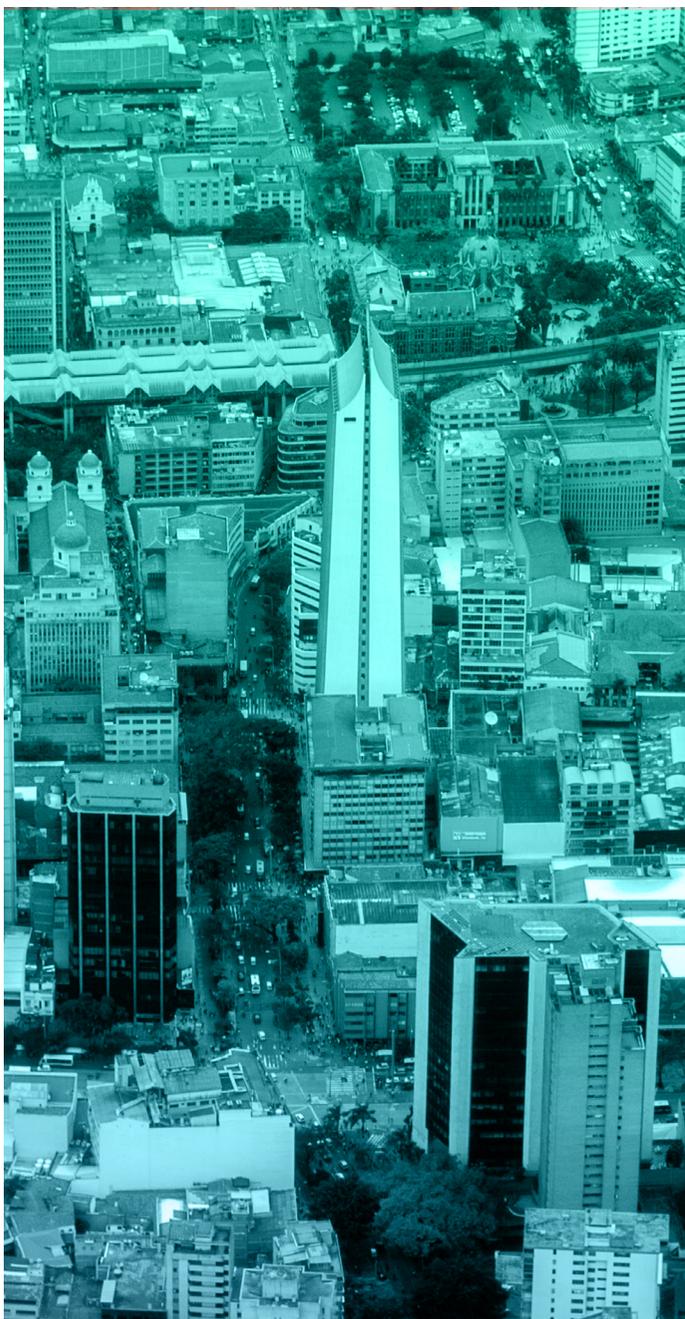


**PROANTIOQUIA**

**DOCUMENTO DE  
CONTEXTO PARA LA  
JORNADA DE REFLEXIÓN  
DE PROANTIOQUIA**

# DOCUMENTO DE CONTEXTO PARA LA JORNADA DE REFLEXIÓN DE PROANTIOQUIA



Banco de imágenes Proantioquia  
Centro de Medellín

Con el objetivo de brindar un contexto amplio y actual sobre el quehacer de Proantioquia, compartimos con usted este documento, que constituye un insumo de información para la participación en la encuesta y en los demás espacios de construcción colectiva de nuestra jornada de reflexión. Este documento está constituido por cinco apartados que de manera sintética abordan:

- 1. Orígenes y mito fundacional:** propósito superior, el porqué de Proantioquia, origen, postulados y mecanismos de actuación fundacionales.
- 2. Proantioquia hoy:** qué somos, qué no somos, qué hacemos, cómo lo hacemos, con qué capacidades y cuáles son nuestras palancas de valor. Además, cuáles son los problemas públicos que motivan el accionar de las direcciones de Proantioquia.
- 3. Algunos referentes:** el hacer de otras fundaciones para el desarrollo nacionales (los PRO) e internacionales (otras plataformas de acción colectiva empresarial)
- 4. Los retos estructurales de país y región:** cuáles son los grandes problemas públicos del país y la región hoy.
- 5. Grupos de interés:** a quiénes convocamos, movilizamos y articulamos, esto es, afiliados, aliados y públicos con los que trabajamos en el cumplimiento de nuestro propósito.

# 1. ORÍGENES Y MITO FUNDACIONAL

## Origen de Proantioquia

Proantioquia fue creada en 1975, bajo la figura de corporación, como organismo aglutinante “de múltiples empeños cívicos, pero esporádicos y dispersos, que afloran con frecuencia con elevados propósitos de servicio nacional y que pocas veces se concretan en hechos por la ausencia del canal que permite la confluencia de opiniones y de esfuerzos”<sup>1</sup>. Como consta en el acta de su constitución, la entidad se propuso ser:

*“Particularmente patriótica en cuanto busca el progreso de Colombia en el de Antioquia; por lo tanto sin ánimo de lucro, con el empleo de medios que conduzcan al bienestar y progreso de la población, tanto en el campo individual como en el colectivo, y la atención a los intereses de la comunidad mediante la promoción y realización de obras y servicios de carácter social.”<sup>2</sup> Es por tanto, una institución de utilidad común, que desde el campo privado colabora con el Estado, sometida a la vigilancia de las autoridades y que podrá realizar su objeto bien sea por sí sola o colaborando con otras personas o entidades que sin ánimo de lucro persigan los mismos fines, o apoyando o auxiliando a estas personas”<sup>3</sup>.*

En palabras del empresario Nicanor Restrepo Santamaría: “Desde su nacimiento en el año 1975, la Fundación Proantioquia ha buscado respuestas a la necesidad de discutir, analizar, valorar y apoyar políticas públicas, desde el sector privado, más allá de las agremiaciones, tan necesarias para la defensa legítima de intereses sectoriales. Su objetivo principal ha sido la consolidación de un accionar empresarial acorde con las agendas de desarrollo de la región y del país. Proantioquia nace por fuera de intereses individuales o de grupo, enfocada hacia intereses globales, de beneficio colectivo”<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Corporación para el progreso de Antioquia. Antioquia por Colombia. “Proantioquia”. Medellín, Boletín No. 1, dic. 1977, p.1

<sup>2</sup> Subrayado propio

<sup>3</sup> Corporación para el progreso de Antioquia. Antioquia por Colombia “Proantioquia”, Estatutos 1975, Letras, Medellín.

<sup>4</sup> Nicanor Restrepo Santamaría (2015). Una visión empresarial y social, anticipada y vigente de compromiso con el bienestar de la sociedad. In Proantioquia 40 años. Un compromiso empresarial y social con el desarrollo sostenible de la región y del país.

### Preocupaciones iniciales

Durante el primer lustro de existencia, Proantioquia concentró su atención y acción en 4 dimensiones:

Figura 1. Preocupaciones iniciales de Proantioquia

<b>INSTITUCIONALIDAD</b>	Asentamiento de presencia legítima del Estado en regiones claves de Antioquia, como Urabá, Bajo Cauca y Magdalena Medio	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	Construcción de aeropuerto internacional para Medellín	<b>SALUD</b>	Problemáticas de la salud en Antioquia	<b>DESARROLLO ECONÓMICO</b>	Inversión en el campo
	Inseguridad en todo el territorio nacional y los constantes riesgos de secuestros y extorsiones, especialmente de empresarios y líderes políticos		Autopista Medellín-Bogotá		Crisis del Hospital San Vicente de Paúl		Posibilidad de exportación de nuevos productos
	Inseguridad generada por grupos al margen de la ley		Red vial de Antioquia				Asignación de tierras

Fuente: elaboración propia con base en Proantioquia (2013) y Proantioquia (2015)

## Metodología de trabajo

Desde ese entonces, la entidad también estableció mecanismos de actuación que mantiene hasta hoy:

- **Comisiones temáticas de trabajo:** integran la experticia y capacidades del empresariado con el conocimiento y los análisis rigurosos de la academia y el conocimiento en la gestión de comunidades del sector social, para establecer recomendaciones y dar línea en asuntos relacionados con el propósito de Proantioquia.
- **Consulta a expertos** o a la academia para sentar una posición informada sobre temas de interés para el desarrollo regional o nacional.
- **Incidencia:** construcción colectiva de acuerdos y puesta en marcha de rutas de acción para abordar los principales problemas públicos de la región y el país e incidir en políticas públicas.

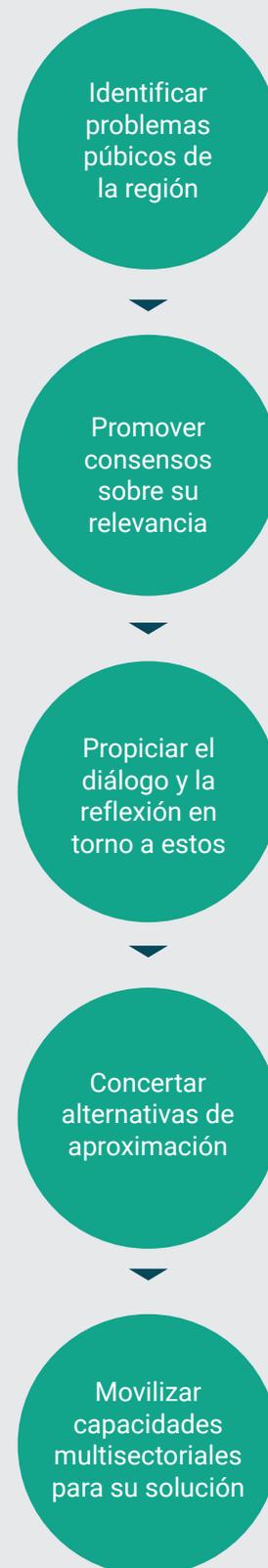
## Fortalecimiento institucional como mecanismo social idóneo

Proantioquia promovió, apoyó y aportó a la consolidación de instituciones, alianzas y redes de cooperación necesarias para promover el desarrollo con equidad. Con estas instituciones la Fundación mantiene, en general, una relación estrecha con los procesos adelantados por ellas y, en algunos casos, participa en su gestión estratégica y de sostenibilidad.

Promovió y contribuyó a la gestión institucional para la construcción de:

- El Aeropuerto Internacional José María Córdova: gestión con la Presidencia de la República para superar los problemas de construcción y disposición a fungir como vigilante y garante de negociaciones de terrenos.
- Metro de Medellín: apoyo decidido y respaldo a la iniciativa de realizar los primeros estudios técnicos para superar escepticismo proveniente de varios sectores.

Figura 2. Metodología de trabajo de Proantioquia



Fuente: elaboración propia con base en Proantioquia (2015)

Apoyó en la consolidación de las siguientes instituciones en las décadas de los 80 y 90:

- Corporación Antioquia Presente
- Precooperativa Recuperar
- Cornare
- Instituto para la Exportación y la Moda – INEXMODA
- Promotora de Proyectos
- Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia – CTA
- Incubadora de empresas de base tecnológica
- Centro de Producción Más Limpia
- Fundación Colfuturo
- Fundación Empresarios por la Educación (ExE), de la que Proantioquia es, además, el capítulo regional.

Paralelamente fue parte activa en el surgimiento de una institucionalidad nacional para la modernización del Estado, el buen gobierno y el abordaje del posconflicto:

- Fundación Excelencia en la Justicia
- Fundación Transparencia por Colombia
- Fundación Ideas para la Paz - FIP
- Centro de Pensamiento Social – CPS
- Medellín Cómo Vamos

En el contexto local, Proantioquia ha participado en la ideación y promoción de una institucionalidad para superar los grandes retos que tiene Medellín:

- **Buen Comienzo:** estableció una alianza con la Alcaldía de Medellín para la creación de la Gerencia Social, instancia municipal encargada del diseño técnico, de implementación y financiero, seguimiento a su gestión, apoyo técnico al diseño del monitoreo y la evaluación, relacionamiento con entidades locales, nacionales e internacionales aliadas de los programas y participación en la vocería pública.
- **Medellín Solidaria:** de manera análoga a Buen Comienzo, este programa dependía de la Gerencia Social, por lo que la gestión de Proantioquia estuvo orientada a la consolidación de la Gerencia y todos los procesos de diseño, implementación y evaluación, entre otros.

- **Viviendas con corazón:** Proantioquia convocó aliados del sector privado para la consecución de recursos y, junto con otras organizaciones del sector social y privado, participó en el comité para garantizar el cierre financiero de los subsidios para la compra de viviendas.

- **Parque Explora:** para el momento de creación del proyecto, el vicepresidente de Proantioquia ejerció como su gerente, paralelamente a sus roles de vicepresidente. Proantioquia aportó el equipo primario que participó en su ideación, diseño, arquitectura y creación de experiencias. Además, promovió la creación de la Fundación Amigos del Parque Explora, organización empresarial sin ánimo de lucro que apoya la gestión estratégica del parque en materia de infraestructura y creación de experiencias.

- **Centro Cultural Moravia:** Proantioquia lideró la recepción, articulación y administración de los recursos aportados por organizaciones del sector social y empresarial para la creación del centro.

- **Ruta N:** realizó la gestión ante UNE-EPM para la donación del tiempo del recurso humano encargado de la concepción de la institución. Participación en la ideación, diseño técnico, de implementación y financiero.

- **Acuerdo social por la Salud:** Proantioquia trabajó en la promoción de espacios de discusión y acción con los actores del sistema en los temas críticos, como fue el caso de la congestión de los servicios de urgencias de alta complejidad. En el marco del acuerdo, Proantioquia participó, junto con otros actores y aliados del sector, en la creación del Centro Integrado de Gestión de Acceso en Salud (CIGA), que permitió la descongestión de las salas de urgencia de la ciudad.

## Participación en la construcción colectiva de visiones de largo plazo para Antioquia

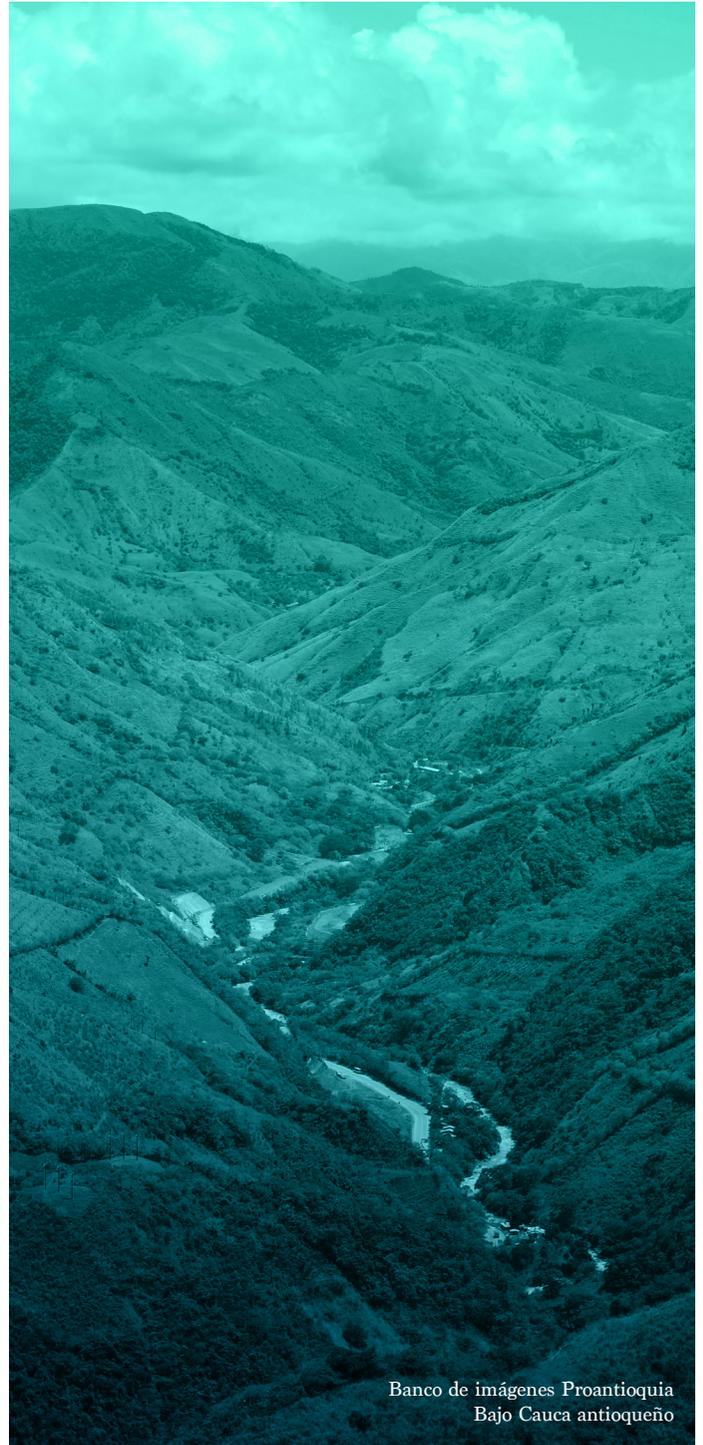
Proantioquia ha participado y promovido proyectos regionales de construcción compartida de ideales de progreso y bienestar:

- Visión Antioquia siglo XXI
- Plan Estratégico de Antioquia - PLANEA
- Proyecto Antioquia: convergencia y desarrollo
- Entre Todos: Alianza de empresas y fundaciones empresariales
- para fortalecer la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)
- Alianza Antioquia por la Equidad
- Proyecto educativo para Romper el Molde
- Proyecto y consenso para el avance académico y el desarrollo productivo del departamento de Antioquia, antecedente más específico del Comité Universidad-Empresa-Estado
- BIO 2030
- Agenda de competitividad para Medellín y Antioquia (Estudio Monitor)
- Plan Integral para el Desarrollo de Urabá.

Estas y otras iniciativas han sido el reflejo del trabajo misional de Proantioquia y su principal activo: movilizar las capacidades de las empresas en coordinación con los gobiernos, la academia y las organizaciones sociales para pensar, incidir y actuar sobre los problemas públicos de la región y el país.

En síntesis, desde su fundación, Proantioquia se concibe como un “ente convocante de intereses colectivos”, capaz de liderar desde la confianza el desarrollo de alianzas público-privadas que tengan como objetivo común el desarrollo de la región y del país. En ese sentido, históricamente se ha reconocido a Proantioquia como “(...) vocero ante el Estado de las necesidades más urgentes de la región, buscando convertirlas en prioridades concertadas de desarrollo de los sectores público y privado.”<sup>5</sup>

Como se señala en la celebración de los 40 años de Proantioquia, la Fundación “*ha sabido mantenerse vigente y fiel a sus postulados y mecanismos de actuación fundacionales, conservando su valor cívico y la pretensión de lograr un desarrollo sostenible para la región del que puedan participar todos sus habitantes. Ha sido un canal efectivo de comunicación y concertación entre el sector empresarial y el sector público, articulando también a otros actores sociales que buscan el progreso de Antioquia.*”<sup>6</sup>



Banco de imágenes Proantioquia  
Bajo Cauca antioqueño

<sup>5</sup> Proantioquia (2015). Proantioquia 40 años. Un compromiso empresarial y social con el desarrollo sostenible de la región y del país. p. 48

<sup>6</sup> Proantioquia (2015). Proantioquia 40 años. Un compromiso empresarial y social con el desarrollo sostenible de la región y del país. p.41

## 2. PROANTIOQUIA HOY

### ■ Nuestra identidad

**Propósito:** promovemos e incidimos en el desarrollo territorial sostenible con equidad de Antioquia y, desde Antioquia por Colombia, a través de acuerdos que movilizan capacidades y articulan actores públicos, sociales, empresariales y académicos.

**Objetivo superior:** creación colectiva de valor público para el desarrollo sostenible con equidad, a través del logro de objetivos sociales acordados mediante procesos participativos y de coordinación entre los sectores empresarial, público, social y académico.

### Cómo lo hacemos: la configuración de Proantioquia a través de sus capacidades estratégicas

Miradas expertas en análisis de organizaciones sociales, reconocen en Proantioquia tres grandes actividades estratégicas:

- Referente como líder de opinión empresarial “no gremial” sobre temas de interés público de la región y del país; esto es: incidencia pública.
- Incubadora de instituciones y programas sociales que han ayudado y ayudan a transformar la región; esto es: capacidad de acción colectiva desde las empresas con los gobiernos y las organizaciones sociales.
- Generadora de aportes intelectuales al desarrollo de Antioquia y Colombia; con una mezcla creativa de la profundidad de la academia con el pragmatismo empresarial; esto es: tanque de pensamiento y gestor de conocimiento aplicado.

Figura 4. Capacidades estratégicas de Proantioquia hoy

Fuente: elaboración propia

	<b>Líneas de acción:</b> <i>Movilizamos capacidades públicas, sociales y académicas para realizar acciones en el territorio</i>	<b>Incubadora institucional (Do tank)</b> <i>Promovemos la consolidación de instituciones como mecanismos idóneos para lograr más y mejores resultados</i>	<b>Tanque de pensamiento (Think tank)</b> <i>Promovemos y participamos en la generación de activos de conocimiento para la reflexión, la incidencia y la toma de decisiones con la profundidad de la academia y el pragmatismo de la empresa</i>	<b>Juntas</b> <i>Participamos en espacios de decisión para movilizar capacidades e incidir en iniciativas que promuevan el desarrollo sostenible con equidad</i>
<b>Educación y cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoramiento educativo</li> <li>Formación educativa</li> <li>Innovación educativa</li> </ul>	<b>Promotora Cultural</b> - Acceso a cultura - Fortalecimiento de instituciones culturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité de educación</li> <li>Comité de cultura</li> <li>Atención a la primera infancia</li> <li>Alianza ERA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma social Pá Dónde Vamos</li> <li>• Mesa de infraestructura para la competitividad CCMA</li> <li>• Savia Salud</li> <li>• Gestión del COVID</li> <li>• ExE</li> <li>• Explora</li> <li>• Museo de Antioquia</li> <li>• Ratón de biblioteca</li> <li>• Critertec</li> <li>• ITM</li> <li>• CEM</li> <li>• CTA</li> <li>• FIP</li> <li>• ProSUR</li> <li>• MCV</li> <li>• RedPRO</li> <li>• Sapiencia</li> <li>• Comité científico (100 acciones por el cambio climático)</li> <li>• Prodepaz</li> <li>• FAONG</li> </ul>
<b>Desarrollo Económico y social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo económico y competitividad <i>Recuperación económica</i></li> <li>Capacidades empresariales y tejido empresarial</li> <li>Desarrollo social y valor público <i>Equidad de género e inclusión y estrategia de diálogo social</i></li> </ul>	<b>Promotora Cultural</b> - Acceso a cultura - Fortalecimiento de instituciones culturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité de desarrollo económico y competitividad</li> <li>Mesa de desarrollo urbano e infraestructura</li> <li>Mesa de valor público</li> <li>Estrategia de formalización</li> <li>Mesa interinstitucional de emprendimiento</li> <li>Mesa de internacionalización</li> </ul>	
<b>Desarrollo Territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minería responsable</li> <li>Territorios sostenibles</li> </ul>	<b>Agroparque Biosuroeste</b> - Reforestación - Esquemas asociativos territoriales	<b>Sistema de información de Antioquia Sostenible</b>	
<b>Paz, fortalecimiento institucional y buen gobierno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento institucional y buen gobierno</li> <li>Paz sostenible</li> </ul>	<b>Reincorporación Dabeiba</b> <b>Veeduría Ciudadana</b> Todos por Medellín	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesa de seguridad y justicia Antioquia</li> <li>Mesa de seguridad y justicia Medellín</li> <li>Comité de paz</li> <li>La paz es un asunto de todos</li> </ul>	

**Tabla 1. Líneas de acción, problemas públicos abordados y proyectos de Proantioquia**

Líneas de acción	Líneas temáticas	Problema público - retos	Proyectos - iniciativas
<b>DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL</b>	<b>Capacidades empresariales y tejido empresarial</b>	Empresas y emprendimientos con débil planeación y acción en las verticales y decisiones de negocio que limitan su operación y condicionan su cierre.	Emprendedores con propósito hacia la MEGA Mentorías con propósito empresariales Adopción de tecnologías y desarrollo de proveedores 2.0 en alianza Grupo Pares – CTA. Programa de acceso a mercados y conexión empresarial – CCMA
	<b>Desarrollo económico y competitividad (recuperación económica)</b>	Destrucción del tejido empresarial, del empleo y de oportunidades para las empresas, las Mipymes, las mujeres y los jóvenes como públicos objetivos afectados por la pandemia	Alianza empresarial por el empleo de mujeres y jóvenes. Impulso al empleo de choque: aporte porcentual de la nómina de empresarios para la contratación de jóvenes y mujeres de 6 – 12 meses. Alianza público - privada Formación pertinente con la creación de empleo: incremento de cupos en la educación superior, alianza G7 y G8 Proyecto de incidencia estrategia escalonada de formalización gradual empresarial. Interactuar, Comfama, CCMA
	<b>Desarrollo social y valor público</b>	Existe una diferencia entre el valor público construido por las empresas y el percibido por la ciudadanía	Atracción de inversión empresarial y cadena de valor global – Procolombia, ANDI, CCMA. Mesa de valor público – confianza empresarial Tejeduría ciudadana Mentorías empresariales a entidades sociales y organizaciones culturales Conversaciones de ciudad región en alianza con Corporación Región Diálogos Jóvenes y empresarios. Programa de liderazgo público Proantioquia
	<b>Desarrollo urbano</b>	Inequidad de género y brechas en la participación de las mujeres el mercado laboral formal, barreras culturales asociadas al género y techos de cristal en las empresas	Alianza empresarial para la equidad de género Mujeres líderes Comfama- Proantioquia Emprender Mujer
	<b>Desarrollo urbano</b>	Débil planificación urbana y territorial y ausencia de visiones integrales de uso y recuperación del suelo.	Proyecto Distrito San Ignacio: patrimonio, hábitat, educación y cultura
	<b>DESARROLLO TERRITORIAL SOSTENIBLE</b>	<b>Minería responsable</b>	Baja calidad en la información disponible para la toma de decisiones sobre proyectos extractivos que generan impactos negativos e irreversibles en los territorios.

Líneas de acción	Líneas temáticas	Problema público - retos	Proyectos - iniciativas
<b>EDUCACIÓN Y CULTURA</b>	<b>Territorios sostenibles</b>	Los territorios de Antioquia presentan condiciones de insostenibilidad que generan menor calidad de vida, prosperidad marginal, afectación del medio ambiente y dinámicas de violencia, conflicto, injusticia y debilidad institucional.	Plataforma Antioquia Sostenible: programa de gestión del conocimiento a la implementación de acciones para el cumplimiento de los ODS en las regiones de Antioquia.
	<b>Mejoramiento educativo</b>	Niños, niñas y jóvenes no desarrollan las competencias y capacidades para un adecuado desempeño en el mundo laboral o de emprendimiento, en la agencia para la transformación de su territorio y en la construcción de paz sostenible.  El sistema educativo colombiano no cuenta con políticas sectoriales ni gobernanza que permitan una gestión adaptada a las necesidades del territorio.  Las escuelas, como espacios de aprendizaje e interacción, no promueven la inclusión ni están preparadas para atender capacidades y talentos diversos.	Colegios con propósito
	<b>Formación educativa</b>		Alianzas por el mejoramiento de la calidad educativa
			Ser + Maestro
			Nexos
<b>Innovación educativa</b>	Materiales y charlas educativas		
	Caleidoscopio		
	Juntos aprendemos		
<b>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, BUEN GOBIERNO Y PAZ SOSTENIBLE</b>	<b>Gobierno y territorio</b>	Baja capacidad institucional de las entidades territoriales para la toma de decisiones, que impiden generar dinámicas con impacto positivo y sostenible en sus territorios	Plan educativo Bajo Cauca
			Plan educativo Oriente
			Escuelas como ecosistemas digitales
			Alianza por el agua
			Observatorio: Métricas educativas, reconocimientos y conversaciones públicas
			Estrategia de articulación e integración Parques educativos y Normales superiores
			Agenda de catastro multipropósito
			Agenda asociatividad para la descentralización
			Fortalecimiento de los sistemas de políticas públicas territoriales.

Líneas de acción	Líneas temáticas	Problema público - retos	Proyectos - iniciativas
<b>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, BUEN GOBIERNO Y PAZ SOSTENIBLE</b>	<b>Paz sostenible</b>	Implementación ineficiente de los Acuerdos de Paz y de otros mecanismos como Paz con legalidad, Zonas ZEEI, PNIS y procesos de Reintegración, que imposibilitan consolidar una paz sostenible en Antioquia y Colombia.	Proyecto de reincorporación en Dabeiba - Taparales  Empresarios y construcción de paz  Promoción Obras por impuestos
	<b>Buen Gobierno</b>	Calidad de las políticas públicas y fallos de gobernanza	Veeduría ciudadana Todos por Medellín Medellín Cómo Vamos

Fuente: elaboración propia

## Principios orientadores de la generación de valor de Proantioquia

Fortalecimiento de instituciones, alianzas y redes de cooperación como mecanismos sociales idóneos para lograr más y mejores resultados.	Búsqueda de intereses colectivos sin intentos de captura de beneficios particulares de la gestión pública.
Visión anticipada de los retos y oportunidades del territorio.	Promoción del diálogo sobre lo público y construcción de ejercicios colectivos para pensar el territorio.
Trabajo progresivo desde experiencias piloto hasta modelos de intervención de largo plazo y replicables para asegurar la efectividad e impacto de las iniciativas.	Compromiso de las capacidades y activos de conocimiento de sus afiliados y, en general, del sector empresarial con la conceptualización y ejecución de iniciativas.
Gestión del conocimiento y buenas prácticas como activos de conocimiento.	

Fuente: elaboración propia

### 3. ALGUNOS REFERENTES: OTRAS PLATAFORMAS DE ACCIÓN COLECTIVA INSTITUCIONAL

Considerando el potencial y la oportunidad que tienen las instituciones sin ánimo de lucro de desencadenar acciones de alto impacto orientadas hacia un mejor futuro y la puesta en marcha de estrategias colectivas que convocan, movilizan, inspiran y contagian (Crutchfield y MacLeod Grant, 2008), en este ejercicio de reflexión sobre el propósito de Proantioquia se vuelve relevante el reconocimiento y el mapeo de instituciones que son y pueden ser referentes.

En ese sentido, como directrices organizacionales, se han identificado los principales referentes de acción colectiva empresarial que logran alto impacto, partiendo de las seis prácticas de alto impacto de instituciones sin ánimo de lucro (Crutchfield y MacLeod Grant, 2008)<sup>7</sup>:

1. **Convocan y sirven:** más allá de tener “buenos programas sociales”, buscan el cambio sistémico incidiendo en las políticas públicas y en sus instrumentos.

---

2. **Movilización empresarial:** ayudan a las empresas a “que les vaya bien haciendo el bien”.

---

3. **Inspiran y contagian:** usan las emociones. Ven a los voluntarios, donantes y consejeros como evangelistas de su causa.

---

4. **Trabajan en alianzas:** no ven a otras ONG como competencia sino como aliados.

---

5. **Innovan y se adaptan:** escuchan, aprenden y cambian.

---

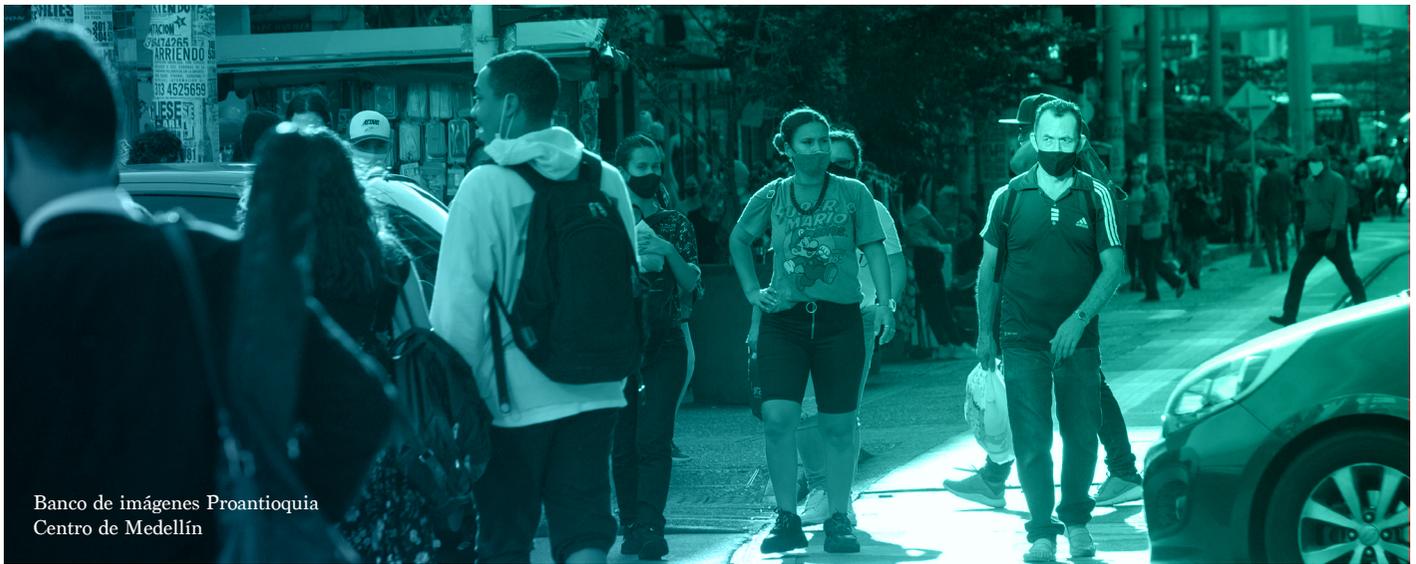
6. **Comparten el liderazgo:** construyen equipos de trabajo de alto desempeño que practican el liderazgo compartido.

Con este panorama y con el objetivo de aportar a la discusión, presentamos un grupo de organizaciones nacionales e internacionales - que son similares a la Fundación en tanto buscan aportar al desarrollo de sus regiones por medio de acciones colectivas empresariales, la investigación y gestión del conocimiento aplicado, el liderazgo y la articulación de iniciativas de corto, mediano y largo plazo para incidir en la solución de problemas públicos.



Banco de imágenes Proantioquia  
Tomada del libro: Los maestros cuentan.  
Profesora Ana María García.

<sup>7</sup> Forces For Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits, mayo de 2012. Este apartado es tomado del libro de Proantioquia 40 años (2015). Un compromiso empresarial y social con el desarrollo sostenible de la región y del país.



REFERENTES NACIONALES

Referente	Propósito	Valor   diferencial	Alcance territorial	Función (Lineas estratégicas y temáticas)	Impacto (públicos)	Gobierno (figura jurídica y antigüedad)
<b>ProBogotá Región<sup>8</sup></b>	Contribuir a hacer de Bogotá y la región un mejor lugar para vivir, trabajar e invertir.	Análisis en profundidad e ideas que resuelvan los problemas que enfrenta la sociedad	Regional	Liderazgo público; Desarrollo urbano sostenible; Desarrollo económico y futuro del empleo; Smart cities; Seguridad; BICTIA (juventud, empresas y retos digitales)	Administración local y regional, ciudadanos, población vulnerable, jóvenes y empresas	Fundación privada sin ánimo de lucro fundada en 2014
<b>ProPacífico<sup>9</sup></b>	Impulsar el desarrollo del país y en especial el de la Región Pacífico	Identificación, gestión y articulación de iniciativas de interés general y de alto impacto	Regional	Planeación Territorial; Educación, salud y bienestar; Agua y sostenibilidad ambiental; Infraestructura y competitividad	Habitantes de Cali, el Valle del Cauca y el Pacífico Colombiano	Fundación privada sin ánimo de lucro fundada en 1969
<b>ProBarranquilla<sup>10</sup></b>	Planear, promover, gestionar y ejecutar actividades tendientes a impulsar el desarrollo económico y social sostenible.	Promoción del territorio, fomento del diálogo público privado, atracción y retención de inversiones, atracción de eventos a la ciudad y el trabajo articulado con el gobierno local	Regional	Inversión y Nuevos Negocios; Atracción; Promoción de Destino	Barranquilla y su zona económica (que comprende a todo el Atlántico)	Fundación privada sin ánimo de lucro constituida en 1988
<b>ProRisaralda<sup>11</sup></b>	Pensar el desarrollo de manera integral y con perspectiva, buscando articular actores y complementar iniciativas que permitan generar un impacto real y certero en la región.	Investigación generadora de ideas y propuestas; proposiciones concretas, detalladas y reales; Generación de estrategias de comunicación.	Regional	Competitividad y productividad; bienestar social y calidad de vida; sostenibilidad ambiental y gestión del riesgo; gestión pública eficiente	Poder público, tomadores de decisión, opinión pública, órganos institucionales	Programa de la Sociedad de Mejoras de Pereira con inicio en el 2019.
<b>ProSantander<sup>12</sup></b>	Contribuir en la identificación, promoción y seguimiento de políticas, programas y proyectos que permitan alcanzar un desarrollo sostenible del departamento.	Identificación, promoción y articulación de iniciativas de largo plazo que contribuyan al desarrollo sostenible de Santander	Regional	Dimensión Institucional; Dimensión Ambiental; Dimensión Económica; Calidad de vida	Ciudadanos del departamento y la región	Fundación privada sin ánimo de lucro fundada en 1986

<sup>8</sup> <https://www.probogota.org/>

<sup>9</sup> <https://propacifico.org/>

<sup>10</sup> <https://probarranquilla.org/>

<sup>11</sup> <https://www.smpereira.org/es/tanque-de-pensamiento-prorisaralda>

<sup>12</sup> <https://www.prosantander.org/inicio>



Banco de imágenes Proantioquia  
Zaragoza - Antioquia

REFERENTES INTERNACIONALES

Referente	Propósito	Valor   diferencial	Alcance territorial	Función (Líneas estratégicas y temáticas)	Impacto (públicos)	Gobierno (figura jurídica y antigüedad)
<b>The Brookings Institution</b>	Llevar a cabo investigaciones a profundidad que conduzca a nuevas ideas para resolver los problemas que enfrenta la sociedad.	Calidad; independencia; impacto; experticia	Local, nacional y global	Industria y negocios; ciudades y regiones; cambio climático; defensa y seguridad; educación; desarrollo global; economía global; política de salud; asuntos internacionales; privacidad; asuntos sociales; economía, política y gobierno de EE.UU.	N.A.	Organización sin ánimo de lucro fundada en 1916
<b>Partnership for New York city<sup>13</sup></b>	Promover la posición de la ciudad de Nueva York como un centro global de comercio, innovación y oportunidades económicas	Involucramiento de expertos en negocios para trabajar con líderes gubernamentales, académicos y cívicos para ayudar a resolver los desafíos como oportunidades	Local	Compromiso cívico y responsabilidad corporativa; educación y desarrollo de la fuerza laboral; innovación; tránsito e Infraestructura	Habitantes de New York y comunidad empresarial, entre otros.	Organización sin ánimo de lucro fundada en 1979
<b>The committee for Sydney<sup>14</sup></b>	Hacer de Sydney la mejor ciudad del mundo	Soluciones pragmáticas e innovadoras a los problemas.	Local	Planeación; economía; gobernanza; resiliencia; movilidad; cultura	Ciudadanos de Sydney	Centro de pensamiento fundado en 2000
<b>London First<sup>15</sup></b>	Hacer de Londres la mejor ciudad del mundo para hacer negocios.	Transversalidad de la innovación, los datos, el medio ambiente y la sostenibilidad, y la diversidad y la inclusión en todo su trabajo.	Local	Gente; lugares; conectividad; competitividad	Ciudadanos de Londres	"Business campaigning group" fundada en la década de 1990.
<b>Barcelona Global<sup>16</sup></b>	Hacer de Barcelona una de las mejores ciudades del mundo para el talento y la actividad económica	Modelo de ciudad; responsabilidad social; voz independiente y civil; orientación a la acción; colaboración público-privada; transversalidad	Local	Plataforma de pensamiento estratégico; plataforma de acción; plataforma de movilización y creación de comunidad	Ciudadanos de Barcelona, jóvenes, emprendedores.	Asociación privada, independiente y sin ánimo de lucro (ND)
<b>Regional Plan Association<sup>17</sup></b>	Mejorar la prosperidad, la sostenibilidad y la calidad de vida de la región metropolitana de Nueva York.	Aprovechamiento del poder de la evidencia para impulsar políticas y prácticas efectivas	Regional	Energía y ambiente; vivienda y planeación urbana; transporte; gobernanza	Ciudadanos de New York, New Jersey y Connecticut	Organización cívica independiente sin ánimo de lucro fundada en 1922
<b>L'Institut Paris Region<sup>18</sup></b>	Apoyar la planificación del desarrollo territorial sostenible en la Región de París.	Apoyo a la investigación e innovación; capacidad y experiencia coordinada desde el nivel municipal hasta el nacional	Regional y global	Desarrollo urbano y transporte; ambiente; economía y sociedad	Ciudadanos y ciudad de París, autoridades, urbanistas.	Institución pública fundada en 1960.

<sup>13</sup> <https://pnyc.org/>

<sup>14</sup> <https://sydney.org.au/>

<sup>15</sup> <https://www.londonfirst.co.uk/>

<sup>16</sup> <https://www.barcelonaglobal.org/es/>

<sup>17</sup> <https://rpa.org/>

<sup>18</sup> <https://en.institutparisregion.fr/institutparisregion.html>

Fuente: elaboración y traducción propia a partir de la información de los sitios oficiales de los referentes presentados

## 4. TEMAS ESTRUCTURALES DEL PAÍS Y LA REGIÓN

La identificación y el reconocimiento de los principales retos y temas estructurales a los que se enfrenta hoy el país y la región son un insumo clave para detonar conversaciones y reflexiones alrededor del propósito y del quehacer de la Fundación, en tanto permiten focalizar y repensar nuestras aproximaciones a las necesidades de la sociedad actual. En ese sentido, y tomando como referente principal el análisis que realiza Fedesarrollo en su libro **“Descifrar el futuro: la economía colombiana en los próximos 10 años”**<sup>19</sup>, así como insumos de análisis sectoriales que ha realizado la Fundación y otras fuentes<sup>20</sup>, a continuación, se presenta una síntesis de los retos y problemas estructurales más relevantes de la agenda pública nacional y regional:

### 1. Productividad y crecimiento económico: comercio internacional, atracción de inversión, innovación público - privada, tejido empresarial

Según Fedesarrollo<sup>21</sup>, la economía colombiana se enfrenta a grandes retos en materia de desarrollo económico y productividad dados los bajos niveles de crecimiento de las últimas décadas – crecimiento del 2% promedio anual del PIB per cápita y contracción de la productividad en un 0.2% anual promedio durante los últimos 40 años - y la profundización de problemáticas sociales derivadas de la pandemia del COVID-19.

Entre las barreras asociadas a la productividad, Fedesarrollo<sup>22</sup> resalta la calidad de las instituciones, la competencia en un mercado con una alta protección comercial, los mercados de capital con estructuras tributarias desbalanceadas, bajos niveles de inversión y calidad de la infraestructura, rigideces en la legislación del mercado laboral con baja participación de mujeres y capital

humano no cualificado y un mercado de tierras con altos niveles de informalidad y concentración de la propiedad que limitan el desempeño del sector empresarial y la inversión en actividades de innovación.

Ante este escenario, para avanzar hacia una estrategia de crecimiento que impulse la productividad y tenga la capacidad de responder a las demandas sociales, el reto se encuentra en la adopción de una agenda de reformas estructurales, propuestas por Fedesarrollo<sup>23</sup> y otros autores, que incentiven el tránsito de un modelo económico extractivo a un modelo más sofisticado de la mano de: (i) el fortalecimiento de las instituciones esto es, modernización del sistema judicial con un mejoramiento de la eficiencia en el gasto público y mayor transparencia en procesos de contratación; (ii) la reducción de barreras de entrada que tienen las empresas para acceder al mercado al tiempo que se promueven instancias que faciliten la libre competencia interna, el comercio internacional y la atracción de inversión; (iii) aumento de inversiones en infraestructura de transporte, digital, logística y energética para favorecer la innovación por parte de las empresas; (iv) reducción de la informalidad laboral por medio de un esquema flexible de contratación y reducción de costos salariales y (v) la promoción del uso eficiente de la tierra, su adecuación por medio de alianzas público-privadas y la creación de modelos asociativos entre empresas para aumentar la productividad de la tierra en términos de agricultura.

<sup>19</sup> Fedesarrollo. (2021). Descifrar el futuro. La economía colombiana en los próximos diez años (abril, 2021). Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.S.

<sup>20</sup> Ranking Par, el Barómetro de la confianza de Edelman y el Reporte de Brechas de Género del Foro Económico Mundial, Fundación Ideas para la Paz y el Instituto Kroc.

<sup>21</sup> Fedesarrollo. (2021). Descifrar el futuro. La economía colombiana en los próximos diez años (abril, 2021). Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.S.

<sup>22</sup> | <sup>23</sup> Ibid.

## 2. Mercado de trabajo formal, productivo y digno (productividad laboral y reducción de la informalidad)

La informalidad laboral promedio de la última década ha estado alrededor del 64% en Colombia, configurándose como una de las principales barreras para mejorar la productividad. Adicionalmente, limita la construcción de proyectos de vida satisfactorios y productivos, desestimula la creación de empleos, obstaculiza el incremento de los salarios reales, dificulta la atracción de empresas con uso intensivo de mano de obra para instalarse en contextos de mercados reducidos, genera baja productividad y es un incentivo para la contratación precaria en contextos como el agrícola y pecuario.

Esto se debe, en parte, a la debilidad de los organismos de control para hacer frente a incumplimientos de reglas de trabajo y tributarias y a los sobrecostos salariales que, en Colombia, alcanzan un promedio de 53%, en comparación con el promedio de América Latina (alto en términos de la OCDE) que es del 49,5% para el empleador. A ello se suman los bajos niveles de educación y falta de educación pertinente, es decir, que no responden a la demanda del sector productivo.

El reto, entonces, gira en torno al desarrollo de acciones orientadas a eliminar las barreras que existen en un mercado de trabajo con una estructura salarial inflexible que impide ajustar la contratación a las necesidades de las actividades productivas y que incentiva la automatización o arroja a la informalidad. A su vez, encarece la formalidad y se convierte en causa y consecuencia de la precariedad laboral que afecta a: trabajadores y trabajadoras con flexibilidad en horas de contratación, a empresarios de MiPymes en regiones con mercados más pequeños y de menor productividad, al gobierno nacional con un sistema de seguridad social desfinanciado, a jóvenes sin experiencia, a trabajadores del campo sin protección social, a mujeres jóvenes afectadas por las condiciones laborales y por la estructura de costos recargada sobre la maternidad y el cuidado, y a migrantes con Permiso Especial de Permanencia.

## 3. Calidad de la educación y prevención de la deserción escolar básica y media

El nivel de desarrollo económico de un país está determinado, entre otros factores, por la calidad de su sistema educativo. Este tiene incidencia sobre la acumulación de capital humano, su productividad y el desarrollo de habilidades y capacidades personales que trascienden la dimensión económica y se centra en el bienestar de la población. Así mismo, el acceso a trayectorias educativas posibilita la disminución de brechas en los territorios de mayor vulnerabilidad, y se convierte en una estrategia determinante para asegurar la equidad territorial.

Según Fedesarrollo<sup>24</sup>, las ineficiencias del sistema educativo colombiano giran en torno a la deserción, las altas tasas de repitencia y los niveles de extra edad en educación inicial: Fedesarrollo<sup>25</sup> estima que de cada 100 estudiantes que comienzan educación primaria, solo 22 continúan en educación superior. Esto da cuenta de la existencia de un problema, en tanto los estudiantes no acceden a trayectorias educativas completas que les permitan un desarrollo humano integral para su adecuado desempeño en la sociedad y la capacidad de agencia para la transformación de sus territorios.

En este sentido, pese a los avances de los últimos años, de acuerdo con Fedesarrollo<sup>26</sup>, los retos se centran en la articulación de esfuerzos para aumentar la cobertura neta en educación inicial, junto a la formación en habilidades socioemocionales y fundamentos de las habilidades cognitivas. También es imperativo avanzar en la calidad docente y el diseño de currículos que incentiven la apropiación de conocimientos y el desarrollo de habilidades más avanzadas. Por otro lado, es necesario reconsiderar la necesidad de aumentar el gasto en educación y el diseño e implementación de estrategias de clima escolar y ambientes de aprendizaje que reconozcan la diversidad de actores y la importancia de una educación contextualizada que permita reducir las brechas urbano-rurales, de género y de inclusión de poblaciones con alta vulnerabilidad, como comunidades étnicas o víctimas del conflicto, en la educación básica y media.

#### 4. Educación superior y formación para el trabajo pertinente con el mercado

Durante los últimos años se han realizado esfuerzos importantes para avanzar en la cobertura en educación superior, lo cual ha traído consigo un aumento en el nivel educativo y la cualificación de la población: la participación de trabajadores con educación terciaria en el mercado laboral pasó de 15% a 30% entre 2001 y 2019<sup>27</sup>. No obstante, el país está muy por debajo del promedio de la cobertura presentada en países de la OCDE, la cobertura se ha concentrado en la educación en universidades, se ha visto una disminución en la matrícula técnica y tecnológica y se ha evidenciado una caída en el flujo de nuevos estudiantes.

En este sentido, el aumento de años promedio de escolaridad no se traduce necesariamente en mayor crecimiento económico y competitividad del sistema productivo, a menos que esté acompañado de una política de educación de calidad que incluya el desarrollo de habilidades cognitivas y funcionales que permitan potenciar la innovación y que respondan a los cambios en la demanda de capital humano que tiene y tendrá el sistema productivo. Así “el factor esencial para que la educación tenga un impacto sostenible sobre la competitividad de la economía es la *pertinencia* de la oferta educativa”<sup>28</sup>, es decir, que responda a las necesidades del sector productivo y genere sinergias que trasciendan los beneficios netamente económicos y aporten a los proyectos de vida satisfactorios de los niños, niñas y jóvenes. Para lograr una educación pertinente centrada en el desarrollo de habilidades, el reto radica en el aumento en la cobertura de Educación Técnica y superior, en la consistencia de los procesos formativos a lo largo de todos los niveles educativos (educación inicial y básica, educación Superior y formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano) y en la generación de sinergias entre el sector educativo y el sector productivo para aumentar la formación para el trabajo que adapte la fuerza laboral.

#### 5. Cultura, arte y participación ciudadana

La ruptura en los lazos de confianza entre la ciudadanía y las instituciones ha desencadenado lo que el Barómetro de Edelman 2021 denomina *crisis en el liderazgo en Colombia*: las empresas, los gobiernos, los medios de comunicación e incluso las ONG han perdido puntos en función de cuán competentes y éticas son consideradas por la ciudadanía. No obstante, la medición más reciente de Edelman en el país resalta que, por parte de los ciudadanos participantes en la medición, la confianza es depositada en las personas de la comunidad local, con un puntaje de 57% y los CEO de las compañías en las que trabajan los encuestados, con el 69%. Esto da cuenta de la oportunidad que supone el propiciar diálogos para la construcción y el fortalecimiento de confianza entre actores, partiendo de convocar a los liderazgos cercanos y legitimados por la ciudadanía.

En este sentido, mediciones relacionadas con la coyuntura nacional reciente, entre ellas “Sentimientos, expectativas y percepciones de los jóvenes sobre el paro nacional” del Centro Nacional de Consultoría, ponen de manifiesto que el 43% de los encuestados consideran que el empleo de jóvenes debe ser unos de los problemas a ser resueltos por el gobierno, el 43% considera que es prioritario resolver la pobreza y el 41% ha priorizado la educación superior gratuita. Asimismo, los jóvenes han manifestado la necesidad urgente de diálogo y de ser reconocidos y escuchados para el desarrollo de soluciones basadas en el consenso.

Sumado a la ruptura de lazos de confianza, sectores como la cultura y el arte – cuyas actividades conexas, además de tener gran valor patrimonial, son portales para el diálogo y el reconocimiento de la diversidad – se enfrentan a un reto presupuestal y de sostenibilidad financiera que pone en riesgo su existencia: Proantioquia (2020) estimó que los ingresos no percibidos por instituciones culturales, asociados a la falta de operación, son de \$19.689.129.127<sup>29</sup>. Con esto,

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Fedesarrollo. (2021). *Descifrar el futuro. La economía colombiana en los próximos diez años* (abril, 2021). Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.S., p.356

<sup>29</sup> Proantioquia, 2020. *La Cultura: sus retos y perspectivas en tiempos de pandemia*. Disponible en: [https://www.proantioquia.org.co/system/files/2021-03/docprivados/20201010\\_LA%20CULTURA%20EN%20TIEMPOS%20DE%20PANDEMIA.pdf](https://www.proantioquia.org.co/system/files/2021-03/docprivados/20201010_LA%20CULTURA%20EN%20TIEMPOS%20DE%20PANDEMIA.pdf)

la sostenibilidad y preservación del capital cultural, los colectivos y los escenarios culturales, suponen la oportunidad de acercar a los ciudadanos y contribuir a la creación y preservación de diálogos que reconstruyan la confianza perdida y permitan gestar nuevos acuerdos para el futuro que, incluso, aporten al fortalecimiento de las organizaciones ciudadanas y aumenten la participación en escenarios que requieren el involucramiento de diferentes actores de la sociedad para asegurar su preservación y continuidad. En este sentido, el reto está en aunar esfuerzos para continuar conectando los públicos con escenarios y organizaciones culturales y avanzar hacia una política que acompañe a sectores culturales en el diseño de estrategias a futuro con mecanismos de participación colectiva.

De otro lado, la posibilidad de combinar acciones desde los sectores cultural y educativo puede ser clave para el desarrollo de una cultura ciudadana basada en la corresponsabilidad, la agencia para transformar el propio territorio y la promoción de la diversidad. Ampliar el acceso a procesos culturales y educativos de las comunidades es pues una oportunidad para la consolidación de una ciudadanía crítica, propositiva y participativa.

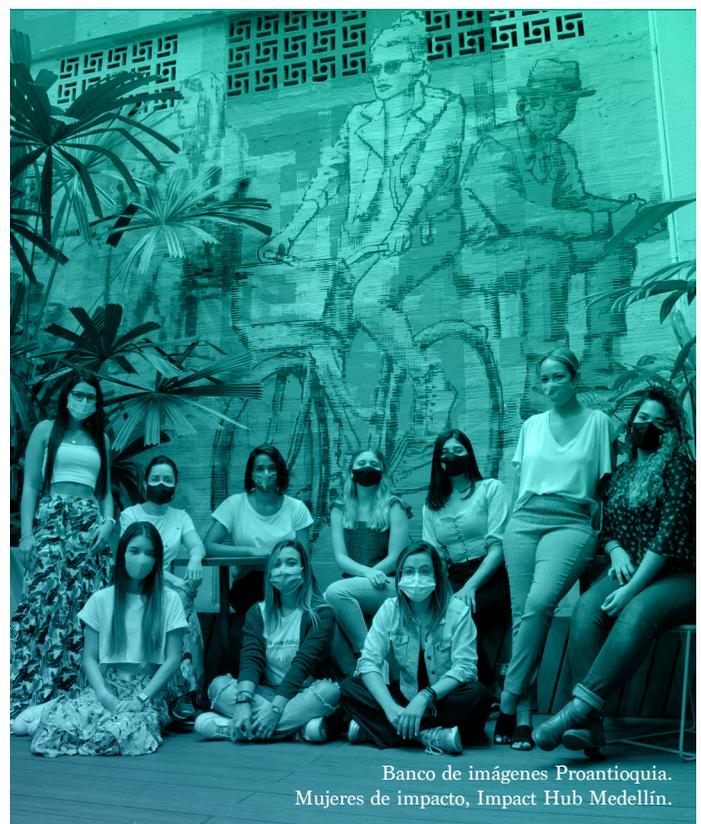
## 6. Equidad, inclusión y diversidad

A nivel mundial, según el Reporte de Brechas de Género del Foro Económico Mundial, el camino a la paridad de género llegó al 68% en 2021. Un retroceso de 6 puntos respecto de los datos encontrados en 2020, lo que implica que, cerrar las brechas de género en el mundo, podría tomar hasta 135 años. Adicionalmente, en Colombia las mujeres y jóvenes son dos de los grupos poblacionales con mayor desempleo estructural y, a su vez, con mayor afectación por las condiciones desencadenadas por la pandemia: la tasa de desempleo de los hombres en el trimestre marzo - mayo 2021 fue de 12,0% y para las mujeres fue de 19,1%. En el 2020, los datos para este mismo periodo fueron de 15,2% y 21,4%, respectivamente; lo que denota cierta recuperación, pero puso de manifiesto la existencia de sesgos que asientan disparidades entre distintos grupos poblacionales.

Las mujeres son quienes dedican parte desproporcionada de su tiempo a labores de trabajo doméstico y cuidado no remunerado. Las que tienen entre 20 y 25 años dedican aproximadamente 4 veces más tiempo que los hombres al cuidado, lo que implica que estas

comienzan a desengancharse del mercado laboral y, de acuerdo con Fedesarrollo<sup>30</sup>, no vuelven a incorporarse. Esto da lugar a un bono de género, es decir, a la posibilidad de aprovechar al total de la población capacitada para trabajar en el mercado y aumentar los ingresos de los hogares y la productividad de la economía.

No obstante, hay que tener presente que la inequidad trasciende el género, y se requieren perspectivas interseccionales de trabajo comunitario: datos del censo 2018 plantean que la pobreza multidimensional para población Negra, Afrocolombiana, Raizal y Palenquera se ubicó en 30,6%, esto es, 11 p.p. por encima de la pobreza nacional, lo cual da cuenta de la existencia de retos en materia de diversidad e inclusión; máxime cuando los indicadores con mayor privación para este grupo poblacional fueron: el trabajo informal, el bajo logro educativo, el rezago escolar y la inadecuada eliminación de excretas. Así, la exclusión y la inequidad dificulta la satisfacción de necesidades básicas, el desarrollo de capacidades humanas, el ejercicio de libertades individuales, el reconocimiento y promoción de las culturas y diversidades, y el acceso a oportunidades de las poblaciones vulnerables desde enfoques diferenciales.



Banco de imágenes Proantioquia.  
Mujeres de impacto, Impact Hub Medellín.

<sup>30</sup> Ibid.

## 7. Reducción de la pobreza y la desigualdad

Tras años de avance y articulación de esfuerzos para combatir la pobreza y la desigualdad, Colombia presenta una de las peores situaciones en América Latina. En 2020, las cifras de pobreza alcanzaron sus máximos históricos: 21 millones de personas se encontraban en situación de pobreza (2.3 millones en Antioquia) y 7.5 millones (708.183 en Antioquia) en pobreza extrema. Esto implica que quienes clasifican como pobres no tienen ingresos mensuales suficientes para adquirir los alimentos y servicios básicos mínimos para vivir porque estarían subsistiendo con un ingreso de \$11.056 por día, mientras que los pobres extremos, con un ingreso diario inferior a \$5.000, no tienen medios para cubrir una canasta básica de alimentos que les brinde el mínimo calórico. A esto se suma una alta concentración y desigualdad en la distribución de los ingresos, presentando Colombia un índice de Gini de 0.544 (el valor más alto de los últimos 3 años) y una crisis socioeconómica derivada del COVID-19 que pone en riesgo a los más vulnerables. Con este panorama de pobreza y desigualdad, los hogares y las personas que los habitan viven en condiciones que ponen en riesgo la satisfacción de necesidades básicas como salud, educación, alimentación, acceso a agua y saneamiento. Esto, para los hogares vulnerables, la clase media frágil, los niños, niñas, jóvenes y mujeres, tiene graves consecuencias que se transmiten intergeneracionalmente e impide el pleno desarrollo de capacidades mínimas, funciones básicas, libertades y ejercicio de derechos, distribución de oportunidades; además propicia desnutrición, retraso en el desarrollo físico y cognitivo, trabajo infantil y juvenil y exclusión y marginamiento social.

Para avanzar hacia la disminución de la pobreza y desigualdad, Fedesarrollo<sup>31</sup> resalta que entre los principales retos se encuentra pendiente una reforma tributaria estructural que corrija las distorsiones que tiene el país en materia de recaudo para poder aumentar el gasto social y avanzar sobre la progresividad y la justicia social. Por otro lado, es necesario atender los problemas de informalidad, generando incentivos para la formalización de empresas y flexibilizando la contratación; finalmente, se requiere de una desconcentración del poder y la modernización de prácticas que permitan trascender la atención clientelar y la promoción de la participación política y democrática.

## 8. Inversión en infraestructura logística, de transporte y TIC

La inversión y desarrollo de infraestructura, incluyendo las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), tienen el potencial de desencadenar y habilitar nuevos negocios y generar efectos positivos sobre la economía, la productividad, el costo de insumos, el crecimiento económico, la innovación y la acumulación de conocimiento. Adicionalmente, tras las consecuencias que ha tenido la pandemia sobre la situación socioeconómica del país y sus habitantes, tiene el potencial de acelerar la recuperación económica y laboral a nivel regional: según Fedesarrollo cada 100 pesos invertidos en infraestructura detonan 160 pesos de actividad económica y promueven la generación de empleo. Además, los encadenamientos productivos del sector fomentan la competitividad y productividad en el largo plazo.

No obstante, la baja conectividad de las regiones, la concentración de la producción de bienes en el interior del país y la planificación de la red vial refuerzan una economía cerrada acompañada de bajas capacidades técnicas y financieras para el desarrollo de corredores viales regionales y una baja densidad de carreteras pavimentadas. Adicionalmente, pese a que Colombia es un país con un balance positivo en la región, ha disminuido la inversión en TIC y las reformas asociadas a este sector presentan retrasos en comparación con países que tienen las mejores regulaciones. En este sentido, el reto radica en la financiación, inversión y desarrollo de infraestructura de transporte y TIC que afecta los accesos urbanos, la logística y la generación de nuevos proyectos que contribuyan no solo a la recuperación económica, sino también a la integración y acceso a mercados, movilidad, logística y desarrollo.

<sup>31</sup> Ibid.

## 9. Transición energética

A nivel global se está viviendo una transición energética que pasa de un sistema concentrado de combustibles fósiles hacia uno en el que predomina las energías renovables convencionales y no convencionales. A esto se suman los esfuerzos y compromisos acordados por los países, en el marco del Acuerdo de París, con el que se adoptan políticas de consumo y producción para reducir y mitigar los efectos del cambio climático.

Según Fedesarrollo<sup>32</sup>, para Colombia, un país en el que el 54.7% de las exportaciones de 2019 se concentran en petróleo y carbón, esta transición impone retos mayúsculos para la política energética, pues debe mantenerse la producción y abastecimiento de energía para la población local al tiempo que se debe trabajar sobre la reducción de carbono y gases de efecto invernadero. En este sentido, los retos se concentran en cuatro aspectos: (i) el cierre de brechas regionales en términos de cobertura de energía, (ii) la explotación responsable de los recursos naturales a la luz de la sostenibilidad ambiental y social, (iii) la garantía de seguridad energética y eficiencia en el consumo y producción y (iv) la contribución a las metas y compromisos acordados para la mitigación y adaptación al cambio climático.

Adicionalmente, se espera que sea posible la identificación y mitigación de riesgos asociados a la transición energética, reconociendo que, con la alta dependencia a la dinámica y demanda internacional, es imperativo ajustar las estrategias comerciales, la diversificación productiva, las capacidades de exportación y la reconversión productiva con una mirada de largo plazo.

## 10. Propiedad, desconcentración y uso eficiente de la tierra

La productividad de los países está mediada por el uso de los recursos disponibles, manteniendo el balance entre la producción y la sostenibilidad. Así, las principales causas del problema de la baja productividad en el uso de la tierra en Colombia están asociadas a: la falta de claridad de los derechos de la tierra,

la excesiva protección comercial asociada a sectores denominados en términos políticos, estratégicos o sensibles y a la concentración en el uso de la tierra.

Si nos concentramos únicamente en el primer factor de *falta de claridad de los derechos de la tierra*, vemos que el 54% de los predios del país son explotados sin títulos de propiedad, lo cual refuerza, en muchos sentidos, la concentración con un GINI de tierras de 0,76. En los lugares donde los derechos de propiedad no son claros, son las organizaciones criminales las que, por la vía de la regulación de la vida social y la compra exclusiva de productos ilegales, controlan y concentran el uso en actividades de baja productividad, entre las que se encuentra la actividad ganadera (ocupando el 23% de la tierra cuando solo el 6% tiene vocación para ese uso) mientras que para la agricultura solo se utiliza el 7% frente a un 14% de la tierra que tiene vocación para esta actividad.

Ante este escenario, se ven afectados tenedores de los predios que no pueden capturar el valor de la tierra, al igual que aquellos que la trabajan pero que, ante la inseguridad jurídica, no pueden realizar inversiones para mejorar su productividad. De manera agregada, el sector industrial no puede obtener materias primas de origen agrícola y pecuario de origen nacional a precios competitivos, lo cual también afecta a familias vulnerables. Por otro lado, no se cumple con la premisa de sostenibilidad, pues las generaciones futuras ven deteriorados los activos ambientales y servicios ecosistémicos que proveen alimentos.

En este sentido, aclarar los derechos de propiedad de la tierra la valoriza y la vuelve un activo de respaldo para la obtención de créditos y garantía de la inversión fija que sobre ella se aplique, permite generar una producción agrícola competitiva y eficiente, al tiempo que mejora las exportaciones de materias primas y actividades agroindustriales que agreguen valor.

<sup>32</sup> Ibid.

## 11. Sostenibilidad ambiental y cambio climático

El desarrollo sostenible, por definición, requiere de procesos ambientales, sociales y económicos que sean armónicos y que respondan a las necesidades de la sociedad actual sin comprometer las necesidades de futuras generaciones. En este sentido, “es físicamente imposible una forma de desarrollo que sea económicamente sostenible pero ambientalmente insostenible”.<sup>33</sup> Con el informe bienal de emisiones de gases con efecto invernadero se develó un aumento de emisiones netas de Colombia, pasando de 216.28 millones de toneladas de CO<sub>2</sub>eq en 1990 a 236,97 millones de toneladas en 2014, un incremento del 9.6%. Del total, más de la mitad provenía de actividades de agricultura, silvicultura y otras actividades de uso del suelo.

El cambio climático aporta a procesos de deterioro ambiental que ocasiona, entre otras cosas, aumento en las temperaturas y una menor capacidad de predicción de los ciclos climáticos. Sus impactos negativos, según Fedesarrollo<sup>34</sup>, pueden llegar a generar pérdidas económicas anuales promedio de 0.49% del PIB entre 2011 y 2100. Así mismo, éste fenómeno afecta a las distintas regiones ocasionando una disminución en el caudal de los ríos en la zona amazónica, exposición de páramos y nevados de la región andina a mayores temperaturas, variaciones en precipitaciones en la Orinoquía que comprometerían el desempeño económico y cultural de la región y afectaciones en la funcionalidad de los ecosistemas y sobrevivencia de especies endémicas de la región del Pacífico.

Ante este escenario, y sumado a los compromisos de reducción del 20% de emisiones de Gases de Efecto Invernadero a los que se comprometió Colombia, los retos asociados a la sostenibilidad ambiental y adaptación al cambio climático, según Fedesarrollo<sup>35</sup>, giran en torno a la articulación de esfuerzos para alcanzar las metas pactadas, detener la deforestación neta y compartir la responsabilidad frente a la sostenibilidad ambiental del desarrollo para que no recaiga exclusivamente en una agencia sino que comprometa al Estado en pleno y permita enfrentar simultáneamente los riesgos del cambio climático por medio de la acción colectiva de distintos actores.

## 12. Brecha urbano y rural y redensificación urbana.

Sumado a la concentración y uso ineficiente de la tierra, y a un mercado laboral informal que hacen que por la vía de los ingresos salariales sea casi imposible generar mejores condiciones de bienestar y de movilidad social ascendente, otro de los problemas históricos de la sociedad colombiana está asociado a la limitada oferta de bienes públicos en el sector rural relacionados con oportunidades de acceso a educación (por ejemplo el promedio de analfabetismo en Colombia era de 5,7% en 2017 y en el sector rural de 12,6%), salud y empleo.

Adicionalmente, las zonas rurales del país tienen limitada conectividad física y de internet (Según IICA, en Colombia menos del 20% de los hogares rurales están conectados a internet fijo, mientras que cerca del 60% de los hogares urbanos tienen ese tipo de conexión), con lo cual se limita el acceso a oportunidades. Además, la existencia de un sistema de seguridad social y una estructura de costos del empleo que tiene como objetivo proteger a los trabajadores, termina generando rigideces de las cuales se derivan condiciones de desprotección e inseguridad que agudizan la exclusión y marginalidad social que afectan, particularmente, a los jóvenes y las mujeres campesinas.

Con la pandemia de COVID-19, se pone de manifiesto un reto adicional, pues la idea de una superespecialización urbano-rural implica una extensión masiva de la infraestructura de transporte y TIC a las zonas rurales, que se traduce en la necesidad de repensar el modelo de grandes conglomerados urbanos a la luz de un modelo de ordenamiento territorial enfocado en la redensificación (aumento de capacidad de albergar nueva población), al tiempo que más personas se asienten en zonas rurales y transfieran conocimiento, inversiones y oportunidades de las zonas urbanas a la ruralidad.

### 13. Implementación del Acuerdo de Paz

En un escenario de terminación de conflicto, desde el punto de vista de la sostenibilidad de la paz, se busca el establecimiento y fortalecimiento de instituciones que promuevan sociedades pacíficas e inclusivas que faciliten el acceso a la justicia para todos los ciudadanos. Adicionalmente, se busca generar escenarios de no repetición del conflicto, por medio de acciones orientadas a mitigar los efectos negativos que este tiene sobre el ingreso per cápita, el crecimiento económico y el bienestar social de los habitantes del territorio.

Según la Fundación Ideas para la Paz (FIP)<sup>36</sup>, tras cuatro años de la implementación de los acuerdos, cerca de 13.000 hombres y mujeres han dejado las armas e iniciaron su proceso de reincorporación; se creó un Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y Garantías de no repetición y se han articulado esfuerzos para que los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) orienten los territorios más afectados por el conflicto. No obstante, tanto la FIP como el Instituto Kroc<sup>37</sup> resaltan que aún persisten retos asociados a asuntos legales y financieros, a la falta de comprensión del acuerdo como una apuesta integral, a la necesidad de coordinación de políticas nacionales y territoriales, a la creación de garantías de seguridad en todo el territorio y a la consolidación de la justicia transicional.

En este sentido, de acuerdo con la FIP<sup>38</sup>, es clave: (i) articular esfuerzos y promover la voluntad política para que los puntos del acuerdo se perciban y atiendan de forma integral; (ii) movilizar capacidades para que se generen las condiciones de desarrollo necesarias para superar la violencia y se incorporen actores estratégicos (como las administraciones locales) para robustecer el enfoque territorial; (iii) abordar de manera conjunta los obstáculos; y (iv) conciliar las verdades de los actores involucrados en el conflicto armado.

### 14. Fortalecimiento institucional: reforma política y lucha contra la corrupción

La existencia de un ambiente proclive a la inversión y el crecimiento está asociado a la calidad de las instituciones. De hecho, según Fedesarrollo<sup>39</sup>, la productividad agregada se ve afectada por la calidad institucional y de las políticas públicas que explican el 30% de las diferencias de ingresos entre países. No obstante, para el caso de Colombia, el Índice de Calidad Institucional presentó una disminución entre 1984 con el 2,56, frente al 2,17 en 2019, lo cual trae retos para la productividad. Esto, considerando que, según la CAF, un aumento del 1% en calidad institucional se traduce en un aumento de 0,22% de la productividad de los factores de producción. Así, el problema radica, esencialmente, en un sistema político en el que no existe una conexión clara entre representante y representado, sumado a una falta de control social efectivo y una larga tradición clientelar de las organizaciones políticas colombianas que capturan el erario y los recursos públicos.

Ante este escenario, se limita la emergencia de liderazgos microlocales, se impide la generación de incentivos a la calidad de la gestión y, a su vez, a la productividad; y la profesionalización de la administración pública se ve limitada por la priorización de intereses clientelares.

Esto afecta no solo a los votantes que no tienen representantes de sus intereses en escenarios de toma de decisiones públicas, sino también a funcionarios que deben cumplir bajo la presión de redes clientelares y de contratistas, beneficiarios efectivos y potenciales de programas sociales que no cuentan con mecanismos de control y negociación, entidades de control que pierden capacidad efectiva sobre el erario y a los empresarios que tendrían el potencial de proveer bienes, obras y servicios al Estado

<sup>36</sup> Fundación ideas para la paz. 2020: un año decisivo para la implementación del Acuerdo de Paz. Disponible en: <http://empresas-pazddhh.ideaspaz.org/2020-un-ano-decisivo-para-la-implementacion-del-acuerdo-de-paz>

<sup>37</sup> Instituto Kroc (2021). informe comprensivo sobre la implementación del Acuerdo Final en Colombia disponible en: <https://curate.nd.edu/downloads/9c67wm14c71>

<sup>38</sup> Fundación ideas para la paz. 2020: un año decisivo para la implementación del Acuerdo de Paz. Disponible en: <http://empresas-pazddhh.ideaspaz.org/2020-un-ano-decisivo-para-la-implementacion-del-acuerdo-de-paz>

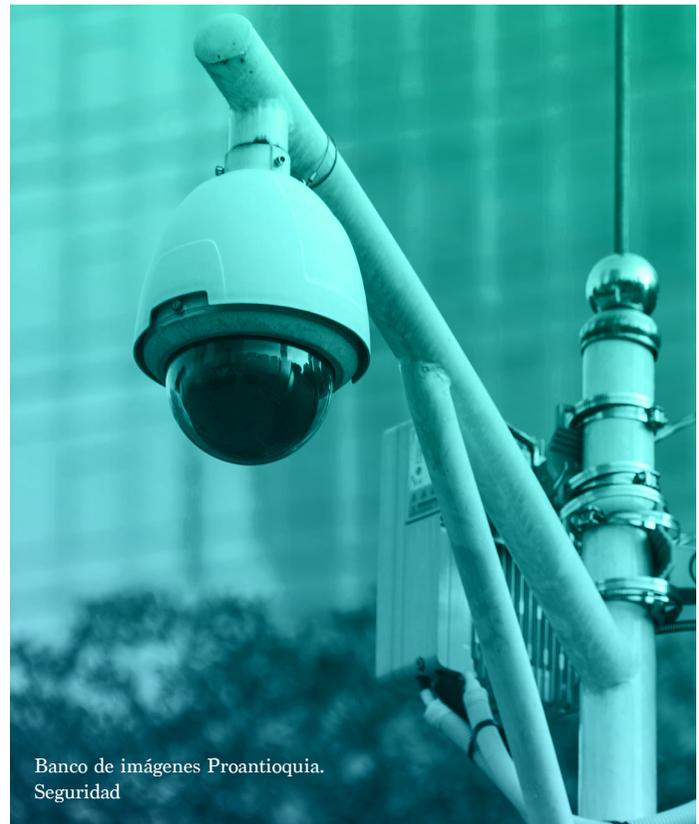
<sup>39</sup> Fedesarrollo. (2021). Descifrar el futuro. La economía colombiana en los próximos diez años (abril, 2021). Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.S.

de forma eficiente en condiciones de competencia. De allí que se deba trabajar específicamente en la construcción de una cultura política que permita el logro de unos acuerdos mínimos sobre reformas que puedan obtener amplios consensos sociales, y la existencia de sistemas electorales que permitan desarrollar dichos acuerdos. De hecho, es fundamental que las reformas se concentren en minimizar las conexiones clientelares entre candidatos y contratistas, y en mejorar la representatividad general del sistema político. Sobre esa base, es necesario repensar la estructura de elección de los órganos de control y las altas cortes como medidas necesarias para asegurar los balances del sistema republicano y la lucha efectiva contra la corrupción.

## 15. Reforma a la justicia y gestión de la seguridad y la convivencia territorial

El fortalecimiento de las capacidades institucionales del Estado colombiano supone la necesidad de cambios relacionados con el sistema de justicia y con la toma de decisiones para la seguridad a nivel territorial. De acuerdo con Fedesarrollo<sup>40</sup>, una reforma al sistema de justicia colombiano debe contar con siete factores clave: evitar la participación de las cortes en las decisiones de gran relevancia política, atender la gerencia del sector, redefinir el sistema disciplinario, replantear la selección de magistrados de Altas Cortes, reformar el aparato de formación a abogados, crear una institución de formación para jueces de alto nivel y utilizar inteligencia artificial para la toma de decisiones con objetivo de agilizar procesos. De hecho, según el informe de Justicia Cómo Vamos de 2021, el 43% de los ciudadanos no acuden al sistema de justicia porque lo consideran lento.

Por otro lado, instituciones como USAID han identificado brechas en los sistemas de justicia cercana al ciudadano, convirtiéndose en un asunto táctico a ser tenido en cuenta en propuestas futuras de reforma y en diseño de mejores instrumentos de política pública para la gestión efectiva de la seguridad y la convivencia territorial y la coordinación con los organismos de seguridad y de justicia.



Banco de imágenes Proantioquia.  
Seguridad

En materia de desafíos para el orden público y seguridad, Fedesarrollo<sup>41</sup> resalta el narcotráfico, los grupos armados ilegales y organizaciones criminales, así como la expansión de los cultivos ilícitos son fenómenos interdependientes que demandan medidas integrales para la protección de la ciudadanía y el fortalecimiento del Estado en la creación de mayores incentivos para que los ciudadanos se mantengan dentro de la legalidad. Por su parte, la Fundación Ideas para la Paz ha identificado retos relacionados con el recrudecimiento de violencia armada, el fortalecimiento y recomposición de grupos armados ilegales, el rezago en la sustitución de cultivos ilícitos y las dificultades en el acompañamiento y restitución de derechos de las víctimas. Todo esto ha dado lugar al debilitamiento de procesos comunitarios y del tejido social en el territorio colombiano.

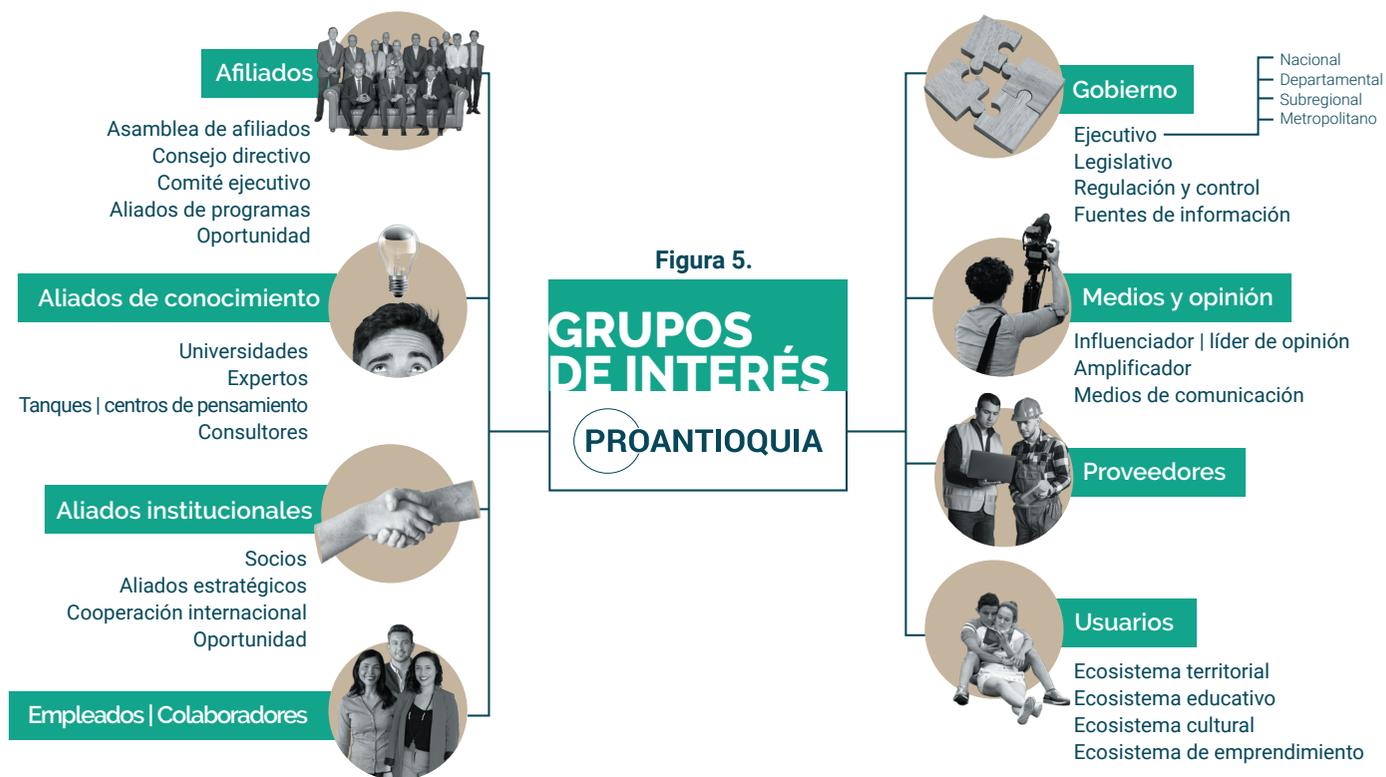
Las acciones integrales para la protección de los ciudadanos y el fortalecimiento del aparato estatal suponen un reto no menor, en tanto es primordial alcanzar la presencial capacidad, representatividad, legitimidad y legalidad del Estado en el territorio, para demandar legalidad y hacer control efectivo a los comportamientos de los ciudadanos y las instituciones.

<sup>40</sup> | <sup>41</sup> Ibid.

# 5. GRUPOS DE INTERÉS

En Proantioquia estamos convencidos de que la generación de valor público para el desarrollo sostenible con equidad es un proceso que requiere de una visión compartida y acordada mediante procesos participativos con otros; la base de este proceso es la movilización y articulación de las capacidades de los actores de los sectores público, social, empresarial y académico para lograr la consolidación de escenarios que tienen como punto de partida el compromiso de diferentes actores con la búsqueda del beneficio común y el bienestar de las personas.

En este sentido, reconocemos la importancia del desarrollo de relaciones transparentes y de confianza, la gestión de riesgos, la puesta en común de recursos para resolver problemas y alcanzar objetivos superiores, la conexión y el fortalecimiento del proceso de toma de decisiones. Por ello, realizamos un ejercicio de identificación de grupos de interés basado en la norma AA-1000SES (2015)<sup>42</sup> que orienta la creación e implementación de prácticas para la inclusión, el compromiso y la comunicación con grupos de interés de la organización para la sostenibilidad, y el logro de objetivos comunes por medio del diálogo; así, planteamos un modelo de relacionamiento con nuestros grupos de interés que responde al ADN de Proantioquia: *Convocar – Articular – Movilizar* las capacidades de los sectores público, social, empresarial y académico.



Fuente: elaboración propia

<sup>42</sup> Disponible en: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard/>

**NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS**

Grupo	Descripción	Objetivos de relacionamiento
<b>Afiliados</b>	Empresas, instituciones, y organizaciones que brindan dirección estratégica y administrativa, hacen seguimiento a la gestión y apalancan el sostenimiento y desempeño de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la dirección estratégica y administrativa de Proantioquia.</li> <li>Aportar ideas y acciones que permitan alcanzar el objetivo de la Fundación</li> </ul>
<b>Gobierno</b>	Autoridades nacionales, regionales y locales, integrados por los diversos actores estatales, que interactúan con Proantioquia, bien sea como autoridad regulatoria-control o en las distintas dinámicas de gestión de alianzas público-privadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover acciones y estrategias enfocadas en el desarrollo y bienestar de las personas.</li> <li>Incidir en la toma de decisiones por medio de recomendaciones de política pública y acompañamiento en su implementación.</li> <li>Aportar en la construcción de políticas públicas asociadas a la agenda temática de Proantioquia.</li> <li>Obtener información para la toma de decisiones.</li> </ul>
<b>Aliados de conocimiento</b>	Centros de investigación, tanques de pensamiento y actores que, partiendo de la dinámica de nuestra agenda, son relevantes para la gestión de conocimiento en temas asociados al desarrollo de los territorios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construir conocimiento conjunto partiendo del análisis y entendimiento del entorno.</li> <li>Identificar referentes de conocimiento como fuentes de consulta de información y expertos</li> <li>Promover el desarrollo desde el conocimiento calificado</li> </ul>
<b>Aliados institucionales</b>	Actores con quienes trabajamos en calidad de socios en proyectos, programas e iniciativas; que tienen el potencial para trabajar con ellos en el futuro y con quienes unimos esfuerzos para potenciar y promover capacidades para el logro de objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar proyectos en conjunto</li> <li>Intercambiar conocimiento y capacidades</li> <li>Promover el desarrollo en diferentes territorios y desde frentes de trabajo complementarios</li> <li>Articular esfuerzos para la puesta en marcha de proyectos sociales y económicos</li> </ul>
<b>Usuarios</b>	Organizaciones, comunidades y personas que participan de nuestros programas como beneficiarios directos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacerlos partícipes y entregar los contenidos de nuestros programas para la promoción del desarrollo sostenible con equidad</li> </ul>
<b>Empleados y colaboradores</b>	Talento humano que desarrolla y ejecuta las capacidades organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aportar las capacidades para el cumplimiento de los objetivos misionales de Proantioquia</li> <li>Fortalecer la cultura organizacional</li> <li>Promover el desarrollo de los empleados</li> </ul>
<b>Proveedores</b>	Empresas o individuos que proveen bienes y servicios para el desarrollo de actividades de Proantioquia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer el proceso de obtención de bienes y servicios por medio del establecimiento de relaciones estratégicas</li> </ul>
<b>Medios y opinión</b>	Medios informativos y líderes de opinión que se convierten en un canal relevante para amplificar el alcance de la información que genera la organización, así como para mantenernos actualizados frente al entorno, posicionar temas relevantes y construir opinión alrededor de asuntos de interés común.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionar temas de discusión relevantes para el desarrollo de las regiones.</li> <li>Comunicar información sobre la gestión de la Fundación.</li> <li>Participar en la construcción de una opinión informada.</li> </ul>

**PROANTIOQUIA**