



En colaboración con:



IMPACTO COLECTIVO EN EDUCACIÓN:

ENFOQUE, EXPERIENCIAS Y
ORGANIZACIONES PIONERAS EN
COLOMBIA



IMPACTO COLECTIVO EN EDUCACIÓN:

ENFOQUE, EXPERIENCIAS Y ORGANIZACIONES PIONERAS EN COLOMBIA

Noviembre de 2020

Consejo Directivo FExE

Principales

Carlos Enrique Cavalier Lozano
Coordinador de Sueños y
Presidente junta directiva Productos
Naturales de la Sabana - Alquilería
S.A. Presidente del Consejo
Directivo de Fundación ExE

Marcela Restrepo Mejía
Miembro Junta Directiva
Fundación Luker
Vicepresidenta del Consejo
Directivo de Fundación ExE

Gonzalo Alberto Pérez Rojas
Presidente Grupo de Inversiones
Suramericana S.A.

Eric Flesch Santoro
Presidente Promigas S.A. E.S.P.

José Alejandro Cortés Osorio
Presidente Junta Directiva
Grupo Bolívar

Cecilia María Vélez
Exministra de Educación Nacional

Fabián Andrés Hernández Ramírez
Presidente Telefónica Móviles
Colombia S.A. Movistar

Suplentes

Fernando Cortés McAllister
Vicepresidente de
Responsabilidad Social
Director Ejecutivo Fundación
Bolívar Davivienda

Azucena Restrepo Herrera
Presidenta Ejecutiva
Proantioquia

Manuel José Carvajal
Presidente Junta Directiva
Fundación Carvajal

Liliana Restrepo Arena
Presidenta Frisby S.A.

Roberto Vélez
Gerente Federación
Nacional de Cafeteros

Marleny de Ararat
Gerente General Viviendas
y Valores

Karina Stocovaz
Gerente Innovación Social
LATAM
Directora Instituto Natura

Invitados permanentes

Cristina Gutiérrez de Piñeres
Directora Ejecutiva United Way
Colombia

Antonio Celia
Profesor visitante London School of
economics

David Bojanini García
Expresidente Grupo SURA

Equipo FExE

Andrea Escobar Vilá
Directora Ejecutiva

Diego Sánchez Hernández
Coordinador de Análisis de Datos

Sonia Vallejo Rodríguez
Coordinadora de
Fortalecimiento

Luz Enith Castro Otálora
Coordinadora de Regionales

Nicolás Moreno Montoya
Coordinador Administrativo
y Financiero

Luisa Fernanda Serrato Rey
Líder de Comunicaciones
y Mercadeo

Autores

Fundación Empresarios
por la Educación

Julia Alegre Barrientos

Diseño y diagramación

Fundación Empresarios
por la Educación

Apoyo técnico

María Paula Barbero

Carrera 7 No. 74B-56
Of. 303 PBX: (57 1) 313 17
00 Bogotá D.C., Colombia
info@fundacionexe.org.co

www.fundacionexe.org.co

CONTENIDO

Prólogo. Juntos somos más fuertes. Andrea Escobar Vilá	5
Introducción	7
Escenario preliminar del Impacto Colectivo en Colombia	11
Agenda Común	15
Sistema de medición compartido	29
Actividades de refuerzo mutuo	37
Organización de apoyo central	49
Comunicación continua	59
Resultados Tempranos en Colombia	67
Cámara de Comercio de Bogotá	67
Fundación Carvajal	69
Fundación Corona	70
Fundación Empresarios por la Educación	72
Fundación Luker	73
Primero lo Primero	74
Conclusiones	76
Referencias	79

Prólogo

Juntos somos más fuertes.

La educación es un motor natural del cambio, el mayor generador de desarrollo social, y un garante fundamental del cierre de brechas e inequidades estructurales en las sociedades. Su relevancia a nivel global provoca que los esfuerzos dirigidos a mejorar la calidad de los sistemas educativos y a garantizar el acceso a este derecho básico inalienable, nos impulsen a buscar estar siempre un paso adelante. De hecho, cada vez es más evidente que si se quiere incidir en la mejora de la educación, se necesita encauzar la voluntad y el compromiso de una mayor cantidad de actores para concretar soluciones transversales y multisectoriales.

El trabajo propuesto bajo el modelo de Impacto Colectivo es un llamado a trabajar los unos con los otros de forma colaborativa e innovadora, aprender mutuamente de los errores, e introducir mecanismos de corrección conjunta de nuestro actuar. Se trata de un enfoque que no es nuevo: En Estados Unidos organizaciones como *StriveTogether*, GAIN, United Way Worldwide o General Electrics (Grossman y Lombard, 2015, p. 11) llevan más de una década implementando este modelo como base metodológica de sus iniciativas locales y regionales en favor de la educación; y varios casos de éxito demuestran su eficacia para resolver problemas a gran

escala. En Colombia el sector privado lo ha asumido e implementado desde hace más de tres años en varios proyectos que se destacan por la concentración precisa de las intervenciones, la participación de socios locales y nacionales, y por la propia comunidad, en cuyas manos recae la responsabilidad última de apropiarse y dar sostenibilidad al cambio.

Con estos precedentes en mente, y comprendiendo el valor del trabajo articulado, desde la Fundación Empresarios por la Educación convocamos a las organizaciones que vienen adelantando procesos de Impacto Colectivo en educación, como son las Fundaciones Luker, Corona y Carvajal, la Cámara de Comercio de Bogotá y la alianza Primero lo Primero, integrada por las Fundaciones Mario Santo Domingo, United Way Colombia, Pies Descalzos y aeioTU - Fundación Carulla, en un ejercicio de participación activa a través de mesas de diálogo periódicas como espacios para intercambiar experiencias, conocer y reconocer buenas prácticas relacionadas con la clasificación de estrategias complejas implicadas en un cambio de sistemas, y la exploración de formas de financiación a largo plazo, en las cuales se generó conocimiento empírico para inspirar a otras entidades en asumir este reto ambicioso de actuar unidos.

Trabajar bajo el modelo de Impacto Colectivo, orientando y coordinando prácticas comunes que realmente generen resultados, es una aspiración más que justificada y legítima, más en un país como Colombia donde alrededor del 70% de la inversión social privada se aplica al campo de la educación (AFE, 2018).

En las siguientes páginas se encontrará un recorrido bajo los cinco principios de la metodología que están realizando seis organizaciones con toda determinación y convencimiento, como lo estamos nosotros desde la Fundación Empresarios por la Educación, pues juntos somos más fuertes y podemos lograr transformar el sistema educativo colombiano y la vida de tantos niños, niñas y jóvenes que están llamados a ser la futura generación de ciudadanos y líderes que lleven a Colombia a convertirse

en un Estado más moderno, dentro de un entramado mundial cada vez más competitivo, globalizado e interconectado.

Acogemos con curiosidad y asombro la diversidad de desencuentros y consensos para comprender cómo estar mejor hace que lo que se llama Impacto Colectivo sea el resultado de ser tejedores del hoy y del mañana y de ver en un hilo la utopía que nos abriga a todos. Por supuesto, hacer del Impacto Colectivo un modelo de gestión efectiva de proyectos no es posible si no se acompaña de un compromiso genuino de las partes, asumiendo que ésta no es una propuesta inalcanzable.

Andrea Escobar Vilá

Directora Ejecutiva de la Fundación
Empresarios por la Educación

Introducción

El propósito de este documento es profundizar en las experiencias de Impacto Colectivo en educación que en los últimos años han desarrollado en Colombia diversas organizaciones y fundaciones comprometidas con la calidad del sector educativo, de cara a la transformación positiva y real de la educación en el país. Así mismo, busca afianzar un marco comparativo desde el cual analizar las dimensiones actuales de este enfoque estratégico, sus resultados tempranos y sus desafíos futuros.

A grandes rasgos, el Impacto Colectivo aplicado a la educación es un modelo de gestión de intervenciones que busca generar cambios significativos, tangibles y duraderos a partir de la creación de alianzas entre entidades y organizaciones, entendiendo que la complejidad e interdependencia de nuestras sociedades y, por ende, de los sistemas educativos modernos, incluyendo el colombiano, requieren de un trabajo conjunto para su correcta articulación y avance. De lo que se trata es de promover una visión colectiva y unitaria de los problemas y las soluciones deseadas, en contraposición con el modelo tradicional de realizar intervenciones aisladas y puntuales, sin visión en el largo plazo, las cuales generalmente desconocen los esfuerzos que ya ejecutan organizaciones locales para lograr el mismo objetivo. Bajo esta premisa, el aporte y liderazgo de las organizaciones privadas resulta clave para su puesta en marcha, pues su contribución y sus aportes económicos y de talento humano y dedicación, son la

piedra angular para lograr el éxito futuro del Impacto Colectivo y el aseguramiento de soluciones innovadoras.

De acuerdo con el lema de la Foundation Strategy Group (FSG), pionera desde el año 2000 en asesorar procesos de Impacto Colectivo en educación, ninguna organización tiene la capacidad de resolver por sí misma ningún problema en gran escala. Dicha Fundación, con base en Estados Unidos, es responsable de la creación del Collective Impact Forum, un espacio conformado para apoyar las iniciativas de Impacto Colectivo en educación, donde se subraya que contiene un enfoque inédito y poderoso centrado en el cruce de experiencias sectoriales colaborativas que ha demostrado su efectividad para resolver problemas sociales de gran envergadura y brindar resultados cuantificables. El modelo busca promover el máximo de alianzas estratégicas entre los distintos sectores de la sociedad civil, gobierno, autoridades locales, empresa privada, fundaciones y organizaciones sin ánimo de lucro con capacidad de suscitar cambios reales, innovadores y sostenibles en el tiempo.

John Kania y Mark Kramer, actuales asesores de FSG, fueron los primeros en acuñar el término “Impacto Colectivo” y dotarlo de base metodológica. En el año 2011 publicaron un artículo de gran repercusión en la *Stanford Social Innovation Review*, donde expusieron los principios básicos de este enfoque que se diferencia de los procesos meramente colaborativos entre instituciones

(públicas o privadas), porque requiere de una infraestructura centralizada y un compromiso unitario y consensuado en todas las fases del proceso. Desde esta perspectiva, los investigadores enumeraron las cinco condiciones indispensables que debe caracterizar cualquier esfuerzo de Impacto Colectivo en educación: Una agenda común; sistemas compartidos de medición; actividades de refuerzo mutuo; organizaciones centrales de apoyo; y comunicación continua.

1. Una Agenda Común. Se trata de una visión compartida para el cambio que incluya un entendimiento común del problema, así como un enfoque y unos objetivos conjuntos para resolverlo mediante acciones acordadas. Sin esta premisa los esfuerzos se verán divididos y el impacto socavado. El Impacto Colectivo hace necesario discutir y resolver las diferencias entre todos los implicados sin priorizar ninguna postura, a menos que la evidencia así lo justifique.

2. Sistemas compartidos de medición. No puede haber un acuerdo sobre una agenda común si no se comparten los criterios que se emplearán para medir el alcance real de las acciones del Impacto Colectivo. Es una condición necesaria por la cual los participantes se comprometen a responder ante unas expectativas y unas necesidades sociales, y se generan resultados empíricos en la vida de los beneficiarios de los esfuerzos. Con la rendición de cuentas se promueve un proceso transparente de ejecución del proyecto, y al mismo tiempo se garantiza que las entidades participantes respondan entre sí en el evento de no estar alcanzando los cambios deseados.

Además, promueve un aprendizaje orgánico y continuo fundamental para el éxito del modelo. Es imprescindible determinar de qué manera se van a evaluar los resultados conforme a unos indicadores comunes y transversales que deberán ser pactados con anterioridad.

3. Actividades de refuerzo mutuo. Este punto se relaciona directamente con la *expertise* de cada participante involucrado en la iniciativa, y el valor añadido que su actividad y conocimientos en determinada materia pueden aportar al éxito de la estrategia de Impacto Colectivo. Según Kania y Kramer, se trata de alentar a cada uno de los implicados para realizar el conjunto específico de actividades en las cuales se destaca, de modo que apoye y se armonice con las acciones del resto. Es una coordinación de esfuerzos diferenciados en función de un plan de acción unitario y común. La consecución de este indicador no proviene tanto del número de participantes, sino de que cada uno centre su actividad en aquello que sabe hacer mejor, de forma independiente, pero siguiendo el plan general pactado. Los esfuerzos deben reforzarse, no duplicarse.

4. Organizaciones centrales de apoyo. Después de analizar numerosos casos fallidos de acciones colaborativas entre organizaciones, Kania y Kramer concluyeron que para lograr un proyecto exitoso de Impacto Colectivo es necesario contar con el apoyo de una organización central independiente dedicada a planificar, administrar y acompañar las acciones de la estrategia, la cual debe encargarse de las tareas relacionadas con la facilitación de procesos, apoyo a

la comunicación, recopilación de datos, elaboración de informes y manejo de detalles logísticos y administrativos. Así mismo, debe liderar acciones de mediación en los conflictos que surjan entre las partes interesadas, buscar oportunidades y presentar soluciones ante las dificultades; y estar integrada por un equipo cuyo personal será designado por fuera de las entidades participantes, con el objetivo de garantizar una infraestructura independiente e imparcial, comprometida únicamente con el proyecto y la obtención de resultados.

5. Comunicación continua. En esta condición aparece una de las obligaciones más complejas de alcanzar, pero fundamental para el éxito del proyecto de Impacto Colectivo: la generación de confianza entre los participantes. Una exigencia que cobra más complejidad por la naturaleza de las partes: instituciones de gobierno,

organizaciones sin ánimo de lucro, entidades privadas y sociedad civil, que no siempre están llamadas a entenderse por la misión, visión y valores que identifican sus acciones. Aún así, esta es la base que les permitirá reconocerse mutuamente y apreciar la motivación común que subyace en sus diversos esfuerzos, según lo propuesto por los autores citados. Para ello se requiere de tiempo para constatar que sus intereses están siendo respetados, que las decisiones se adoptan de forma proporcionada, sobre la evidencia objetiva, y a partir de la mejor solución posible para abordar el problema; y, evidentemente, para garantizar que no se favorecerá a una organización sobre el resto. La forma de instaurar la tan necesaria confianza y solucionar posibles discrepancias, radica en llevar a cabo reuniones periódicas y una comunicación continuada y directa, donde se aborden todas estas cuestiones y se alcancen consensos.

Tabla 1. La pertinencia del proyecto

Impacto aislado frente a impacto colectivo	
Los inversores seleccionan beneficiarios individuales que ofrecen soluciones más prometedoras	Los inversores e implementadores comprenden que los problemas sociales y sus soluciones surgen de la interacción de numerosas organizaciones dentro de un sistema más amplio
Las organizaciones sin fines de lucro trabajan por separado para producir el mayor impacto independiente	El progreso depende del trabajo hacia el mismo objetivo y de la medición de los mismos aspectos
La evaluación intenta aislar el impacto de una organización en particular	El impacto a gran escala depende del aumento de la alineación intersectorial y del aprendizaje entre las numerosas organizaciones.
Se asume que el cambio a gran escala depende de la ampliación de la escala de una sola organización	Los sectores corporativo y gubernamental son socios fundamentales
Los sectores corporativo y gubernamental suelen estar desconectados de los esfuerzos de las fundaciones y las organizaciones sin fines de lucro	Las organizaciones coordinan activamente su acción y comparten las lecciones aprendidas

Fuente: Stanford Social Innovation Review, 2012.

Para respaldar sus conclusiones, Kania y Kramer tomaron como ejemplo un caso de éxito liderado por la organización *StriveTogether* en el área metropolitana de Cincinnati-Norte de Kentucky (Estados Unidos), que contó con el respaldo y la participación de más de trescientos líderes de organizaciones locales. Al cuarto año de implementar el Impacto Colectivo como fundamento de sus acciones, se evidenció una mejora del rendimiento educativo de los alumnos de escuelas públicas desde los primeros años de preescolar hasta la inserción profesional, y se alcanzaron resultados positivos en 34 de los 56 indicadores establecidos como parámetro de medición antes de implementar el enfoque. Todo ello a pesar de la recesión económica y los recortes presupuestarios.

Por supuesto, como advierten los autores, sin una inversión de recursos proporcional y considerable, y sin un cambio radical de paradigma en el que tanto los potenciales donantes como las organizaciones involucradas renuncien a continuar apostando por intervenciones puntuales y soluciones de corto plazo para abordar los grandes problemas que afronta la educación, el Impacto Colectivo es imposible de ejecutar; pues se trata categórica y taxativamente de un enfoque a largo plazo, porque presupone efectos sociales a gran escala y un impacto transformador en las comunidades beneficiarias, y requiere de la apropiación por parte de éstas de cara a garantizar la sostenibilidad futura de los objetivos alcanzados.

Escenario preliminar del Impacto Colectivo en Colombia

En Colombia, el modelo de Impacto Colectivo está todavía en sus primeras fases de discusión y desarrollo, como parte de un proceso lógico de apropiación por parte de los actores involucrados. El esfuerzo de las organizaciones y fundaciones del ámbito privado es fundamental en esta tarea, y cada vez son más las entidades que apuestan por integrar este enfoque innovador a sus proyectos educativos con el claro propósito de abordar los problemas estructurales que identifican el sistema educativo del país en sus diferentes niveles, desde los primeros años hasta la universidad y al posterior acceso al mercado laboral, y a partir de una concepción integral y colaborativa que abarque toda la complejidad social colombiana rural y urbana.

En este contexto, la Fundación Empresarios por la Educación (FExE), dedicada desde hace casi veinte años a promover alianzas estratégicas público-privadas en torno al diseño e implementación de proyectos que apuntan a mejorar la calidad de la educación, ha constituido una comunidad de aprendizaje orgánico alrededor del Impacto Colectivo, para coordinar esfuerzos y generar discusiones en torno a su fortalecimiento en el país. Desde esta posición de articulador, FExE facilita el reconocimiento mutuo entre pares a partir de un espacio de intercambio productivo que engloba a las entidades que desde hace años dirigen sus esfuerzos en la adopción de este enfoque como modelo de gestión de sus proyectos. El

objetivo de este grupo de trabajo es que los participantes profundicen en otras experiencias de Impacto Colectivo que existen en el país, y compartan prácticas exitosas y evalúen procedimientos que han demostrado ser ineficaces, así como ahonden en la multiplicidad de oportunidades en torno a la medición y el monitoreo de los procesos, entre otras cuestiones claves.

La iniciativa cuenta con el respaldo de las Fundaciones Luker, Corona y Carvajal, la Cámara de Comercio de Bogotá y la alianza “Primero lo Primero”, integrada por las Fundaciones Mario Santo Domingo, United Way Colombia que reúne a las Fundaciones Dividendo por Colombia y Génesis; así como a las Fundaciones Pies Descalzos y AeioTU - Carulla; y además ha contado con la presencia de otras organizaciones interesadas en la metodología como las Fundaciones Bancolombia, Frisby y Filantropía Transformadora, como organizaciones con incidencia nacional y local, cuya trayectoria en el sector educativo es un incentivo para movilizar cantidades ingentes de conocimiento en la materia y captar futuros aliados que sumen esfuerzos. Todo ello con vistas a la creación de una gran comunidad de aprendizaje de Impacto Colectivo, de carácter multidisciplinar, con ruta de acción propia, monitoreo de intervenciones y respaldo de procesos.

En cuanto a los proyectos que adelantan las fundaciones mencionadas, responden

a diferentes objetivos enmarcados dentro de la actividad proyectada por cada una; y se hallan en diferentes fases de ejecución. En el caso de la Fundación Luker, que lidera un proyecto relativo a la formación de talento humano en la ciudad de Manizales con énfasis en las habilidades que deberán incorporar los jóvenes para afrontar los retos del nuevo siglo, la alianza ha conformado un grupo de trabajo con sectores transversales estratégicos que convergen para establecer cuáles son esas competencias, en función de generar unos indicadores educativos básicos sobre rendimiento escolar y universitario de los estudiantes. Los responsables de Luker prevén que los primeros resultados empiecen a ser cuantificables entre los cinco y los ocho años desde el inicio de ejecución del programa.

De otra parte, una de las fundaciones pioneras en Colombia en incluir el Impacto Colectivo en sus proyectos, ha sido la Fundación Carvajal, la cual con la alianza constituida desde hace tres años empezaron a explorar el enfoque de Impacto Colectivo como posible solución ante los limitados alcances de sus acciones sobre los indicadores educativos de Cali, a pesar de la gran inversión en recursos y talento humano que estaban destinando. Concluyeron que debían “cambiar su forma de intervención y focalizar sus esfuerzos en un objetivo superior”, según las palabras de Manuel José Carvajal, presidente de la Junta Directiva, quien añade: *“Un cambio transversal y sistémico para provocar una transformación real en la vida de la comunidad educativa”*.

Otro ejemplo es la Fundación Corona, que lidera en Colombia el programa Global

Opportunity Youth Network (GOYN) una iniciativa internacional de Impacto Colectivo, que tiene como objetivo reducir el número de Jóvenes con Potencial – jóvenes que ni estudian ni trabajan o se encuentran en la informalidad en seis ciudades del mundo, entre estas, Bogotá.

La iniciativa busca mejorar la calidad de vida de los jóvenes de la ciudad, a partir del acceso y permanencia en el mercado laboral formal, mejorando el acceso, calidad y pertinencia de la educación, formación, intermediación y procesos de talento humano. El logro de esta meta comprende un esfuerzo guiado por la colaboración y un abordaje sistémico, en el que se requiere movilizar a gran cantidad de los actores multisectoriales del ecosistema por medio de esquemas de colaboración, hacia apuestas de largo plazo.

Desde su fundación en 2011, Primero lo Primero se estableció como una gran alianza de fundaciones que respondían al mandato de apalancar recursos para invertir en infraestructura para la primera infancia; y a partir de 2016 la asociación cambió su visión y priorizó el Impacto Colectivo como base metodológica y medular para adelantar sus intervenciones en el territorio, pero con incidencia nacional y mirada en el largo plazo.

Las intervenciones de Impacto Colectivo precisan de la participación de actores fuera del paradigma educativo con capacidad de aportar soluciones inéditas y transversales e incidir en problemas estructurales causados por numerosos factores. Bajo esta premisa la Cámara de Comercio de Bogotá se integró al proceso,

dedicando sus esfuerzos de los últimos seis años a articular procesos de liderazgo compartido en educación, canalizando el compromiso de multitud de entidades del ámbito privado y público; y desde 2017 participa en un esfuerzo de Impacto Colectivo de la mano de la Secretaría de Educación del Distrito y otros aliados estratégicos para implementar un subsistema de educación superior en la capital que asegure el acceso a los últimos niveles formativos bajo los principios de excelencia y cierre de brechas.

En un primer análisis de los ejercicios que han ido afianzando estas organizaciones para apropiarse y aplicar el Impacto Colectivo, se pueden extraer varias conclusiones y aprendizajes tempranos:

- La colaboración es una característica que ha determinado el actuar de las fundaciones colombianas, sobre todo en los últimos diez años, a través del diseño y el desarrollo de programas e iniciativas, seguido de la financiación de proyectos y el aprendizaje entre pares; en contraposición con las operaciones de carácter aislado y autónomo que aún caracteriza el trabajo de algunas organizaciones en Colombia.
- Es también un rasgo distintivo e intrínseco de aquellas entidades que, de acuerdo con su misión fundacional integran grupos de empresas, como la Cámara de Comercio de Bogotá, con una función doble de catalizadores de alianzas estratégicas entre estas entidades, y de generadores de impacto a través de acciones específicas y propias. En este escenario, la colaboración entre pares se hace especialmente evidente en el diseño de las estrategias y en la búsqueda de aliados locales para aplicar proyectos con incidencia regional y concentrar un mayor volumen de recursos.
- Ha sido recurrente la alineación de objetivos y esfuerzos entre fundaciones de carácter privado e instituciones públicas, generando un equilibrio de fuerzas de alto impacto que suele traducirse en un avance significativo de las metas y de sus mediciones. El éxito de los ejercicios público-privados en las últimas décadas demuestra que ahí donde no llega lo público, alcanza lo privado, y viceversa, amplificando la capacidad de transformar ecosistemas educativos. Sin embargo, que un proyecto o iniciativa comprendan un trabajo colaborativo y una visión compartida del problema, no puede calificarse estrictamente como una estrategia de Impacto Colectivo, si no va acompañado de los otros cuatro requisitos establecidos por Kania y Kramer, referidos a sistemas compartidos de medición; actividades de refuerzo mutuo; organizaciones centrales de apoyo; y comunicación continua.
- La gran mayoría de las organizaciones colombianas que apuestan por el Impacto Colectivo se encuentran en las primeras fases de diagnóstico y ejecución, que incluyen la identificación de los posibles colaboradores, la formación de un grupo intersectorial, el diagnóstico de ecosistemas, la creación de una base de datos, la identificación del problema de acuerdo con la información obtenida, y la integración

de la comunidad beneficiaria en los procesos. Es una etapa que requiere de tiempo, dada la complejidad de la sistematización de los datos y el afianzamiento de voluntades. En cambio, otro porcentaje más reducido se halla inmerso en la definición de un plan de acción que antecede a la construcción de una agenda común, con base en la recolección de datos que aseguran una toma de decisiones adecuadas.

- Se destaca de forma positiva el compromiso que han adoptado todas

las organizaciones mencionadas, por liderar procesos transformadores a gran escala, del que se deduce un reajuste en sus expectativas con base en una visión de resultados de largo plazo, lo cual supone abrazar el nuevo paradigma que se desprende del Impacto Colectivo, y renunciar al enfoque tradicional basado en las intervenciones puntuales e incidencia limitada, poco eficaces a la hora de mejorar la vida de las personas beneficiarias hacia las cuales por definición se orientan los esfuerzos.

Agenda Común

La situación de apertura internacional que vive el mundo exige repensar políticas, rediseñar ecosistemas claves y configurar un nuevo tipo de ciudadano con las competencias necesarias para responder a las exigencias de un mercado laboral cada vez más competitivo y globalizado (Unesco, 2017). Grandes desafíos que requieren de soluciones transversales y multisectoriales, como las que garantiza la puesta en marcha del enfoque de Impacto Colectivo y la construcción de una agenda común que subyace en la colaboración estrecha entre pares. Las fundaciones están llamadas a guiar sus esfuerzos conforme a esa visión unitaria que aborde la complejidad de los nuevos tiempos, y asumir el liderazgo para volver a unir los negocios con la sociedad (Kramer y Porter, 2011, p. 3).

Un acuerdo conjunto que, en el caso particular de Colombia, exige a las partes liderar proyectos bajo los principios de diversidad e inclusión, por los cuales se reconozca la multiplicidad de realidades que configuran el país, especialmente en los territorios más apartados de las grandes capitales departamentales. *“Se trata de reconocer una ventana de oportunidades y aprovechar ese punto de inflexión para priorizar una solución colectiva y transversal”*, explica Pablo Jaramillo, director ejecutivo de la Fundación Luker.

Elaborar un plan de acción estratégico es uno de los puntos clave de toda colaboración entre instituciones y organizaciones, que cobra especial

urgencia en el caso del Impacto Colectivo con una agenda común, que es lo más parecido a un acta fundacional dentro de una estructura de gobernanza. En ella convergen los puntos de vista de los participantes en una única visión compartida para el cambio; y exige para su materialización comprensión, análisis y aproximación conjunta del problema, así como una ruta de acción realista que guíe la ejecución de las acciones acordadas para resolverlo, junto con una declaración de intenciones metódica gestada desde la colaboración a partir de un entendimiento mutuo de la situación por parte de las partes involucradas, así como de los resultados que se esperan obtener. De esto dependerá que el Impacto Colectivo tenga o no incidencia transformadora.

Cabe subrayar que no todos los problemas del ámbito educativo requieren de una solución de Impacto Colectivo (Kania y Kramer, 2011, p.7), porque algunos son esencialmente técnicos, tales como las intervenciones dirigidas a dotar de infraestructura puntual a comunidades concretas, como un proyecto para construir un colegio en determinada vereda del territorio. A grandes rasgos, en estos casos lo único que se necesita para alcanzar el objetivo es una inversión presupuestaria, y comprometer su edificación, pero los problemas adaptativos con multiplicidad de factores e interdependencias requieren de un acompañamiento permanente y continuo (Heifetz, Kania y Kramer, 2004, p. 26). Un ejemplo de esto último sería la necesidad de garantizar el acceso a estudios superiores de todos los

jóvenes en edad de estudiar, lo cual para su consecución exige la colaboración coordinada de numerosos actores inscritos en diferentes ámbitos de incidencia. *Innovar en Impacto Colectivo tampoco implica necesariamente construir desde cero ni trabajar de forma contrapuesta desconociendo esfuerzos anteriores;* y en cambio, este enfoque reivindica la capacidad de reconocer iniciativas que ya están demostrando resultados para integrarlas a la agenda común como un ejercicio de sumar impulsos (Hanleybrown, Kania y Kramer, 2012, p. 3) y construir sobre lo construido, pero desde una perspectiva inédita e innovadora. De este modo, se logra capitalizar una mayor cantidad de recursos para garantizar resultados de mayor incidencia.

Como señalan estos tres autores (2012), la concreción de una agenda común requiere de un fuerte liderazgo (p. 3) por parte de una persona o de un grupo de participantes cuya autoridad y trayectoria sean un incentivo para convencer al resto de aliados sobre la importancia de alcanzar una visión compartida y unitaria, además de ser capaces de mantener el compromiso de las partes desde el inicio del proyecto hasta alcanzar los objetivos propuestos. Estos líderes tienen la enorme responsabilidad de prever el alcance de las alianzas y servir como catalizadores para lograr el consenso, además de guiar las conversaciones, solucionar discrepancias y apalancar voluntades sin monopolizar el diálogo, desde una posición de dinamizadores de oportunidades.

A la hora de priorizar los objetivos de la agenda, es vital que los actores abandonen sus intereses partidistas en beneficio

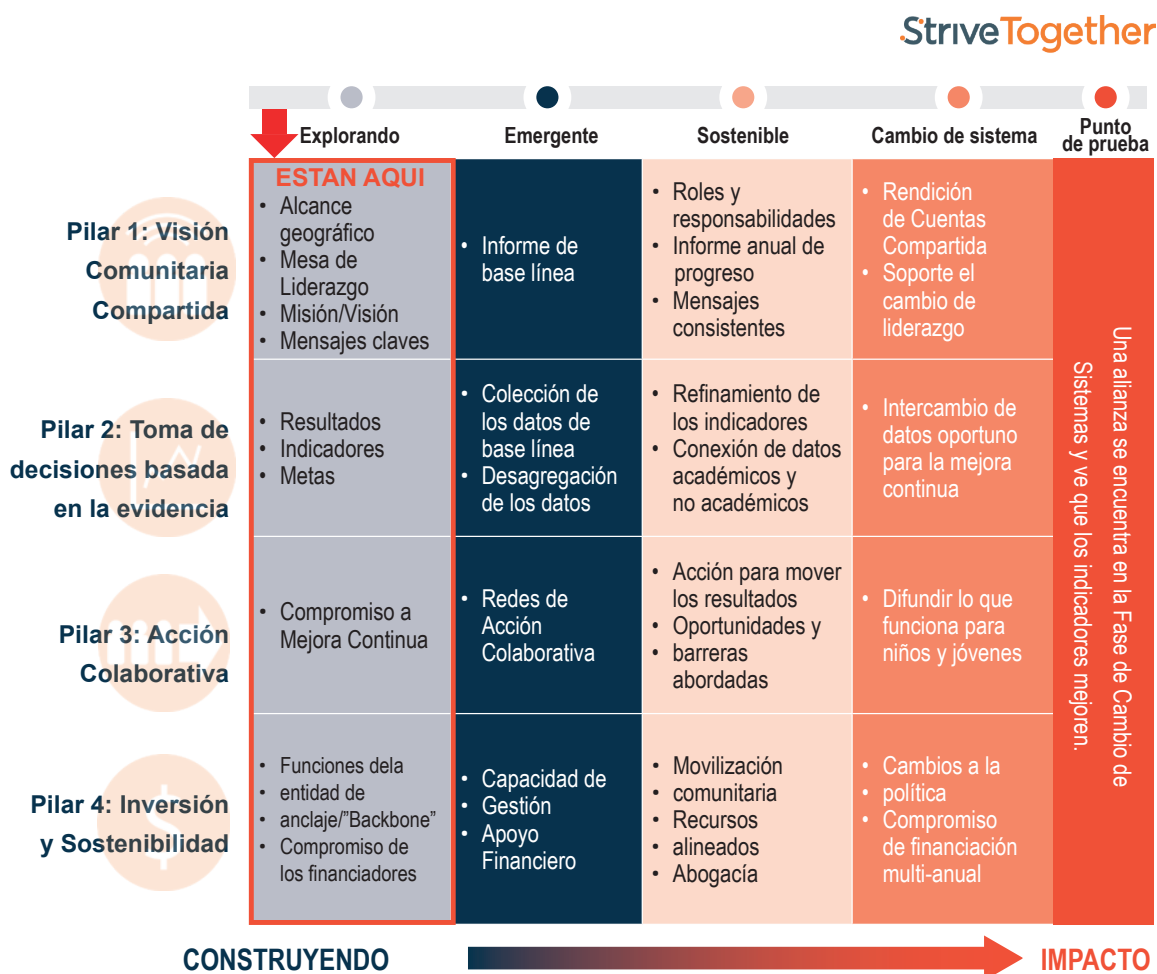
de un objetivo común, se apropien de las estrategias, y se reconozcan en el conjunto de prácticas en toda su amplitud y complejidad, de cara a concentrar sus esfuerzos en una misma dirección coordinada. Se trata del interés genuino de trascender la propia visión y apostar por un impacto macro que promueva incentivos compartidos y la transformación de realidades. Es importante subrayar que la tendencia al aislamiento de algunas organizaciones duplica esfuerzos, cuando se podrían compartir y optimizar. Así, el Impacto Colectivo se define por el poder multiplicador de las acciones coordinadas, y, como añade Andrea Salazar, directora ejecutiva de Primero lo Primero, no puede funcionar sin una completa apertura: *“Es imprescindible que las fundaciones y organizaciones abandonen actitudes que se apropian del conocimiento adquirido o de las iniciativas: Al contrario, los intereses propios deben quedar relegados a un segundo lugar frente a la prioridad de alcanzar el propósito superior de mejorar los indicadores estructurales del país desde lo local”*. Es decir, facilitar el acceso a los aprendizajes y procesos exitosos por parte de otros actores que operan en el sector, puede ayudar en el objetivo de alcanzar ese escenario ideal.

La agenda común debe estar aterrizada al contexto que se quiere intervenir y responder a las necesidades reales de los receptores clave, con base en un análisis exhaustivo de los datos que se desprenden de ese ecosistema y no en supuestos de lo que se cree que podría funcionar. Según Geoff Zimmerman, director de Impacto y Mejoramiento Continuo de KnowledgeWorks, filial *StriveTogether*, una sistematización y

comprensión previa de las métricas es un primer paso crítico pero fundamental para el éxito de las acciones (citado por Mohammed y Gaines, 2013, p. 2). La organización ha demostrado a partir de su propia experiencia, como en el caso de la iniciativa desarrollada en Cincinnati – Norte de Kentucky, que los esfuerzos de Impacto Colectivo son más efectivos si antes de construir la agenda común se ha llevado a cabo una evaluación preliminar de los indicadores existentes. Este trabajo de exploración ayuda a su vez a anticipar posibles necesidades y coyunturas que no se habían previsto, así como establecer el tiempo aproximado que se requerirá

para obtener resultados de cada objetivo propuesto en la agenda común. *StriveTogether*, con más de quince años de experiencia coordinando el proyecto con enfoque colaborativo, elaboró la “Teoría de Acción” (*Overview Theory of Action*, p.1), que es su propuesta de modelo de gestión para ejecutar intervenciones de Impacto Colectivo en educación que deberá estar recogido y delimitado en la agenda común, junto con un plan de acción estratégica en el cual se distinguen cinco fases de implementación, cuyo principio rector es el de alcanzar una visión unitaria de las partes para abordar un problema determinado: Exploración, creación

Gráfica 1. Teoría de Acción Abreviada



Fuente: *StriveTogether*, 2015.

(“emergente”), sostenibilidad, cambio de sistema y punto de prueba.

En la fase de exploración, los responsables de *StriveTogether* recomiendan identificar, basado en la evidencia, a quiénes estarán dirigidas las acciones. Desde ese entendimiento proponen trazar un *target* global poblacional macro, que debe orientar la agenda común y los objetivos superiores del enfoque. De este se desprende otro *target*, o nicho comunitario delimitado, que servirá para hacer una aproximación inicial a las verdaderas utilidades de la iniciativa y promover reajustes de los esfuerzos, si fuere necesario.

Algo similar sucede con el proyecto de Impacto Colectivo en el que está inmersa la Fundación Corona con GOYN Bogotá. Existe un esquema global que determina el modelo de estrategia macro para reducir el número de jóvenes que ni estudian ni trabajan o están en el mercado informal. El conjunto de las seis ciudades del mundo que participan en este ejercicio, con componentes generales e indicadores compartidos son: Bogotá, Colombia; Pune y Jhakhhand, en la India; Mombasa, Kenia; Sao Pablo, Brasil; y Ethekwini, Sudáfrica. Sin embargo, Fundación Corona es la responsable de adecuar la agenda GOYN a las particularidades de la ciudad e incluir en el diseño del proyecto el entramado de problemáticas específicas que afrontan

los jóvenes de la capital. Por ejemplo, los sesgos a los que se enfrentan los recién graduados cuando tratan de acceder al mercado laboral, la falta de orientación socio-ocupacional en las instituciones de educación básica y media, y la ruptura de paradigmas respecto de la formación técnica y tecnológica. El proyecto busca superar estas y otras cuestiones en un plazo de diez años.

En su primer año de ejercicio, los responsables de GOYN desde Fundación Corona han dirigido sus esfuerzos a analizar la evidencia de los datos y definir las líneas de actuación. Lo anterior, a partir del trabajo conjunto con múltiples actores del ecosistema de juventud, educación y empleabilidad de la ciudad, desde varias mesas de acción encargadas de analizar qué iniciativas se están implementando, qué ha funcionado, qué no, qué se puede potenciar y qué se debe acelerar de forma colaborativa. Asimismo, durante este proceso se ha afianzado el compromiso de estos actores. En total, 46 organizaciones e instituciones del ámbito privado y público con probada incidencia y autoridad para abordar el problema junto con Fundación Corona serán las encargadas de afianzar la agenda común, producto del consenso e interés genuino en la articulación de esfuerzos. Consecuentemente, esta agenda en última instancia estará supervisada por la organización central de GOYN: la Global Opportunity Youth

Gráfica 2. Propuesta de mesas de acción priorizadas para GOYN Bogotá

Estas dos mesas de acción abordarían 5 de los hallazgos que priorizó el colaborativo...



Fuente: Fundación Corona.

Network (GOYN) del Aspen Institute en Estados Unidos.

Por su parte, los responsables de FSG, Kania, Kramer y Hanleybrown (2012) distinguen tres fases de implementación ideal de proyectos de Impacto Colectivo. Se trata de una guía para establecer la visión unitaria que se desprende de la agenda común y trasladarla a acciones reales que concluyan en resultados tangibles, en la cual se hace especial mención en cada etapa de la toma de decisiones fundada en la evidencia que brindan las métricas acordadas (indicadores), y asociada al concepto de beneficiarios clave, asuntos tradicionalmente interconectados en cualquier modelo de gestión de proyectos sociales al margen del enfoque, y fundamentales para garantizar el éxito de la agenda común (p. 4).

Fase I: iniciar la acción. En primer lugar, supone un análisis de cada participante sobre sus fortalezas y debilidades, para entender cuál va a ser su función dentro del Impacto Colectivo, ajustado a aquella actividad que lo distingue en su área de influencia. Es una coordinación de acciones diferenciadas de cara al refuerzo mutuo. Asimismo, esta fase preliminar exige una sistematización de los datos empíricos de referencia que definen el problema que se va a abordar. De esta forma se aporta claridad y legitimidad a los futuros esfuerzos que se vayan introduciendo para lograr los resultados acordados en la agenda común. Por último, se debe formalizar una estructura de gobernanza preliminar que incluya a los líderes o grupos de líderes con autoridad y credibilidad demostrada para mantener el compromiso de las partes involucradas. El desarrollo del liderazgo en esta fase

preliminar es crucial para gestar confianza y relaciones fructíferas, y mantener el compromiso de los socios frente a unas intervenciones que se prevén duraderas.

Fase II. Organizarse para el impacto. En este punto es fundamental la colaboración activa de los participantes de cara a consolidar una agenda común y métricas compartidas para analizar resultados, donde los intereses de los socios sean escuchados, atendidos y representados en mayor o menor medida conforme al objetivo superior que se quiere abordar. Aquí aparece también la creación de una organización de apoyo central independiente que coordine y respalde el actuar de la arquitectura del Impacto Colectivo, cuya primera tarea será la de iniciar un proceso de alineación entre las partes involucradas de acuerdo con esas

metas y criterios de evaluación conjuntos, previamente consensuadas.

Fase III. Sostener la acción y el impacto. La última etapa lleva a las organizaciones a incidir en el proceso de apropiación del proyecto por parte de los beneficiarios y los líderes comunitarios, para asegurar su sostenibilidad futura. También se buscará priorizar áreas de acción de manera coordinada, recopilar datos minuciosos sobre el progreso demostrable del Impacto Colectivo, y fomentar procesos de aprendizaje activo. Se trata de implementar una gran cultura de aprendizaje que aporte a todos los socios de forma individual y también grupal. En este punto se prevé la modificación y reajuste de parámetros para alcanzar las metas comunes, así como fomentar el seguimiento del progreso de los esfuerzos colaborativos, en una fase de actualización de prácticas, especialmente

Tabla 2. Fases de impacto colectivo

Fases de impacto colectivo			
Componentes del éxito	Fase I : Iniciar la acción	Fase II: Organizarse para el impacto	Fase III: Sostener la acción y el impacto
Forma de gobernar e infraestructura	Identificar los líderes y formar un grupo intersectorial	Crear una infraestructura (eje central y procesos)	Facilitar y delimitar
Planificación estratégica	Trazar el mapa del entorno y utilizar los datos para crear la base	Crear una agenda común (objetivos y estrategia)	Apoyar en la implementación (alineación con objetivos y estrategias)
Participación comunitaria	Facilitar el involucramiento de la comunidad	Fomentar la participación comunitaria y desarrollar la voluntad del pública	Continuar la participación y llevar a cabo las actividades de defensa
Evaluación y mejora	Analizar los datos de referencia opara identificar los problemas y brechas clave	Establecer métricas compartidas (indicadores, medición y enfoque)	Recopilar, realizar un seguimiento e informar el proceso (proceso de aprender y mejorar)

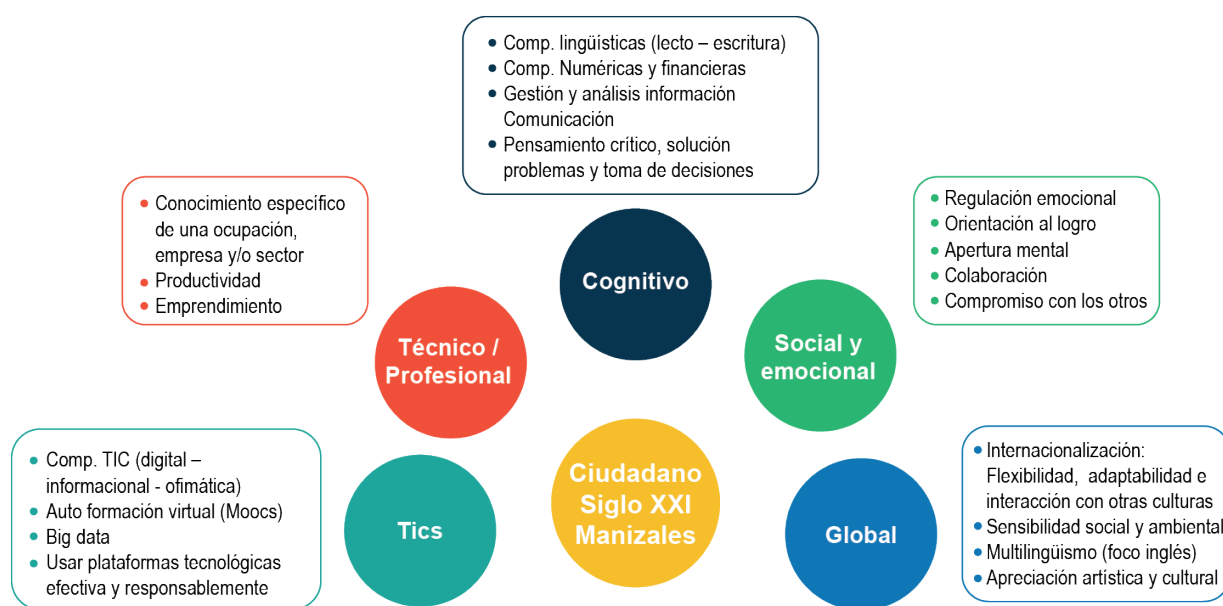
Fuente: Stanford Social Innovation Review, 2012.

de aquellas que han demostrado ser insuficientes para materializar la agenda común.

La Fundación Luker trabaja desde hace un año en la puesta en marcha de una agenda común de cara a su proyecto de Impacto Colectivo para formar talento humano en Manizales, con énfasis en las cualidades que deben definir a los estudiantes para encarar las exigencias del nuevo siglo. La Fundación realizó un trabajo previo de evaluación de métricas con base en 17 taxonomías internacionales, y extrajo un catálogo de habilidades y competencias

que se deben reforzar a nivel educativo para alcanzar dicho objetivo. Y prevé que cada una de las futuras entidades involucradas en el Impacto Colectivo dirija sus esfuerzos a transformar un indicador determinado en el que se vean capaces de incidir, dada su trayectoria y experiencia. La asignación de tareas se consensuará entre los pares, y deberá ser registrada en la futura agenda común, así como las competencias concretadas, que todavía son de carácter preliminar, pues las definitivas y prioritarias deberán acordarse por el grupo final una vez se

Gráfica 3. Dominios, habilidades y competencias



Fuente: Fundación Luker.

establezcan los participantes finales. Estas habilidades comprenden todos los aspectos del desarrollo humano:

Hasta el momento la Fundación Luker ha conformado un grupo de trabajo inicial de la mano de la Universidad de Manizales, la Cámara de Comercio y el Comité

Interregional de Caldas, cuya función es analizar potenciales participantes de acuerdo con su idoneidad y misión, además de sistematizar los indicadores de desempeño educativo en los niveles básica, media y superior que sirvan de evidencia para la toma de decisiones de

cara al plan de acción estratégico del Impacto Colectivo. Los líderes del grupo promotor acordaron que las acciones que surjan de la agenda común, deberán ser de carácter permanente y con visión de largo plazo, cuya obligatoriedad deberán asumir los futuros socios, ya que, de acuerdo con Pablo Jaramillo, director ejecutivo de Fundación Luker, los logros solo serán perceptibles a partir de los cinco primeros años de implementación, y *“obviamente el grupo de socios puede decidir otra cosa, y ellos son los que van a tener todo el poder de decisión, pero esta es nuestra propuesta inicial para incidir en esas competencias que hemos extraído con vistas a formar talento humano competitivo”*. Asimismo, ya están inmersos en la tarea de definir una organización u organizaciones centrales que asuman la tarea de apoyo y acompañamiento del proyecto.

En relación con la toma de decisiones, la Fundación lleva años adaptando una metodología dentro de su compromiso de emprendimiento “Manizales Más”, que ha demostrado su eficacia para lograr consensos. Su intención es adecuar este método a la futura estructura de gobernanza de su proyecto en educación. Lo que hicieron al respecto fue conformar un gobierno corporativo integrado por representantes de las instituciones involucradas, como son la Alcaldía de la ciudad, la Gobernación de Caldas, cinco universidades con sede en Manizales (de Caldas, de Manizales, Autónoma y Católica de Manizales, y Nacional), diversas entidades bancarias, la Cámara de Comercio de Manizales, y la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), entre otros colaboradores. A

cada uno de ellos se le asignó un voto, al margen de la cantidad o calidad de sus aportes, con idéntico valor en la toma de decisiones, porque se fundamenta en principios democráticos, no de peso económico ni financiero. De esta forma se inclina a las partes a alcanzar acuerdos, respetarse mutuamente y apreciar el esfuerzo colectivo; y se logra incidir en la conciencia de bloque unitario como principio básico para abordar las iniciativas.

Entre tanto, es importante subrayar que elaborar una agenda consensuada y realista no es tarea fácil, principalmente porque entran en juego entidades de naturaleza muy diversa y heterogénea que, en función de su presencia sectorial dominante y ámbito de influencia, tendrán unas prioridades probablemente muy marcadas. Sin embargo, la mayoría de fundaciones coinciden en que la diversidad es lo que realmente permite que el Impacto Colectivo sea mucho más enriquecedor, influyente y pertinente. El proceso de negociación para consolidar una agenda común debe fraguarse desde una posición de respeto mutuo, consenso y transparencia, entendiendo que ningún organismo de los presentes está por encima del resto en el proceso de toma de decisiones. Se trata de un consenso entre pares. Finalmente, debe existir una coherencia entre los valores que representan los participantes y los objetivos que se quieren abordar (Bartczak, 2014, p. 8).

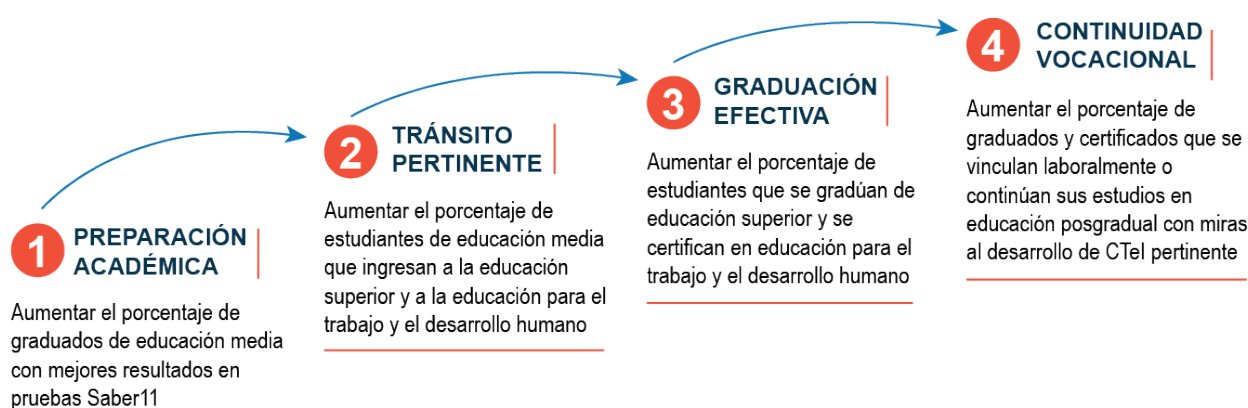
La Cámara de Comercio de Bogotá, por su parte, fundamenta su razón de ser en este principio de contar con el mayor número posible de instituciones heterogéneas con el objetivo de colaborar bajo los principios

de liderazgo colectivo. Tras décadas analizando las prácticas exitosas que se traducen de este tipo de las alianzas público-privadas, llegaron a la conclusión de que uno de los factores importantísimos para lograr un mayor alcance en las acciones para transformar la educación es combinar y diversificar fortalezas; y esto solo es posible integrando el mayor número de empresas e instituciones con razón de ser opuestas, pero con idénticas motivaciones.

Su proyecto “Subsistema Distrital de Educación Superior” se configura desde esta lógica, concebido como una hoja de ruta para mejorar la educación superior

de la capital, desde hoy al año 2038, el cual se enmarca dentro de un proyecto de Impacto Colectivo más amplio sobre los principios rectores que deberán definir a Bogotá en 2025. Para su evaluación preliminar, la Cámara de Comercio congregó a 500 expertos sectoriales, los cuales en un ejercicio conjunto identificaron tres posibles escenarios de la Bogotá del futuro, y establecieron objetivos a todos los niveles: social, económico, empresarial, administrativo, político, educativo, medioambiental, etc. En el caso particular de dicho “Subsistema” ya se ha formalizado un marco estratégico y un plan de acción común, y se han identificado los cincuenta primeros

Gráfica 4. Objetivos estratégicos



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá.

integrantes del Impacto Colectivo, entre universidades, líderes comunitarios, empresas, fundaciones, agremiaciones sindicales, organismos multiculturales y redes de profesores.

En cuanto al proceso de consensuar la agenda común, el Collective Impact Forum distingue dos pasos previos que pueden ayudar a la hora de simplificar la toma de decisiones y definir el posterior acuerdo

entre las partes (Hanleybrown, Kania y Kramer, 2012, p. 4-5): La creación de los límites, es decir, delimitar el problema y las causas que se quieren abordar bajo criterios ponderados; y el desarrollo del marco de acción estratégico.

La creación de límites. En el caso de la Fundación Carvajal, desde hace tres años están comprometidos con mejorar el

acceso al sistema educativo y la calidad de la educación en Cali desde el enfoque de Impacto Colectivo. El proyecto comenzó a gestarse a partir de la consolidación de una mesa intersectorial conformada por el Sindicato Único de Trabajadores de la Educación del Valle SUTEV, la Fundación Carvajal, Comfandi, la Alcaldía de Cali, la Secretaría de Educación Municipal, la Comisión Vallecaucana por la Educación CVE y la Fundación Empresarios por la Educación, que actúa como líder del proceso técnico y metodológico de la conversación. Este espacio de diálogo y colaboración contó con el acompañamiento permanente de ProPacífico, la Cámara de Comercio y la Fundación Scarpetta Gneco.

Debido a la complejidad de las problemáticas que caracterizan el sistema educativo de la capital vallecaucana, producidas por numerosas causas, factores multisectoriales e interdependencias, los participantes de la mesa optaron por priorizar determinadas áreas de acción y dejar a un lado otras en las que sus acciones probablemente no iban a tener tanta incidencia, y establecieron seis líneas de acción de cara a “construir un sistema educativo completo e integral que garantice trayectorias escolares de calidad y logre la construcción de aprendizajes significativos en los estudiantes”, como quedó reflejado en el documento *Retos para transformar la calidad educativa de Cali. Horizonte 2020-2036* (2019, p. 44), que FExE elaboró tras meses de reuniones

Gráfica 5. Impacto Colectivo

Cali: Retos y Lineamientos 2018 - 2036 en Calidad Educativa



Fuente: Fundación Carvajal.

periódicas entre los participantes para establecer lineamientos y concretar consensos, cuyos componentes se incluyen en el gráfico siguiente:

A la Fundación Carvajal se le simplificó este paso previo de creación de límites, porque desde hace años adelanta procesos de recolección de datos empíricos sobre el estado de los indicadores educativos en Cali para comprender cómo se comportan y tomar decisiones basadas en la evidencia. La importancia que le otorgan al diagnóstico previo les llevó a crear un Observatorio donde se sistematizan y catalogan las métricas educativas, y se monitorean los datos que se dependen del Sistema de Información en Intervención Privada en Educación (SIPE), creado por la Fundación Empresarios por la Educación, que recoge las intervenciones en educación de más de 300 organizaciones de todo el país. Esto le ha permitido extraer parámetros comparativos y adecuar prácticas exitosas, así como descartar intervenciones que no logran el alcance esperado. También se utilizaron pruebas estandarizadas del Banco Mundial, que se trasladaron al

contexto educativo de Cali para medir el aprendizaje real en los diferentes niveles educativos.

Los límites no son estáticos y deben reconfigurarse si en algún punto del proyecto no se están obteniendo los resultados esperados. De hecho, existe un consenso entre los expertos y organizaciones que desde hace años adoptan el enfoque de Impacto Colectivo, sobre la obligatoriedad de que el proceso de adaptación sea continuado a lo largo de toda la gestión, incluso llegando a modificar los parámetros y las métricas iniciales (Teachers College Columbia University, 2016, p. 29-31).

Este primer paso también implica delimitar geográficamente el ámbito de acción y aterrizar las aspiraciones de acuerdo con la capacidad operacional de los participantes. Un ejemplo: Mientras uno de los límites de las acciones de Impacto Colectivo de la Fundación Carvajal está dirigido a mejorar ciertos indicadores relacionados con la primera infancia en un espacio geográfico delimitado, como es la ciudad de Cali, la alianza Primero lo Primero aborda el

Gráfica 6. líneas y niveles de acción

La estrategia para los próximos cinco años se enfocará en la mejora continua de la calidad en la atención de la primera infancia a través de: investigación aplicada, innovación e impacto



Fuente: Alianza Primero lo Primero.

problema desde la perspectiva país y a nivel de incidencia en políticas públicas de carácter nacional, porque considera que su capacidad de movilización de esfuerzos y recursos aplica para ese ámbito.

Un ejemplo paradójico sobre los alcances de un proyecto de Impacto Colectivo si está bien formulado y cuenta con los apoyos necesarios, es GAIN, la gran alianza global contra la malnutrición, por sus siglas en inglés, la cual fue promovida por cuatro líderes con amplio reconocimiento internacional, afines al ámbito del desarrollo social: Bill Foege, antiguo director del Centro de Control de Enfermedades estadounidense; Kul Gautan, funcionario de

UNICEF; Duff Gillespie, responsable de la Oficina de Población y Nutrición de USAID, la agencia de cooperación de Estados Unidos; y Sally Stansfield, ex directora de la Fundación de Bill y Melinda Gates. Tras reunirse para analizar cómo podían abordar la problemática de la malnutrición en poblaciones de riesgo, comenzaron a centralizar colaboradores y esfuerzos a un nivel tal de incidencia que, finalmente, en el año 2002, la Asamblea General de Naciones Unidas celebró una sesión especial al respecto que culminó con la creación de GAIN, cuyo ámbito de acción es extensible a todo el planeta.

En cuanto al desarrollo del marco de acción estratégico, a grandes rasgos se trata de consolidar un mapa de ruta donde se deberán establecer los pasos a seguir para impulsar las estrategias. Visualmente debe ser algo simple, esquematizado, que maneje un lenguaje común y flexible a la hora de adoptar modificaciones (Taft-Pearman y Tuck, 2011, p.6), que son el resultado del proceso de aprendizaje orgánico previsto dentro de todo proyecto de Impacto Colectivo.

En este paso, según lo clarifican los responsables de FSG, deben preverse cinco aspectos claves: Una descripción del problema; una meta global para el cambio deseado; una cartera de estrategias claves para impulsar un cambio a gran escala; un conjunto de principios que guíen el comportamiento del grupo; y un enfoque hacia la evaluación que establezca de qué manera la iniciativa de Impacto Colectivo obtendrá y juzgará los comentarios sobre el esfuerzo (Hanleybrown, Kania y Kramer, 2012, p. 5).

La Fundación Corona desarrolla desde hace décadas marcos de acción estratégicos que son el primer paso para articular sus proyectos, aunque no se enmarquen dentro del enfoque de Impacto Colectivo. Toman el nombre de “Estructura de estrategia”, a partir de la cual se establecen las temáticas que se quieren abordar, sus componentes claves, la forma como se va a trabajar, y de qué manera se van a robustecer las acciones con el apoyo de terceros implicados.

Otro factor determinante dentro de este paso es la adecuación de los tiempos, que puede resultar muy ventajosa a la hora de guiar las acciones concretas. Si bien los proyectos de Impacto Colectivo tienen la característica de que su incidencia está comprendida dentro del largo plazo, es positivo que se hagan previsiones en torno a los esfuerzos particulares que apoyan esos grandes objetivos incluidos en la agenda común. Por un lado, es una buena estrategia para inmovilizar el compromiso de las organizaciones participantes, ya que la obtención temprana de algunos resultados ejerce una función de estímulo para mantener el impulso; y por otro, da claridad a las partes sobre la pertinencia y plazos de las estrategias que se van a incluir en la agenda común, además de facilitar el proceso de reacomodación de nuevos parámetros, en caso de ser necesario (Hanleybrown, Kania y Kramer, 2012, p. 4-5).

Dentro del marco de acción colaborativa concretado por la Fundación Carvajal para su proyecto de Impacto Colectivo, ellos decidieron determinar qué objetivos son alcanzables en el largo y en el corto plazo, con indicadores como la disminución de la deserción en educación inicial, básica y media, y la mejoría del acceso y el rendimiento estudiantil en estos dos últimos niveles educativos, así como la garantía del tránsito inmediato de los estudiantes a la educación superior, la formación para el trabajo o el sector productivo. Carvajal concibe, incluso, el mediano plazo para medir la sensibilización y promoción del aumento de la inversión en educación.

Tabla 3. ¿Es el impacto colectivo apropiado?

Brechas/Resultados	Que Podemos Hacer Juntos?	Plazo
Educación Inicial		
Acceso universal	✓	Largo
Calidad/pertinencia	✓	Largo
Transición Integral/ Preparación	✓	Corto
Deserción	✓	Corto
Inspección y Vigilancia	X	
Educación Básica y Media		
Cobertura universal (infraestructura)	--	
Acceso	✓	Corto
Condiciones de Docentes	--	
Permanencia/Deserción	✓	Corto
Aprendizaje/Rendimiento	✓	Corto
Convivencia		
Construcción de ciudadanía	✓	Largo
Pedagogía/enseñanza	--	
Aprendizaje	✓	Corto/medio
Colaboración	✓	Corto
Transito Post-Secundaria		
Transito inmediato a educación superior	✓	Corto
Transito inmediato a formación para trabajo	✓	Corto
Transito a sector productivo	✓	Corto
Deserción/terminación	✓	Corto
Pertinencia	✓	Corto/medio
Fortalecer la SEM		
Reforma institucional	X	Largo
Aumentar Inversión		
Sensibilización y abogacía	✓	Medio
Fortalecer IEOs		
Organización e estructura	X	
Gestión y administración	X	
Movilización de Imaginarios		
Miradas sobre educación	✓	Largo

Fuente: Fundación Carvajal.

Sistema de medición compartido

La evaluación de los resultados generados por un proyecto, sea cual sea su tamaño y ámbito de incidencia, no es algo novedoso del enfoque Impacto Colectivo. El sector privado, las organizaciones sin ánimo de lucro y los organismos internacionales llevan décadas aplicando metodologías de evaluación de impacto para justificar la inversión de capital en sus intervenciones; así como garantizar la transparencia de sus procesos frente a sus inversionistas, donantes, beneficiarios y opinión pública; escalar el conocimiento de la política pública; y lograr un mayor alcance. La medición rigurosa y sistematizada de los datos empíricos permite evidenciar si efectivamente las acciones que se ejecutan provocan transformaciones reales en la vida de las personas beneficiarias de la iniciativa. Se trata de analizar, comprender y presentar resultados de acuerdo con unos indicadores que aseguran su pertinencia (Edmondson y Hecht, 2014, p. 6-7).

El Impacto Colectivo añade como inédito el uso conjunto de unos parámetros de evaluación, resultado de unos acuerdos entre los participantes del proyecto, para garantizar el éxito de los acuerdos que establece la agenda común. Este sistema unitario de evaluación se opone al enfoque tradicional de aislar el impacto y delimitarlo de acuerdo con los objetivos que define cada participante de forma independiente. Un desafío complejo que introduce el Impacto Colectivo, porque se debe establecer una medición pertinente que aplique y sea consensuada para y por todos. La solución, indican Kramer y Porter

(*La creación de valor compartido*, 2011), está en el principio del valor compartido, que involucra reconsiderar la intersección entre la sociedad y el desempeño corporativo, de una manera que se cree valor social al abordar sus necesidades y desafíos, aun cuando la naturaleza de las organizaciones que las realizan sea tan dispar, se rijan por principios fundacionales fijos, y en ocasiones puedan estar regidas por normativas encontradas. Así, el conflicto principal es encontrar unas mediciones que no contradigan la razón de ser ni los intereses de las entidades dentro de su normal desempeño, y a su vez resulten útiles para medir el alcance total del Impacto Colectivo (p. 3-4).

El gran inconveniente, explica Germán Barragán, gerente de educación y empleo de la Fundación Corona, es que a pesar de las grandes inversiones que se destinan a los ejercicios de medición y diagnóstico de ecosistemas, *“los datos obtenidos se desactualizan muy rápidamente, por lo que las estrategias que se asumen en la teoría no están conectadas con lo que se debería hacer en la práctica”*. Por otro lado, asegura que no existe un verdadero equilibrio en la obtención de datos: hay mucha información técnica sobre la situación macro de la educación, por ejemplo en relación con la calidad del aprendizaje, pero escasa recolección de datos respecto a otras cuestiones básicas, como la manera en la que los colegios hacen orientación a los jóvenes en secundaria y media. *“Se producen muchos ejercicios sueltos de levantamiento de información que no se compilan en un solo*

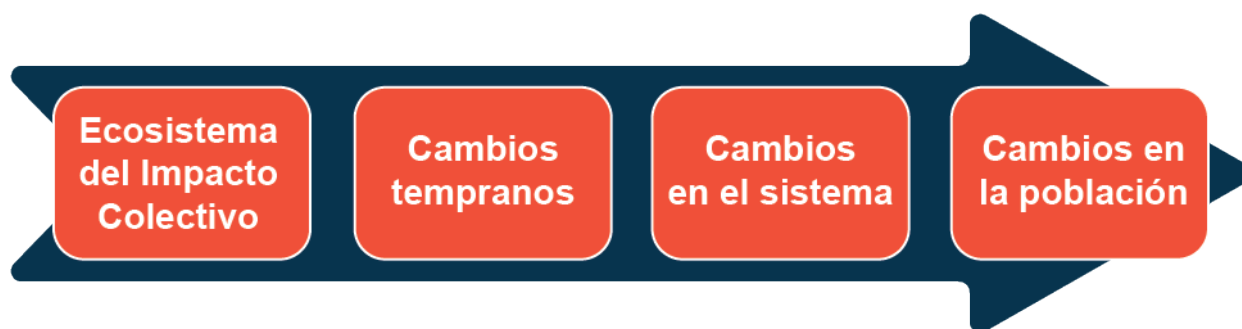
sitio y que no se convierten en versiones de información que sean fácilmente accesibles, ejecutables y comunicables a las diferentes audiencias (profesores, familias, educadores y estudiantes), que son, finalmente, quienes en última instancia deben ejecutar los logros o apropiarse de ellos”, añade Barragán.

El interés por la medición ha aumentado progresivamente desde la crisis económica mundial de 2008 como consecuencia de una disminución de la inversión en proyectos de índole social, que obligó a los financiadores a destinar recursos limitados y concentrarlos en un menor número de iniciativas, y a los operadores de los servicios a buscar una eficacia mayor en sus acciones para maximizar el rendimiento de la inversión (*Métodos propuestos para la medición del impacto social*, 2014, p. 24). Lo cual a su vez se ve ahondado a partir de la pandemia

internacional del COVID-19, que ha provocado unos efectos similares que harán más necesario concentrar de forma más precisa los esfuerzos, demostrar su vigencia en la obtención de resultados cuantificables, y garantizar su alcance.

De acuerdo con el enfoque de Impacto Colectivo, contar con una norma compartida para medir el progreso sirve como catalizador del impulso y del compromiso de los socios. El análisis pertinente de los datos promueve una colaboración más informada y reflexiva, además de suscitar una actualización permanente del proyecto e incidir directamente en el alcance de los objetivos con el fin último de generar cambios en el sistema y una apropiación por parte de la población. Las métricas deben evaluarse en todos los niveles de ejecución de la intervención, desde los primeros cambios visibles hasta

Gráfica 7. Proceso de evaluación simplificado



Fuente: Tomado de Spark Policy Institute y ORS Impact, 2018, p. 17. Traducción propia.

alcanzar los objetivos macro (Spark Policy Institute y ORS Impact, 2018, p. 17-18). A nivel global no existe un único método aceptado para cuantificar la repercusión de los programas ni gestionar el rendimiento de las intervenciones; ni

sobre qué indicadores deben incluirse, los cuales dependen directamente de la multiplicidad de factores que inciden en su ejecución y de los beneficiarios a quienes se dirige. En algunos sectores, como el de la Cooperación para el Desarrollo, existe

un consenso amplio en torno a ciertos modelos de evaluación del impacto más o menos estandarizados, inscritos a matrices de planificación bastante definidas en su diseño, y se sugieren ciertos indicadores por encima de otros; pero no hay una norma estricta. Finalmente, el diseño del proyecto dentro del ámbito de incidencia y audiencia objetiva al que va dirigido, determinará la capacidad de detectar y comprender cómo actúan los procesos (*Métodos propuestos para la medición del impacto social*, 2014, p. 7).

A efectos de desarrollar un modelo de evaluación de Impacto Colectivo, sobreentendiendo que busca promover cambios a gran escala, es fundamental que se rija por el principio de funcionalidad y aplique indicadores de manera objetiva; pues el hecho de que el proceso de medición y análisis de las métricas sea excesivamente complejo o inabarcable, no garantiza necesariamente resultados más eficaces.

Lo mismo sucede con los indicadores: deben ser asumibles, alcanzables y coherentes. Es deseable delimitar un conjunto pequeño de métricas precisas y fundamentadas, y no, en cambio, un marco referencial abultado o poco exhaustivo. La precisión que se busca con estos criterios y la cantidad de tiempo empleado para su obtención deben ser proporcionales al alcance del proyecto. Aunque parezca una obviedad, una intervención exitosa es aquella que puede respaldarse con la información que se desprende del propio proyecto, en función de procedimientos de análisis simplificados y prácticos (*Métodos propuestos para la medición del impacto social*, 2014, p. 7). A partir de estas variables de desempeño, los

socios fijarán unos parámetros propios y comunitarios de acuerdo con la forma como se van a ejecutar los esfuerzos, como se alcanzarán las expectativas, y las repercusiones que se buscan. Por supuesto, los participantes del Impacto Colectivo deberán acordar, como parte de la toma de decisiones conjuntas que derivaron en la agenda común, reservar una parte de la financiación al proceso de evaluación, bajo criterios de coherencia y responsabilidad, pues para ejecutar una medición adecuada y fiable se necesitan recursos suficientes (Parkhurst y Preskill, 2014, p. 19).

En el caso particular de *Strive*, la iniciativa educativa que sirvió a Kramer y Kania para fundamentar la teoría del Impacto Colectivo, sus responsables reunieron el conocimiento obtenido de su experiencia en Cincinnati-Norte de Kentucky y lo ofrecieron a otras comunidades, las cuales adaptaron, de acuerdo con sus propias necesidades y recursos, el mismo conjunto de herramientas flexibles de evaluación y unos indicadores educacionales estandarizados. Estas nueve comunidades no tuvieron que comenzar a ejecutar el programa desde cero, sino adecuar los aprendizajes a su desempeño, lo que incidió directamente en una disminución de los costes adscritos a la evaluación, porque ya contaban con un marco de referencia transversal e indicadores que habían demostrado su eficacia.

Algo parecido sucede con la iniciativa GOYN en Colombia, esta ha sido un ejemplo de cómo unos objetivos y métricas pertinentes, bien definidos y extraídos de una iniciativa concreta, pueden ser adaptados a otros contextos. Bogotá fue

la primera ciudad seleccionada por GOYN para adelantar su programa, por esta razón Fundación Corona, en un periodo de un año, se propuso diseñar las líneas de actuación e indicadores estandarizados que servirían como insumo para definir los objetivos del resto de ciudades del mundo involucradas en el proyecto. El ejercicio tuvo dos caras: por un lado, diseñar el Impacto Colectivo en la capital colombiana, y por otro, construir un modelo colaborativo de red global que sirviera para las demás. Durante dicho proceso, se crearon mesas de trabajo para definir objetivos prioritarios basados en la evidencia y desde diferentes ángulos de actuación: tecnológico, industrial, de talento humano y de orientación a jóvenes; y, otra mesa de colaboración para promover la comunicación entre los actores implicados. De ese trabajo conjunto surgieron también unas métricas comunes, las cuales permiten evaluar el alcance real de los objetivos y las dimensiones de las necesidades de los beneficiarios clave. Para este ejercicio participaron activamente en los grupos de trabajo: jóvenes de entre 14 y 28 años que, estando en edad de estudiar o trabajar, no acceden a formación ni logran ingresar al mercado laboral formal. “(Ellos) actuaron como cocreadores del proyecto. De ese modo, se logró una mayor comprensión de sus pretensiones y se determinó que existen diferentes perfiles de jóvenes que actualmente convergen en la realidad de la capital, con condiciones de vida específicas y aspiraciones concretas”, explica María Paula Macías, líder de estrategia de GOYN Bogotá. Algunos de los indicadores que se tomaron como pauta son: el descenso del número de jóvenes que, queriendo trabajar, están

desempleados; el nivel de satisfacción de los jóvenes con su proyecto de vida; el grado de satisfacción de las empresas que contratan a jóvenes con su desempeño y habilidades; el aumento del porcentaje de jóvenes que ingresan al mercado laboral y su nivel de permanencia, o del número de estudiantes que desarrollan competencias socioemocionales y habilidades de liderazgo.

La información recabada por la Fundación Corona durante la construcción del marco referencial del Impacto Colectivo de GOYN Bogotá, está hoy alojada en Includere; una plataforma web gratuita que agrupa toda la información referente al empleo inclusivo en Colombia, en la cual se recogen datos estadísticos sobre educación, formación, intermediación y empleo, disgregados por rangos poblacionales y haciendo especial incidencia en las métricas sobre las poblaciones que enfrentan mayores barreras para acceder y permanecer en el mercado laboral, así como numerosas herramientas, metodologías e indicadores sistematizados para fortalecer las capacidades de aquellas organizaciones o instituciones que promueven el empleo inclusivo, además de una caracterización del ecosistema de iniciativas y actores que ya trabajan en esta agenda, destacando iniciativas exitosas y buenas prácticas. A su vez, se dispone de una guía de documentos técnicos que permite a entidades públicas, privadas y del tercer sector, remitirse a propuestas, experiencias, iniciativas y políticas para la formulación y toma de decisiones. En tal sentido, Germán Barragán, gerente de educación y empleo de la Fundación Corona, concluye: “La información es clave, los datos son claves; y a pesar de que hemos avanzado mucho

en Colombia sobre este tema, nos falta mucho por hacer. Es importantísimo que se estructuren ejercicios colectivos de diagnóstico de métricas y obtención de información que permita garantizar el análisis permanente de datos, que se conviertan en la columna vertebral de todas las decisiones en términos de diseño, implementación y análisis de avances”.

La mayoría de guías estandarizadas de gestión y medición del impacto reconocidas internacionalmente, establecen, como mínimo, cinco pasos de actuación básicos para desarrollar una metodología de evaluación eficiente (*Métodos propuestos para la medición del impacto social*, 2014, p. 7-8; Georgia Leadership Institute for School Improvement [GLISI], 2013, p. 8-9):

Identificación de objetivos: Establecer parámetros de lo que se quiere medir, del servicio medido, y de la capacidad y desempeño de los participantes para lograr esos resultados.

Identificación de los beneficiarios: Definir exactamente a qué sector poblacional va dirigido el proyecto y justificar la decisión con datos demostrables.

Definición de la medición y sus componentes: Diseñar el plan de intervención a partir de la agenda común, e identificar los indicadores que se van a emplear para medir la forma como las acciones lograrán los resultados. Establecer prioridades y expectativas de acuerdo con las necesidades de las partes interesadas, donde se incluya a los beneficiarios.

Validación y valor: Analizar si se están logrando resultados en la práctica; si estos generan cambios probados en la vida de los beneficiarios, y si los cambios resultan significativos para el mejoramiento de sus condiciones de vida.

Información y adaptación continua: Ajustar prácticas que demuestran no ser eficaces, y comunicar el alcance de los resultados obtenidos permanentemente, de manera que se garantice la transparencia del proceso.

En el caso del Impacto Colectivo, todas estas fases se deben consensuar de forma colectiva, así como obtener datos, analizar el desempeño y medir transversalmente en todas las organizaciones participantes la forma como establecen el enfoque, y garantizar que el conjunto de las acciones sea concertado. Asimismo, determinan que los participantes respondan entre sí sobre el éxito de las mismas y sobre las buenas prácticas, así como de los posibles riesgos que se asocian con su cumplimiento. Debe haber un reconocimiento tácito de las partes de estos potenciales escenarios de riesgo, y asumir las derivaciones de modo colaborativo (Kania y Kreamer, 2013, p. 2).

Una de las preguntas más recurrentes que se hacen las organizaciones es cómo seleccionar unos indicadores consistentes, pues están los que ponen el foco en el aspecto cuantitativo, y otros de clara naturaleza cualitativa; pero toda evaluación empírica es primariamente cuantitativa (*Métodos propuestos para la medición del impacto social*, 2014, p. 61). Sin embargo, aunque existe un acuerdo tácito entre los investigadores sobre la necesaria presencia de criterios cuantitativos en cualquier evaluación del

impacto, como, por ejemplo, el porcentaje de población al que se le ha facilitado el acceso a un programa educativo determinado, puede suceder que estas métricas puramente numéricas acaben por desfigurar los resultados cualitativos deseados, que en este caso particular serían en torno a la forma como les ha cambiado la vida a las personas a las cuales se les ha facilitado acceso a tal programa; es decir, que aquellos indicadores no muestran todo el espectro de la incidencia real de los esfuerzos. Así, para alcanzar una comprensión rigurosa del impacto, de tal forma que se promueva un análisis de la realidad objetiva y subjetiva de los ecosistemas que se buscan transformar, se recomienda combinar y relacionar los dos tipos de indicadores, cuantitativos y cualitativos (Galeano, 2004, p. 11-12).

La idoneidad en la elección de las métricas debe responder a los intereses de los beneficiarios, y por lo tanto se hace fundamental fijar con la mayor precisión y rigor quiénes son esos potenciales receptores clave. Su participación en el proyecto es también imprescindible y deben estar involucradas en todo el proceso de ejecución del Impacto Colectivo. Esta particularidad forzosa suscita dinámicas de apropiación e inclusión que inciden directamente en el éxito futuro y mantenimiento del proyecto en el largo plazo. Se debe comprender la naturaleza de sus necesidades, validar ese interés directamente con los receptores, y proporcionar una plataforma adecuada de comunicación para que puedan remitir observaciones y aportar a la evaluación continua del proyecto, que es una premisa orgánica del Impacto Colectivo. Esta comunicación será necesariamente

bidireccional: los participantes deben, a su vez, mantener a los receptores actualizados permanentemente de todo lo que acontece en relación con la ejecución del proyecto; y explicar de forma clara y demostrable los avances de las intervenciones y la forma como dichas acciones pueden suscitar cambios trascendentales en sus vidas. El entendimiento debe ser mutuo (*Roundtable on Community Engagement and Collective Impact*, 2014, p.12-14).

Primero lo Primero trabaja en la creación de un sistema de medición compartido con la Universidad de los Andes que permita unificar métricas y hacer un diagnóstico regional y nacional sobre la situación de la educación en los primeros años del ciclo básico, así como del cuidado y atención que se brinda a la primera infancia. Lo que se pretende es contar con datos e información empírica que, por un lado, permita a sus aliados respaldar sus acciones, y por otro garantice una mejor corresponsalía entre las partes, además de responder de forma más eficiente a las necesidades de sus beneficiarios clave, con especial énfasis en las acciones que se suceden en el territorio, definido por la descentralización y la multiplicidad de realidades. También está en el proceso de consolidar unos indicadores estandarizados de Impacto Colectivo, aplicables a los esfuerzos de todos sus socios que impulsen el trabajo colaborativo y el compromiso de las partes interesadas.

En el caso de la Fundación Carvajal, los aliados ya cuentan con indicadores definidos y específicos para ejecutar su programa dirigido a mejorar el sistema educativo de la ciudad de Cali, los cuales son de dos tipos: nucleares, y

contribuyentes. Los primeros se han fijado como prioritarios y tienen la finalidad de seguir el progreso cuantitativo y cualitativo de las actividades destinadas a mejorar los resultados dentro de la comunidad, acordadas entre los líderes locales y los socios, tales como el “Porcentaje de graduados con mejores resultados en el examen Saber 11 en el componente de inglés”; y los segundos guían las acciones y el nivel de desempeño de las redes de acción colaborativas, integradas por los diferentes aliados de la iniciativa que trabajan en la implementación de la agenda común directamente con los beneficiarios. Falta todavía identificar cuáles serán estos segundos indicadores estandarizados.

La Cámara de Comercio de Bogotá también ha formalizado indicadores propios, todavía preliminares, a partir de los cuales se pretende monitorear el “Subsistema Distrital de Educación Superior” para incrementar el acceso y mejorar la formación de los jóvenes que alcanzan este nivel de educativo. Son, a grandes rasgos, cuantitativos, basados en la comparación de la situación antes y después de iniciar la intervención, y se dividen en cuatro grandes grupos de los que se desprenden indicadores porcentuales: 1. Preparación académica: Aumentar el porcentaje de graduados de educación media con mejores resultados en las pruebas Saber11 en lectura crítica, matemáticas e inglés; 2. Tránsito pertinente: Aumentar el porcentaje de estudiantes de educación media que ingresan a educación superior y educación para el trabajo y el desarrollo humano; 3. Graduación efectiva: Aumentar el porcentaje de estudiantes que se gradúan

de educación superior y se certifican en educación para el trabajo y el desarrollo; y 4. Continuidad vocacional: Aumentar el porcentaje de graduados y certificados que se vinculan laboralmente o continúan sus estudios en educación pos gradual con miras al desarrollo de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTel).

Puede suceder que las necesidades de los beneficiarios cambien, como algo natural asociado a la experiencia humana que debe ser concebido por las organizaciones involucradas y asumido como fundamento para reajustar las acciones puntuales, los indicadores y los objetivos macro.

En el caso de GOYN Bogotá, ya se plantean adecuar los indicadores y los esfuerzos para lograr alcanzar el objetivo inicial que se habían marcado, reducir en un 10 % el número de jóvenes que ni estudian ni trabajan o están en el mercado informal. “Sabemos que el número de estos jóvenes en Bogotá ha aumentado considerablemente desde el inicio de la pandemia, hasta un 71 %. Hemos pasado de un desempleo juvenil al inicio del año 2019 del 18 %, a una tasa ahora mismo-situada en el 32 %. Entonces, probablemente necesitemos reajustar métricas, redefinir acciones y aumentar los plazos que teníamos inicialmente para lograr reducir ese indicador de aquí al año 2030”, asegura María Paula Macías, líder de estrategia de la iniciativa.

Con la arquitectura del Impacto Colectivo lo que se busca es comprender los procesos, los comportamientos, las condiciones y la forma como los individuos o grupos beneficiarios perciben los resultados. Bajo esta premisa ha surgido

la estrategia “La educación que nos une” de la Fundación Empresarios por la Educación, que busca sumar esfuerzos para abordar el mantenimiento del tejido social alrededor de la comunidad educativa como respuesta inicial a las consecuencias de la pandemia. Se concentra en dos grandes escenarios: “Colegio y casa un solo equipo”, y “Amor por educar”. Por el momento, con corte a septiembre del año 2020, se ha llegado a más de 250 mil personas de todo el ámbito nacional, entre profesores, estudiantes, familias y comunidad educativa; y además se cuenta con 243 recursos educativos como libros, artículos, audios, tutoriales y videos, entre otros, además de 974 emisiones de radio como forma de acompañamiento a docentes, directivos docentes y familias, junto con diversas redes sociales y plataformas digitales para garantizar el aprendizaje de los niños durante el confinamiento, tal como “Aprender Digital”, la red virtual de contenidos del Ministerio de Educación de Colombia, que aloja varios de los recursos didácticos adaptados por FExE.

Si bien el actual contexto de pandemia ejerció como catalizador para reconocer una ventana de oportunidades e indicadores sobre los que se hacía urgente incidir, “La educación que nos une” es una iniciativa con previsiones a futuro: Se establece como un ejercicio orgánico de adecuación constante de objetivos, como lo demandan los vehículos de impacto colectivo, según surjan nuevas e impredecibles necesidades con la evolución del Coronavirus en el país. Estos irán transformándose y ajustándose a medida que las métricas vayan apuntando a nuevas realidades e intereses surgidos de la actual coyuntura. FExE, como organización de apoyo central, es punto de encuentro de 95 organizaciones

e instituciones del sector privado y público, once secretarías de educación, el Ministerio de Educación Nacional y cuatro entidades financieras nacionales e internacionales implicados en este ejercicio.

La mayoría de metodologías de evaluación de impacto establecen periodos entre los tres y cuatro primeros años para poder medir resultados, que es cuando los indicadores comienzan a mostrar mejoras significativas; pero se aconseja definir plazos de tiempo más cortos para evaluar esfuerzos complementarios, pues el seguimiento, actualización y adaptación continuo es un ejercicio natural dentro del Impacto Colectivo. Finalmente, las entidades deben acordar estos periodos de revisión, entendiendo que estas prácticas de transparencia proporcionan información decisiva para aprender los unos de los otros y comprender los errores en la ejecución de la iniciativa (Parkhurst y Preskill, 2014, p. 18).

Las partes deben reunirse periódicamente para compartir resultados individuales y experiencias, y suscitar un proceso colectivo de aprendizaje continuo; y en GAIN cuentan con un marco de supervisión y evaluación que incluye una agenda de aprendizaje que es común para toda la organización. Un consejo de asociación externo formado por expertos internacionales de todos los ámbitos de incidencia, es el encargado de asesorar a la junta directiva sobre esa agenda de aprendizaje colectiva, recomendar mejoras y revisar los datos que aseguran su integridad. La comunicación constante entre los participantes es clave para asegurar que todos los esfuerzos converjan en la visión unitaria de la agenda común a lo largo del tiempo.

Actividades de refuerzo mutuo

Las intervenciones de Impacto Colectivo dependen del trabajo conjunto de distintos grupos de interés, de modo que al combinar sus esfuerzos coordinados se logren resultados transversales de mayor alcance. Tal es el caso del programa GOYN Global, el cual podría llegar a impactar en la vida de cerca de 350 millones de jóvenes de todo el mundo, un cuarto de la población juvenil a nivel global, entre ellos, jóvenes en Bogotá cuyas posibilidades de acceso a educación superior o ingreso en el sistema laboral formal no son garantizadas.

El poder de la acción colaborativa, que actúa a modo de bloque unitario, no depende tanto del número de participantes ni de su tamaño o capacidad logística, sino de que cada uno de ellos dirija sus esfuerzos a realizar el conjunto de actividades diferenciadas en las que se destaca, y combinarlas todas en una sola fuerza (Kania y Kramer, 2011, p. 10). Esta suma de acciones específicas integradas en un objetivo compartido establecido en la agenda común, es lo que determina el éxito del impacto y permite brindar soluciones permanentes a problemas estructurales de gran escala. La evidencia científica demuestra que si los problemas sociales contienen una multiplicidad excepcional de componentes multisectoriales, la solución de los mismos no puede desprenderse de una única acción aislada, y por lo tanto no pueden abordarse a partir de una sola acción, sino de un conjunto de esfuerzos igualmente multidisciplinarios, pero interdependientes entre sí.

Para que el Impacto Colectivo funcione se deben comprender, desde la perspectiva de grupo, los intereses de cada parte interesada y la naturaleza de su participación en el proyecto. De ahí surge un análisis más exhaustivo sobre el valor añadido que aporta cada miembro al grupo, de qué manera se va a encauzar la *expertise* que caracteriza su actividad, y qué beneficios añade con su participación. De igual manera, cada organización debe formularse de manera autónoma una serie de preguntas que permitan ahondar en las verdaderas motivaciones que subyacen en su posible compromiso con el proyecto (Bartczak, 2014, p.9): ¿Cuál es nuestra visión del proyecto? ¿Cuáles van a ser nuestros aportes? ¿En qué punto específico del proyecto tenemos interés en aportar y en qué áreas definitivamente no vamos a sumarnos? ¿Con qué grado de flexibilidad contamos para participar activamente? ¿En qué área de la iniciativa mi organización puede aportar un valor único y especializado? ¿Cuáles son los intereses de mis financiadores? ¿Se ajustan al proyecto?

En una estructura de gobernanza tan compleja como la que defiende este enfoque, con multiplicidad de participantes, se vuelve imprescindible reconocer las necesidades de cada una de las partes; y por razones obvias, reconocer el rol primario de las partes ejecutoras y de las que financian, así como equilibrar estas fuerzas de manera que haya una congruencia de cara a la adopción de las decisiones conjuntas, la ejecución de las intervenciones y los resultados que se

quieren alcanzar. Ello requiere un cambio fundamental en la forma como los donantes conciben su rol, transformándose de organizaciones financiadoras en líderes de un proceso de cambio social a largo plazo, pues Impacto Colectivo modifica la percepción tradicional de estos organismos: los donantes deben ayudar a crear y mantener la arquitectura colaborativa y participar activamente de los sistemas de información de las mediciones y el liderazgo comunitario, de forma que prosperen las coaliciones formadas transversalmente en los distintos sectores. (Kania y Kramer, 2011, p. 12).

Tabla 4. Implicaciones del impacto colectivo

Implicaciones de impacto colectivo	
Para las organizaciones ejecutoras	Para las organizaciones financiadoras
Ninguna organización puede resolver por si sola los complejos problemas sociales	Foco en la comprensión de los problemas y no en proyectos específicos
Colaboración entre los sectores	Coaboración entre los sectores
Redefinir su rol dentro de un contexto más amplio de impacto	Desarrollar conocimiento y difundirlo mediante sistemas para compartir resultados, reuniones frecuentes y una estructura de coordinación
Comunicación regular y abierta entre organizaciones	Las organizaciones coordinan activamente su acción y comparten las lecciones aprendidas
Recogida y análisis de información y datos relevantes para compartir resultados	Pensar en términos de procesos de impacto a largo plazo y no en soluciones a corto

Fuente: Compromiso Empresarial (adaptado Chanelling Change).

Hanleybrown, Kania y Kramer (2012) coinciden en que se debe afianzar la participación de al menos un inversor central, con la capacidad financiera necesaria para mantener operativos los procesos de planificación, infraestructura y ejecución de las intervenciones durante los dos o tres primeros años. En ese periodo se buscará movilizar otros inversionistas que aporten capital para mantener la iniciativa el tiempo que sea necesario. La figura del líder o grupo de líderes es vital en este punto para aterrizar los compromisos financieros e integrar los intereses de

las organizaciones financiadoras en las actividades de refuerzo mutuo, sin que se desfigure el objetivo del proyecto (p. 3).

Los asesores de FSG se refieren en este punto a “niveles escalonados de colaboración vinculada”. De acuerdo con Hanleybrown, Kania y Kramer (2012, p. 7-8), quienes durante los años que dedicaron a analizar casos prácticos del enfoque observaron patrones notablemente similares en la manera como se estructuran los esfuerzos de Impacto Colectivo exitosos para resolver

diferentes problemas educativos y en diferentes regiones geográficas de Estados Unidos, en la fase de exploración que antecede a la ejecución del proyecto se establece un grupo de supervisión, a menudo denominado Comité Directivo o Comité Ejecutivo, formado por las personas o grupo que, a nivel ejecutivo, integran las organizaciones claves en diferentes sectores público y/o privado que están involucradas en brindar una solución a gran escala del problema en cuestión. Aquí los autores hacen un inciso para indicar que *“en el mejor de los casos, el grupo de supervisión también incluye representantes de las personas afectadas por el problema”*. En tal sentido, como se ha indicado a lo largo de este documento, la idea es que en la medida de lo posible se involucre a los beneficiarios desde las primeras etapas del desarrollo de una intervención, incluido el proceso de toma de decisiones, con el objetivo de garantizar que haya una correspondencia entre la teoría y la práctica. En otras palabras: Si el proyecto tiene un único objetivo claro, que no es otro que mejorar la vida de un determinado grupo de personas, ese grupo poblacional debe participar en la solución porque son ellas quienes conocen de primera mano sus necesidades y atesoran el conocimiento holístico de sus ecosistemas.

En cuanto al Comité Directivo, es el responsable de formalizar la agenda común que define los límites de las acciones conjuntas y establece un marco de acción estratégica para su consecución. Una vez acordadas las líneas de actuación, se forman diferentes grupos de trabajo en torno a cada una de las áreas estratégicas priorizadas. El Comité se

reúne periódicamente para supervisar el progreso de toda la iniciativa y los avances de los diferentes grupos.

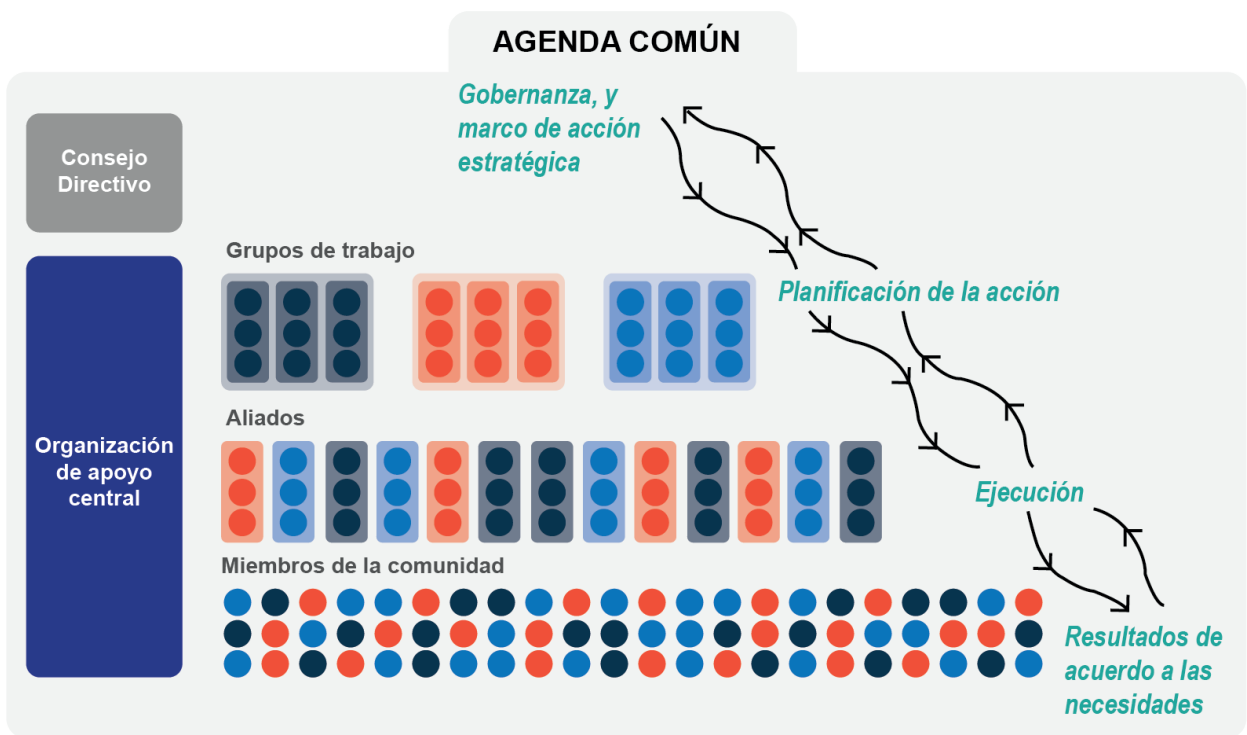
Cada grupo de trabajo se organiza, planifica y reúne por separado, siguiendo las líneas base que impone el marco de acción estratégica; y a su vez se coordina internamente en niveles escalonados de colaboración vinculada. Los grupos de trabajo desarrollan sus propios planes de acción, organizados en torno a generar un cambio real en las métricas compartidas. Una vez desarrollados estos planes, los grupos de trabajo son responsables de reunirse periódicamente entre sí para compartir entre ellas datos y experiencias sobre el progreso realizado, así como para comunicar sus actividades de forma más general con el público objetivo de las intervenciones. Esto aporta un beneficio adicional del Impacto Colectivo, según prosiguen los asesores de FSG: *“A medida que el centro de gravedad de la agenda se vuelve más evidente para todos los que trabajan en el problema, comienzan a actuar de manera más alineada con el esfuerzo”* (2012, p. 8). La coordinación eficaz del eje central de esos grupos puede crear una acción alineada y articulada entre cientos de organizaciones que abordan todas las dimensiones de un tema complejo de manera simultánea. De estos grupos multidisciplinares emana el trabajo real de la iniciativa de Impacto Colectivo, por medio de un proceso continuo de planificación y acción, basado en la retroalimentación constante a partir de las buenas prácticas obtenidas de la ejecución, y también de los esfuerzos que no están dando los resultados esperados.

Aquí entra en juego la organización central, que se encarga de proporcionar las evaluaciones periódicas y sistemáticas del progreso alcanzado por los distintos grupos de trabajo; y posteriormente de ejecutar un proceso de síntesis de los resultados, y de presentarlos al Comité Directivo que sostiene la agenda común, de cara a incluir cambios o mantener el plan estratégico intacto.

Desde el Collective Impact Forum aclaran que la cantidad de grupos de trabajo y

los diferentes niveles escalonados de colaboración pueden cambiar con el tiempo. A medida que las estrategias se modifican en función de un análisis de lo que está funcionando o no, algunos grupos pueden dejar de ser operativos y otros pueden surgir para buscar nuevas estrategias definidas en la agenda común. Lo más importante, concluyen, es que todas las acciones se vinculen claramente con el plan de acción estratégico, se compartan las métricas y se coordinen entre sí desde las acciones de refuerzo

Gráfica 8. Niveles escalonados de colaboración



Fuente: Traducción propia. Tomado de Stanford Social Innovation Review. 2013.

mutuo (Phillips y Splansky, 2014, p. 12-13).

StriveTogether cuenta con su propia estructura de gobernanza dentro del Impacto Colectivo, de cara a garantizar el ejercicio de refuerzo mutuo, y diferencia cinco grandes grupos cuya presencia

es indispensable en la elaboración, implementación y éxito del proyecto: La mesa de liderazgo, redes de acción colaborativa, una o varias organizaciones de apoyo central, equipo de datos, y el personal de apoyo de la estrategia; y no descarta la inclusión a conveniencia de más niveles ejecutores, como puede ser un

consejo operativo o un consejo de apoyo, pero su labor está sujeta a la presencia imprescindible de los otros cinco (*Building and accountability structure*, p. 4-13).

En esta caracterización, las incorporaciones inéditas respecto a los niveles de gobernanza del Impacto Colectivo que establece FSG son un equipo de datos y el personal de apoyo de la estrategia, con funciones muy concretas:

El Equipo de datos, integrado por especialistas en análisis de datos que lideran los procesos de obtención de la información, sistematización y análisis que antecede a la construcción de la agenda común y el marco de acciones estratégicas (fase de exploración), y la comprensión y estudio de las métricas que se desprenden de la ejecución de las acciones. Dependiendo del grado de complejidad de las mediciones o el ámbito geográfico del que se desprenden, las funciones quedarán en manos de uno o dos grupos. El equipo de datos interviene en el proceso de definición del sistema de medición compartido y apoya las funciones de las redes de acción colaborativa con una revisión permanente de los indicadores, con el objetivo de guiar los esfuerzos y reajustar necesidades.

El Personal de apoyo de la estrategia se dedica a las tareas diarias relacionadas con la facilitación de procesos, apoyo a la comunicación, recopilación de datos, elaboración de informes y manejo de detalles logísticos y administrativos, y actúa como apéndice de la organización de apoyo central. Aquí se distingue una jerarquía interna que consta de un director de operaciones, un gerente de datos, un

gerente de comunicación, un gerente de proyecto que fidelice la participación de la comunidad beneficiaria, y un facilitador encargado de la continua actualización del proyecto.

En esta estructuración, *StriveTogether* vuelve a resaltar la presencia continua de una persona o grupo de personas que representen los intereses de la comunidad beneficiaria del Impacto Colectivo desde las primeras fases de toma de decisiones, cuya participación directa reforzará las funciones de la estructura de gobernanza.

La Fundación Carvajal también tiene definida su estrategia de Impacto Colectivo de acuerdo con los principios de *StriveTogether*, el cual inicialmente asesoró la estructuración del proyecto para la transformación de la calidad educativa de Cali, e incidir en las mejoras de cada etapa de la vida de los estudiantes de la ciudad, desde los primeros años de aprendizaje hasta los últimos años de formación y acceso al mercado laboral. “*La mesa intersectorial contó con la participación de todos los actores con capacidad de mover los indicadores: fundaciones, la Alcaldía de Cali, la sociedad civil, el sindicato de maestros y el sector privado. Finalmente, tras muchas reuniones, diálogo y entendimiento mutuo, decidimos que nos centraríamos en dos variables: calidad de la educación y permanencia en el sistema educativo*”, expone David Gironza, director de Educación de Carvajal. El proceso de decisión contó con la participación de dos asesores externos: la exministra de Educación Cecilia María Vélez, y Francisco Piedrahita, rector de la Universidad Icesi.

A partir de las negociaciones que se llevaron a cabo dentro de la mesa intersectorial, en combinación con los aportes obtenidos de fuentes diversas, encuentros con la comunidad educativa, talleres, documentos conceptuales e informes aportados por las diferentes administraciones y recolección de datos a partir de entrevistas semiestructuradas con el público objetivo, FExE, que actúa como dinamizador y gestor técnico y metodológico de la iniciativa, se hizo una propuesta preliminar de doce retos para transformar a gran escala la calidad educativa de la ciudad (*Retos para transformar la calidad educativa de*

12 retos para transformar la calidad educativa (2020-2036)

1. Acceso universal, integral y sostenible a la atención de la primera infancia
2. Permanencia y continuidad en el sistema educativo
3. Mejoramiento de los aprendizajes a partir del fortalecimiento de competencias básicas y socioemocionales
4. Articulación de la educación media con la educación superior
5. Educación inclusiva
6. Cobertura universal con calidad en Educación Básica y Media
7. Mejorar la convivencia en las instituciones educativas a partir de la transformación de prácticas educativas y pedagógicas para la construcción de una sociedad democrática y en paz
8. Integración y apropiación de las TIC para el mejoramiento de los aprendizajes e la innovación.
9. Fortalecimiento institucional de la secretaría de educación
10. Aumento sostenido de la inversión en educación
11. Fortalecimiento organizacional de ie
12. Movilización de los imaginarios sobre la educación

Fuente: Fundación Empresarios por la Educación, "Retos para transformar la calidad educativa de Cali. Horizonte 2020-2036", 2019.

Cali. Horizonte 2020-2036, 2019, p. 39-40).

La Mesa Intersectorial estableció bajo qué criterios se debe fundar la futura Mesa de liderazgo, integrada por sus miembros y por nuevos actores. Su primera tarea, una vez se decidan los participantes definitivos, será la de establecer una agenda común a partir del documento elaborado por FExE, donde se recogen los acuerdos alcanzados. Asimismo, se definió una composición de socios ideal, de qué manera se van a garantizar la corresponsalía y las

actividades de refuerzo mutuo entre los pares, además de cómo se va a integrar la participación permanente de la sociedad civil y de aquellos actores que trabajan directamente con los estudiantes, como los profesores, educadores y rectores de las universidades.

El éxito de este sistema integrado, con capacidad de incidir en las políticas públicas, dependerá del grado de articulación que forjen las partes y la voluntad de

Gráfica 9. Estructura de Corresponsabilidad

Alianza de Impacto Colectivo de Bogota



Fuente: Fundación Carvajal.

promover un modo colaborativo basado en el constante refuerzo mutuo.

Por su parte, Fundación Corona ha establecido su liderazgo dentro del proyecto GOYN Bogotá por medio de la generación de alianzas con organizaciones estratégicas, de cara a fortalecer la arquitectura colaborativa de su iniciativa, y promover actividades de refuerzo mutuo en áreas donde no cuentan con la suficiente experticia. Como relata María Paula Macías, líder de estrategia de GOYN Bogotá, el primer año de planificación de

la iniciativa se dedicó a establecer socios globales que se destacan en temas de educación y empleo juvenil, como el Aspen Institute, Prudential, Global Development Incubator, Youth Build International y Accenture, para respaldar ciertos procesos. “Por ejemplo el Youth Build International nos ha apoyado con todo el tema de participación y liderazgo juvenil, o Accenture para hacer todo el mapeo del ecosistema. En este momento contamos con una red colaborativa que integra alrededor de cuarenta organizaciones. Asimismo, estamos inmersos en la tarea

de analizar cuáles son esas iniciativas que existen, qué ha funcionado, qué no, y qué podemos escalar y acelerar”, explica Macías.

Tabla 5. Roles y funciones

ROLES	
Promover cambios comunes: encargado de la implementación de las estrategias del plan de acción con base en la recolección de datos empíricos.	Implementación de estrategias: encargados de la materialización de las acciones y monitoreo continuado de los esfuerzos.
Capacidad movilizadora: tarea de unir a nuevos participantes en torno al proyecto.	Comunicación interna: promoción del intercambio de información constante entre los pares.
Acceso de la data: obtención de datos, gestión y sistematización del acceso para la toma de decisiones	Personal: encargado de apalancar la entrada y flujo de recursos internos para la contratación de personal
Análisis de la data: capacidad de extraer y analizar la información numérica para la toma de decisiones.	
Data ‘coaching’: apoyo y acompañamiento al resto de pares para el entendimiento de las mejoras continuas en el proyecto en función de los datos.	
ROLES	
Eliminación de barreras financieras: identificación y solución de los inconvenientes financieros.	Superar las barreras políticas: tarea de analizar, adecuar y validar el proyecto de acuerdo con las políticas existentes.
Eliminación de barreras operacionales: encargado de identificar y corregir obstáculos operativos.	Comunidad: representar los intereses de la comunidad y garantizar su participación en la toma de decisiones.
Recaudación de fondos: tarea de apalancar recursos y garantizar la entrada de financiación	Adecuar los apoyos: encargado de adoptar la llegada de nuevos participantes y entrada de recursos.
Comunicación externa: encargado de la estrategia de comunicación. Informar sobre los avances del proyecto a la opinión pública y los directivos de las entidades participantes.	Toma de decisiones estratégicas: tarea de encauzar los nuevos acuerdos que se van gestando.
Eliminación de discrepancias: garantizar el compromiso y la permanencia de los participantes	Alojar la alianza: facilitar el lugar de las reuniones periódicas y responder a las necesidades tecnológicas y logísticas.

Fuente: Adaptación *StriveTogether*

Continuando con el modelo de gobernanza que propone *StriveTogether* (*Building and accountability structure*, p. 2-3) la organización estadounidense identifica un conjunto de responsabilidades que deben ser asumidas dentro de la arquitectura del Impacto Colectivo:

Cada nivel dirigirá su trabajo a responder por una o varias de estas funciones de acuerdo con el conjunto de actividades en las que se distingue. Se establecerá de forma consensuada a quién le corresponde

garantizar el cumplimiento de una u otra tarea. La idea es dar mayor claridad al funcionamiento interno del Impacto Colectivo para evitar una duplicidad de esfuerzos, aunque también se prevé que algunos niveles, dadas sus características, ejerzan las mismas responsabilidades, pero cada una adaptándola a su ámbito de actuación y colaboración entre ellas.

En este ejercicio de adopción de una estructura de gobernanza, encuadrada en niveles jerárquicos de relacionamiento

colaborativo, destaca la Cámara de Comercio de Bogotá. Con la intención de brindar lineamientos a su proyecto de “Subsistema Distrital de Educación Superior”, los aliados identificaron a un grupo diverso de actores entre instituciones públicas y privadas (rectores, universidades, empresas, fundaciones, organismos multilaterales, gobierno local, etc.), e iniciaron un proceso para articular esfuerzos a partir de acciones e intervenciones que ya están en marcha, y que confluyen en el objetivo unitario: mejorar el acceso y la formación en la educación superior de la ciudad. El grupo deberá conformar una mesa de liderazgo que articule las redes de colaboración o los nodos de trabajo, que son la base para lograr apuntalar la visión que persigue el subsistema, y están orientadas a detectar y conectar iniciativas en su ámbito de actuación, así como coordinar los apoyos de aliados transversales, cuyo trabajo incide directamente en el mejoramiento de la calidad educativa. Los nodos son cuatro, como se describe a continuación:

1. Preparación académica. Formación STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas). El objetivo es articular actores que promuevan el acceso de los jóvenes de la ciudad a programas STEM, además de fortalecer todos los procesos de apropiación de estos conceptos en la población educativa del Distrito.

2. Tránsito permanente. Incentivos. Articular la oferta de becas, subsidios, créditos e incentivos otorgados por el sector productivo y las Instituciones de Educación Superior públicas y privadas de Bogotá para generar una estrategia conjunta de intervención.

3. Graduación efectiva. Prácticas pedagógicas. Fortalecer la formación docente y el mejoramiento de la calidad educativa, posicionando la práctica pedagógica como el ejercicio académico formativo por excelencia de los maestros.

4. Continuidad vocacional. Agenda de capital humano. Generar mecanismos que articulen las necesidades de las dinámicas laborales de los sectores productivos de la ciudad, con los procesos de formación posmedia para cerrar las brechas de capital humano de la ciudad.

Adicionalmente, la Cámara de Comercio de Bogotá ha establecido un grupo de análisis de datos para guiar los esfuerzos de estos cuatro nodos, a partir de la evidencia recogida..

Otro de los hitos alcanzados por este Impacto Colectivo ha sido lograr el compromiso de la Alcaldía de Bogotá para la sostenibilidad a futuro del subsistema, cuyas partes implicadas, a su vez, participarán en la creación de la Agencia de Educación, Ciencia y Tecnología, prevista en el nuevo Plan de Desarrollo del Distrito.

Cabe resaltar que la metodología teórica impulsada originalmente por Kania y Kramer es el supuesto ideal de un trabajo de Impacto Colectivo. Sin embargo, aproximaciones recientes al concepto descubrieron que las organizaciones que ponen en marcha proyectos educativos bajo este enfoque encuentran muchas dificultades a la hora de ejecutar en su totalidad el modelo colaborativo definido por los autores y las actividades de refuerzo mutuo, especialmente si en la

ejecución de la iniciativa se introduce la utilización conjunta de recursos financieros. En este sentido, tras investigar varios casos prácticos, los investigadores Wang, Cooper y Shumate publicaron un artículo en la *Stanford Social Innovation Review*, a finales de 2019, en el que recogen el tipo de coaliciones de Impacto Colectivo que generalmente establecen las organizaciones como solución ante la imposibilidad de implementar el ideal, sobre todo en dos de sus supuestos: La capacidad de involucrar a participantes intersectoriales; y el modo como integran la participación de la organización de apoyo central. Como reconocen los autores, se trata de interpretaciones del enfoque que no tienen por qué comprometer el objetivo final de resolver problemas educativos de gran envergadura.

Estas son, a grandes rasgos, las colaboraciones que detectaron y sus características:

1. Coaliciones con participación local. Se prioriza la colaboración entre entidades del ámbito social y comunitario, y se involucra a los líderes sociales y beneficiarios del programa desde la toma de decisiones que antecede a la ejecución del Impacto Social. Las partes son en su mayoría organizaciones locales, fundaciones y organizaciones sin ánimo de lucro con gran incidencia en el territorio. Los esfuerzos se dirigen a abordar problemas estructurales y la variedad de factores que definen el ecosistema, poniendo menos énfasis en la recolección orgánica de datos y las métricas. El gran inconveniente es que no existe una estructura de gobernanza centralizada: las partes involucradas se coordinan a partir de un objetivo común,

pero bajo estrategias de impacto propias, y no se facilitan los espacios para que otros sectores se involucren. El aspecto positivo es que al contar con el apoyo de las comunidades, resultan más exitosos su implementación y el grado de apropiación. No suele incluir una organización de apoyo central.

2. Coaliciones de bajo coste. Hay una mayor estructuración de la organización interna del Impacto Colectivo y una mayor motivación de las partes por trabajar conjuntamente para alcanzar un mismo objetivo superior a partir de una agenda común. En estas coaliciones, una de las partes lidera las funciones que se le presuponen a la organización de apoyo central, encargada de facilitar y coordinar los esfuerzos. Tampoco se suele incluir la participación de diferentes sectores ni de los beneficiarios en las primeras fases. Este modelo de Impacto Colectivo caracteriza aquellos proyectos que no cuentan con un aporte importante de recursos económicos, de tal manera que tienen que priorizar costes.

3. Coaliciones multisectoriales. Como su nombre lo indica, estas colaboraciones atraen la participación de socios de los diferentes sectores, y sin embargo la presencia de una organización de apoyo central es, en la mayoría de los casos, inexistente por la falta de recursos para contratar el personal que la integre, o en el mejor de los casos esa función la asume una de las partes. Esto provoca dificultades a la hora de establecer una estrategia conjunta de actuación y dirigir las agendas propias a una visión compartida del problema. Utilizan las mediciones para la toma de decisiones conjuntas.

4. Coaliciones holísticas. Las partes provienen de diferentes sectores, participan de una visión unitaria de los objetivos, cuentan con métricas compartidas, y están comprometidas con mantener una comunicación constante entre sí para potenciar acciones conjuntas. La organización de apoyo central trabaja para redirigir los esfuerzos a partir de la agenda común y apoya a las partes en su ejecución. Es la coalición que más se aproxima al ideal de Impacto Colectivo, pero falla en el acercamiento local del problema, según indican los investigadores: no hay una participación comunitaria directa porque la ejecución de las intervenciones queda exclusivamente en manos de terceros.

Estos cuatro modelos de coalición pueden servir como aproximación para canalizar voluntades, promover el compromiso de las organizaciones participantes, y alcanzar ese ideal de Impacto Colectivo.

Otro beneficio de las actividades de refuerzo mutuo se relaciona directamente con la posibilidad de compartir los riesgos asociados a la ejecución y rendimiento del proyecto. Por un lado, el riesgo económico de que no se alcancen los objetivos previstos; y por otro el riesgo social de que se generen resultados imprevistos dentro de las comunidades (*Métodos propuestos para la medición del impacto social*, 2014, p. 37). Incluso hay entidades que establecen fondos colectivos para minimizar el riesgo relativo a la viabilidad económica de los esfuerzos, por el que responden todas las partes implicadas. El reparto de riesgos integrados tiene sentido en el momento en que los integrantes

participan como un bloque unitario, transparente y multiplicador de esfuerzos en una intervención, cada una aportando desde su actividad, pero con una visión conjunta, involucrados y conocedores del resto de acciones que desarrolla sus pares, todas interconectadas entre sí.

Finalmente, las acciones de refuerzo mutuo tienen el propósito de servir de incentivo para el aprendizaje mutuo y continuado con vistas a mejorar el Impacto Colectivo y perfeccionar los procesos. Si una de las partes entiende la forma como un programa no brinda los resultados esperados, cuyo trabajo depende, a su vez, del que desarrolla otro socio, se pueden coordinar mecanismos correctores entre ambos con un grado mayor de eficacia respecto al total de la intervención. Los procesos internos de aprendizaje se fortalecen por las actividades de refuerzo mutuo.

Este es el caso de Primero lo Primero, que originalmente se creó con el objetivo restringido de dar solución a problemas de infraestructura educativa dirigida a la primera infancia (cero a seis años), y actualmente dinamiza buena parte de las conversaciones y esfuerzos en torno a las necesidades de formación y cuidado de este grupo poblacional. En palabras de su directora ejecutiva, Andrea Salazar, se trata de una plataforma de diálogo, reflexión y aprendizaje continuo sobre cómo mejorar los ecosistemas y servicios que caracterizan la vida de los niños colombianos, integrando para tal fin al mayor número de actores intersectoriales y regionales, y a su vez poniendo el foco en las demandas de las familias, educadores y profesores. “Ahora, por

ejemplo, tenemos mucha evidencia sobre los vacíos y las brechas en desarrollo de capacidades para los agentes educativos. En esa línea, una de las grandes iniciativas de Primero lo Primero es la consolidación de una red de aprendizaje que permea el territorio, para, entre otros, mejorar las habilidades y competencias de los cuidadores. Al mismo tiempo, esto nos permite recabar más información y hacer

un mejor diagnóstico de la situación, e incidir para que los esfuerzos del sector público y privado se redirijan a la toma de mejores decisiones en términos de política pública. Buscamos promover esas conversaciones y actividades de refuerzo multi-actor, horizontales, verticales, regionales y nacionales sobre hacia dónde debemos poner el foco”.

Organización de apoyo central

De igual manera que el Impacto Colectivo obliga a crear una estructura de gobernanza centralizada, la gestión requiere de un eje central que englobe el conjunto de operaciones de coordinación de las entidades participantes, guíe las intervenciones, y mantenga vivo el impulso inicial del proyecto a lo largo del tiempo. La organización de apoyo central es quien concentra esas responsabilidades, sin cuya autoridad se condiciona el éxito a futuro del Impacto Colectivo (Hanleybrown, Kania y Kramer, 2012, p. 6).

Una investigación publicada a finales de 2015 por la Network for Nonprofit and Social Impact, laboratorio de investigación y análisis del impacto de los proyectos sociales de la Universidad Northwestern (Estados Unidos), concluye que, en promedio, las organizaciones y fundaciones solo alcanzan a completar entre el 20 % y el 40 % de las intervenciones de carácter social, debido a la falta de compromiso de las partes. Sugieren que si se lograra apalancar esa fidelidad, las intervenciones serían doce veces más exitosas.

A grandes rasgos, la organización central, con niveles de jerarquía interna propios, planifica, administra y acompaña las acciones de la estrategia en el día a día, y en sus aspectos logísticos y administrativos. La coordinación de intervenciones en las cuales participan multiplicidad de actores, consume tiempo y recursos, y es positivo que estas tareas no dependan directamente de los ejecutores, quienes finalmente deben dedicar sus esfuerzos a completar responsabilidades propias,

sino también de este grupo de trabajo autónomo.

Las organizaciones de apoyo central desempeñan seis funciones esenciales (Kania, Martin, Merchant y Turner (2012, p. 5): Proporcionar dirección estratégica; facilitar el diálogo entre socios; gestionar la recopilación y el análisis de datos; manejar las comunicaciones; coordinar las actividades de involucramiento de la comunidad; y movilizar la financiación.

Son infraestructuras de respaldo que deben estar integradas por equipos independientes a las entidades participantes, con el objetivo de asegurar la autonomía y transparencia de sus actividades, así como velar porque se cumplan los resultados del proyecto. Su creación obedece a un único mandato: la viabilidad del Impacto Colectivo, que se superpone a cualquier interés particular de los socios. Puede haber una o varias organizaciones de apoyo central involucradas, dependiendo del tamaño de la iniciativa, su ámbito geográfico de incidencia, el capital disponible y la cantidad de actores participantes.

Deben estar dirigidas por una cúpula ejecutiva con suficientes habilidades de liderazgo flexible para redirigir voluntades y movilizar impulsos de forma equilibrada, manteniendo a las partes unidas y en constante colaboración y comunicación. Ahí radica su efectividad; pero la garantía de su alcance está en destinar una inversión de recursos proporcional a su trascendencia dentro del organigrama

del Impacto Colectivo. De hecho, muchos proyectos fallan por la falta de solidez de sus infraestructuras de apoyo, y el escaso compromiso de las partes con invertir en su estabilidad (Cooper, Shumate y Wank, 2019).

El Impacto Colectivo depende de un proceso de aprendizaje constante y la introducción de mecanismos correctores duraderos, y esto solo es posible si se cuenta con una organización central robusta dedicada a encauzar su sostenibilidad, e incluso a

atraer nuevos fondos. Los asesores de FSG comprobaron que si tan solo se destinara el uno por ciento del presupuesto total de la iniciativa al fortalecimiento de estas organizaciones, se podría aumentar el rendimiento del resto de la financiación en un 99%, asegurando así un retorno de la inversión y unos beneficios sin precedentes (Hanleybrown, Kania y Kramer, 2012, p. 7); y establecen varios tipos de organizaciones de apoyo central, cuya elección se ajustará a las necesidades de cada proyecto de Impacto Colectivo.

Tabla 6. Organizaiones centrales

Organizaciones centrales				
Tipos de organizaciones centrales	Descripción	Ejemplos	Pros	Contras
Basada en inversor	Un inversor inicia una estrategia de impacto colectivo como planificador, inversor y convocante	Calgary Homeless Foundation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de asegurar el capital semilla y los recursos constantes 2. Capacidad de atraer a otros participantes a la causa y de influir en otros inversores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de participación general si el esfuerzo colectivo de impacto colectivo se percibe como la iniciativa de un inversor 2. Falta de percepción de neutralidad
Nueva organización sin fines de lucro	Se crea una nueva entidad, a menudo mediante financiación privada para actuar como organización central	Community center for Education Results	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neutralidad percibida como facilitador y convocante 2. Posible falta de bagaje 3. Claridad en el enfoque 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de flujo de ingresos sostenible y posibles cuestionamientos sobre las prioridades de financiación 2. Posible competencia con organizaciones locales sin fines de lucro
Organizaciones existentes sin fines de lucro	La organización sin fines de lucro establecida lidera la coordinación de la estrategia de impacto colectivo	Opportunity Chicago	<ol style="list-style-type: none"> 1. Credibilidad, responsabilidad clara y sólida, comprensión del problema 2. Infraestructura existente aplicada si se obtiene correctamente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posible “bagaje” y falta de percepción de neutralidad 2. Falta de atención si no está financiada debidamente
Gobierno	Una entidad gubernamental ya sea a nivel gubernamental o estatal, impulsa el esfuerzo de impacto colectivo	Shape Up Somerville	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Sello de aprobación” del sector público 2. Infraestructura existente aplicada si se obtiene 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La burocracia puede demorar el progreso 2. La financiación pública puede no ser confiable
Compartida entre varias organizaciones	Numerosas organizaciones asumen la propiedad de los logros de impacto colectivo	Magnolia Place	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menos requisitos de recursos si se comparten entre varias organizaciones 2. Amplia participación, experiencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de responsabilidad clara con varias voces en escena 2. Desafíos de coordinación que derivan en posibles ineficiencias

Fuente: Stanford Social Innovation Review, 2012

En el contexto colombiano, Primero lo Primero cuenta con experiencia como organización central de apoyo en proyectos educativos, rol que asume desde el año 2011 para centralizar las intervenciones en favor de la primera infancia, por parte de cinco socios: las Fundaciones Mario Santo Domingo, United Way Colombia (Fundaciones Dividendo por Colombia y Génesis), Pies Descalzos y aeioTU - Fundación Carulla.

Primero lo Primero está integrado por personal independiente de la estructura de gobernanza que, además, gestiona un patrimonio autónomo creado específicamente para cumplir con el objetivo superior de la alianza. Ellos son los dinamizadores de las acciones que posteriormente implementan los aliados, cada uno en su ámbito de influencia. Desempeña las siguientes funciones operacionales y logísticas: Velar por el cumplimiento de la agenda común; coordinar todas las acciones, alineadas con la estrategia; promover alianzas con socios transversales y buscar nuevas oportunidades de colaboración; analizar la incidencia de las acciones; movilizar a las partes y al resto de actores regionales para ejecutar una intervención; facilitar procesos de apropiación de los beneficiarios clave de los proyectos; apoyar la comunicación dentro de la estructura de gobernanza y externa; dinamizar de la cultura del trabajo colaborativo; y diagnosticar el estado de los ecosistemas y analizar las métricas correspondientes.

Bajo estos principios coordinan una iniciativa de Impacto Colectivo en once instituciones educativas y de desarrollo infantil en cinco ciudades del país:

Medellín, Barranquilla, Cartagena, Quibdó y Tumaco. Son modelos demostrativos, como los denominan, a partir de los cuales crean ecosistemas educativos de calidad y cuidado integral de los niños, con el objetivo de disminuir la deserción escolar en los primeros años del ciclo básico y mejorar las competencias de los educadores. Primero lo Primero facilita procesos para que la red trabaje de forma articulada y se genere una dinámica de comunicación regular entre las comunidades para intercambiar conocimientos, aprendizajes e innovación, y compartir sus avances. La idea es escalar en el futuro estos prototipos de alta calidad educativa en todo el territorio, suscitando una red de aprendizaje nacional. Estas son sus apuestas:

En veinte años, todos los niños de Colombia podrán acceder a atención integral a la primera infancia con calidad, y todos los niños que accedan a servicios de primera infancia, transitarán exitosamente al sistema educativo; y en cinco años el país contará con una visión compartida sobre la medición de la calidad y con capacidades y recursos para generar evidencia que asegure una toma de decisiones informadas, y con por lo menos cuatro territorios consolidados como sistemas de mejora de la calidad para la primera infancia, y una red de innovación que promueva la gestión de conocimiento y la toma de decisiones basada en evidencia.

De otra parte, crear comunidades de aprendizaje es una de las principales funciones que ejerce Fundación Empresarios por la Educación. De cara a la consolidación del Impacto Colectivo en el país, se ha movilizado la participación

activa de varios aliados –los cuales se mencionan a lo largo de este documento–, a la espera de integrar nuevos participantes e incidir en el alcance de las futuras intervenciones, una consecuencia lógica de la colaboración que se le presupone a los miembros de este grupo.

FExE facilita reuniones periódicas de los socios, donde se comparte el conocimiento adquirido y se exponen dificultades en la implementación de los proyectos, de cara a establecer un diagnóstico preliminar sobre las falencias, y promover las buenas prácticas en la ejecución del Impacto Colectivo por parte de las arquitecturas colaborativas. En palabras de Andrea Escobar, directora ejecutiva de la Fundación, *“entendimos que tenemos que conectar a todos los actores implicados en la mejora de la educación en el país. Actuamos como un integrador que conecta conocimiento, generando puntos de encuentro desde una mirada innovadora para que las acciones del sector adquieran la potencia que se requiere para transformar el sistema, que por otro lado necesita todavía incidir en el diagnóstico de métricas para tomar las mejores decisiones y de mucha generosidad a la hora de compartir conocimiento por un objetivo superior que trascienda, como es mejorar el acceso y la calidad de la educación”*.

En el mismo sentido, el modelo que ha adoptado Fundación Corona para el programa GOYN Bogotá, de acuerdo con el cuadro de tipologías de FSG, responde al tercer presupuesto: una entidad ya establecida lidera la coordinación de la estrategia del Impacto Colectivo. Como explica su director ejecutivo, Daniel Uribe,

la fundación asume un doble rol dentro de la estructura de gobernanza: De un lado, actúa como socio ancla de la propuesta: aporta marcos conceptuales de las intervenciones, apalanca voluntades, analiza y suministra insumos para el diagnóstico, entre otras funciones; y de otro actúa de anfitrión y financiador de la organización de apoyo central a partir de un equipo propio, establecido específicamente para asumir ese rol central dentro de GOYN Bogotá. Este equipo cumple con las siguientes funciones: Generar información: mapear, procesar y comunicar; identificar agendas y acciones existentes; promover y generar marcos conceptuales; gestionar la vinculación de nuevos actores; promover una estructura de colaborativo que permita materializar las premisas; y contemplar la financiación de aquellos rubros que requiere el ejercicio para dinamizarse.

Algo similar aplica para la Fundación Luker dentro de su proyecto para formar talento humano en la ciudad de Manizales, la cual además de ser dinamizadora de la propuesta actúa como organización central. Es un rol *“preliminar hasta que las partes involucradas seleccionen una entidad independiente en la que converjan todas las funciones de apoyo. Nosotros no podemos ser referenciados como ancla. Hay que buscar otra organización que nos coordine. Es una de las lecciones aprendidas: la entidad ancla no debe tener ningún interés que no sea el de alcanzar los objetivos”*, aclara Pablo Jaramillo.

StriveTogether tiene su propia interpretación de este rol (*Building the backbone*, 2014), que definen como *backbone* (columna vertebral), bajo los

mismos presupuestos de trascendencia y catalización de esfuerzos de FSG, pero desde una aproximación diferente: se trata de un conjunto de funciones específicas, más que una sola entidad dedicada en exclusiva a garantizar su cumplimiento; aunque también conciben que ésta pueda cubrir todo el espectro de responsabilidades. El objetivo principal del enfoque del *backbone* es asegurar el correcto funcionamiento y la sostenibilidad futura del proyecto de Impacto Colectivo en todos sus niveles de gobernanza y gestión. Esta caracterización, aseguran, aporta mayor flexibilidad en el apoyo de un grupo de participantes al trabajo operativo de la asociación colaborativa.

Las funciones que establece *StriveTogether* para concebir la estrategia del *backbone* son diez: Agencia fiscal; aporte de personal; alojamiento de la alianza; involucramiento de socios y comunidad; comunicación; recaudación de fondos y desarrollo; soporte de datos; convocatoria y apoyo de redes de acción colaborativas; desarrollo de estrategias de mejoramiento y aprendizaje activo dentro de toda la estructura del Impacto Colectivo; promoción, defensoría del proyecto; e identificación y eliminación de barreras políticas, y cambio político.

1. Agencia fiscal. Tarea de supervisión de todos los procesos a nivel interno y externo relativos a la financiación y contextos legales en los que se inscribe el proyecto, la identificación y solución de los inconvenientes presupuestales, y la capacidad de crear y buscar nuevas oportunidades de entrada de capital para garantizar la viabilidad del Impacto Colectivo. La función de agente fiscal

generalmente recae en manos de una de las organizaciones y fundaciones participantes que, por su marco legislativo, puede recibir donaciones y subsidios de terceras partes y gestionarlos a conveniencia. Existe un consenso sobre los beneficios de crear una bolsa compartida de recursos, que gestiona y monitorea el agente fiscal.

2. Aporte de personal, encargado de apalancar la entrada y flujo de recursos internos que se destinan a las contrataciones y temas salariales de quienes implementan el Impacto Colectivo. Entre ellos, los cargos del grupo de apoyo de la estrategia, mencionados anteriormente en este documento, dedicados a facilitar los procesos, apoyar la comunicación, recopilar datos, elaborar informes y manejar detalles logísticos y administrativos diarios, tales como el director de operaciones y los gerentes de datos, de comunicación y de proyecto, y el facilitador.

3. Alojamiento de la alianza, en el sentido de facilitar el lugar de las reuniones periódicas y responder a las necesidades tecnológicas y logísticas que se desprenden de estos espacios de diálogo.

4. Involucramiento de socios y comunidad. Unir a las partes y guiar los esfuerzos colaborativos dentro de la estructura de gobernanza; y asegurar la participación activa de la comunidad beneficiaria.

5. Comunicación. Estrategia de comunicación interna y externa, que establece los mecanismos necesarios para asegurar el flujo de información

constante entre los diferentes actores del Impacto Colectivo y la comunicación permanente entre los integrantes de la mesa de liderazgo; así como la elaboración de informes anuales donde se recojan los avances del Impacto Colectivo, y la difusión de los logros con alcance a la opinión pública.

6. Recaudación de fondos y desarrollo.

Desarrollo y ejecución de un plan estratégico para asegurar la entrada de fondos y recursos en el Impacto Colectivo; y aprovechar la red de alianzas de los participantes para construir un fondo común y sostenible.

7. Soporte de datos. Obtención, análisis y sistematización de los datos e información basada en la evidencia empírica para la correcta toma de decisiones; y apoyo y acompañamiento de las partes implicadas encaminados a suscitar un mayor entendimiento de los resultados del proyecto en función de los datos. A este respecto, en los proyectos de Impacto Colectivo que adelanta la ANDI para el sector empresarial e industrial, que no son de naturaleza educativa, la asociación también delega en la organización de apoyo central la responsabilidad de hacer un diagnóstico inicial de las principales problemáticas y carencias de los contextos en los que se quiere incidir, así como un mapeo de actores que ya trabajan en la materia y tienen interés en trabajar en equipo para solucionarlas o potencial de aportar a los procesos. Es decir, búsqueda de más aliados. Así mismo, le asignan la tarea de convocar a todos esos actores mapeados a una primera mesa social para empezar a establecer prioridades y definir

los pasos a seguir (*Vehículos de Impacto Colectivo*, 2019).

8. Convocatoria y apoyo de redes de acción colaborativas. Se trata de suscitar estrategias de mejoramiento y aprendizaje activo dentro de toda la estructura del Impacto Colectivo. En el caso del programa *Strive*, el personal de la organización central trabajó con General Electric para adaptar al sector social el proceso que la empresa utiliza para su continuo mejoramiento de la calidad, que incluye cuestiones como la capacitación, herramientas y recursos que usa cada red de acción colaborativa para definir la agenda común, las medidas compartidas y plan de acción, apoyados por los facilitadores de *Strive* para ayudar a orientar la intervención. Es lo que se denomina “principios de liderazgo adaptativo” (Kania y Kramer, 2011, p.12)

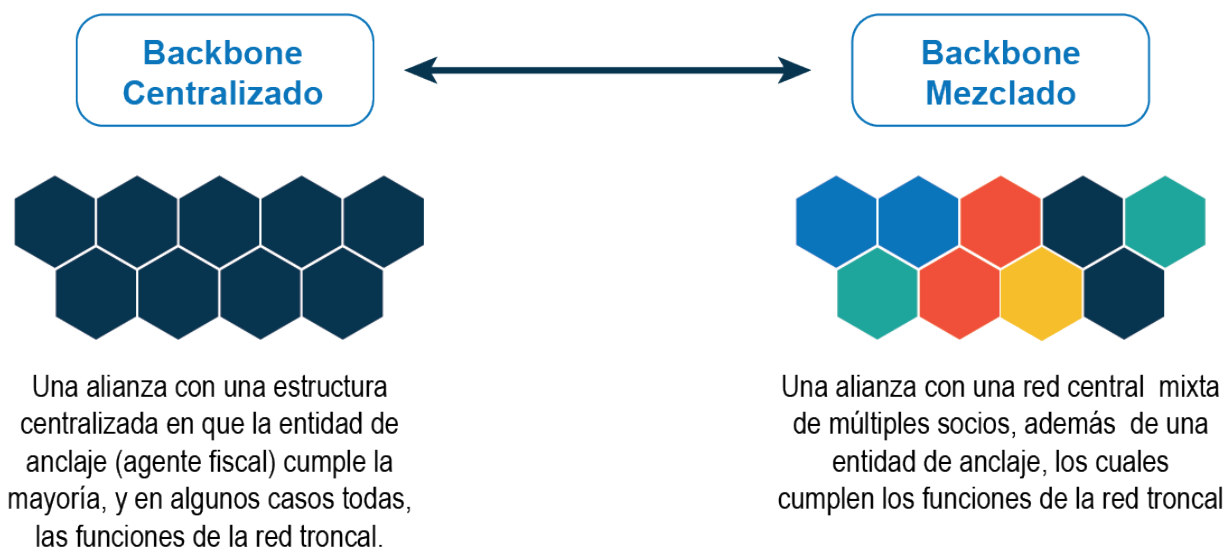
9. Promoción y defensoría del proyecto en los diferentes niveles institucionales, locales y nacionales, que incluyen la creación de una agenda común de incidencia.

10. Identificación y eliminación de barreras políticas, y cambio político. Tarea de identificación y eliminación de barreras políticas que impiden el avance de las intervenciones.

Las diez funciones anteriores no tienen por qué adoptarse desde las primeras etapas del proyecto. Por ejemplo, en *Strive* se simplificaron los requerimientos iniciales del personal de la organización central a tres únicos roles: administradores del proyecto y de datos, y facilitador. La idea es que al afianzar los órganos de gobernanza internos, y al avanzar en

las intervenciones, surgen nuevas necesidades y se deben ir efectuando reajustes de personal o de grupos necesarios para facilitar su cumplimiento. El *backbone* evoluciona a la par que se consolida el Impacto Colectivo. La forma como se adaptará este principio depende directamente del contexto de incidencia de las intervenciones, de los recursos disponibles y de la naturaleza de los participantes. *StriveTogether* prevé dos tipos de distribución: Una entidad de anclaje centraliza la mayoría de funciones de apoyo; y varios

Gráfica 10. ¿Cómo llenar estos roles?



Fuente:.. Tomado de *StriveTogether*, 2014.

aliados junto con la entidad de anclaje, se reparten las funciones y colaboran entre ellas.

La entidad de anclaje es una entidad nuclear cuya función principal es servir como agente fiscal del Impacto Colectivo, con la la responsabilidad de supervisar la actividad financiera, legal y presupuestaria, y vigilar las operaciones de recaudación de fondos, la entrada de subvenciones y cualquier proceso que incluya el manejo de los presupuestos según el marco legal. Es importante reiterar que de acuerdo con las investigaciones de *StriveTogether*, lo más

común es que una de las organizaciones o fundaciones participantes asuma esta responsabilidad, dado que puede recibir donaciones y ayudas económicas de terceras partes.

La tabla que sigue muestra ejemplos del tipo de organizaciones e instituciones que normalmente se establecen como entidad de anclaje dentro de los modelos de Impacto Colectivo con estructura de *backbone* centralizado (*Building the backbone*, 2014, p.12). Para cada caso, se exponen las ventajas e inconvenientes

Tabla 7. Tipos de entidad de anclaje

Entidad de anclaje	Ventajas	Inconvenientes
Universidades	Fuerte poder de convocatoria; capacidad de investigación	Excesiva burocracia; altos costes asociados
Asociaciones	Estructura interna sólida; eficaz en la captación de fondos	Excesiva dependencia a la financiación externa
Fundaciones	Fuerte poder de convocatoria; eficacia en la captación de fondos	Excesiva dependencia a la financiación externa; poca voluntad para compartir resultados negativos con otros socios.
Gobierno	Fuerte poder de convocatoria; capacidad de ejecución de fondos públicos	Excesiva burocracia; las transiciones de una administración a otra pueden minar esfuerzos.
Organizaciones sin ánimo de lucro consolidadas	Comprensión de las lógicas en el terreno; contacto directo con beneficiarios; credibilidad	Poco neutral; ámbito de influencia limitado.
Organizaciones sin ánimo de lucro nuevas	Mayor libertad de actuación; percepción de neutralidad	Escasa capacidad competitiva o poca percepción como potencial competidor; falta de flujo presupuestario inicial; potencial falta de largo plazo

Fuente: *Strive Together*, 2014. Traducción propia

para ejecutar las responsabilidades de apoyo que presuponen:

Tanto el *backbone* centralizado como el de estructura combinada suman utilidades y deficiencias que deberán ser tomadas en cuenta por las organizaciones e instituciones integrantes del Impacto Colectivo. El primero asegura una mayor transparencia en la gestión de aspectos clave para el éxito del enfoque, en tanto es asumido por una entidad autónoma e independiente a la estructura de gobernanza; pero este hecho puede suscitar una gran paradoja, pues la visibilidad y liderazgo de esa única entidad de anclaje que asume la totalidad de las funciones de apoyo, puede desdibujar el mapa de autoridad dentro de la colaboración, y provocar que no haya una visión clara sobre quién responde ante quién dentro de la estructura de gobernanza; lo cual a su vez puede generar contrariedades en

potenciales financiadores y socios a la hora de encausar nuevos apoyos o financiación.

Este es el caso de la estructura de *backbone* centralizado que propone la ANDI para sus vehículos de Impacto Colectivo, que acapara una gran cantidad de funciones operacionales y logísticas fundamentales. De hecho, en el documento guía que emplean para la ejecución del enfoque se precisa que “en los vehículos de Impacto Colectivo que se han desarrollado hasta el momento con esta metodología, la Fundación ANDI ha actuado como la organización de apoyo central, liderando la Secretaría Técnica de las intervenciones y guiando a los actores del territorio para trabajar en equipo” (*Vehículos de Impacto Colectivo*, 2019, p. 19).

Otra dificultad que se asocia con esta distribución es encontrar una entidad con capacidad para asumir de forma

eficiente el abanico de funciones del *backbone* (*Building the backbone*, 2014). Este inconveniente también aplica para la organización de apoyo central que propone FSG, que asume todas las funciones (Klempin, 2016).

Respecto de la estructura combinada, en la cual las funciones se distribuyen entre varios actores con una entidad de anclaje en el medio, aumenta el modo colaborativo del Impacto Colectivo y su potencial para unificar cada vez más esfuerzos y voluntades en torno a un mismo objetivo; y se garantiza que las diferentes tareas recaigan en manos de terceros que, por la naturaleza de su actividad natural, están especializadas en la gestión y desarrollo de esa función determinada. El gran inconveniente es que requiere de la creación de nuevos mecanismos para garantizar la coordinación y comunicación permanente de todos los aliados de apoyo, como una responsabilidad que, por otro lado, deberá ser asumida por la entidad de anclaje. Además, esta multiplicidad de participantes puede generar una confusión a la hora de distribuir los roles y responsabilidades, o duplicar acciones, haciendo más compleja, si cabe, la ya de por sí compleja estructura del Impacto Colectivo.

De acuerdo con la experiencia atesorada por StriveTogether (*Building the backbone*, 2014), en las primeras fases del Impacto Colectivo las organizaciones e instituciones suelen apostar por una estructura de *backbone* en el que uno o dos de los participantes comparten muchas de las funciones operacionales del apoyo desde la perspectiva centralizada; lo cual es posible porque en esos primeros pasos

hacia la consolidación del enfoque las tareas no requieren todavía de una gran especialización, a excepción del papel de agente fiscal, que recaerá en la entidad con más experiencia y trayectoria en esta área.

A medida que el trabajo colaborativo avanza hacia la construcción de una agenda común, se vuelve una prioridad incorporar nuevas funciones esenciales del *backbone*, como son la identificación y eliminación de barreras políticas, el análisis de los datos y ciertas tareas relacionadas con la comunicación. En este punto, es común que la organización que actúa de agente fiscal no tenga la capacidad para asumir estos nuevos roles y haya que buscar entidades por fuera de la estructura de gobernanza para suplir las demandas cada vez más técnicas. La estructura que inicialmente estaba centralizada, ahora toma la forma de un *backbone* descentralizado a partir del cual se distribuyen las responsabilidades para integrar de forma más eficaz los mecanismos de apoyo.

En este sentido, para su proyecto de mejorar la calidad educativa en Cali la Fundación Carvajal ha optado por adoptar una estructura de *backbone* mixta, con dos entidades de anclaje: ProPacífico, que, además de parte implicada en la iniciativa actúa en calidad de agente fiscal, asume las funciones de recaudación de fondos, soporte de datos, comunicaciones y personal; y el Sindicato Único de trabajadores de la Educación del Valle (SUTEV), que asume los procesos de convocatoria y apoyo a las redes de acción colaborativa e involucramiento de los aliados y comunidad.

Paralelamente, la Fundación desarrolló una lista de ocho criterios que deberán caracterizar el actuar de estas dos entidades seleccionadas para el correcto cumplimiento de sus funciones de *backbone* del Impacto Colectivo:

Neutralidad: enfocada en niños y estudiantes, no en una agenda sesgada; **orientación de sistemas:** capacidad de comunicarse y trabajar con todos los sectores para eliminar obstáculos, y de priorizar la entrega de resultados; **poder de convocatoria:** garantía de que los

líderes clave siempre se presentarán a la mesa a pesar de los desafíos; **enfoque relacional:** reconocimiento de los intereses e inteligencia política para construir confianza; **voluntad y credibilidad,** para lograr establecer un compromiso a largo plazo, mínimo de tres a cinco años; **compromiso con la toma de decisiones basada en la evidencia y la mejora continua:** los datos conducen la acción; **capacidad de sostener el apoyo del personal:** proporcionar personal e involucrar a socios para cumplir funciones clave; y **equidad:** diversa e inclusiva.

Comunicación continua

La base de cualquier coalición de entidades, más allá del fin que las une, es el reconocimiento mutuo, y ello supone la comunicación continua, que dentro del proyecto Impacto Colectivo es un punto de engranaje sin el cual no se puede asegurar el éxito del programa, porque de su correcta adecuación dependen los otros cuatro puntos claves que establecen Kramer y Kania. Sin comunicación no se puede llegar a consensos, y sin éstos no se puede pactar una agenda común ni acordar una medición compartida que permita realizar mejores diagnósticos e intervenciones. Y sin comunicación continua pierde vigencia la red de apoyo y aprendizaje que deben consolidar los actores implicados, y no se generan los espacios para el refuerzo mutuo ni se garantiza el éxito de las acciones; ni la organización de apoyo central puede detectar falencias y aplicar mejoras, ni guiar los esfuerzos para la consecución de un objetivo superior. Finalmente, sin comunicación no hay transparencia en los procesos ni se construye confianza, que son bienes intangibles esenciales del Impacto Colectivo (Hanleybrown, F., Kania, J., Kramer, M., 2012, p. 8), aplicables dentro de la estructura de gobernanza y de todos los niveles de la arquitectura colaborativa.

Establecer una comunicación fluida y permanente tiene una complejidad añadida en este enfoque, por la naturaleza multidisciplinar de las organizaciones e instituciones privadas y públicas que lo integran, y el resto de aliados multisectoriales que confluyen en su

ejecución, así como por las condiciones de vida heterogéneas de los beneficiarios; y sin embargo, como apuntan los asesores de FSG, es a partir de la constante circulación de información que el conjunto de participantes puede apreciar la motivación compartida que subyace en sus esfuerzos, así como tomar decisiones basadas en la evidencia, apropiarse del proyecto e incidir en su alcance.

Así, la comunicación se relaciona con los demás principios rectores que comprenden el Impacto Colectivo, de tal modo que se puede configurar una suerte de guía a partir de la cual se pueden establecer los procesos comunicativos dentro de la arquitectura del enfoque, partiendo desde la agenda común y la métricas compartidas, y llegando hasta la organización central y las actividades de refuerzo mutuo:

La comunicación dentro de la Agenda Común:

La comunicación continua entre los participantes del Impacto Colectivo es el punto de partida de todo proyecto que busca un objetivo común de alto alcance, y exige que las partes interesadas se reúnan periódicamente y trabajen juntas con el fin de establecer una agenda común, así como toda la arquitectura que se desprende de ese primer consenso. Lo primero es comprender y equilibrar sus necesidades en lo relativo al establecimiento de esa motivación compartida para que todos se vean representados. Es un trabajo que requiere de confianza, transparencia

y entendimiento mutuo. La meta es afianzar relaciones de respeto recíproco entre los integrantes de la estructura de gobernanza para que se suceda el trabajo colaborativo y un flujo contante de insumos y buenas prácticas (actividades de refuerzo mutuo). Se deben negociar los términos de esa colaboración y cómo va a ser la participación activa de cada miembro en el Impacto Colectivo.

Para establecer estos parámetros, es importante llevar a la mesa de negociación una serie de preguntas (Bartczak, 2014): ¿Cuál es la visión del proyecto de Impacto Colectivo de cada participante? ¿De qué manera aporta cada visión independiente en la configuración de una estrategia común? ¿Cómo se debe integrar esa visión particular para la correcta ejecución de la iniciativa?

Pablo Jaramillo, director ejecutivo de la Fundación Luker, explica que esta será la primera cuestión que se llevará a la mesa de liderazgo una vez se seleccionen los participantes del Impacto Colectivo para formar talento humano en Manizales. Si bien ellos ya han hecho un diagnóstico previo de los problemas que debería priorizar la agenda común, *“cuando nombremos el colectivo la primera actividad es que nos miremos hacia dentro y establezcamos qué falta y quién falta: qué objetivo no estamos incluyendo y qué organización o institución se destaca en esa área para así involucrarla”*.

Se trata, pues, de un trabajo de acoplamiento de todos los puntos de vista, de forma proporcionada, sin que los intereses particulares de los miembros se impongan sobre los demás (a menos que

se justifique), o sobre el objetivo superior que los convoca. Al mismo tiempo, se deberá establecer el grado de alcance de las aportaciones de cada una de las partes, en función de la actividad en la que se distinguen y su capacidad operativa, de acuerdo con las siguientes preguntas (Bartczak, 2014): ¿Qué conocimientos y conexiones puede aportar al proyecto cada organización? ¿Cómo integra y cataliza cada entidad sus conexiones de forma natural, sin que haya que forzar procesos a la hora de implementar el proyecto? ¿Cuál es la capacidad real de los participantes de involucrar aliados de distinta naturaleza? ¿Qué tan dispuestos están los participantes para integrar las contribuciones de sus pares? ¿Qué grado de confianza existe entre los miembros y disposición para trabajar de forma conjunta?

El papel de un líder influyente es determinante en la etapa preliminar del Impacto Colectivo y la posterior construcción de la agenda común, con el objetivo de que se genere el diálogo transparente y se asegure el compromiso y participación activa de los socios durante todo el tiempo que dure la intervención. Hace falta *“un tipo de líder muy especial”* (Hanleybrown, Kania y Kramer, 2012, p. 3) dedicado a resolver desavenencias dentro del grupo sin imponer sus convicciones. Si el líder es percibido como una autoridad confiable, la percepción sobre la visión, misión y valores de la organización que representa también aumenta y, por ende, hay una mayor apreciación por parte del resto de socios respecto a la pertinencia de involucrarse en un Impacto Colectivo que cuente con dicho líder. Y viceversa: si éste no es confiable, se generarán más

negativas a la hora de establecer el modo colaborativo (Weaver, 2017). Es lo que se conoce como “confianza organizacional”, una premisa que también se traslada a cualquier institución pública (Weaver, 2017, p. 5). Todos los expertos coinciden en apuntar que construir confianza lleva tiempo y se deberá tener en cuenta para no forzar las dinámicas del grupo.

Ehrlichman y Sawyer (Tactics of trust, 2016) identificaron cuatro tácticas que pueden ser útiles para construir confianza al nivel ejecutivo y de gobernanza, que también aplican para las futuras relaciones con los aliados y beneficiarios del Impacto Colectivo:

Cambiar el contexto: convocar a los participantes en un espacio físico que no es el suyo.

Entender el sistema: las organizaciones necesitan un entendimiento holístico del sistema que se quiere transformar.

Contar la historia: compartir los motivos que han llevado a las organizaciones participantes a querer involucrarse con el proyecto, qué ha definido su actuar previo a la hora de provocar un cambio en el sistema, y cuál es su visión a futuro del cambio.

Diálogo y pluralidad: construir un diálogo transparente e introducir aspectos innovadores y novedosos al diseño del proyecto.

A este respecto, cabe resaltar que todos los esfuerzos de Impacto Colectivo que adelantan las organizaciones y entidades colombianas que intervienen en este documento plasman de una

forma u otra esta urgencia por generar procesos de comunicación al nivel de la estructura de gobernanza, y construir confianza entre los pares. Por ejemplo, la iniciativa de la Fundación Carvajal asocia esos dos principios al trabajo de la mesa de liderazgo encargada de la agenda común, de tal manera que, a partir de esa “*comunicación permanente y confianza deberán establecer acuerdos de interacción y respetarlos*”; e incorpora, además, la “*deposición de los egos y transformación del discurso, (pues) en el centro se sitúa al estudiante*”.

La comunicación en las métricas compartidas.

Contar con un sistema de medición compartida asegura que las decisiones serán adoptadas sobre la base de la evidencia objetiva y a partir de la mejor solución posible para abordar el problema. Alcanzar un acuerdo a este respecto toma tiempo, porque implica construir unos indicadores base, así como un vocabulario común, de tal manera que se facilite el posterior entendimiento de los resultados obtenidos. A partir de una comunicación continua, las partes implicadas conocen en todo momento en qué punto de ejecución va el proyecto de Impacto Colectivo, se involucran con su implementación e introducen ajustes. En cuanto a los beneficiarios, permite que haya un entendimiento sobre la manera como el proyecto está generando cambios en sus vidas, de tal manera que se suscite una apropiación del mismo. En palabras de David Gironza, director de Educación de la Fundación Carvajal, “*más allá de alcanzar un compromiso, las fundaciones tenemos que empezar a entender que*

trabajar con base en la mejora continua significa comunicar resultados. Es decir, el nuevo paradigma no es ‘yo voy a formar a 1.000 profesores’, sino explicar para qué formo a esos profesores y de qué manera eso transforma la vida de la gente”.

La comunicación no debe circunscribirse a la etapa de planificación, sino extenderse del principio al fin del proceso de medición (*Métodos propuestos para la medición del impacto social*, 2014). Así, para garantizar una correcta comunicación de las métricas compartidas entre todos los actores implicados, el informe estableció una serie de principios que pueden orientar la presentación de los resultados y facilitar su comprensión (p. 8-9:

Una explicación de cómo se ha aplicado la intervención, a saber, lo que se ha hecho en cada una de las fases de la ejecución.

Un informe detallado de los efectos de la intervención (resultados) y de los beneficiarios identificados, que explique también, al menos en términos cualitativos, de qué manera se ha transformado su vida.

Una explicación del proceso, a saber, qué actividad ha generado tales resultados y sus repercusiones, así como una explicación de por qué la actividad ha generado o ha contribuido a dicho resultado.

Una identificación de cualquier tercero que haya intervenido en la producción eficaz de tales resultados y repercusiones, explicando la forma como ha contribuido.

Una identificación de las partes cuyos intereses son objeto de medición,

con indicación de la naturaleza de los beneficios que han obtenido, clasificados adecuadamente.

Una selección bien argumentada y proporcionada de los indicadores de las repercusiones identificadas para tales partes interesadas, donde se identifiquen su relación con los impactos, las necesidades y los intereses de las partes interesadas, y la forma como tales indicadores han sido acordados con ellas.

Una explicación del riesgo de que no se produzcan los resultados sociales y financieros, cuantificado cuando resulte útil y proporcionado, con una evaluación de la probabilidad y la repercusión, así como con un análisis de sensibilidad en el que se refleje los efectos en los resultados previstos, los impactos y los resultados financieros, en caso de que se materialice el riesgo.

Una comunicación enfocada y proporcionada de las métricas, dirigida a su público no objetivo -en el caso específico de la educación, el resto de comunidad educativa que no participa del Impacto Colectivo-, la cual puede generar beneficios en forma de nuevos aliados, recursos adicionales y publicidad. En esta línea de pensamiento se recomienda “*generar procesos de trabajo y aprendizaje colaborativo con medios de comunicación masivos y alternativos para movilizar mensajes contundentes sobre el poder transformador de la educación*” (*Retos para transformar la calidad educativa de Cali*, 2019, p. 106).

La comunicación en y de las actividades de refuerzo mutuo.

Con relación muy estrecha con los principios que han guiado el desarrollo de la comunicación de la agenda común, éstos procesos comunicativos se asientan en la generación de confianza. Sin embargo, cabe hacer una especial mención a la figura de las terceras partes y la audiencia objetiva del Impacto Colectivo como dos grandes beneficiarios de las actividades de refuerzo mutuo, y por lo tanto de los procesos comunicativos que se gesten en torno a este principio básico del enfoque. De hecho, definir una buena estrategia de comunicación para alinear a todos los implicados en el Impacto Colectivo debe considerarse como una actividad de refuerzo mutuo en sí misma, porque garantiza la creación de redes de aprendizaje sólidas a partir de las cuales se reajustan esfuerzos y acciones, se comparten buenas prácticas, y se toman decisiones más acertadas basadas en la información compartida.

Como ha quedado referenciado a lo largo de todo el documento, los proyectos de Impacto Colectivo dependen de que diferentes grupos de interés trabajen conjuntamente, lo que no significa que desarrollen las mismas acciones, sino que se coordinen desde la *expertise* que caracteriza a cada uno para tener una mayor incidencia en las intervenciones. Entre estos grupos aparecen los aliados y socios multisectoriales que van introduciéndose en las diferentes fases de ejecución de la iniciativa para garantizar su éxito. Se trata de redes colaborativas con las que se debe mantener una comunicación continuada de forma que sus aportes

estén también alineados con el objetivo a alcanzar, y se apoyen sus acciones. Así pues, se deben “*mejorar canales de información, comunicación y articulación entre los equipos en territorio y la entidad central para la toma de decisiones*” (*Retos para transformar la calidad educativa de Cali*, 2019, p. 104), como un doble reto, porque en estas actividades de refuerzo mutuo también se debe comprometer la participación de los beneficiarios y asegurar un canal de comunicación acorde y consistente que afiance ese principio. La idea de que las personas afectadas por un problema participen en su resolución es un principio democrático y moral fundamental de todos los proyectos de desarrollo social (Cabaj y Weaver, 2016). Y estos autores añaden que es importante trabajar mano a mano con los actores locales y la audiencia objetiva, que son los que acumulan el conocimiento holístico de esos ecosistemas y la situación de la población.

Como lo explica María Paula Macías, líder de estrategia de GOYN Bogotá: “Nosotros sí tenemos integrado como uno de los principios rectores del Impacto Colectivo incluir la voz de los jóvenes en el diseño del proyecto. No podemos llegar con una intervención sin antes conocer muy bien cuál es la dinámica de los jóvenes que viven ahí, ni pretender que son un grupo poblacional homogéneo. Además de realizar una encuesta en la que participaron 1.400 jóvenes de Bogotá, hemos conformado un Consejo de jóvenes, provenientes de diferentes contextos, para adecuar los esfuerzos a esta realidad heterogénea. GOYN no presenta a los jóvenes como un recurso útil para el mercado laboral, sino que ellos

puedan cumplir su propósito de vida y se involucren con ese objetivo. El problema no es que los jóvenes no quieran participar en las acciones, sino que la información acerca de esas acciones no llega al joven que la necesita. Entonces hay muchos problemas de comunicación asimétrica en este tema”.

La comunicación en y desde la organización central.

La tarea de definir y guiar la comunicación dentro del Impacto Colectivo recae en la figura de la organización de apoyo central.

A ella le corresponde ser garante de este principio, y de definir una estrategia que posibilite el flujo de información relevante y constante entre los diferentes participantes (interno), y por fuera de los límites de la estructura de gobernanza (externo).

Contar con unos mecanismos sólidos de comunicación formal e informal incide directamente en el incremento de la colaboración entre las partes a todos los niveles de la arquitectura colectiva (*When Collective Impact has an impact*.

Gráfica 11. Elementos fundacionales



Fuente: Tomado de Spark Policy Institute y ORS Impact, 2018, p. 55. Traducción propia:

A cross-site study of 25 Collective Impact initiatives, 2018, p. 33).

Dentro de “La Educación que nos Une” impulsada por la Fundación Empresarios por la Educación, se han establecido

canales de comunicación interna entre aliados a partir de los cuales los miembros reciben información periódica sobre los avances e iniciativas que se suceden en el país y en el mundo en torno al enfoque.

Es decir, que los participantes también puedan aportar a la discusión de forma transparente y a la vista de sus pares.

Los siguientes son los cinco principios que deben guiar a una organización de apoyo central a la hora de definir las estrategias de comunicación interna y externa, extraídos del Paradigma de Lasswell, como base esencial por la que se rigen todos los procesos de comunicación humanos y, por ende, los corporativos: ¿Qué información es fundamental para lograr el éxito del proyecto? ¿Quién la requiere? ¿Cuándo necesitan las partes recibir esta información? ¿Cómo se debe facilitar la información? ¿A quién le corresponde ser el responsable de transmitirla? En este punto, se trata de definir el equipo dentro de la organización central de apoyo que se encargará de dinamizar los esfuerzos de la comunicación continua del Impacto Colectivo.

En el modelo de *backbone* de *StriveTogether (Building the backbone, 2014)*, se sugiere concentrar las tareas de comunicación en manos de una única entidad o grupo, debido a los grandes desafíos que encierra y las múltiples dimensiones que debe abordar. No solo exige asegurar que haya una comunicación fluida y permanente entre los participantes, sino también que esa comunicación se proyecte hasta los diferentes socios, entre las diferentes redes colaborativas y los beneficiarios, de cara a la opinión pública (coordinación de prensa, campañas de publicidad y marketing, *newsletters*, página web, etc.); y así mismo exige sistematizar canales de comunicación bidireccionales entre todos esos niveles, y por supuesto generar documentos propios

como informes, donde se condense toda la información relevante al rendimiento del Impacto Colectivo.

Primero lo Primero, como *backbone*, se instaló bajo esos principios: una plataforma de diálogo y comunicación interna entre los socios y aliados, y aprendizaje continuo sobre cómo mejorar la situación de los contextos de la primera infancia, dándole voz a todos los actores del sistema; y ha generado, como parte de su estrategia comunicativa, mensajes definidos para comunicar a las redes colaborativas y a la comunidad los avances de sus proyectos, así como ha desarrollado mecanismos de gestión de conocimiento que dinamiza las buenas prácticas y las lecciones aprendidas, elaborado reportes de indicadores periódicos e incidencia, e impulsado campañas de recaudación de fondos y movilización de la opinión pública.

En el caso de “La educación que nos une”, parte de la estrategia de comunicación que diseñó FExE para difundir su iniciativa incluyó establecer alianzas con Caracol Radio y 382 emisoras territoriales de la red Sí Paz. A ese respecto, relata Diego Sánchez, coordinador de Innovación de la Fundación, que a través de la colaboración con la primera llegaron con cápsulas didácticas a regiones dispersas del país con los canales locales.

El proyecto Subsistema Distrital de Educación Superior de la Cámara de Comercio de Bogotá, por su parte, estableció la figura de un gestor de comunicaciones que deberá asumir los procesos internos de difusión y recepción de información, así como las comunicaciones externas para

el posicionamiento y visibilización de la iniciativa. La persona encargada responde por las siguientes funciones:

Comunica los objetivos del subsistema a la comunidad y socios potenciales, incluyendo compartir la agenda común, el seguimiento a los avances e impacto y otras noticias de interés; y establece los mecanismos necesarios para comunicar las acciones del Subsistema (boletín, sitio web, etc.)

Facilita la comunicación continua entre los socios del subsistema organizando llamadas de periódicas, reuniones presenciales o coordinando actualizaciones periódicas por correo electrónico para garantizar la alineación de las actividades.

Planea y gestiona la logística y asistencia a eventos comunitarios; y desarrolla de un conjunto de mensajes claves sobre el Subsistema.

Crea informes anuales de avance del subsistema para el Comité Directivo, los miembros de las redes y el público externo, que comuniquen de manera efectiva los progresos respecto de cada uno de los resultados del subsistema.

Y desarrolla una estrategia de prensa, incluida la redacción de comunicados y coordinación con medios de comunicación, así como estrategias web y de redes sociales.

Resultados tempranos en Colombia

Las diferentes iniciativas de Impacto Colectivo en educación que adelantan las fundaciones y entidades que lideran este ejercicio en el país, se caracterizan por el modo como se fraguó cada una, y por su complejidad; y se presentan seguidamente con un criterio estrictamente alfabético que no se refiere necesariamente a la fase de desarrollo de sus intervenciones, aunque la mayoría están en las primeras etapas de exploración y planificación estratégica del Impacto Colectivo.

Cámara de Comercio de Bogotá *Subsistema Distrital de Educación Superior de Bogotá.*

El proyecto, que se propone mejorar el acceso y la calidad de la educación superior, y fortalecer el capital humano de Bogotá, es el resultado de la alianza entre la Cámara de Comercio de Bogotá y la Secretaría de Educación del Distrito para implementar y consolidar el Subsistema Distrital de Educación Superior mediante un plan estratégico que pretende consolidar el subsistema como escenario de concertación público privada en los temas estratégicos para la educación en Bogotá; así como diseñar y desarrollar la Agencia de Educación Superior, la ciencia y la tecnología; activar redes de acción colaborativa con la vinculación de actores y de iniciativas que se están implementando en la ciudad para fortalecer sinergias; y acercar la comunidad educativa al sector productivo para fortalecer la orientación vocacional, la pertinencia y el acceso a la educación superior.

El objetivo es que en 2038 la comunidad estudiantil de Bogotá cuente con las competencias necesarias para asumir procesos de formación exitosos en los niveles de educación superior y educación para el trabajo y el desarrollo humano. Para ello se ha procurado la participación de actores públicos y privados con el fin de alinear esfuerzos técnicos, sociales, científicos y económicos, en un marco de corresponsabilidad y colaboración, de tal manera que se facilite el tránsito y graduación de los estudiantes de la capital a los niveles superiores de educación bajo los principios de calidad educativa.

La idea de emplear el Impacto Colectivo como metodología central del proyecto surgió hace seis años, en palabras de Ricardo Ayala, director de Gestión y Transformación del Conocimiento de la Cámara de Comercio, después de un ejercicio exhaustivo de diálogo y exploración de problemáticas entre quinientos expertos de todos los sectores, y un trabajo de revisar experiencias exitosas acontecidas en otras ciudades del mundo, como Barcelona y Bilbao, en España, y Toronto, en Canadá. En este ejercicio de diagnóstico, los responsables de la Cámara de Comercio acudieron a Cincinnati, Estados Unidos, para conocer de primera mano el caso de *Strive*. A partir de la información recolectada, concluyeron que la capital debe gestionarse desde la visión de región, “y que una de las líneas de gestión cruciales es volver a Bogotá una ciudad región educadora. Esto significa atender a unos referentes culturales, educativos, innovadores y de convivencia

ciudadana”. A partir del concepto de “liderazgo colectivo” los responsables de la Cámara de Comercio convocaron al sector privado, la academia y los gobiernos nacional, distrital y departamental, y comenzaron a configurar un marco de corresponsalía y participación activa. De esa fase preliminar de diagnóstico surgió el subsistema, una hoja de ruta para *“mejorar el acceso y la calidad de la educación superior y preparar a los estudiantes de tal manera que puedan desarrollar sus potencialidades productivas y como seres sociales”*, explica Ayala.

El proyecto, que empezó a gestarse formalmente en 2016 con la asesoría de *StriveTogether*, ya cuenta con unas líneas estratégicas de acción para todos los niveles educativos, desde los primeros

años hasta la formación superior, con objetivos, intervenciones, responsables, metas y resultados.

La Cámara de Comercio adelanta en estos momentos las labores de identificación de capacidades ya existentes para generar sinergias con potenciales aliados y redes colaborativas. La meta, cuenta Ayala, es *“poner al servicio de la gestión del Subsistema toda la capacidad pública y privada que ya se está desarrollando en la ciudad, es decir, construir sobre lo construido para seguir avanzando”*. Posteriormente se iniciarán las fases relativas a la consolidación de una estructura de gobernanza, establecimiento de la agenda común y ejecución del programa.

Gráfica 12. Fase de diseño del Subsistema



Fuente: Subsistema Distrital de Educación Superior de Bogotá

Fundación Carvajal

Transformar la calidad educativa de Cali: de la cuna a la carrera universitaria. Horizonte 2020-2036.

Desde hace tres años la Fundación Carvajal está inmersa en un proyecto de Impacto Colectivo con el que pretende mejorar el acceso al sistema educativo y la calidad de la educación en la ciudad de Cali, mediante la reformulación de dicho sistema, para garantizar el acceso desde los niveles más básicos, hasta la finalización de estudios universitarios y técnicos, y el posterior enganche en el mercado laboral, bajo los criterios de excelencia educativa e inclusión social.

Su aproximación al enfoque surgió después de un proceso de autocrítica: los indicadores no estaban demostrando resultados a la velocidad requerida. Conocieron entonces la experiencia de *Strive* en Cincinnati y trajeron a los responsables a Cali para entender cómo podían ser más eficientes. *“Quedamos convencidos de que si se quieren generar cambios en educación debemos trabajar bajo una lógica de transformación sistémica, y a partir de ese objetivo superior, desplegar todos recursos al alcance y coordinar acciones”*, cuenta David Gironza, director de Educación de la fundación.

Con esto en mente, se conformó una Mesa Intersectorial de Educación integrada por el Sindicato Único de Trabajadores de la Educación del Valle SUTEV, la Fundación Carvajal, Comfandi, la Alcaldía de Cali, la Secretaría de Educación Municipal, la Comisión Vallecaucana por la Educación CVE y la Fundación Empresarios por la

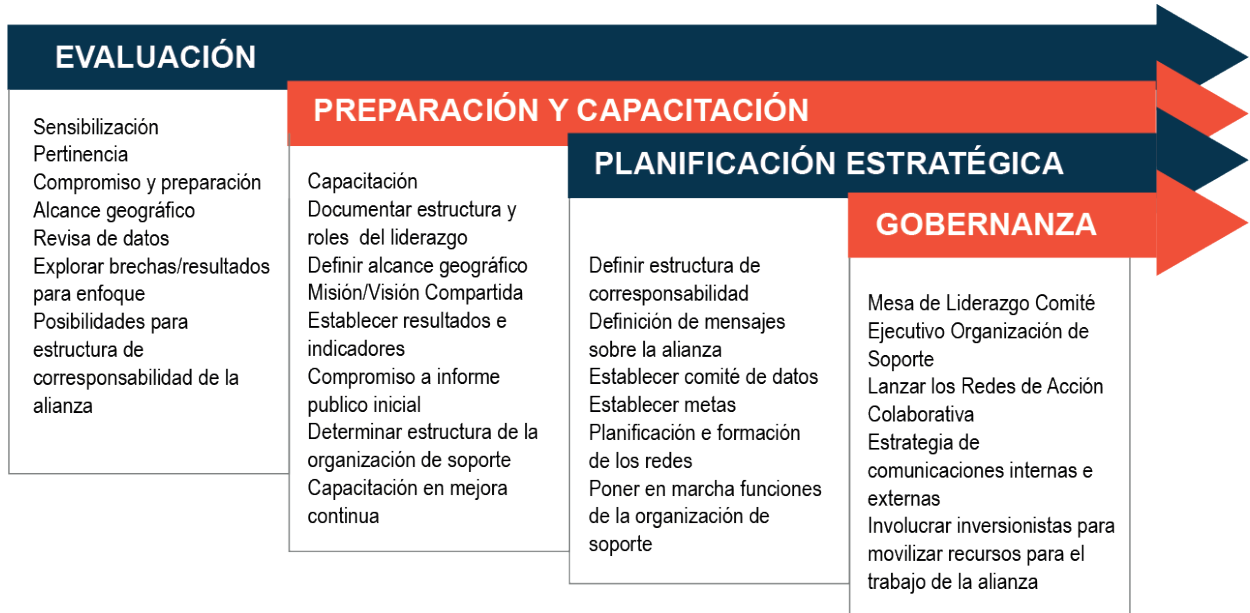
Educación, este último como responsable del proceso técnico y metodológico. La Mesa tuvo el acompañamiento permanente de ProPacífico, la Cámara de Comercio y la Fundación Scarpetta Gnecco, y a partir de este espacio de diálogo colaborativo se delimitaron los problemas que aquejan a la educación de la ciudad y se priorizaron áreas de impacto.

Paralelamente, como parte de la fase preparatoria del Impacto Colectivo, la Fundación Carvajal creó un Observatorio en alianza con otras organizaciones, desde el cual sistematizan toda la información relativa a indicadores educativos; emplearon medidores del Banco Mundial, que extrapolaron a la realidad de la ciudad, e hicieron un mapeo a través del Sistema de Información de Intervenciones Privadas en Educación (SIPE), de FExE, sobre el estado de la inversión social. A partir de esta exploración previa se produjo un diagnóstico de la situación que facilitó la tarea de establecer lineamientos por parte de la mesa intersectorial, y servirá a la futura estructura de gobernanza del Impacto Colectivo para tomar decisiones basadas en la evidencia empírica.

De este esfuerzo colectivo surgió el proyecto *“Transformar la calidad educativa de Cali: de la cuna a la carrera (universitaria)”*, con vistas a ser alcanzado en 2036. La iniciativa cuenta con un plan de acción claro, unos tiempos presumibles para alcanzar los objetivos y unos indicadores clave que deberán guiar las acciones. También se han seleccionado las dos organizaciones de apoyo central que cumplirán con las tareas del *backbone* y orientarán las prácticas y mecanismos correctores. *“Nuestro propósito es ponerle*

orden a ese trabajo que hacen tantas instituciones y organizaciones, muchas veces descoordinado. Y, el problema, como hemos podido comprobar en todos estos años de trabajo, es que, si los esfuerzos continúan desordenados, no van a funcionar”, concluye Manuel José Carvajal, presidente de la junta directiva.

Gráfica 13. Plan de Acción Tentativo



Fuente: Fundación Carvajal.

Fundación Corona

GOYN Bogotá.

Con el objetivo de disminuir para el año 2030 en un diez por ciento el número de jóvenes que ni estudian ni trabajan o se encuentran en la informalidad en Bogotá, la Fundación Corona lleva cinco años evaluando modelos de Impacto Colectivo, con el fin de integrar el enfoque en sus intervenciones; a partir de la metodología propuesta por FSG, que fue su primer acercamiento al tema. “Nuestra misión ahora es crear modelos replicables y escalables con un enfoque sistémico e integral y crear lineamientos conjuntos hacia agendas comunes”, indica Daniel Uribe, su director ejecutivo. De acuerdo con Germán Barragán, gerente de educación y empleo, Colombia no es un país donde por primera vez se esté planteando trabajar

colaborativamente o sostener un proyecto entre varias entidades, o contar con una agenda muy concreta de acciones donde estén involucrados actores públicos y privados. De hecho, Corona ya implementó una alianza por la educación secundaria y media en Urabá, con un presupuesto de 6,5 millones de dólares, que toma mucho de los principios del Impacto Colectivo: marco lógico común, planeación en el medio plazo (cuatro años), equipos de trabajo multidisciplinarios, una bolsa de recursos conjunta, y más de una veintena de socios, entre otros factores determinantes. Sin embargo, apunta, “lo inédito ahora es la posibilidad de plantear una agenda de alcance macro y que sea capaz de sintonizar distintos ejercicios que ya estén andando”.

Desde esta mirada se gestiona GOYN Bogotá, una iniciativa inédita que hace parte del programa global de Impacto Colectivo Global Opportuniry Youth Network (GOYN), fundada por el Aspen Institute, cuyo objetivo superior es el de disminuir, en seis ciudades del mundo, el número de jóvenes que ni estudian ni trabajan o se vinculan al mercado informal. Bogotá fue la primera ciudad seleccionada para participar en el programa global, a partir de una serie de responsabilidades que la Fundación Corona debió asumir para encarar su puesta en marcha a nivel local y desde la perspectiva internacional, las cuales están relacionadas con el diseño de un plan estratégico macro e indicadores estandarizados comunes que fueran replicables y asumibles por el resto de ciudades participantes, para alcanzar así el objetivo común; la adecuación de una agenda común aplicada al contexto específico de Bogotá; la convocatoria y articulación de la participación de todos los actores del sector público y privado en la capital colombiana con capacidad de incidencia en el desempleo juvenil y en la mejora de la calidad educativa, de tal manera que combinen sus esfuerzos a partir de la agenda común y permitan optimizar acciones para lograr el objetivo propuesto.

En su primer año de ejercicio se han creado mesas de trabajo especializadas que abordan el problema en torno a diferentes áreas transversales: tecnológica, industrial, de talento humano, de orientación a jóvenes y de promoción de la comunicación permanente entre los actores implicados. Esta fase de exploración incluye la participación de diferentes perfiles de jóvenes bogotanos para entender cuáles son sus necesidades reales. En palabras de María Paula Macías, líder estrategia de GOYN, su aporte como co-creadores del proyecto ha sido fundamental para la construcción de la estrategia. De este trabajo conjunto surgió también un sistema de medición compartido y la creación de Includere, una plataforma digital que contiene toda la información referente al empleo inclusivo en Colombia.

Actualmente, GOYN Bogotá cuenta con el respaldo de 46 actores del ecosistema de educación y empleo, públicos y privados, que ya adelantan acciones colaborativas con cuatro objetivos priorizados: Orientación socio ocupacional en etapa escolar; educación en etapa posmedia; fortalecimiento a procesos de gestión de talento humano en empresas; y cierre de brechas con enfoque sectorial.

Gráfica 14. Indicadores



Fuente: Fundación Corona.

Fundación Empresarios por la Educación

La educación que nos une.

El impacto colectivo es uno de los principios fundamentales de la Fundación Empresarios por la Educación, al ser una red de conocimiento que busca la innovación y la articulación entre actores como base para la transformación.

Teniendo en cuenta lo anterior se creó “La Educación que nos Une”, una estrategia de Impacto Colectivo liderada por FExE y centrada en responder a las necesidades de la comunidad educativa y mantener el tejido social que rodea a la escuela durante la emergencia, la cual es punto de encuentro de acciones

de 84 organizaciones, once secretarías de educación de todo el territorio, y el Ministerio de Educación Nacional, para apoyar a directivos docentes, profesores, agentes educativos, cuidadores y padres de familia que se enfrentan al desafío de responder a un nuevo paradigma de aprendizaje y convivencia en los hogares debido a la situación suscitada por la pandemia del Coronavirus.

El proyecto busca generar herramientas, recursos didácticos y prácticas que fortalezcan el aprendizaje de los menores durante el contexto de excepcionalidad del confinamiento a partir de la emergencia sanitaria COVID-19, y el posterior inicio de la actividad académica, constituyéndose en un referente que promueve el acceso de contenidos de calidad a familias, niños,

niñas, jóvenes y adolescentes, además de docentes y directivos docentes. Como explica Diego Sánchez, coordinador de Innovación de la Fundación *“es un vehículo de respuesta ante la pregunta de cómo trabajamos de forma coordinada y articulada para responder de una manera satisfactoria a las necesidades educativas y reforzar el tejido social durante y después del confinamiento. Entonces construimos una estrategia a través de distintas plataformas y formatos: una página web con gran catidad de recursos ya existentes, capsulas didácticas que se emiten por Caracol Radio y la red SíPaz, que ha llegado a 974 emisiones radiales... Hemos logrado una concentración precisa de todos los esfuerzos que ya se venían ejecutando y los contenidos que ya existían por parte de los aliados”*.

La alianza ha generado cápsulas didácticas a través de 382 emisoras locales; 974 emisiones radiales y programas en distintas emisoras nacionales y regionales; la publicación de boletines semanales; y 243 herramientas de 27 organizaciones diferentes, el 36 % en formato PDF, libros y artículos, el 48 % audios y vídeos, el 10 % en línea y difundido en plataformas y redes sociales, y el 6 % como imágenes e infografías, todo ello con corte a septiembre de 2020. Y se han alcanzado 250.000 personas con el contenido en línea (webinars, página web y facebook).

Fundación Luker

Perfil del ciudadano del siglo XXI

Con el objetivo de Formar talento humano en Manizales, y de cara a acelerar los procesos de su proyecto “Manizales Más” (una alianza para el desarrollo integral del ecosistema de emprendimiento de la ciudad), los responsables de la Fundación Luker se pusieron en contacto con los asesores de FSG para conocer de primera mano la metodología del Impacto Colectivo. Tras acudir a un gran encuentro en Chicago, Estados Unidos, según cuenta Pablo Jaramillo, Director Ejecutivo de la Fundación, se percataron que ya adoptaban muchos de los principios del enfoque en sus intervenciones, pero querían profundizar en otros aspectos que todavía no adecuaban correctamente, tal como un sistema de medición compartido. Finalmente, contrataron la asesoría de *StriveTogether* para diseñar un modelo de Impacto Colectivo enfocado en la formación de talento humano en Manizales, y en cuáles son las cualidades indispensables que deberían ostentar los jóvenes de la ciudad para afrontar los retos del mercado laboral: *“Necesitamos una visión transversal que mueva muchos indicadores. Por ejemplo, la mitad de los estudiantes que terminan bachillerato no entran a la universidad y eso hay que resolverlo. O en secundaria, donde tenemos cobertura del 80% y nadie sabe dónde está ese otro 20%; o el hecho de que, a pesar los miles de esfuerzos, solamente el 20% de los estudiantes logra terminar sus estudios con excelencia educativa... Son muchas las aristas que debemos abordar”*.

La Fundación ha conformado una mesa de trabajo junto con la Universidad de Manizales, la Cámara de Comercio y el

Comité Interregional de Caldas con dos funciones principales, según explica Santiago Isaza, director de educación de Luker: Por un lado, recolectar información para establecer un diagnóstico previo de la situación, y por otro, evaluar potenciales socios del ámbito público-privado que garanticen la obtención de resultados una vez acuerden la agenda común. El grupo promotor también lidera la tarea de selección de una organización de apoyo central pertinente para que acompañe el proyecto. *“Hemos avanzado en todo el tema de diagnóstico previo de las brechas en el capital humano, y contamos con un sistema sistematizado de los indicadores de educación básica y media que va a poder ser consultada en la web. Esa plataforma online va a agrupar toda la información de Pruebas Saber, de matrícula, de aprobación, de repetición, y de docentes que facilitará la toma de decisiones con base en la evidencia empírica”,* concluye Isaza.

En cuanto a las competencias que han extraído de esta fase de exploración previa, quieren que la futura agenda común haga especial énfasis en el desarrollo de habilidades socio-emocionales, tecnológicas y de liderazgo, e incluirlas dentro de un currículo que forme estudiantes integrales desde los primeros años de educación hasta su posterior ingreso en el mercado laboral formal.

Primero lo Primero

Impacto Colectivo a favor de la primera infancia

Se trata de una alianza formada por las Fundaciones Mario Santo Domingo, United Way Colombia (Fundaciones Dividendo

por Colombia y Génesis), Pies Descalzos y aeioTU - Fundación Carulla, cuya misión se orienta a trabajar por la primera infancia (niños de 0 a seis años) como una oportunidad única para abordar brechas de inequidad y pobreza estructural.

Aunque el país ha avanzado mucho en este camino con la adopción de políticas públicas de ámbito nacional, como la estrategia “De Cero a Siempre”, todavía hay grandes retos por abordar. Por ejemplo, en Colombia el 48 % de los niños no tienen acceso a servicios de atención básicos y aún existe una tasa de deserción escolar muy pronunciada en el grado primero, la segunda más alta de los niveles educativos que comprenden el sistema. Datos como los que anteceden hacen evidente a los socios de Primero lo Primero que la prioridad de su gestión debe estar enfocada en las acciones a largo plazo que transformen las capacidades de estos niños y canalicen la responsabilidad y el compromiso de distintos actores en lo relativo a la mejora de su calidad de vida y el cierre de brechas estructurales.

Entre 2011 y 2016, con una inversión inicial de 145 mil millones de pesos, Primero lo Primero dirigió sus intervenciones a la dotación de infraestructura, a partir de la construcción de trece centros de desarrollo integral en todo el territorio. Se garantizó el acceso a educación de calidad de 6.800 niños, además de acompañar los esfuerzos de diferentes administraciones locales y nacionales para tal fin. A partir de la sanción de la política de Estado para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia, la alianza adoptó el modelo de Impacto Colectivo, y las prioridades se redirigieron a un objetivo superior: mejorar la calidad de la atención a la primera infancia desde una perspectiva intersectorial y a partir del concepto de aprendizaje continuado,

con un presupuesto de 13 mil millones de pesos. En los últimos años y de cara a 2025, continúa implementando el modo colaborativo en los procesos en torno a la consecución de un cambio sistémico, para lo cual cuenta con una inversión estimada de origen público-privada de 90 mil millones de pesos, y una red de once centros demostrativos innovadores en Medellín, Barranquilla, Cartagena, Tumaco y Quibdó, desde los cuales replican su modelo de excelencia educativa y educación continua. Son ecosistemas que ya trabajan de manera articulada como una comunidad de aprendizaje e intercambio de experiencias y conocimiento sobre buenas prácticas.

Cada uno de los socios dirige sus acciones a aquello en lo que se destaca. Así, la Fundación Pies Descalzos se centra en la mejora de la educación básica y media

y el continuo educativo; United Ways en la innovación en la educación y el desarrollo de capacidades de los agentes educativos; la Fundación Santo Domingo dinamiza alianzas estratégicas y coordina prácticas de desarrollo territorial; y aeioTu – Fundación Carulla se especializa en la prestación de servicios con calidad y también en el desarrollo de capacidades de los educadores y cuidadores. En este entramado, el grupo de trabajo de Primero lo Primero actúa de *backbone* del resto de partes, dedicado a asegurar el cumplimiento de la agenda común, gestionar los recursos y asegurar la comunicación en todos los niveles de la estructura colaborativa. Asimismo, es el responsable de garantizar que se consolide el acuerdo sobre un sistema de medición compartido, alcanzado por los aliados con la Universidad de los Andes.

Gráfica 15. Líneas y niveles de acción



Fuente: Primero lo Primero.

Conclusiones

Los siguientes son los principales hallazgos obtenidos a partir del análisis del Impacto Colectivo como modelo de gestión de proyectos educativos a gran escala, en la perspectiva de establecer un panorama de los beneficios y desventajas del enfoque aplicado a la educación, así como del estado de su implementación en el contexto colombiano, y su pertinencia y capacidad para abordar problemáticas estructurales y multisectoriales:

El Impacto Colectivo surge como respuesta ante la posibilidad de las organizaciones y entidades de incidir de forma colaborativa sobre problemas educativos de gran envergadura que encierran multiplicidad de factores interdependientes, y afectan a un grupo poblacional diverso, con necesidades y realidades heterogéneas. La razón de ser de este enfoque es el reconocimiento mutuo entre pares, de forma que cada uno dirija sus acciones hacia aquella actividad en la que se distingue, y refuerce sus operaciones con las que ejecutan otras entidades cuya visión, misión y valores es complementaria, de tal manera que se materialicen transformaciones estructurales en el sistema educativo y en la vida de las personas a las que se dirige. Se trata de multiplicar esfuerzos, no duplicar intervenciones.

Cuando se analizan las intervenciones en educación en el país, *la mayoría de fundaciones y entidades que operan en el sector coinciden en que a pesar de la gran inversión que se destina para cambiar los indicadores, los resultados no se*

producen o no lo hacen con la incidencia que se espera. Frente a ello, el enfoque de Impacto Colectivo reconoce la adecuación de iniciativas y esfuerzos que ya están en marcha desde una perspectiva innovadora y colectiva. Sumar y adecuar lineamientos existentes, evitando así tener que empezar a definir proyectos desde cero que pueden resultar un gasto de recursos innecesario, logrando una inversión de recursos coherente, proporcional y considerable.

Si bien la articulación entre entidades público-privadas existe desde hace décadas con resultados más que demostrados, el Impacto Colectivo propone una coordinación de esfuerzos más allá del apoyo puntual en determinadas áreas de ejecución, sino a todos los niveles de gestión de los proyectos educativos, desde el establecimiento de un diagnóstico previo hasta el futuro sostenimiento de las intervenciones en el largo plazo. Varias de las organizaciones colombianas mencionadas en el presente documento lideran proyectos de Impacto Colectivo con el objetivo de incidir en un cambio de la política pública donde los principales aliados en estos casos son las entidades gubernamentales locales, como secretarías de Educación y alcaldías, cuya participación como actores regionales en un país descentralizado permite el desarrollo y ejecución propicia de las iniciativas.

El sector fundacional cuenta con una extensa tradición en materializar alianzas entre pares y con el sector privado en el país. Sin embargo, este

empeño se convierte en una oportunidad en la perspectiva de la colaboración permanente y acompañamiento mutuo, más allá de la lógica de los acuerdos puntuales y de la ejecución aislada, por lo que se deben mantener canales abiertos y bidireccionales de comunicación interna y externa fundamentales para mantener funcionando el entramado del Impacto Colectivo.

Es importante insistir en el reconocimiento mutuo de aquellos procesos que adelantan unos y otros, especialmente a nivel comunitario, con el fin de no duplicar intervenciones y construir sobre lo construido incluyendo la perspectiva de los beneficiarios o población objetivo en todo el proceso de toma de decisiones, ejecución y posterior mantenimiento, de forma que haya una correspondencia real entre las acciones, las necesidades, los objetivos definidos y los resultados esperados, partiendo del análisis de información y de información disponible en sistemas como el SIPE.

Las decisiones que se toman dentro de la arquitectura del Impacto Colectivo deben estar sustentadas en la evidencia empírica de los diagnósticos, y la posterior recolección sistemática de datos, de tal forma que las prácticas se orienten a objetivos alcanzables, reales y demostrables. Frente a ello, uno de los problemas que perciben las organizaciones entrevistadas en el presente trabajo es la gran cantidad de información que existe sobre ciertos indicadores como cobertura y calidad educativa, y el vacío que caracteriza otros indicadores del sector, además de una descontextualización constante de los datos y una falta de

mecanismos pertinentes y funcionales para unificarlos todos. Teniendo en cuenta lo anterior, *el enfoque es una oportunidad para establecer qué datos se necesitan, cómo analizarlos y para qué se deben utilizar.*

Las organizaciones que adelantan proyectos de Impacto Colectivo en educación son todavía minoritarias, aunque de gran peso dentro del ámbito fundacional. En Colombia, el sector empresarial es el que mayor experiencia acumula en la ejecución de este enfoque. *Aún así, se debe promover la articulación con actores públicos para lograr incidir en las políticas públicas, siendo esta la aspiración superior a la que deben apuntar los proyectos de Impacto Colectivo, garantizando el mantenimiento de las iniciativas en el largo plazo y asegurando la futura inversión.*

Un porcentaje importante de estas entidades todavía se encuentra en las primeras etapas de exploración, diagnóstico y búsqueda de participantes. Otro porcentaje más reducido está inmerso en la fase de adecuación del plan estratégico con vistas a crear una agenda común alineada. Pero son pocas las que ya ejecutan las iniciativas, y ninguna cumple, todavía, los cinco principios que establece el Impacto Colectivo, pues el principal problema que enfrentan se relacionan directamente con la adaptación de un sistema de medición compartida, con indicadores comunes que sirvan para evaluar el conjunto de acciones que despliegan actores tan diversos y multisectoriales. Frente a ello, la construcción de un sistema de métricas compartido es fundamental para

garantizar el éxito del Impacto Colectivo. De esta forma se asegura que los participantes respondan entre sí sobre el éxito de las mismas, las buenas prácticas y los posibles riesgos que se asocian con la ejecución del proyecto. Esto presupone que todas las acciones se evalúen bajo un marco común y los mismos supuestos, facilitando la incorporación de mecanismos correctores unitarios y fácilmente rastreables, teniendo en cuenta que los indicadores estandarizados que se establecen para tal fin deben ser de naturaleza cuantitativa y cualitativa.

Otra de las grandes oportunidades para el sector que advierten es encontrar una organización central de apoyo con la capacidad y los recursos humanos para cumplir todas las funciones que se le presuponen y con capacidad de movilización de distintos actores.

Es evidente el compromiso de todas las entidades mencionadas en este documento por adelantar intervenciones cada vez más ambiciosas, aterrizadas a la realidad y basadas en la evidencia empírica, desde la perspectiva del largo plazo, la necesaria participación de los beneficiarios y la coordinación de esfuerzos multisectoriales y transversales de alto impacto. Lo que supone un capital de conocimiento para interesados en adoptar la estrategia.

El modo colaborativo prevé un aprendizaje activo entre las partes y la modificación permanente de los proyectos que se establezcan a partir del enfoque, para corregir errores e impulsar las buenas prácticas en todos los niveles de ejecución, generando conocimiento desde la práctica.

Frente a ello, la comunidad de aprendizaje de impacto colectivo es un vehículo para cimentar los principios del enfoque en los diferentes aliados participantes y realizar pedagogía sobre la estrategia.

Como se ha apuntado en diferentes apartados a lo largo de este documento, el *Impacto Colectivo no es una metodología inédita*, entendiendo que las alianzas entre actores de diferente naturaleza y misión es un común denominador en los modelos de intervención social (*Collective impact: Evidence and implications for practice*, 2017; *Collective Impact: an introduction*, 2015). De hecho, diferentes teorías de *management* ya incluyen varios de sus mandatos (Cabaj y Weaver, 2016). *No obstante, el Impacto Colectivo presupone un mayor grado de coordinación, alineación y colaboración entre las partes*, el cual, además, debe producirse en todos los niveles de gestión, ejecución y posterior mantenimiento de la iniciativa. Por supuesto, se trata de una propuesta con un largo camino por recorrer para confirmar su efectividad práctica y pertinencia a la hora de abordar las grandes brechas que aquejan a los sistemas educativos del mundo. Por el momento, varios casos de éxito como el de Strive en Cincinnati-Norte de Kentucky, han establecido un precedente sobre sus utilidades y permiten mirar con expectación la futura evolución del enfoque. Finalmente, el éxito del Impacto Colectivo en la educación en Colombia dependerá de la voluntad de los participantes por adecuar el modo colaborativo en todo el ejercicio de las intervenciones, por lo que la comunidad existente es un primer paso para lograr este propósito, permitiendo lograr los ajustes pertinentes a las adecuaciones y evoluciones constantes que presupone el enfoque.

Referencias

- AFE, Asociación de Fundación Empresariales. (2018). *Las Fundaciones en Colombia Características, Tendencias, Desafíos*.
- Bartczak, L. (2014). *The Role of Grantmakers in Collective Impact*. Stanford Social Innovation Review.
- Building and accountability structure. StriveTogether*. Recuperado: https://www.strivetogether.org/wp-content/uploads/2017/03/AccountabilityStructureToolkit_Final_2015_1.pdf
- Building the backbone*. (2014). StriveTogether. Recuperado: <https://www.strivetogether.org/wp-content/uploads/2017/03/finalbuildingthebackbone.pdf>
- Cabaj, M. y Weaver, L. (2016). *Collective Impact 3.0. An evolving framework for community change*. Tamarack Institute.
- Collective Impact: an introduction*. (2015) Network for Nonprofit and Social Impact. Universidad Northwestern.
- Collective impact: Evidence and implications for practice*. (2017). Child, Family, Community Australia (CFCA). Australian Institute of Family Studies. Recuperado: <https://aifs.gov.au/cfca/publications/collective-impact-evidence-and-implications-practice/critiques-collective-impact>
- Cooper, K. R., Shumate, M. y Wank, R. (2019). *The Community System Solutions Framework*. Stanford Social Innovation Review.
- Edmondson, J., y Hecht, B. (2014). *Defining Quality Collective Impact*. Collective Insights on Collective Impact. Stanford Social Innovation Review.
- Ehrlichman, D. y Sawyer, D. (2016). *Tactics of trust*. Stanford Social Innovation Review.
- Galeano M., M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Fondo editorial EAFIT.
- Grossman, A. y Lombard, A. (2015). *Business Aligning for Students: The Promise of Collective Impact*. Harvard Business School.
- Hanleybrown, F., Kania, J., Kramer, M. (2012). *Encauzamiento del cambio: cómo lograr que el impacto colectivo funcione*. Stanford Social Innovation Review.
- Heifetz, R., Kania, J., Kramer, M. (2004). *Leading Boldly*. Stanford Social Innovation Review.
- Kania, J. y Kramer, M. (2011). *Impacto Colectivo*. Stanford Social Innovation Review.
- (2013). *Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity*. Stanford Social Innovation Review

- Kania, J., Martin, E., Merchant, K. y Turner, S. (2012). *Understanding the value of Backbone organizations in Collective Impact*. Stanford Social Innovation Review.
- Klempin, Sarah. (2016). *Establishing the Backbone: An Underexplored Facet of Collective Impact Efforts*. Community College Research Center CCRC). Teachers College. Columbia University.
- Kramer, M., y Porter, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review.
- Mohammed, M. y Gaines, R. (2013). *Collective Impact in education*. Georgia Leadership Institute for School Improvement.
- Overview of Theory of Action. StriveTogether*. Recuperado de <https://www.strivetgether.org/wp-content/uploads/2020/05/Theory-of-Action-Overview.pdf>.
- Parkhurst, M. y Preskill, Hallie, (2014). *Learning in Action: Evaluating Collective Impact*. Collective Insights on Collective Impact. Stanford Social Innovation Review.
- Phillips, D. y Splansky, J. (2014) *Committing to Collective Impact: From Vision to Implementation*. Collective Impact Forum.
- Taft-Pearman, M. y Tuck, A. (2011). *Growing network impact: how nonprofit networks are raising the bar on results*. The Brigespan Group.
- Unesco. (2020) *1.370 millones de estudiantes ya están en casa con el cierre de las escuelas de COVID-19, los ministros amplían los enfoques multimedia para asegurar la continuidad del aprendizaje*. Recuperado: <https://es.unesco.org/news/1370-millones-estudiantes-ya-están-casa-cierre-escuelas-covid-19-ministros-amplian-enfoques>.
- (2017) *Ciudadanos del mundo para el desarrollo sostenible*. Recuperado: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000248527>
- VV.AA. (2019). Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). *Vehículos de Impacto Colectivo*.
- (2014). Comisión Europea. Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión. *Métodos propuestos para la medición del impacto social*.
- (2019). Fundación Empresarios por la Educación. *Retos para transformar la calidad educativa de Cali. Horizonte 2020-2036*.
- (2013). Georgia Leadership Institute for School Improvement. *Leading a Team to Analyze Root Causes Using Quality Tools*.
- (2014). *Roundtable on Community Engagement and Collective Impact*. Collective Insights on Collective Impact. Stanford Social Innovation Review.
- (2016). Teachers College, Columbia University. *Collective Impact and the New Generation of Cross-Sector Collaborations for Education A Nationwide Scan*.

----- (2018). Spark Policy Institute y ORS Impact. *When Collective Impact has an impact. A cross-site study of 25 Collective Impact initiatives.*

Villar Gómez, R. (2018). Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales

(AFE), *Las fundaciones en Colombia. Características, tendencias, desafío.*

Weaver, L. (2017). *Turf, trust, co-creation and Collective Impact.* Tamarack Institute.