



Vigilada Mineducación

**PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PRIVADO EN LA CONSTRUCCIÓN DE VALOR
SOCIAL EN MEDELLÍN. CASO PROANTIOQUIA Y SUS ESTRATEGIAS DE
INCIDENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA.**

Sandra Carolina Betancur Orlas

Tesis

Asesora

María Eugenia Ramos Villa

Docente

Juan Guillermo Vieira Silva

Universidad EAFIT

Escuela de Finanzas Economía y Gobierno

Maestría en Gobierno y Políticas Públicas

Medellín

2023

Contenido

1. Objetivo general.....	7
2. Objetivo específico	7
3. Propuesta metodológica	8
4. Revisión de literatura	9
4.1 Participación del sector empresarial en la política	9
4.2 Estrategias y tácticas de participación del sector privado para la incidencia en política pública	12
4.2.1 Cabildeo empresarial.....	13
4.2.2 Contribución política	14
4.2.3 Participación de grupos de interés.....	15
4.2.4 Alianzas.....	16
4.2.5 Urbanismo social	17
4.2.6 Centros de pensamiento.....	18
4.2.7 Escenarios de mediación, escucha y cuidado de la palabra	18
4.2.8 Formación de liderazgo con sentido social	19
4.2.9 Fortalecimiento de instituciones.....	20
4.2.10 Control social.....	21
5. Antecedentes.....	22
6. Análisis del caso	34
6.1 Fichas de estudio de caso	36
7. Conclusiones	70

8. Recomendaciones	72
Referencias	75

Introducción

En Medellín desde la primera década del siglo XX, se crearon una serie de empresas que apalancaron el crecimiento económico y permitieron que la ciudad se convirtiera en el centro industrial del país por más de medio siglo, apalancado en un sector privado que se vinculó a la ejecución de políticas, programas y proyectos públicos, un estado que acompañó y animó esta vinculación.

Algunas de estas empresas se congregaron para fundar diversas entidades cívicas, tales como: la Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín, cuyo fin era contribuir al desarrollo urbano y al civismo de la ciudad; la Corporación Patriótica de Antioquia; la Liga Patriótica de Colombia; la Junta Patriótica de Antioquia. Luego, en 1975, varios empresarios se unieron para iniciar una corporación cívica a la que denominaron Proantioquia, con el propósito de articular, movilizar y convocar actores que buscan el progreso de Antioquia (Ramírez Patiño et al., 2015, p. 21).

Estas instituciones de iniciativa privada, algunas de corta y otras de larga duración, contribuyeron con acciones puntuales al progreso de la región a través de la gestión de obras y actividades cívicas en beneficio de la comunidad, lo cual condujo al desarrollo económico y social, lo que hace eco a la expresión “no puede haber empresas exitosas en sociedades que fracasan” (Schmidheny, S., comunicado personal, s.f.).

Las empresas antioqueñas han sumado capacidades a lo largo de la historia para incidir en la solución de los problemas públicos de la sociedad, bien sea de forma directa con sus empresas a partir de la responsabilidad social empresarial o por medio de sus fundaciones.

La nueva gobernanza plantea una resolución de problemas públicos de forma colaborativa, mostrando una dependencia de terceros, además del gobierno, para atender

los problemas públicos y perseguir propósitos públicos (Villarreal Cantú, 2019, p. 70), incluso desde los ODS se promueven las alianzas como mecanismos para acelerar el desarrollo, con una mirada no solo local si no regional e internacional.

Se deja atrás el período en el que la actividad gubernamental se limitaba a la provisión directa de bienes y servicios por medio de los burócratas (Villarreal Cantú, 2019, p. 57) y se comienzan a implementar nuevos instrumentos de política pública. “En otras palabras, en lugar de esperar que el gobierno actúe, las instituciones privadas toman la iniciativa” (Villarreal Cantú, 2019, p. 91). Un ejemplo de esto es el accionar de las empresas Antioqueñas, que desde 1940 se preocuparon por sus trabajadores y familias ampliando su accionar a campos sociales como la educación, formación, nutrición, recreación y cultura (Restrepo Santamaría, 2011, p. 124).

En palabras de Leyva y Tabares (2015) “se empieza a insistir que la función del Gobierno es direccionar y no siempre ejecutar por sí mismo, con lo que se abre el mundo de las privatizaciones, los mercados y de las funciones delegadas en contratistas unipersonales o corporativos” (p. 273). Con lo anterior, comienza a tener más relevancia el papel del sector privado en la construcción de valor público.

Este trabajo concibe la construcción de valor público como una participación activa por parte de las empresas, como lo señala Mazzucato, no se trata de Estados grandes, pequeños o de empresas versus gobiernos, se trata de cómo se consiguen coinversiones y nuevos tipos de acuerdo entre el sector público y privado para lograr un crecimiento económico inteligente, sostenible e inclusivo (CEPAL, 2016), más allá del valor creado de forma individual por el Estado y de la corrección de las fallas del mercado.

El sector privado tiene un rol principal en la generación de desarrollo, desde un enfoque de rentabilidad del capital, valor público y social, como un agente que incide en el

desarrollo social, contando con diversas estrategias, logrando de esta manera el éxito de sus empresas y de la sociedad que habita.

Según Acemoglu y Robinson (2012) “El éxito económico de los países difiere debido a las diferencias entre sus instituciones, a las reglas que influyen en cómo funciona la economía y a los incentivos que motivan a las personas” (p. 95), las instituciones políticas y económicas en la medida en que sean inclusivas tienden a recoger los intereses de la sociedad organizada y el sector privado, logrando una mayor representatividad de los intereses de una colectividad, y por lo tanto una mayor democracia.

En ese sentido si buscamos una construcción de una sociedad próspera, es importante analizar cuáles son las estrategias con las que cuenta el sector privado para incidir en la gestión pública, en el desarrollo social, convirtiéndose en un aliado estratégico para el desarrollo. Las empresas son actores que generan valor en la sociedad y que cuentan con la experiencia, el conocimiento y el músculo para aportar en la construcción de valor público y desarrollo.

El presente trabajo busca responder a la pregunta: ¿Cuáles son los factores que contribuyen al éxito de la incidencia del sector privado en relación con lo público? Triangulando la literatura reciente sobre incidencia del sector privado en la gestión pública, con diferentes estrategias lideradas por Proantioquia en los últimos 15 años, entre el 2006 y 2020, con el propósito de construir y entregarle al sector privado que trabaja en incidencia pública unas recomendaciones que le permitan aprender sobre lo que se ha hecho e identificar qué y cómo se puede hacer mejor.

Algunas de las recomendaciones y conclusiones que se podrán encontrar al final de este trabajo, tienen que ver con la capacidad del sector privado para pensarse y/o

hacerse partícipes de proyectos sociales transformadores que, en algunos casos son resultado del trabajo con las comunidades y en otros son iniciativas de mandatarios o de líderes del sector privado y que tienen la capacidad de movilizar a diversos actores que se interesen por un mismo objetivo y la visión de largo plazo, creando estrategias que inviten a la conversación y el trabajo articulado, en pro del mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de las ciudades y regiones donde se asientan las instituciones de interés. La invitación es a seguir proponiendo y construyendo proyectos conjuntos donde confluyen las actuaciones del sector público, el sector privado, las organizaciones sociales y la academia, en pro de las comunidades.

1. Objetivo general

Analizar la incidencia del sector privado en relación con lo público, tomando como caso de estudio las estrategias de incidencia en gestión pública que utilizó Proantioquia entre el 2006 y 2020 con el propósito de entregar al sector privado una guía de recomendaciones que permitirá aprender sobre lo que se ha hecho e incluso identificar qué se puede hacer mejor.

2. Objetivo específico

Revisar la literatura reciente sobre la participación del sector privado en la política y las estrategias que utiliza para incidir en Política Pública.

Analizar y clasificar las estrategias de incidencia en política pública que utilizó el empresariado antioqueño a través de Proantioquia entre el 2006 y 2020, de acuerdo con la literatura revisada.

Elaborar una guía de recomendaciones que recoja los factores de éxito utilizados por el sector privado para incidir en la gestión pública a partir de los hallazgos

identificados en la gestión de Proantioquia entre el 2006 y 2020 triangulados con la literatura revisada.

3. Propuesta metodológica

Este trabajo tiene un diseño metodológico cualitativo, contiene una revisión de la literatura reciente sobre la participación del sector privado en la política y las estrategias que utiliza para incidir en Política Pública, información que se triangula con las estrategias que ha utilizado Proantioquia para incidir en gestión pública en el periodo 2006 y 2020, siendo Proantioquia, un estudio de caso típico.

Para identificar las experiencias de Proantioquia, se utilizan los siguientes tipos de fuentes de información: revisión del archivo histórico de la institución, textos que recogen la sistematización de diferentes programas de la Fundación como son: *Un compromiso empresarial y social con el desarrollo sostenible de la región y del país. Proantioquia, 10 años Inteligencia Colectiva por el Desarrollo Sostenible y Proantioquia 2005-2012. Visiones, logros y retos.*

Como ejercicio complementario se entrevistará a diferentes personas del sector académico, sector público y privado y en particular a directivos y ex directivos de Proantioquia, con el propósito de profundizar sobre algunas de las estrategias analizadas e indagar por el rol que hoy desempeña la institución, sus retos y éxitos.

Como estrategia de análisis este trabajo clasifica las estrategias de incidencia en gestión pública que utilizó el empresariado antioqueño a través de Proantioquia entre el 2006 y 2020, en las tipificaciones identificadas en la literatura y registra pequeños estudios de caso sobre cada estrategia, con el fin de comparar variables como: nivel de gobierno que intervino, tipo de gobernanza, modelo de sostenibilidad, problema público que intervino, entidades aliadas, lecciones aprendidas y buenas prácticas, entre otras.

Finalmente, luego de clasificar, analizar y tipificar las estrategias de incidencia utilizadas por Proantioquia en el período en estudio, se realizará una guía de recomendaciones que recoge los factores de éxito utilizados por el sector privado para incidir en gestión pública, los cuales darán respuesta a la pregunta ¿Cuáles son los factores que contribuyen al éxito de la incidencia del sector privado en relación con lo público?

4. Revisión de literatura

4.1 Participación del sector empresarial en la política

Una sociedad es próspera en la medida en que cuenta con la participación de los actores que la conforman en sus definiciones políticas, incluyendo y representando los intereses de todas las partes. Se necesitan dos factores fundamentales, un estado sólido con autoridad centralizada y límites establecidos, así como una participación plural de instituciones. En palabras de Acemoglu y Robinson (2012) “los países fracasan porque estamos rodeados de instituciones extractivas” (p. 432).

Las instituciones políticas son extractivas cuando no están suficientemente centralizadas y no son plurales, concentrando el dominio en manos de unas minorías y estableciendo pocos límites al ejercicio del poder (Acemoglu & Robinson, 2012, p. 103). Estas entidades apoyan a instituciones económicas para consolidar el poder de quienes se benefician de la extracción (Acemoglu & Robinson, 2012, p. 436).

En cambio, “las instituciones políticas que reparten el poder ampliamente en la sociedad y lo limitan, son pluralistas. En lugar de concederlo a un individuo o a un pequeño grupo, el poder político reside en una amplia coalición o pluralidad de grupos” (Acemoglu & Robinson, 2012, p. 102).

En la medida en que como sociedad seamos conscientes que nuestra participación política va más allá del voto, e identifiquemos los diferentes mecanismos y estrategias de participación, podemos contribuir de forma real a la construcción de tejido social y desarrollo para quienes viven en un territorio. Una construcción plural, democrática, vinculante y participativa, en la que suman los ciudadanos, las empresas y los diferentes actores que conforman la sociedad.

La democracia, como mecanismo legitimador de la participación debe ser el punto de partida para comenzar a incidir en la solución de los problemas que como sociedad nos convoca, la indiferencia solo redundará en la concentración de poder de unas élites y en la pérdida de oportunidades de desarrollo.

De igual forma, la democracia es un método de organización del poder y la sociedad para que sus habitantes progresen en la realización efectiva de sus derechos, entendiendo ese paso como la creación de ciudadanía (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo & Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos, 2010, p. 27). Por lo anterior, podemos afirmar que la calidad de nuestra democracia y por tanto de las instituciones que la conforman está relacionada con la participación y la capacidad de la ciudadanía.

En ese sentido, la participación del sector privado como motor de progreso y entidad que alberga una muestra de la sociedad civil es fundamental para la construcción de desarrollo en dos vías complementarias entre sí, acompañar al estado para que sus decisiones estén alineadas con el crecimiento económico y el bienestar de las empresas, pero a su vez propiciar mejores condiciones para el entorno en el que se encuentra la empresa y sus públicos de interés.

La relación del gobierno y las empresas es en doble vía. Por un lado, el gobierno debe “favorecer a las empresas e incentivar el desempeño empresarial y la inversión” (Gittell et al., 2012, p. 98) garantizando empleo y bienestar económico en la sociedad, pero por el otro, lado las empresas pueden ser aliadas del gobierno para solucionar asuntos sociales y lograr un territorio próspero para que sus negocios puedan crecer, en palabras de Stephan Schmidheny “no puede haber empresas exitosas en sociedades que fracasan”.

Para Gittell et al. (2012) “las empresas son la principal fuente de empleo, innovación y bienestar económico de la sociedad” (p. 98), son sin duda, una fuente de desarrollo y generación de valor social que contribuye al éxito económico de los países, siempre y cuando se tengan reglas e incentivos claros, lo cual convierte al sector privado en un aliado del gobierno para generar bienestar y garantizar los derechos básicos.

La participación de las empresas en el desarrollo de un país no solo se da por reconocer la importancia de su vinculación o el interés de estas en participar; también está “condicionada por la manera en que el gobierno entienda su propio rol respecto del sector privado y por la estrategia de distribución de funciones que determine”, “la mayor parte de la normatividad que determina la relación entre el gobierno y el sector privado en Colombia tiene su origen en los artículos 333 y 334 de la Constitución Política de 1991” (Arbeláez & Meléndez, 2006, p. 156).

El artículo 333 se centra en tres elementos fundamentales: garantizar la libertad económica, no permitiendo que se obstruya o se restrinja, esta libertad estará condicionada por el bien común y así mismo, el Estado controlará cualquier abuso de la empresa sobre el mercado nacional, y finalmente establece que las empresas tienen una función social que incluye ciertas obligaciones (Arbeláez & Meléndez, 2006, p. 156).

Por otro lado, el artículo 334 “establece que la dirección general de la economía estará a cargo del Estado y es el que sustenta la intervención del gobierno en los mercados” (Arbeláez & Meléndez, 2006, p. 156). El Estado intervendrá en asuntos como el uso del suelo, servicios públicos, recursos naturales, así como "para dar pleno empleo a los recursos humanos y asegurar que todas las personas, en particular las de menores ingresos, tengan acceso efectivo a los bienes y servicios básicos" (Arbeláez & Meléndez, 2006, p. 156).

Con lo anterior, podemos ver cómo se cumple uno de los postulados de Acemoglu, en la medida en que tenemos un Estado que establece límites y hace una invitación a la generación de empresas y prestación de bienes y servicios, respetando la pluralidad.

Nuestro marco constitucional habilita la participación de las empresas y reconoce la importancia de estas en la generación de desarrollo económico y social. Cabe entonces indagar sobre las estrategias que utiliza el sector privado para incidir en la construcción de política pública y avanzar hacia la respuesta sobre: ¿Cuáles son los factores que contribuyen al éxito de la incidencia del sector privado en relación con lo público?

4.2 Estrategias y tácticas de participación del sector privado para la incidencia en política pública

El éxito de los países depende de la calidad de sus instituciones y estas a su vez de las políticas públicas que se creen, generando una relación gana-gana y altamente dependiente entre las empresas y el gobierno, en donde el sector privado se favorece de las políticas públicas, pero a su vez, contribuye a la generación de valor social.

Gittel et al. (2012), propone tres categorías de “respuestas empresariales al entorno de políticas públicas: reactivas, interactivas y proactivas” (p. 99), las cuales se convierten en el primer elemento a analizar dentro de las estrategias de intervención de

las empresas, que obedecen al momento en el cual nos aproximemos a las discusiones públicas. A continuación, se describe cada tipo de respuesta:

Las respuestas reactivas implican responder a la política del gobierno después de que suceda. Una respuesta interactiva implica comprometerse con los encargados de formular políticas y los actores del gobierno (incluidos los medios de comunicación) para tratar de influir en la política pública para servir los intereses de la empresa. Un enfoque de respuesta proactiva implica actuar para influir en las políticas, anticipar cambios en las políticas públicas y tratar de mejorar el posicionamiento competitivo anticipando correctamente los cambios en las políticas. Para la mayoría de las empresas, una combinación de enfoques interactivos y proactivos es el mejor enfoque (Gittell et al., 2012, p. 98).

Luego de revisar la literatura, de referenciar estrategias utilizadas en el contexto colombiano y de conocer algunas experiencias de actores que han participado en la construcción de valor público, se presentan algunas estrategias que el sector privado utiliza para incidir en la gestión pública y que pueden ser un marco de referencia.

4.2.1 *Cabildeo empresarial*

Las empresas como parte del saber hacer en sus organizaciones cuentan con diferentes técnicas para relacionarse, negociar y lograr que un grupo de personas atienda a sus intereses, disponen de grupos de personas encargados de pensar en cómo lograr estos propósitos, ejemplo de esto son las áreas de mercadeo.

Esta práctica tan propia de las empresas que garantiza la sostenibilidad del negocio se puede utilizar para influir en el sector público, con estrategias específicas de

lobby y relaciones públicas de forma directa, e incluso indirecta, a través de sus grupos de interés.

Las empresas pueden participar en cabildeos defensivos reactivos (defendiendo su propia libertad de la regulación gubernamental) o cabildeos interactivos (asociándose con grupos de interés en políticas de las que la empresa puede beneficiarse). Las empresas también pueden optar por participar en cabildeo social (Gittell et al., 2012, p. 101).

El cabildeo empresarial tiene una fuerte influencia en las políticas públicas. Hay más de 1.500 empresas privadas en los Estados Unidos con oficinas de asuntos públicos en Washington, DC (Gittell et al., 2012, p. 101). Esta práctica debe estar basada en conversaciones de verdad, involucrando todos los actores relacionados con un enfoque de generación de confianza y transparencia, para garantizar la interlocución permanente en el tiempo.

El cabildeo empresarial es una herramienta legítima y puede ser muy enriquecedora si se utiliza adecuadamente en pro del beneficio de la sociedad y que al mismo tiempo haya también un beneficio para el sector privado que la promueve; es decir, que no se puede perder de vista el bien común sobre el particular como premisa básica de esta actividad.

4.2.2 Contribución política

Las contribuciones políticas pueden estar dadas en aportes económicos directos, indirectos y por medio de los colaboradores. “La más transparente y legítima es la de conformar un comité de acción política (PAC) al que se acumulen aportes voluntarios de

los empleados y luego se entreguen en montos legalmente limitados a los candidatos seleccionados” (Gittell et al., 2012, p. 101).

Esta práctica permite incidir en las elecciones políticas o adopción de leyes, en una forma en la que la democracia puede tener contrapesos, pluralidad y más actores vinculados, sin dejar de lado la transparencia, la ética y los límites en la participación, para evitar caer en prácticas de corrupción o centralidad del poder.

Es importante anotar que en Colombia las leyes de financiación de campañas políticas son bastante restrictivas en cuanto a la participación de privados en las mismas; de hecho, en las elecciones presidenciales no se permite recibir aportes de personas jurídicas, y los aportes de personas naturales tiene un máximo que no puede superarse. En las elecciones territoriales a cargos uninominales también hay límites máximos para la participación de aportantes, aunque aquí sí se permite percibir aportes de personas jurídicas; es decir, que se inclina la balanza hacia una financiación pública más que privada en las campañas.

4.2.3 Participación de grupos de interés

La participación de diferentes grupos, la representación de diversos intereses, sociales, políticos e incluso individuales, son una estrategia de incidencia en la gestión pública. En palabras de Gittell et al. (2012), “los grupos de interés juegan un papel clave en todos los sistemas democráticos de gobierno” (p. 102).

Las empresas recogen en sí mismas múltiples actores y grupos de interés, como lo señala Gittell et al. (2012), “las empresas están influenciadas por el activismo ciudadano directo y la protesta. Los intereses organizados y las organizaciones no gubernamentales (ONG) han sido la fuente de influencia” (p. 102).

Es decir, las empresas, el sector social y académico se convierten en aglutinadores y representantes de diferentes temáticas e intereses compartidos, lo que les permite incidir en decisiones y movilizar acciones relacionadas con la gestión pública.

4.2.4 Alianzas

El trabajo articulado de diversos actores permite alcanzar objetivos compartidos de desarrollo, bajo estrategias que movilizan capacidades públicas y privadas para alcanzar metas a corto y largo plazo. Identificando previamente un problema público que esté en el centro y sea del interés de todos los actores, sin motivaciones ocultas, para conservar su legitimidad.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en su objetivo 17, promueven las alianzas como mecanismos para acelerar el desarrollo con una mirada, no solo local, sino regional e internacional. La cooperación de diferentes actores representa la unión de capacidades para acelerar la generación de valor social y maximizar los resultados. Dentro de esta estrategia se encuentran herramientas como las alianzas público-privadas, convenios por asociación y convenios de cooperación internacional, entre otros.

Las alianzas deben ser plurales, con vinculación del sector privado, académico, social y público, un trabajo con todos los actores de la sociedad civil que estén interesados en un mismo objetivo y que tengan conocimiento técnico de calidad que permita robustecer los resultados. R. Aubad, sugiere que es importante cuidar que la participación del sector empresarial no esté relacionada con el lucro de recursos públicos o como el uso de estos recursos como única fuente de subsistencias, cada sector se debe nutrir uno del otro (comunicación personal, 18 de octubre de 2023).

4.2.5 Urbanismo social

Esta estrategia propone la estética como proceso para alcanzar la equidad y hacer transformaciones de los entornos y las formas en las que se relacionan sus habitantes. Medellín es un ejemplo de esta estrategia, en palabras de R. Aubad, el urbanismo social permite recuperar la ciudad como un lugar de encuentro en el que la gente no tenga miedo, que existan lugares diversos donde puedan estar distintos sectores sociales, que la gente pueda volver a retomar la relación con la ciudad, crear espacios públicos mucho más inclusivos y contemporáneos (comunicación personal, 18 de septiembre de 2023).

Se concibió desde el inicio como una estrategia para retomar el espacio público como punto de encuentro natural de los ciudadanos de Medellín, y evolucionó para incluir no sólo el espacio público como tal, sino la infraestructura pública para mejorar el nivel de apropiación de las comunidades frente a los espacios y las obras. Un factor muy relevante del urbanismo social es la participación ciudadana mediante la metodología de “Talleres de imaginarios”, a través de la cual se convoca a diversos grupos poblacionales desde niños hasta adultos mayores, para que dibujen y compartan sus ideas sobre la forma, el contenido y facilidades que debería contener cada obra y espacio. Luego estas propuestas se ponen en común con los arquitectos, urbanistas y diseñadores expertos para que las usen como base en sus diseños, y de esta manera tener siempre en cuenta a la comunidad como principal destinatario de los proyectos que se ejecutan bajo la metodología del urbanismo social.

Muchas de las obras que han sido ejecutadas en Medellín bajo esta metodología, han sido premiadas por distintas instancias nacionales e internacionales, y en la mayoría de los casos los jurados reconocen una gran creatividad y procesos de innovación social, en los cuales diversos actores se han unido para generar espacios y equipamientos públicos de calidad con gran sentido de pertenencia y apropiación colectiva.

En esta estrategia interfieren inversionistas, la comunidad que habita el territorio, el sector privado y constructor, vinculado con una responsabilidad que trasciende la idea de construcción de infraestructura.

4.2.6 Centros de pensamiento

Los centros de pensamiento “son organizaciones que transmiten los resultados de la investigación académica a un público informado, vuelven accesible trabajos teóricos y estadísticos, convirtiéndolos en herramientas para diseñar políticas públicas y comunicarlas a los reguladores, funcionarios públicos y hacedores de política pública” (Stone, 2015, p. 3).

En la medida en que la información y el conocimiento está puesto al servicio de la sociedad, se contribuye a la conformación de una ciudadanía e instituciones informadas, con lo cual, se puede aumentar la participación, construcción de una mejor sociedad y mejores soluciones a problemas públicos.

Los centros de pensamiento son referentes de generación de información muy útil para la toma de decisiones del Estado y para la discusión de políticas públicas, contribuyendo al debate (P. Restrepo, comunicación personal, 7 de septiembre de 2023). El sector empresarial se vincula a esta estrategia bien sea por la financiación de este tipo de instituciones, como por la participación directa en las juntas de modelo de gobierno e incluso la divulgación de los contenidos. El conocimiento es entonces, una herramienta necesaria para el crecimiento de los negocios, la ciencia y los Estados.

4.2.7 Escenarios de mediación, escucha y cuidado de la palabra

Contar con espacios para conversar, intercambiar saberes y experiencias contribuye a la construcción de confianza, generación de tejido social y movilización de

acciones colectivas. La mediación y el diálogo son formas en la que tradicionalmente la sociedad ha construido acuerdos y pactos.

Las construcciones sociales y las políticas públicas, como dice Majone (1997), “están hechas de palabras. Sus distintos elementos resultan comprensibles sólo a partir de la existencia de juegos de lenguaje compartidos por quienes tienen alguna relación con ellas en un momento determinado” (p. 240). Por consiguiente, las empresas al ser contenedores de actores diversos promueven de forma directa e indirecta diálogos que se enmarcan en la cultura de cada organización. Como dice Aubad Lopez (2021), “Lo que somos y lo que seremos provendrá esencialmente de nuestra capacidad de conversar, de construir desde la diversidad, de cuidar y crear instituciones que se adapten a los retos de los tiempos” (p. 21).

Ejemplo de estos procesos son las estrategias "Hablemos Medellín" y "Hablemos Colombia", donde las empresas han brindado apoyo incondicional a los procesos de toma de decisiones públicas que requieren no solo de voluntad política, sino también de conocimiento técnico y de la experiencia de las comunidades locales. Las empresas pueden desempeñar el papel de promotoras de la conversación y el diálogo social, actuando como mediadoras y enriqueciendo el debate público con los directos implicados (A. Eslava, comunicación personal, 04 de septiembre de 2023).

Finalmente, reconocer el cuidado de la palabra, propicia la generación de confianza y por tanto de cooperación, visión y acción compartida.

4.2.8 Formación de liderazgo con sentido social

El liderazgo es una de las habilidades que se desarrolla en todos los sectores: empresarial, académico, social y público. Para Castro (2007), “el liderazgo ha sido estudiado y entendido como rasgo individual, como conducta, como tipo particular de interacción social, como proceso de percepción o como proceso de influencia” (p. 18) que

posibilita la consecución de objetivos superiores e incluso de generar cambios y sembrar esperanza.

El liderazgo requiere de visión estratégica, innovación, capacidad para trabajar con otros y movilizarlos hacia un objetivo superior, lectura y reflexión sobre su entorno y las posibilidades que allí se puedan generar. Los empresarios norteamericanos plantean que los temas sociales son una “cuestión estratégica de primer orden que trasciende las razones económicas y financieras y se sustenta en razones éticas y de responsabilidad. El empresariado como ciudadano” (Aubad Lopez, 2021, p. 373).

La formación de líderes empresariales trasciende las competencias básicas de inspirar, guiar, potenciar el talento de otros, y pasa por abrir más discusiones sobre retos y oportunidades de nuestra sociedad, hacer más públicas las ideas sobre lo que es debido y correcto para un mejor país, presente y futuro (Aubad Lopez, 2021, p. 374).

Un ejemplo de esto es la escuela de Liderazgo Público de Cartagena y el Programa Liderario en Antioquia, donde ambas iniciativas son lideradas desde el sector privado, con el objetivo de generar un tejido social con capacidad para transformar sus territorios y aportar a la construcción de valor social, es decir, líderes con sentido social.

Este liderazgo contribuye a la consolidación de una masa crítica del sector privado y público, unido a la preocupación de tener equipos de trabajos capacitados, expertos en temas y con la intención de construir, con lo cual se posibilita el trabajo, facilita las alianzas y garantiza el éxito.

4.2.9 Fortalecimiento de instituciones

Las instituciones se componen de un conjunto de normas, costumbres, creencias y valores que adquieren los actores de la sociedad, así como de diferentes tipos de organizaciones. (Ramírez Patiño et al., 2015, p.51).

El fortalecimiento institucional tiene que ver con la consolidación de instituciones que ya existen, la creación de nuevas que sean necesarias para el progreso y el fortalecimiento de la institucionalidad pública, con el propósito de mejorar el desarrollo y por tanto el conjunto de normas, creencias y costumbres alrededor de la construcción de valor público.

En “el fortalecimiento de las instituciones es necesario acercar a los ciudadanos para dialogar sobre lo público y las experiencias compartidas, para que se conozcan y se aproximen los líderes políticos, los empresarios, la academia, los estudiantes y tantas organizaciones sociales que tienen los mismos objetivo” (Ramírez Patiño et al., 2015, p .51).

En esta estrategia conversan mecanismos como las alianzas, las estructuras de financiación, modelos de gobierno y el reconocimiento de los intereses de las comunidades. El fortalecimiento institucional requiere de una vocación de permanencia y mirada de largo plazo.

4.2.10 Control social

El Control Social según el artículo 60 de la Ley 1757 es el “derecho y el deber de los ciudadanos a participar de manera individual o a través de sus organizaciones, redes sociales e instituciones, en la vigilancia de la gestión pública y sus resultados”. Y en ese sentido, “quienes ejerzan control social podrán realizar alianzas con Organizaciones No Gubernamentales, fundaciones, universidades, gremios empresariales, medios de

comunicación y entidades afines para fortalecer su ejercicio, darle continuidad y obtener apoyo financiero, operativo y logístico”.

El sector privado es un veedor y garante del desarrollo que tiene la posibilidad de aportar sus capacidades y recursos para ejercer en el control social, en palabras de A. Eslava, “las empresas son estado, que no solo tienen el derecho, sino el deber de influir en las condiciones de vida de sus habitantes” (comunicación personal, 04 de septiembre de 2023).

En este sentido, el sector privado es un agente activo en el seguimiento y acompañamiento de la función pública, como ocurre con las veedurías ciudadanas. En palabras de P. Restrepo, “hemos dejado una gran discrecionalidad a las autoridades para gestionar nuestros recursos y definir nuestro futuro. El sector privado es fundamental y debe estar convencido de su papel como parte activa en estos asuntos colectivos” (comunicación personal, 7 de septiembre de 2023).

5. Antecedentes

Desde 1940, las empresas antioqueñas han mostrado una preocupación por los trabajadores y sus familias, lo que ha generado un tejido empresarial interesado en ampliar su marco de acción por fuera de la generación de riqueza y atender temas sociales más generales, como educación, formación, nutrición, recreación y cultura (Restrepo Santamaría, 2011, p. 124).

En Medellín desde la primera década del siglo XX, se crearon una serie de empresas que apalancaron el crecimiento económico, que a su vez fundaron diversas entidades cívicas, un sector privado que se vinculó a la construcción de valor social con una visión empresarial más allá de la generación de valor económico.

Unos empresarios con “una concepción moderna de lo que significa hacer empresa” (Restrepo et al., 2013, p. 12) muy anticipada para la época, su objetivo no se limitaba a la generación de riqueza, sino que contemplaba una visión integral del desarrollo económico sostenible que buscaba mejorar las condiciones de vida de sus públicos de interés, liderando acciones sociales directas desde su objeto misional, a través de sus fundaciones y por medio de la creación de otras entidades de naturaleza cívica.

En 1975 se unieron para iniciar una corporación cívica a la que denominaron Proantioquia y que en palabras de Restrepo et al. (2013), nace como respuesta a la “necesidad de discutir, analizar, valorar y apoyar políticas públicas, desde el sector privado. Su objetivo principal ha sido la consolidación de un accionar empresarial acorde con las agendas de desarrollo de la región y el país” (p. 11).

Desde entonces, “Proantioquia ha sido protagonista en el desarrollo de la región, contribuyendo a la visión y desarrollo de temas necesarios en una agenda pública, comprometida decididamente en proyectos para el bienestar con equidad y construyendo un modelo confiable de alianza público-privada” (Restrepo et al., 2013, p. 7), lo que la convierte en un caso de estudio para entender las diferentes estrategias que ha implementado el sector privado de Medellín para incidir en la generación de valor social y mitigar problemas públicos.

a. Objetivo de Proantioquia

“El objetivo de Proantioquia ha sido la consolidación de un accionar empresarial acorde con las agendas de desarrollo de la región y del país. Nace por fuera de intereses individuales o de grupo, enfocada hacia intereses globales de beneficio colectivo” (Restrepo et al., 2013, p. 11). Desde sus inicios ha trabajado por convocar y movilizar

agentes de sectores públicos, privados, académicos y del sector social que trabajen por el desarrollo del territorio Antioqueño y la Ciudad de Medellín.

“Uno de los valores diferenciadores de Proantioquia es el fortalecimiento de instituciones, de alianzas y de redes de cooperación, como los mecanismos idóneos para lograr más y mejores resultados en las iniciativas que propenden al bienestar con equidad” (Restrepo et al., 2013, p. 13), a través de estos valores y sumado a las capacidades estratégicas de la institución, se ha logrado incidir en la transformación de diversos problemas públicos de la mano de otros actores, planteando metas de largo plazo para garantizar un desarrollo sostenibles en las iniciativas y proyectos gestados.

“Proantioquia ha sido vocero ante el Estado de las necesidades más urgentes de la región, buscando convertirlas en prioridades concertadas de desarrollo de los sectores públicos y privados” (Restrepo et al., 2013, p. 12), ha sido una institución aliada de los gobiernos locales y nacionales, con un interés permanente por el desarrollo social con equidad, sostenible en los territorios y con una agenda estratégica que busca la disminución de brechas, generación de capacidades y el fortalecimiento de instituciones.

En el 2023, momento en el que se elabora este trabajo, Proantioquia y los empresarios que la conforman conservan su compromiso con el desarrollo, a partir de cuatro capacidades estratégicas: liderar líneas temáticas, incubar alianzas para el desarrollo, incidir en la agenda pública regional y nacional, y gestionar conocimiento para el desarrollo de la región y el país. La vinculación de diferentes sectores en la intervención de problemas públicos siempre será relevante para la generación de valor social y la gestión pública.

b. Hitos de Proantioquia desde del 2006 hasta el 2020.

Proantioquia en su informe de gestión del 2022 y en su libro *Un compromiso empresarial y social con el desarrollo sostenible de la región y del país*, define una línea de tiempo con los programas, proyectos y acciones más representativas en la historia de la Fundación, que son muestra de la suma de esfuerzos entre el sector privado, social, académico y público con el propósito de cuidar lo público y fortalecer las instituciones.

Con esta información “es posible dimensionar el rol del sector privado en la agenda de desarrollo de Antioquia y Colombia y el bienestar de sus habitantes” (Gallego et al., 2022, p. 34).

A continuación, se da un breve contexto sobre los objetivos de estos hitos y el año en el que ocurren:

Año	Hito	¿En qué consiste?
2006	Programa Medellín Cómo Vamos	“Es una alianza interinstitucional privada que tiene como objetivo superior hacer seguimiento y análisis a la calidad de vida en la ciudad, con una mirada metropolitana en sectores específicos. El programa Medellín Cómo Vamos trabaja en red a través de su activa participación en la Red Colombiana de Ciudades Cómo Vamos” (Medellín Cómo Vamos, 2021).
2007	Corporación Parque Explora	Es una organización privada sin ánimo de lucro que surge como respuesta a una propuesta que nació diez años antes en el CTA – Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia. Fue pensado para que en su interior se disfrutara del acuario de agua dulce más grande de América del Sur y de experiencias alrededor de la ciencia, el conocimiento, la

Año	Hito	¿En qué consiste?
		diversidad, la tecnología y la física de los seres vivos, brindándole a más de 500.000 visitantes por año la oportunidad de experimentar y aprender divirtiéndose (Alcaldía de Medellín, 2007, p. 154).
2008	Medellín Solidaria	Programa creado para acompañar los hogares vulnerables de la ciudad en la lucha contra la pobreza extrema, el hambre y contribuir así a la reducción de la exclusión y la vulnerabilidad. “El programa contempló estrategias de promoción de la responsabilidad social con la inclusión y de corresponsabilidad de los diferentes actores con el fin de romper con los esquemas del asistencialismo” (Restrepo Santamaría et al., 2013, p. 176).
	Programa Buen Comienzo	Buen Comienzo es la política pública de atención integral a la primera infancia de Medellín, regulado por el Acuerdo 14 del 2004, promueve el desarrollo integral de los niños menores de 6 años de los niveles I, II y III del Sisbén (Ramírez Patiño et al., 2015, p. 82). Tuvo sus inicios en el año 2004, cuando se partió de un diagnóstico según el cual el 71% de esta población, es decir, cerca de 150 mil niños y niñas entre los 0 y los 5 años de la ciudad de Medellín, vivían en condiciones de vulnerabilidad.
	Centro Cultural de Moravia	“Espacio cultural gestionado por los habitantes de Moravia que reconocen en la cultura un camino para descubrir y fortalecer lazos sociales” (Comfenalco Antioquia, s.f.). “Fue

Año	Hito	¿En qué consiste?
		concebido como un lugar que aglutina la vida comunitaria del barrio a través de actividades artísticas y creativas que incentivan la práctica de la música, el teatro, la danza, el cine y las artes plásticas” (Madriñán, 2008). Diseñado por el arquitecto Rogelio Salmona, se convierte en un centro de interculturalidad por las características de la población de esta zona, que recoge personas provenientes de todo el país debido al desplazamiento. Su construcción fue una donación de una fundación privada para el disfrute y uso de una de las zonas con mayores carencias de la ciudad (Alcaldía de Medellín, 2007, p. 158).
2009	Autopistas para La Prosperidad	Denominada en sus inicios autopistas de la montaña instrumento que permite una ocupación del territorio por parte del Estado y generar oportunidades de inclusión social a los grupos poblacionales que han sido víctimas del conflicto armado (Ramírez Patiño et al., 2015, p. 94), lo que facilita la conexión del departamento con el resto del país mejorando la competitividad del territorio. En resumen, Autopistas para La Prosperidad se pensó para articular los centros productivos del país con los centros de distribución hacia el mercado internacional, mejorando el aprovechamiento del mercado interno (Gobernación de Antioquia, s.f.). El proyecto incluye: diez concesiones o tramos con longitud total de 1.050 km, inversión total: 13,6 billones a \$ de 2012, el área de influencia

Año	Hito	¿En qué consiste?
		directa son 36 municipios de Antioquia que tienen el 52% del total de la población del departamento.
2010	Ruta N	Una Corporación creada por la Alcaldía de Medellín, UNE (hoy TIGO-UNE) y Empresas Públicas de Medellín (EPM). El proyecto se desarrolló alrededor de la ciencia, la tecnología y la innovación, conectando una economía fundamentada en negocios del conocimiento que pudieran diferenciarse y brindar ofertas de valor para la ciudad, generando empleos estables y de calidad. La principal tarea que se le encomendó a Ruta N fue liderar el tercer pilar para generar una economía del conocimiento: La innovación (Ramos Villa, 2021, p. 11).
2011	Programa Ser+Maestro	“Es un programa de formación e intercambio para docentes que busca mejorar el clima escolar y favorecer la diversidad desde las escuelas” (Gallego et al., 2021, p. 48). Está dirigido a docentes de las instituciones educativas, básica primaria, secundaria y media de diferentes regiones del territorio colombiano.
	ProSur	Entidad de carácter privado, sin ánimo de lucro, de interés público y social, que agrupa empresas del sur del Valle de Aburrá y el Suroeste Antioqueño cercano, que en el ejercicio de su responsabilidad social y política, inciden en el desarrollo regional y el fortalecimiento institucional, articulando la función pública y privada para el bienestar de la sociedad.

Año	Hito	¿En qué consiste?
2012	Parques Educativos de Antioquia	Mediante Ordenanza 36 del 12 de septiembre de 2014, cuyo objeto fue crear la Política Departamental de Parques y Ciudadelas Educativas, se crean formalmente los Parques en la institucionalidad de la Gobernación de Antioquia. “Son espacios públicos creados en diferentes municipios del Departamento de Antioquia, en los que toda la comunidad se puede encontrar para desarrollar sus capacidades individuales y colectivas a partir de la educación formal y no formal” (Pogrebinschi, 2017). En resumen, son un lugar público, inclusivo, emblemático y digno que se constituye como punto de encuentro de la ciudadanía que fomenta: ciencia, tecnología, innovación, emprendimiento, cultura, arte, educación superior y formación de ciudadanía (Gobernación de Antioquia, s.d.).
	Plan Integral de Desarrollo de Urabá	Es un megaproyecto de transformación sociocultural en una región sometida por décadas a una incesante violencia, marginada del proyecto de país a pesar de ser una tierra de promisión, multicultural y biodiversa, estratégicamente localizada en la frontera con Panamá, que por estas mismas características de riqueza y a la vez de abandono, ha sido un escenario privilegiado para los actores armados ilegales. Es una apuesta por llevar las oportunidades mediante la educación y la legalidad a esta zona del departamento de

Año	Hito	¿En qué consiste?
		Antioquia, de la mano del sector privado y de la Universidad de Antioquia.
2013	Savia Salud	Empresa promotora de la salud del régimen subsidiado y contributivo, creada con el objetivo de articular e integrar las políticas públicas en salud del Departamento de Antioquia y sus municipios (Savia Salud, s.f.).
	SIPE	“Sistema de información para la intervención privada en educación que permite conocer anualmente y generar recomendaciones de sinergia institucional y territorial y con el sector público, sobre las acciones que desarrolla el sector privado en educación” (Ramírez Patiño et al., 2015, p. 65).
2014	Ciudadelas Universitarias	Escenarios educativos ubicados en las comunas 5 (Castilla), y 13 (San Javier), que buscan fortalecer la oferta educativa superior pública municipal, en respuesta a la brecha de talento humano y los retos de competitividad de largo plazo (Ramírez Patiño et al., 2015, p. 70).
	Centro de Innovación del Maestro Mova	“Escenario de cualificación docente que busca integrar las dimensiones del ser, el saber y el crear de los maestros de Medellín. Para esto combina un diseño de ambientes de aprendizaje innovador con contenidos diseñados de manera participativa con los docentes de la ciudad” (Ramírez Patiño et al., 2015, p.69).
2015	Premio Nicanor Restrepo	“Proyecto para preservar la memoria y el legado de uno de los líderes empresariales más importantes de Antioquia y el

Año	Hito	¿En qué consiste?
	Santamaria a la Investigación Social	país. A través de la promoción y reconocimiento a la investigación como un aporte al desarrollo y a la transformación de la sociedad, se busca enaltecer los aportes de quienes dedican su vida a la investigación social y la educación (Gallego et al., 2022, p. 128).
2016	Centro integrado para la Gestión del Acceso a la Salud -CIGA	Su objetivo es “descongestionar los sistemas de urgencias de la ciudad, fortaleciendo las atenciones a través de citas prioritarias, disminuyendo los tiempos de espera en los servicios de urgencia, fomentando la utilización del nivel de complejidad adecuado, redistribuyendo los pacientes en los diferentes niveles de atención triages. En el momento de la evaluación se determina en qué triage se encuentra el paciente, de estar en un IV o V, es decir los que no se catalogan como una urgencia, el CIGA gestiona a través de la EPS una consulta prioritaria en máximo 15 minutos, esta consulta deberá ser en máximo 24 horas si el paciente se encontró en triage IV o en máximo 72 horas si el paciente se encontró en triage V. Si la EPS no responde, el mismo CIGA asigna una consulta externa en el centro de salud de la red pública más cercano a la vivienda del paciente a través de georreferenciación” (Restrepo et al., 2020, p. 106).
2017	Alianza AFE Antioquia	Apuesta entre fundaciones empresariales y familiares que busca transformar territorios rurales con sostenibilidad e

Año	Hito	¿En qué consiste?
		integridad. “A partir de la generación de capacidades y condiciones en las comunidades y sus líderes, para que agencie su propio desarrollo” (Ciro Peláez, 2021, p. 8)
	Agroparque Biosuroeste	“Es una plataforma impulsora del desarrollo rural regenerativo de la provincia Cartama, suroeste de Antioquia, que busca catalizar acciones que aporten a la mejora de la productividad, la competitividad, la diversificación y la regeneración ambiental del territorio, su tejido empresarial y el bienestar de sus habitantes. A partir de la recuperación de 600 hectáreas de tierras, ubicadas entre los municipios de Valparaíso y Támesis, antes confiscadas al narcotráfico en un proceso de extinción de dominio, bajo el concepto de restitución social colectiva” (Gallego et al., 2021, p. 128).
2018	Distrito San Ignacio	“Apuesta público – privada que tiene como objetivo resignificar el centro de la ciudad a través de una intervención integral en patrimonio, cultura, educación y hábitat en el territorio. Con ella se espera incentivar y mejorar el uso y la apropiación del espacio público, aportar a la protección y activación del patrimonio material e inmaterial, fortalecer y dinamizar la actividad creativa, cultural y educativa” (Gallego et al., 2022, p. 143).
2019	Red PRO	Alianza empresarial, no gremial, conformada por las Pro del país que promueve el progreso social con enfoque regional, independencia ideológica y política, con énfasis en la

Año	Hito	¿En qué consiste?
		construcción de una visión de desarrollo a largo plazo (Gallego et al., 2022, p. 23).
	Centro de estudios de la empresa micro CEM	“Es un centro con visión integral de la microempresa, con aliados reconocidos y con capacidad de liderazgo en la región, que permite desarrollar y entregar productos de conocimiento innovador a las instituciones y a la comunidad. Y busca aportar al desarrollo económico, la inclusión social productiva en la región e incidir en políticas públicas a partir del entendimiento integral de la microempresa y el microempresario” (Proantioquia, 2022).
	Mesa interinstitucional de emprendimiento	Conscientes de la necesidad de articular estos esfuerzos y buscando crear un ecosistema de emprendimiento más sólido en la ciudad, diferentes actores se vincularon a la Mesa Interinstitucional de Emprendimiento -MIE-, propuesta liderada por Proantioquia bajo su premisa de articular y movilizar a diferentes actores públicos y privados alrededor de objetivos comunes. La MIE se concibe como un espacio colaborativo donde las instituciones participantes comparten sus ofertas y experiencias, además de desarrollar ofertas conjuntas para los emprendedores e incidir en el diseño de políticas públicas locales y nacionales. En su conformación, la mesa estuvo constituida por: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Comfama, Endeavour, Interactuar, Alcaldía de

Año	Hito	¿En qué consiste?
		Medellín, Alcaldía de Envigado, EAFIT, Créame, Gobernación de Antioquia, Ruta N, Universidad de Antioquia, Cámara de Comercio de Aburrá Sur y Alcaldía de Sabaneta (A. Torres, comunicación personal, 12 de octubre de 2023).
	Promotora Cultural	“Alianza interinstitucional privada que busca desarrollar nuevas alternativas y acciones conducentes al fortalecimiento y la sostenibilidad institucional, social, medioambiental y financiera de las organizaciones culturales de Antioquia” (Gallego et al., 2022, p. 133).
2020	Veeduría Ciudadana Todos x Medellín	“Asociación sin ánimo de lucro, que busca promover la participación ciudadana, cuidar el patrimonio público y generar conversaciones ciudadanas informadas que permitan opinar con argumentos y vigilar la gestión del conglomerado público del Municipio de Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá” (Todos por Medellín, s.f.).

6. Análisis del caso

Con el objetivo de responder a la pregunta: ¿Cuáles son los factores que contribuyen al éxito de la incidencia del sector privado en relación con lo público? Se tomarán como caso de estudio ocho de los hitos logrados por Proantioquia entre el 2006 y 2020, para identificar los factores que posiblemente permitieron mejorar el problema público abordado, contrastar y profundizar la información con algunas entrevistas:

- Programa Medellín Cómo Vamos
- Parque Explora

- Programa Buen Comienzo
- Ruta N
- Programa Ser+Maestro
- Premio Nicanor Restrepo Santamaria a la Investigación Social
- Biosuroeste
- Veeduría Ciudadana Todos x Medellín

Se analizan las siguientes variables en cada caso:

- a) Estado: Muestra cómo se encuentra el hito en el 2023, a partir de tres variables, activo, suspendido o cerrado.
- b) Objetivo: Es una breve descripción de la iniciativa, identificando objetivo, propósito o misión.
- c) ¿En qué consiste?: Responde a cuáles son las líneas que componen o estructuran el hito. Reconoce si es política pública o proyecto.
- d) ¿Por qué se llegó a esta solución?: La respuesta es un breve contexto del por qué se propuso esa alternativa de solución al problema público. Esta pregunta se abordará vía entrevista.
- e) Estrategia de incidencia: A partir de la literatura descrita en el numeral 5.2 se identifica cual es la estrategia de participación utilizada por el sector privado.
- f) Alcalde del periodo: ¿Cuál era el alcalde al momento de comenzar el hito?
- g) Gobernador del periodo: ¿Cuál era el gobernador al momento de comenzar el hito?
- h) Nivel de gobierno que intervino: ¿Con qué nivel de gobierno se trabajó al inicio del hito?, en caso de aplicar.
- i) Tipo de gobernanza: ¿Cuál es el modelo de gobernanza que definió la iniciativa en el año de inicio?

- j) Lecciones aprendidas de la gobernanza: Identificar lecciones aprendidas del modelo de gobernanza definido. Esta pregunta se abordará vía entrevista.
- k) Modelo de sostenibilidad: ¿Cuál era el modelo de sostenibilidad que se contempló en su año de inicio?
- l) Problema público que busca abordar: ¿Qué ocurría antes?
- m) Lecciones aprendidas: Conocimiento y aprendizajes que se derivan de la reflexión sistemática y mirada crítica de un proyecto para realizar ajustes en la implementación y potenciar resultados en situaciones que son de interés. Se abordará mediante entrevista y sistematización
- n) Buenas prácticas: Iniciativas validadas que son referentes de acción, tienen un potencial de replicabilidad e impacto tangible en el territorio. Se abordará mediante entrevista y sistematización
- o) Entidades aliadas: Entidades públicas y privadas que participaron en su inicio.

6.1 Fichas de estudio de caso

2006	Programa Medellín Cómo Vamos
Estado	Activo
¿En qué consiste?	El programa mide la Calidad de vida bajo una dimensión objetiva y subjetiva. Tiene en cuenta tres ejes transversales: pobreza, desigualdad y demografía. Y cuatro dominios: activos de las personas, hábitat urbano, gobierno y ciudadanía, y entorno económico y competitividad. Esta medición se logra a través de un análisis de indicadores, mesas de trabajo, entrevistas a profundidad y planes de divulgación (Medellín Cómo Vamos, 2021).

2006	Programa Medellín Cómo Vamos
¿Por qué se llegó a esta solución?	Esta iniciativa como lo señala A. Eslava, primer director del programa, comienza con una conversación desde el sector privado alrededor de la pregunta por el fortalecimiento del gobierno local, con un propósito que siempre ha estado ligado a todos los “Cómo Vamos” y es la preocupación por la calidad de vida. Esta iniciativa se originó en Bogotá desde 1998 y se fueron sumando otras ciudades como Medellín, Cali y Cartagena. Una unión de actores para impactar en la calidad de vida de la ciudad (comunicación personal, 04 de septiembre de 2023). La iniciativa ha tenido varios retos y logros, por ejemplo, el análisis de cifras estadísticas, pero también el análisis cualitativo de la calidad de vida mediante entrevistas aleatorias a los ciudadanos, arrojando así resultados importantes de percepción. Estos análisis mantienen un alto estándar de objetividad y desde su implementación han contado con equipos de trabajo interdisciplinarios y conocedores de las diferentes temáticas, los cuales se han ido fortaleciendo. Las diferentes administraciones, con contadas excepciones, han escuchado con atención las alertas, los avances, los retrocesos que en materia de calidad de vida plantean los “Cómo Vamos” enriqueciendo la discusión.
Estrategia de incidencia	Centro de pensamiento

2006	Programa Medellín Cómo Vamos
Tipo de gobernanza	Programa privado de la Red Colombiana de Ciudades Cómo Vamos. Su gobernanza cuenta con la siguiente estructura: Comité Directivo, Comité Técnico, Comité de Comunicaciones y Unidad Coordinadora.
Lecciones aprendidas de la gobernanza	Se pueden recoger las siguientes lecciones aprendidas en la gobernanza: - Construcción de confianza, interacción y proyectos conjuntos. - Múltiples miradas sobre un único objetivo. - Rigor técnico y participación de los diferentes comités. - Continuidad con pensamiento de largo plazo y compromiso auténtico. (A. Eslava, comunicación personal, 04 de septiembre de 2023).
Problema público que busca abordar	Ausencia de ejercicios de control ciudadano sobre la administración pública, y espacios de interacción entre gobernantes y la población para deliberar y reflexionar sobre la calidad de vida y por tanto construcción de ciudad (Aubad et al., 2016, p. 21).
Alcalde del período	Sergio Fajardo Valderrama.
Gobernador del período	Aníbal Gaviria Correa.
¿Con qué nivel de gobierno se trabajó al inicio?	A. Eslava, señala que en ese momento la interlocución fue directamente con el alcalde, con su secretario de Gobierno y con el equipo técnico de planeación, con los cuales compartían los

2006	Programa Medellín Cómo Vamos
	indicadores que se necesitaban para el modelo (comunicación personal, 04 de septiembre de 2023).
Entidades aliadas	Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Cámara de Comercio de Bogotá, Universidad Eafit, Periódico El Colombiano, Casa Editorial El Tiempo, Fundación Corona y Fundación Proantioquia. Se suman en el 2010 Comfama y Comfenalco.
Modelo de sostenibilidad	Cada año se definían y aún se conserva de esa manera, los recursos necesarios para el funcionamiento del programa y los aportes de los socios, sin comprometer la sostenibilidad del programa en ningún momento. Los socios firmaron un convenio marco que define el compromiso de cada actor con el programa.
Lecciones aprendidas	A. Eslava propone más capacidades, cuantas sean posibles desde el comienzo y más determinación para salir a la calle. Aunque el programa lo ha venido ganando es valioso meterse más en la deliberación del ciudadano común y corriente, tener la posibilidad y eso implica un esfuerzo muy grande de comunicación, de ir a todas y cada una de las comunas o de meterse a las redes sociales, sin sacrificar el rigor técnico (comunicación personal, 04 de septiembre de 2023).
Buenas prácticas	Las buenas prácticas del programa están alrededor de su modelo de gobernanza, el respaldo de un comité directivo de primer nivel, que se convierte en un interlocutor relevante para

2006	Programa Medellín Cómo Vamos
	los alcaldes, la ciudadanía y un veedor de la sostenibilidad del programa. Un comité técnico que apuesta por la rigurosidad, seguimiento y acompañamiento permanente a los resultados del programa. Es una conjunción de actores quienes al inicio coinciden en perfecta armonía para que los “Cómo Vamos” sean tan potentes (A. Eslava, comunicación personal, 04 de septiembre de 2023).

2007	Parque Explora
Estado	Activo
¿En qué consiste?	Operación de un museo de ciencia y tecnología para apropiar y divulgar la ciencia y la tecnología, un espacio para exaltar la creatividad, experimentar y aprender divirtiéndose. Cuenta con una oferta al interior y al exterior de las instalaciones del parque para construir un conocimiento que posibilite el desarrollo, el bienestar y la dignidad (Parque Explora, 2009, p.6).
¿Por qué se llegó a esta solución?	En palabras de R. Aubad, gerente del proyecto en sus inicios, la apropiación científica ha sido una preocupación y siempre ha estado en las agendas de los públicos de todos los países. Entonces, hubo la oportunidad de hablar sobre un Museo de Ciencia y ver unos ejemplos de cómo podía ser un arreglo para ayudar en ese tema. El modelo al comienzo era de cooperación entre el sector privado y el municipio, el sector privado, representado por

2007	Parque Explora
	Proantioquia, pero con una Junta Directiva de la formulación del y diseño del proyecto que presidía el alcalde, y por invitación de este a distintos líderes y empresarios que colaboraban o por lo menos, supieran para dónde iba el proyecto. La formulación y la puesta en marcha fue necesariamente muy pública, en cambio, la operación ha sido muy privada, o sea, la cooperación ha sido muy estrecha entre el sector público y privado, pero con un gran liderazgo de este último. Adicionalmente, involucrar a personal de la alcaldía, más allá de su rol de interventores sobre las inversiones públicas y que pudiesen participar de las decisiones que se tomaban sobre el proyecto, fue muy relevante para la ejecución y éxito desde una perspectiva pública y privada. (Comunicación personal, 18 de septiembre de 2023).
Estrategia de incidencia	Urbanismo social y Alianzas
Tipo de gobernanza	Organización mixta sin ánimo de lucro, que se inició con el siguiente arreglo: con el fin de garantizar la sostenibilidad futura del proyecto, se constituyó con el sector privado la Corporación Parque Explora, integrada por el Municipio de Medellín, Comfama, Comfenalco, Fundación Cementerio de San Pedro, Fundación Empresas Públicas de Medellín, Fundación Jardín Botánico, Fundación Universidad de Antioquia y Metroparques. Cuenta con las siguiente estructura de gobernanza: Asamblea

2007	Parque Explora
	general de Corporados: Municipio de Medellín, Fundación Jardín Botánico Joaquín Antonio Uribe, Fundación Cementerio de San Pedro, Fundación Universidad de Antioquia, Fundación EPM, Metroparques, Cámara de Comercio de Medellín, Cajas de Compensación Familiar, otras Fundaciones. Junta Directiva: Cuatro representantes por el alcalde (dos públicos y dos privados), tres por el resto de Corporados y director ejecutivo de la Fundación Amigos del Parque Explora por derecho propio. Dirección Ejecutiva: Elegido por mayoría calificada. (Restrepo et al., 2013, p. 76)
Lecciones aprendidas de la gobernanza	El modelo de gobernanza del Parque Explora ha demostrado ser muy sólido y completo, incluso en momentos de crisis, permitiendo un respaldo permanente a la gestión del Parque por parte de todos los actores que la conforman. Se destaca como relevante la cooperación estrecha entre los sectores públicos y privados, y el gran liderazgo del sector privado en su operación. Adicionalmente se resalta la participación de la academia durante la formulación del proyecto y en su posterior operación, al contribuir de forma permanente con los contenidos y programación, ya que la academia está indirectamente involucrada en el esquema de gobernanza a través de la Fundación de la Universidad de Antioquia.

2007	Parque Explora
Problema público que busca abordar	El proyecto se concibe como un espacio creador e integrador de ciudad, orientado a la educación, en forma masiva, de la ciencia, la tecnología, el arte, la cultura, la lúdica y la recreación. Como espacio urbano es una gran fusión entre la naturaleza, la ciudad, la tecnología y la ciencia. Igualmente se diseña como el nodo central de la Red de instituciones dedicada en Antioquia a la divulgación cultural, científica y tecnológica
Alcalde del periodo	Sergio Fajardo Valderrama.
Gobernador del periodo	Aníbal Gaviria Correa.
¿Con qué nivel de gobierno se trabajó al inicio?	Se trabajó con el alcalde, se vinculó un grupo de obras públicas en la formulación y puesta en marcha del proyecto. La gente vinculada fue contratista y en conjunto con el sector privado se trabajó en el diseño y la puesta en marcha del proyecto. Cuando ya se comienza la operación del parque, esta se hace con una mayoría de instituciones de carácter privado y una representación de la alcaldía minoritaria (R. Aubad, comunicación personal, 18 de septiembre de 2023).
Entidades aliadas	Alcaldía de Medellín, Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín, Proantioquia, Fundación EPM, Cámara de Comercio de Medellín, Comfama, Metroparques, Fundación Amigos del Parque Explora, Comité Intergremial, Comfenalco, Consejo Asesor Científico.

2007	Parque Explora
Modelo de sostenibilidad	El modelo de sostenibilidad está basado en producción de ingresos propios a través del parque, proyectos que se hacen por fuera, negocios alrededor de la museografía y apropiación de la ciencia y cooperación con el municipio para que este permita que haya acceso subsidiado al parque para las poblaciones de escasos recursos. El modelo de estabilidad financiera ha sido autosuficiente (R. Aubad, comunicación personal, 18 de septiembre de 2023).
Lecciones aprendidas	Apropiación de los funcionarios que participan activamente, no simplemente como interventores de contratos, sino en la discusión, en la maduración de la idea del proyecto visto integralmente en esa medida. Representación de sectores en el modelo de gobierno que misionalmente tengan incorporada la naturaleza del proyecto que se esté desarrollando o que se quiere desarrollar, en este caso, instituciones que les interesara la democratización y apropiación de la ciencia. Representación de todos los sectores de la sociedad, la academia, las fundaciones, las empresas y el municipio dentro de la gobernanza. (R. Aubad, comunicación personal, 18 de septiembre de 2023).
Buenas prácticas	Primero, siempre este tipo de iniciativas que tienen que ver con la población en general se consideran muy desde las expectativas de la ciudadanía, de lo que la gente se pregunta y

2007	Parque Explora
	menos desde los que creen que así deben ser las cosas, es importante tener en cuenta la demanda. Segundo, desde que se está diseñando el proyecto, pensar siempre en el modelo de sostenibilidad. Tercero, una innovación permanente que ha sido parte del éxito de Explora. Estos proyectos tienen que ser permanentemente innovadores. Cuarto, una junta muy comprometida e involucrada. (R. Aubad, comunicación personal, 18 de septiembre de 2023).

2008	Programa Buen Comienzo
Estado	Activo
¿En qué consiste?	Programa del municipio de Medellín en el que se definieron cuatro líneas estratégicas de intervención: - Cobertura en atención integral a niños y niñas. - Espacios para la primera infancia. - Cualificación de agentes educativos. - Movilización para la corresponsabilidad en la atención integral a la primera infancia. (Restrepo et al., 2013, p. 191) Funciones: - Coordinar, gestionar y articular el cumplimiento de la Política Pública de la primera infancia en la ciudad de Medellín a través de los diversos actores, tanto públicos como privados, que promuevan el desarrollo integral de niños y niñas.

2008	Programa Buen Comienzo
	- Dirigir, coordinar y planear la prestación del servicio de atención integral a la primera infancia en el Municipio de Medellín. - Asegurar el acceso y la permanencia de la primera infancia en la educación inicial del Municipio de Medellín, a través de la identificación de la demanda y las necesidades de oferta educativa para hacer efectivo el derecho a la educación. - Liderar acciones para mejorar el estado de seguridad alimentaria y nutricional de la primera infancia, madres gestantes y lactantes del Municipio de Medellín. - Articular las estrategias de orden nacional, departamental y municipal para la promoción del desarrollo integral de la primera infancia, generando lineamientos que permitan avances en términos de calidad en la atención de los niños y las niñas del Municipio de Medellín. - Dirigir y coordinar la prestación del servicio educativo a través de las asesorías y asistencias técnicas a los establecimientos de atención integral para la primera infancia. - Desarrollar el sistema de articulación supra sectorial para la implementación de la Política Pública de desarrollo integral de la primera infancia. - Generar, evaluar y ajustar el plan de Atención Integral para la Primera Infancia del Municipio, articulando estrategias y

2008	Programa Buen Comienzo
	acciones con diferentes actores del nivel central, municipal y la sociedad en general. Alcaldía de Medellín. (s.f.).
¿Por qué se llegó a esta solución?	En sus inicios, Buen Comienzo se centró en el deseo de trabajar en temas de primera infancia. Esto comenzó en el 2004 cuando se crea el Acuerdo 14 de 2004 por medio del Plan de Desarrollo Municipal. En 2006, se promulgó el Código de Infancia y Adolescencia, que establece que los niños son sujetos activos de derecho, sin embargo, esto no se materializó en acciones concretas. Durante los últimos años de la administración de Sergio Fajardo (2004-2007), se creó Buen Comienzo mediante una resolución, con el propósito de ser un programa complementario de educación y salud. En ese momento, el programa se concibió de manera muy general. La creación de Buen Comienzo se debió a la necesidad de abordar la atención y educación de los niños en la primera infancia, donde surge la pregunta: ¿Qué debemos hacer para pensar en los niños? Y nace la idea de crear jardines infantiles, pero no simplemente guarderías, sino espacios de integración. Buen Comienzo se concibió como un enfoque integral que incluía la nutrición, la capacitación de agentes educativos y el trabajo con padres y cuidadores. También se crearon modalidades de atención según la edad de los niños y se brindó

2008	Programa Buen Comienzo
	formación a los agentes educativos, desde psicólogos hasta nutricionistas, para garantizar una atención de calidad. Además, se estableció un enfoque de calidad de la educación en colaboración con la Red Interuniversitaria. Este trabajo contó con el liderazgo de Martha Liliana Herrera, quien ocupaba el rol de primera dama y trabajaba en Proantioquia (F. Zuluaga, comunicación personal, 13 de septiembre de 2023).
Estrategia de incidencia	Alianzas y urbanismo social.
Tipo de gobernanza	Con el propósito de promover el desarrollo integral de los menores entre 0 y 6 años en la ciudad de Medellín, se creó el programa que atendería a aquellos menores que estuvieran en los niveles I, II y III del SISBÉN y aquellos no afiliados al régimen de seguridad social. Es así como el 22 de noviembre del 2004 a través del Acuerdo 14 del mismo año, se crea el programa Buen Comienzo aprobado en el Concejo de Medellín. Más adelante, el programa fue elevado a política pública por el Concejo Municipal gracias al Acuerdo 58 de 2011 por medio del cual se adopta la Política Pública de Atención Integral a la Primera Infancia Buen Comienzo, se desarrolla un Sistema de Atención Integral y se modifica el Acuerdo 14 de 2004. En este Acuerdo se adoptan los principios de universalidad, equidad, inclusión, corresponsabilidad y participación, priorizando en atención y

2008	Programa Buen Comienzo
	restablecimiento de derechos a los niños y niñas vulnerados por violencia social, familiar o política. Con una gobernanza 100% pública desde la Alcaldía de Medellín; sin embargo, por ser una política pública de relevancia estratégica para la ciudad, Buen Comienzo, a pesar de ser un programa liderado por una Secretaría a través de una Unidad Especial Administrativa, mediante Decreto 863 de 2020, ha contado históricamente con un Comité Asesor del Alcalde, conformado por representantes de la empresa privada, el ICBF, Proantioquia y el Comité Intersectorial de Primera Infancia del Ministerio de Educación (CIPi).
Lecciones aprendidas de la gobernanza	Una de las lecciones aprendidas de la gobernanza es que no deberían limitarse al ámbito público, sino involucrar al sector privado, escuchar a la comunidad y tener en cuenta la memoria histórica. No se trata de reinventar la rueda, sino de construir sobre lo que ya existe (F. Zuluaga, comunicación personal, 13 de septiembre de 2023).
Problema público que busca abordar	El 71,3% de la población de primera infancia de Medellín vivía en condiciones de vulnerabilidad para el 2007 (Restrepo et al., 2013, p.190)
Alcalde del periodo	Sergio Fajardo crea el programa y Alonso Salazar lo convierte en política pública. Alonso Salazar era el alcalde para el periodo 2008.

2008	Programa Buen Comienzo
Gobernador del periodo	Luis Alfredo Ramos.
¿Con qué nivel de gobierno se trabajó al inicio?	Este proyecto contó con la participación directa del alcalde en cada uno de los periodos en los que se trabajó el programa. Inicialmente en el año 2004 con el nivel municipal, a través de la secretaría de Solidaridad (posteriormente denominada de Inclusión Social) con el acompañamiento de las secretarías de salud y educación municipales. Posteriormente, a partir de 2008 con la secretaría de educación, la cual se convirtió en la secretaría líder del programa.
Entidades aliadas	Colegio Mayor de Antioquia, Fundación Éxito, Alcaldía, Proantioquia.
Modelo de sostenibilidad	Recursos públicos.
Lecciones aprendidas	La cobertura no lo es todo. Los programas deben tener calidad para perdurar (F. Zuluaga, comunicación personal, 13 de septiembre de 2023).
Buenas prácticas	Lograr que los programas sociales se centraran en la calidad en lugar de la cantidad. No es fácil encontrar personas técnicamente competentes en el ámbito de la solidaridad, pero si no hay voluntad política, no se puede lograr nada en el ámbito público. La voluntad y los recursos son esenciales en el ámbito gubernamental (F. Zuluaga, comunicación personal, 13 de septiembre de 2023).

2010	Ruta N
Estado	Activo
¿En qué consiste?	Gestionar la atracción de talento, capital y empresas globales a la ciudad, desarrollando y fortaleciendo el tejido empresarial innovador y emprendedor, generando soluciones CT+i para los retos de la ciudad.
¿Por qué se llegó a esta solución?	En ese momento, Sergio Fajardo era el alcalde de Medellín y su sucesor, Alonso Salazar, continuó algunas de sus apuestas en educación, emprendimiento y renovación urbana. Se produjo un proceso de empalme entre ambas administraciones y en ese contexto, surgió la idea de utilizar un terreno importante en la ciudad donde se encuentra Ruta N. Esto encajaba con la visión de renovación urbana y el impulso al emprendimiento. Hubo un año de conversaciones entre actores diversos, incluyendo representantes del sector privado, la academia, emprendedores y más. Se estaba hablando de la renovación urbana. Desde Proantioquia se propone armar un equipo interdisciplinario para diseñar Ruta N, compuesto por la universidad EAFIT, Universidad de Antioquia, EPM y personal contratado, quienes comienzan a analizar qué era lo que en Medellín se estaba necesitando. Se parte desde la idea de que Medellín es una ciudad que ha sido muy industrial y emprendedora; sin embargo, esa competitividad industrial Medellín la viene perdiendo por los

2010	Ruta N
	tratados de libre comercio, por la lejanía con los puertos, porque esta ciudad se está convirtiendo cada vez más en una ciudad de servicio y no en una capital industrial. Si en teoría se está educando muy bien la gente, se generan espacios de emprendimiento, se piensa que falta más innovación y atraer otro tipo de emprendimientos que nos ayuden a desarrollar esa economía del conocimiento en la ciudad, entonces ahí es donde llegamos a lo que dijimos que iba a ser Ruta N (F. Montoya, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).
Estrategia de incidencia	Urbanismo social y Centro de pensamiento
Tipo de gobernanza	Corporación pública sin ánimo de lucro, regida por el derecho público privado. Sus accionistas son Municipio de Medellín, Grupo EPM, y Tigo- UNE. Cuenta con una Asamblea General de Asociados y Junta Directiva (4 actores básicos de un ecosistema de innovación: universidad, empresa, estado y ciudadanos) Ruta N. (s.f.).
Lecciones aprendidas de la gobernanza	F. Montoya recoge las siguientes lecciones aprendidas: Un gobierno que tenga un sentido lógico con cierta capacidad de gobernar la institución. Cuando los recursos dependen tanto de un tercero yo diría que el Gobierno de la institución (director ejecutivo, segundos de ese gobierno, junta directiva) tienen que alinearse con el plan de

2010	Ruta N
	desarrollo del alcalde de su momento, porque al final del día los recursos importantes para invertir en las actividades de ciencia, tecnología e innovación van a venir de la Alcaldía. Buen diálogo y una buena interacción en que se está soñando la ciudad, qué programas hay que continuar o qué hay que hacer nuevo (comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).
Problema público que busca abordar	Desarrollo y fortalecimiento de nuevas empresas con un alto contenido de conocimiento, como apuesta en competitividad, dinámica económica y productividad de la ciudad (Restrepo et al., 2013, p. 77)
Alcalde del periodo	Alonso Salazar.
Gobernador del periodo	Luis Alfredo Ramos.
¿Con qué nivel de gobierno se trabajó al inicio?	Secretario de planeación y alcalde para presentar temas puntuales más estructurados (F. Montoya, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).
Entidades aliadas	Alcaldía de Medellín, EPM, UNE, Proantioquia, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Universidades Eafit y Universidad de Antioquia (Restrepo et al., 2013, p. 77).
Modelo de sostenibilidad	Recursos de la Alcaldía, EPM, arrendamiento de la tercera torre y proyectos.
Lecciones aprendidas	Según conversaciones con F. Montoya, estas son algunas de las lecciones aprendidas:

2010	Ruta N
	Ruta N debe funcionar como un socio estratégico para el desarrollo de políticas públicas relacionadas con ciencia, tecnología e innovación en la ciudad, pero también debe tener la capacidad de buscar y generar otras fuentes de ingresos para su sostenibilidad. A pesar de las dificultades y los desafíos, aún es posible establecer alianzas generadoras de valor. Esto se logra a través del trabajo colaborativo entre diversos actores. Es algo que no deberíamos dejar de intentar, especialmente en temas tan complejos como la generación de políticas públicas y la transformación de una ciudad. La paciencia y la perseverancia son claves. Otra lección aprendida es que estos tipos de proyectos no permanecen estáticos en el tiempo y evolucionan de formas que no fueron pensadas inicialmente. Un ejemplo de esto es la declaración de Medellín como Distrito CT+I y las leyes y Acuerdos que determinan recursos de destinación específica para la Ciencia y la innovación. (F. Montoya, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).
Buenas prácticas	Se promovió la cultura de la innovación en la ciudad y se generaron espacios de innovación para empresas. Además, se estableció una colaboración efectiva entre la universidad y los empresarios. Se logró contagiar a la ciudad con esta cultura de

2010	Ruta N
	innovación (F. Montoya, comunicación personal, 11 de septiembre de 2023).

2011	Programa Ser + Maestro
Estado	Activo
¿En qué consiste?	Programa de formación de maestros que definió las siguientes líneas de trabajo: - Formación de competencias del Ser: Biocoaching, comunicación interpersonal, equipo de alto desempeño y liderazgo. - Formación de competencias del Hacer: Pedagogía del afecto, comunicación organizacional, gestión escolar y gestión de proyectos. - Espacios de socialización del aprendizaje con otros maestros y apoyados por un facilitador. Metodología experiencial. - Formación de formadores, replicadores de la propuesta en el territorio. (Restrepo et al., 2013, p. 122)
¿Por qué se llegó a esta solución?	Durante la administración de Sergio Fajardo, se hizo una inversión significativa en educación en Medellín. Esto generó un discurso en el que la educación se consideraba fundamental para el progreso y la movilización social; sin embargo, a pesar de esta inversión histórica los resultados en términos de aprendizaje estandarizado no mostraron mejoras significativas.

2011	Programa Ser + Maestro
	El sector privado, que había apoyado estas iniciativas, se dio cuenta de que las inversiones anteriores no estaban generando el impacto esperado, entonces, se decidió buscar una estrategia que llevará prácticas de capital humano exitosas de las empresas al ámbito educativo, lo que llevó al desarrollo del programa “Ser+Maestro” (F. Aramburo, comunicación personal, 06 de septiembre de 2023).
Estrategia de incidencia	Formación de liderazgo con sentido social
Tipo de gobernanza	Comité técnico académico que aportó la visión empresarial, la actualización de temas, la revisión de la metodología, los instrumentos de seguimiento y evaluación. Eafit Social avaló en sus inicios la certificación de los participantes (Restrepo et al., 2013, p. 122)
Lecciones aprendidas de la gobernanza	El programa no requería un modelo de gobernanza, era una iniciativa liderada directamente por Proantioquia, que contó con un comité técnico académico que acompañaba conceptualmente el proceso. El programa nunca fue concebido como una institución que requiriera su propia gobernanza (F. Aramburo, comunicación personal, 06 de septiembre de 2023).
Problema público que busca abordar	Baja calidad de la educación y ausencia de formación de los maestros en competencias blandas que inciden en el ejercicio pedagógico más allá de los estrictamente disciplinares o pedagógicos.

2011	Programa Ser + Maestro
Alcalde del periodo	Alonso Salazar.
Gobernador del periodo	Luis Alfredo Ramos.
¿Con qué nivel de gobierno se trabajó al inicio?	No se trabajó con ningún nivel de gobierno. Empieza a estar presente exclusivamente desde el ámbito privado (F. Aramburo, comunicación personal, 06 de septiembre de 2023).
Entidades aliadas	Fundación EXE, Institución Universitaria Colegiatura Colombiana, Universidad CEIPA, Secretaría de Educación de Antioquia, Grupo Nutresa, Grupo Mundial, Fundación Mundial, Fundación Uniban, New Stetic, ISA, Latexport, Codesarrollo, Eafit Social.
Modelo de sostenibilidad	El programa se financió vía convenios y contratos con diferentes actores del sector privado interesados en aportar a la formación de maestros.
Lecciones aprendidas	Se necesita un modelo de financiación más sólido que garantice la sostenibilidad a largo plazo. La cooperación internacional no sustituye la necesidad de una inversión continua del sector privado. Los programas deben diseñarse teniendo en cuenta la perspectiva de escalabilidad y también la perspectiva de cierre. Los programas tienen un sentido en la medida en que responden a contextos históricos y deberían plantearse horizontes de tiempo que definan cuánto durarán los programas

2011	Programa Ser + Maestro
	(F. Aramburo, comunicación personal, 06 de septiembre de 2023).
Buenas prácticas	En primer lugar, la decisión de tener una presencia territorial basada en evidencia y en la priorización de comunidades que históricamente han tenido menos acceso a recursos y programas, la evidencia no debe usarse como normalmente los programas la utilizan, sino para evidenciar que hay una buena práctica. En segundo lugar, mejorar los estándares institucionales del programa, para cumplir con los internacionales, fue una práctica importante. Tercero, la capacidad de adaptar contenidos para diferentes audiencias, desde usuarios de programas, hasta cooperantes e intelectuales. Estas adaptaciones permitieron una comunicación efectiva con una amplia gama de actores (F. Aramburo, comunicación personal, 06 de septiembre de 2023).

2015	Premio Nicanor Restrepo Santamaria a la Investigación Social
Estado	Activo
¿En qué consiste?	Consiste en un homenaje a Nicanor Restrepo Santamaria, empresario que insistía en el “fortalecimiento de la justicia, la educación y la salud, como pilares fundamentales de una paz sostenible. Hizo de todo para que los colombianos fuéramos

2015	Premio Nicanor Restrepo Santamaría a la Investigación Social
	muy generosos con la resolución del conflicto, siendo él mismo el mejor ejemplo de apertura y convivencia” (Aubad López, 2021, p. 356). El premio consiste en realizar una convocatoria pública cada dos años, con el propósito de visibilizar y reconocer propuestas de investigación social, espacio que permite convocar “a quienes trabajan en el país en temas como construcción de ciudadanía, paz y desarrollo, movilidad social y desigualdad, y desarrollo de capacidades institucionales” (Aubad López, 2021, p. 228). Para seleccionar la propuesta ganadora se conforma un comité y posteriormente se realiza el anuncio y divulgación de la investigación ganadora a la cual se le otorga un reconocimiento económico y se socializan los resultados (Proantioquia, 2020).
¿Por qué se llegó a esta solución?	El Premio Nicanor no resiste este razonamiento, no es una solución a un problema público, está compuesto de una cosa más simple, que refleja un modelo de reconocimiento. Existen reconocimientos para llamar por su nombre a algo y se pensó en las características de esa persona, qué le preocupaba, qué le gustaba y su compromiso social. Se pensó que él, por lo que manifestó al final de su vida, en la importancia de estudiar, de formarse, de investigar, que el mayor reconocimiento era tener algo permanente para movilizar a la juventud alrededor del valor

2015	Premio Nicanor Restrepo Santamaría a la Investigación Social
	de la investigación, en este caso, la investigación social (R. Aubad, comunicación personal, 18 de septiembre de 2023).
Estrategia de incidencia	Centro de pensamiento y formación de liderazgo con sentido social.
Tipo de gobernanza	Iniciativa privada en la que desde Proantioquia se define un comité externo evaluador para cada cohorte.
Lecciones aprendidas de la gobernanza	No contó con una estructura de gobernanza, es un programa propio de Proantioquia.
Problema público que busca abordar	Busca la promoción y el reconocimiento a la investigación social como un aporte a la transformación bajo el legado y la memoria de Nicanor Restrepo Santamaría.
Alcalde del periodo	Alonso Salazar.
Gobernador del periodo	Luis Alfredo Ramos.
¿Con qué nivel de gobierno se trabajó al inicio?	Iniciativa totalmente privada.
Entidades aliadas	Proantioquia
Modelo de sostenibilidad	Recursos propios de Proantioquia.
Lecciones aprendidas	Más recursos y más significación. La significación para la movilización de la investigación sobre temas sociales. No se le

2015	Premio Nicanor Restrepo Santamaría a la Investigación Social
	dio la importancia que podría significar en sí y pudo haberse puesto al servicio de una reflexión más profunda, por ejemplo, qué tanto nos podría ayudar a incidir en política pública y en responsabilidad empresarial, cómo se podía ayudar a mejorar los propósitos de prevención y que eso fuera un pensamiento que pudiese arrojar pistas para, con base en evidencia científica, tomar decisiones sobre la cooperación (R. Aubad, comunicación personal, 18 de septiembre de 2023).
Buenas prácticas	Crear un premio que reconoce la investigación sobre temas sociales y los promueve (R. Aubad, comunicación personal, 18 de septiembre de 2023).

2017	Biosuroeste
Estado	Activo
¿En qué consiste?	El Agroparque Biosuroeste está conformado por seiscientas hectáreas de la hacienda El Pescadero, donada por la Dirección Nacional de Estupefacientes a los municipios de Támesis y Valparaíso, con el objetivo de construir una plataforma rural contextualizada a las necesidades, las potencialidades, la cultura, la conservación productiva y generar mejores oportunidades para los habitantes de los municipios de la provincia Cartama. Para lograr este objetivo se acude a la

2017	Biosuroeste
	inversión empresarial y social y se conforma la Corporación mixta Biosuroeste (Aubad López, 2021, p. 395). La Corporación tiene como propósito misional: “constituir una plataforma de desarrollo territorial rural del Suroeste de Antioquia, a partir de la articulación público privada para el fomento y desarrollo de actividades de ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento en torno a la agroindustria, el turismo-recreación, cultura, el medio ambiente y la formación especializada; orientadas a fortalecer y dinamizar la productividad, competitividad y sostenibilidad ambiental del territorio, a partir del correcto aprovechamiento, protección, conservación, restauración y preservación de sus ecosistemas, biodiversidad y recursos naturales” (Corporación Biosuroeste, 2019).
¿Por qué se llegó a esta solución?	En el 2013 de la mano de los municipios, Proantioquia presenta una justificación al Departamento Nacional de Estupefacientes, para que se logre la entrega de la Hacienda Pescadero a los municipios de Támesis y Valparaíso, para fines de desarrollo agro-productivo y ambiental, como una apuesta territorial de desarrollo rural. Un “proyecto como plataforma de convergencia público-privada para impulsar iniciativas que potencien el desarrollo sostenible del territorio, privilegiando aquellas actividades de alta generación de valor compartido con la

2017	Biosuroeste
	población de influencia del Agroparque” (Aubad Lopez, 2021, p.395).
Estrategia de incidencia	Alianzas
Tipo de gobernanza	Gobernanza público-privada con la conformación de una Asamblea de Corporados, Consejo Directivo y comité técnico.
Lecciones aprendidas de la gobernanza	No haber logrado un acompañamiento más sólido desde el sector empresarial con vinculación de recursos económicos y participación en el modelo operativo.
Problema público que busca abordar	Restitución social colectiva como alternativa para un contexto regional en el que las afectaciones a la dinámica social y territorial se dieron, pero por la vía de compra de predios por parte de personas ligadas al narcotráfico, durante la década de 80 y 90. Se generó la oportunidad de avanzar en la construcción del desarrollo rural integral (Vélez et al., 2021, p.9)
Alcalde del periodo	Federico Gutiérrez.
Gobernador del periodo	Luis Pérez Gutiérrez.
¿Con qué nivel de gobierno se trabajó al inicio?	Se trabajó con los alcaldes de Támesis y Valparaíso.
Entidades aliadas	Fundación Fomento a la Educación Julio C. Hernandez, Corporación Interactuar, Fundación Berta Arias de Botero,

2017	Biosuroeste
	Fundación Aurelio Llano Posada, Comfama, Alcaldía de Támesis, Alcaldía de Valparaíso, Fundación Proantioquia, Fundación Bancolombia.
Modelo de sostenibilidad	La sostenibilidad del proyecto está determinada por el aporte del predio entregado por los municipios a la Corporación Biosuroeste bajo la figura de usufructo y la financiación del sector privado para realizar estudios, proyectos e inversión en infraestructura habilitante. Actualmente el proyecto requiere de la inversión de recursos privados y no ha logrado un modelo de sostenibilidad y punto de equilibrio.
Lecciones aprendidas	No se contó con un acompañamiento empresarial sólido que permitiera madurar mejor la solución ni con una capacidad transformadora, a esta solución había que apostarle con más fuerza. En ese momento la agenda rural no estaba todavía muy clara en el sector empresarial. No se entendió la capacidad transformadora que tenía el proyecto. Hoy las condiciones son diferentes (R. Aubad, comunicación personal, 18 de septiembre de 2023).
Buenas prácticas	La articulación del territorio alrededor de un proyecto transformador del desarrollo rural, en el marco de la creación de la Provincia Cartama. Articulación de los municipios de Támesis y Valparaíso con una visión compartida de desarrollo rural y con un enfoque innovador, que permite la movilización de las capacidades

2017	Biosuroeste
	disponibles del territorio bajo un enfoque de plataforma que atrae nuevas capacidades.

2020	Veeduría Ciudadana Todos x Medellín
Estado	Activo
¿En qué consiste?	Fiscalización: emprenden acciones administrativas y jurídicas a partir de los medios de control dispuestos en la ley para el ejercicio del control social por parte de las veedurías ciudadanas. Comunicaciones: promueven y participan de la conversación ciudadana, llevando los temas de la Asociación a públicos más amplios para generar opiniones informadas y conectar con diversos grupos de interés. Social: promueven la participación ciudadana, el cuidado del patrimonio público y la generación de conversaciones ciudadanas. (Todos por Medellín, s.f.)
¿Por qué se llegó a esta solución?	Cuando el gobierno de Daniel Quintero asumió sus funciones, pronto comenzaron a surgir numerosos problemas, especialmente en EPM. Fue entonces cuando surgió la idea de establecer una Veeduría con un enfoque en EPM, que más tarde se amplió para abarcar todo el conglomerado empresarial de la ciudad. En el inicio, la mayoría de las preocupaciones se centraron en EPM. Es importante destacar que en ese momento no había evidencia de corrupción. Esto es relevante para entender que no se trataba

2020	Veeduría Ciudadana Todos x Medellín
	de una persecución injustificada al gobierno. Las preocupaciones iniciales se centraron en cuestiones de transparencia y legalidad. Finalmente, se tomó la decisión de crear una asociación sin fines de lucro que tuviera como uno de sus objetivos principales ejercer la veeduría y colaborar con otras veedurías para llevar a cabo este trabajo de control social. La creación de esta asociación fue un proceso meticulosamente planificado y considerado, dada la diversidad de personas y organizaciones interesadas en unirse. No se trató solo de empresarios, sino también de ciudadanos preocupados y organizaciones de la sociedad civil que creían que algo estaba funcionando mal en la ciudad. La opacidad, la falta de comunicación y las acciones controvertidas del alcalde generaron una preocupación creciente en la sociedad, y la idea era crear una entidad que pudiera representar a quienes estuvieran preocupados por la situación sin tener intereses directos en la contratación de la alcaldía. Esto era crucial para evitar conflictos de interés (P. Restrepo, comunicación personal, 7 de septiembre de 2023).
Estrategia de incidencia	Control social
Tipo de gobernanza	Asociación sin ánimo de lucro privada. Constituida por 38 personas naturales y jurídicas. Cuenta con una Asamblea de Asociados, Consejo Asesor, Comité Financiero y Comité de Ética y Gobierno.

2020	Veeduría Ciudadana Todos x Medellín
Lecciones aprendidas de la gobernanza	En cuanto a lecciones aprendidas, la diversidad en la asociación es un aspecto muy positivo y enriquecedor, aunque al principio fue un reto. Tener una variedad de perspectivas y opiniones, incluso de diferentes espectros ideológicos, es valioso. También hemos aprendido a diferenciar mejor los roles de los comités y a ajustar su funcionamiento a medida que la asociación ha evolucionado. Esto ha sido un proceso de aprendizaje constante para mejorar nuestra gobernanza y la toma de decisiones (P. Restrepo, comunicación personal, 7 de septiembre de 2023).
Problema público que busca abordar	Ausencia de instituciones que emprendan acciones administrativas y jurídicas a partir de los medios de control dispuestos por la ley para prevenir y controlar a comisión de actos de corrupción, favorecimiento y contratación indebida, cualquiera otra acción que ponga en riesgo el uso de los recursos públicos por parte de los servidores públicos y los particulares (Todos por Medellín, s.f.).
Alcalde del periodo	Daniel Quintero
Gobernador del periodo	Aníbal Gaviria Correa
¿Con qué nivel de gobierno se trabajó al inicio?	Ninguno, es totalmente privado.

2020	Veeduría Ciudadana Todos x Medellín
Entidades aliadas	Alejandro Álvarez, Alianza Empresarial para el Comercio Seguro (Business Alliance For Secure Commerce) Basc., Andrea Londoño Sánchez, Asociación Antioqueña de Cooperativas (Confecoop), Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de Antioquia Acopi., Asociación de Bananeros de Colombia (Augura), Asociación de Ladrilleras Unidas de Antioquia (Lunsa), Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco Capítulo Antioquia), Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Andi), Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol), Cámara Colombiana de la Infraestructura Seccional Antioquia (Cci Antioquia), Cámara de Comercio Colombo Americana "Seccional Medellín", Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Cámara de Comercio de Urabá, Comité Intergremial de Antioquia, Corporación Empresarial del Oriente Antioqueño (Ceo), Corporación Empresarial Pro-Aburra Norte "Cepan", Corporación Empresarial Prosur, Corporación Lonja de Propiedad Raíz de Medellín y Antioquia, Corporación para el Desarrollo Picacho con Futuro, Corporación Región para el desarrollo y la democracia, Daniel Suárez Montoya David Pérez Arias, Federación Antioqueña de Organizaciones no Gubernamentales, Federación Colombiana de Agentes Logísticos en Comercio Internacional (Fitac), Federación Colombiana de Transportadores de Carga por Carretera (Colfecar), Federación Departamental Cgt Antioquia, Fundación Mi Sangre, Proantioquia,

2020	Veeduría Ciudadana Todos x Medellín
	Gerardo Pérez Holguín, Jorge Blandón, Maira Duque, Martha Arango, Asociación Antioqueña de Cooperativas – Confecoop, Santiago Ortega, Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos (Sai), Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín, Oswaldo León Gómez Castaño.
Modelo de sostenibilidad	El modelo de sostenibilidad está basado principalmente en aportes del sector privado, que se formalizan vía convenio y se realizan cada año. Recientemente la Veeduría está recibiendo recursos de personas naturales por medio de su página web. P. Restrepo nos comparte que, en este momento, más allá de los convenios es importante que las empresas que creyeron en esta alternativa sigan aportando los recursos necesarios. Necesitamos hacer mucha pedagogía sobre esto y el equipo sigue trabajando incansablemente en ello. Creemos que este es el camino correcto, aunque sea difícil (Comunicación personal, 7 de septiembre de 2023).
Lecciones aprendidas	La importancia de la apropiación ciudadana, a pesar de que no es una tarea fácil, cuando el mensaje de la Veeduría se convierte en el mensaje de toda una sociedad, es un gran logro. Generar una cultura de trabajo en grupo y unir intereses en torno al control social es otro aspecto relevante que hemos logrado (P. Restrepo, comunicación personal, 7 de septiembre de 2023).
Buenas prácticas	Una buena práctica es la diversidad en la conformación de la asociación. Es una plataforma de participación diversa. A pesar

2020	Veeduría Ciudadana Todos x Medellín
	de las diferencias, todos convergen en la necesidad del control social sobre el conglomerado y la alcaldía (P. Restrepo, comunicación personal, 7 de septiembre de 2023).

7. Conclusiones

La participación del sector privado en la construcción de valor social es importante y necesaria, el éxito de los países está relacionado con la participación diversa y plural. Para esto, las empresas cuentan con varias estrategias de incidencia que tienen que ver con su participación, control y veeduría política; pero también, con las capacidades en términos de recursos, información y capacidades, puestas al servicio de la gestión pública.

Los proyectos sociales, para lograr transformaciones reales, requieren de intervenciones a largo plazo. Algunos de los proyectos realizados por Proantioquia contaron con el respaldo empresarial y la continuidad entre las administraciones municipales, lo cual resultó favorable para la consolidación de los proyectos.

De los casos de estudio analizados, el 50% contó con la vinculación directa de los alcaldes, lo cual permitió resultados contundentes durante sus administraciones y lograron continuar en el tiempo gracias a la participación del sector privado.

Una estrategia que se evidencia como relevante dentro de los casos de estudio utilizados son las alianzas público-privadas¹ que dan legitimidad, sostenibilidad a los

¹ Es importante aclarar que aquí no se refiere estrictamente al concepto reglamentado por la Ley 1508 de 2012 sino al concepto básico de alianzas con objetivos comunes, suscritas entre diversos sectores como el social, el público, el privado y el académico.

proyectos y permiten ser garantes de una temporalidad que trasciende los periodos de gobierno.

Los proyectos de Proantioquia analizados en el estudio de caso que generaron más transformación social, que son reconocidos por los entrevistados como más exitosos y que se mantienen en el tiempo, tienen en común las siguientes características: modelo de gobernanza plural y participativa, legitimidad social y son producto de una alianza público-privada, entre ellos se resaltan: Parque Explora, Ruta N, Programa Buen Comienzo y Medellín Cómo Vamos.

Las estrategias más utilizadas en los hitos analizados en el estudio de caso son las alianzas público-privadas y el urbanismo social. Ambas requieren intervenciones de largo plazo y participación de las comunidades como legitimadores y actores que participan en el diseño de las apuestas sociales.

Las estrategias que aún no han sido exploradas a fondo por el sector privado y que pueden tener un alto potencial en el afianzamiento de las estrategias y desarrollo de proyectos conjuntos, de acuerdo con el estudio de caso son: el cabildeo empresarial, la contribución política, participación de grupos de interés, los escenarios de mediación, escucha y cuidado de la palabra, y la formación de liderazgo con sentido social.

Hoy no existen espacios donde múltiples actores puedan analizar qué sucedió con cada proyecto y cómo se puede corregir, ajustar o mejorar el proceso de desarrollo e implementación de los proyectos. En el caso de Proantioquia y en general de la participación e incidencia del sector privado en las decisiones públicas y en los proyectos de interés, los resultados en algunos casos pueden describirse como “agridulces”, ya que, si bien los proyectos son bien intencionados, diseñados y en principio, bien concebidos, no siempre generan los resultados esperados.

La interacción pública-privada depende demasiado de las personas y no tanto como debería, de las instituciones, especialmente en el lado público. Los mandatarios tienen mucha discrecionalidad frente a las decisiones que toman, en qué invierten, qué fortalecen, de qué se ocupan principalmente y eso hace muy complejo la permanencia de proyectos con alianzas público-privadas, en el tiempo, cobrando mucha relevancia la participación decidida del sector privado.

8. Recomendaciones

A continuación, se proponen algunas recomendaciones de aspectos a considerar al momento de incidir en el desarrollo social por parte del sector privado, recogidos a partir del proceso de investigación y entrevistas realizadas que buscan responder a la pregunta: ¿cuáles son los factores que contribuyen al éxito de la incidencia del sector privado en relación con lo público?

Los proyectos más exitosos suelen tener una **visión de largo plazo**, las grandes transformaciones requieren de tiempo y de procesos que continúen, pese a los cambios en la administración pública. Esto lo demuestran proyectos como Explora, Ruta N, Buen Comienzo, en donde el sector privado acompañó de forma decidida y permanente. Es más recomendable tener victorias sostenibles que tempranas.

Proponer **proyectos transformadores con enfoque innovador**, como lo propone R. Aubad, liderar innovación pública y social permanente, incidir más en estrategias transformadoras y menos en pequeños proyectos que pueden tener mucha relevancia, pero que de pronto los puede hacer otros (comunicación personal, 18 de septiembre de 2023). Se requiere de un sector privado que lidere emprendimientos sociales, con una mirada de largo plazo, articulados con la administración pública, colocando al servicio sus capacidades técnicas y económicas.

Ser **fuentes de conocimiento, proponer reflexiones y conversaciones** sobre cómo la ciudad y la región debe progresar e incidir más en que haya políticas y control social. La construcción de desarrollo social nace de la participación de todos los actores de la sociedad civil y su vinculación en las decisiones públicas.

Invitar a la **participación y representatividad** real de las comunidades en los proyectos e iniciativas que se proponen desde el sector privado como voces que participan y se vinculan a las soluciones, generando proyectos sostenibles que trasciendan las administraciones públicas y que sean apropiados para las comunidades, un ejemplo de esto es el Programa Buen Comienzo y El Parque Explora.

Gestar proyectos o instituciones que **cuenten con un modelo de gobernanza colaborativo y participativo**, en donde sus integrantes persigan el mismo interés y la financiación del proyecto sea independiente de quienes conforman su gobernanza. Esto contribuye a que las iniciativas sean sostenibles, cumplan con su propósito misional y respondan a las necesidades de las comunidades y no solo de los particulares.

Al momento de realizar un proyecto es importante **mapear y convocar a los actores** que trabajan por el mismo objetivo, juntar esfuerzos y maximizar resultados, con una perspectiva de escalabilidad que responda a los contextos y necesidades históricas, que permita la renovación y adaptabilidad, sin dejar de lado la perspectiva de cierre de la intervención.

Promover y apoyar la cultura de lo público en todos los colaboradores de las empresas, formar líderes con enfoque social, valorar la participación de sus equipos en iniciativas colectivas y su vinculación a proyectos transformadores que favorezcan la conformación de tejido social y masa crítica.

Para **establecer diálogo con los gobiernos**, comenzando con los alcaldes, gobernadores y secretarios, se recomienda contar con una narrativa social e iniciativas transformadoras que guarden sintonía con las necesidades de la sociedad. En palabras de R. Aubad, hay que tener discurso y propuesta con una agenda de progreso social, de largo plazo, que no reemplace al estado, pero que es la estrategia del sector empresarial por el progreso social (comunicación personal, 18 de octubre de 2023).

Propiciar las alianzas público-privadas son una de las estrategias más recomendadas; sin embargo, cuando esto no es posible se sugiere **sistematizar los trabajos que se han realizado**, aquellos que cuentan con buenos resultados, **evaluar las iniciativas o proyectos**, y mostrar los beneficios que generan, legitimar su continuidad en el tiempo y finalmente mostrarle con anticipación a los candidatos los temas que se deben priorizar e insertarlos en la agenda pública.

Referencias

- Acemoglu, D. & Robinson, J. A. (2012). *Por qué fracasan los países. Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*. Ediciones Deusto.
- Alcaldía de Medellín. (2023). *Corporación Parque Explora*.
<https://www.medellin.gov.co/es/secretaria-privada/conglomerado-publico/entidades-del-conglomerado/parque-explora/>
- Alcaldía de Medellín. (s.f.). *Funciones y composición de la Unidad Administrativa Especial Buen Comienzo*. <https://www.medellin.gov.co/es/unidad-administrativa-especial-buen-comienzo/funciones-y-composicion/>.
- Arbeláez, M. A. & Meléndez, M. (2006). Gobierno y sector privado: ¿opponentes o aliados en el proceso de desarrollo? Fedesarrollo.
- Aubad López, R. (2021). *Tramas de confianza*. Comfama y Sura.
- Aubad López, R., Tobon, S., Restrepo, C., & Restrepo, P. (2016). *10 años Inteligencia Colectiva por el Desarrollo Sostenible*. Alfonso Buitrago Londoño.
- Boussaguet, L., Jacquot, S., & Ravinet, P. (2006). *Dictionnaire des politiques publiques*. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques. Prensa de Ciencias Po.
- Castro Solano, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo – 1ª ed.* Paidós.
- CEPAL. (2016,04,19). *Mariana Mazzucato: El Estado no es mero corrector de las “fallas de mercado”, es también creador de riqueza y motor de la innovación*. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/comunicados/mariana-mazzucato-estado-es-mero-corrector-fallas-mercado-es-tambien-creador-riqueza>.

- Ciro Peláez, J. (2021). *Informe de Gestión 2021. Una Alianza que transforma comunidades*. https://afecolombia.org/informe_gestion_2021/
- Comfenalco Antioquia. (s.f.). *Centro de Desarrollo Cultural de Moravia*.
<https://www.comfenalcoantioquia.com.co/personas/servicios-culturales/centro-desarrollo-cultural-moravia/>
- Corporación Biosuroeste. (2019). *Estatutos Sociales*.
- Gallego Moscoso, L., Cuartas Ospina, L., Hernández Montoya, P. A., Berrio Montoya, S., & Martínez Burgos, L., (Ed.). (2022). *Informe de Gestión 2022*. Proantioquia.
<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.proantioquia.org.co/system/files/2023-03/docuprivados/INFORME%20GESTION%202022.pdf>
- Gallego Moscoso, L., Cuartas Ospina, L., Hernández Montoya, P. A., Berrio Montoya, S., & Martínez Burgos, L. (2021). *Informe de Gestión 2021*. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.proantioquia.org.co/system/files/2022-03/docuprivados/DESCARGUE%20AQUI%20EL%20INFORME%20DE%20GESTION%202021.pdf>
- Majone, G. (1997). *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas, traducción de Eduardo L. Suárez*. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública Fondo de Cultura Económica.
- Gittell, R., Magnusson, M., & Merenda, M. (2012). *The Sustainable Business Case Book*. Saylor Foundation.

Gobernación de Antioquia. (s.d.). *Los Parques Educativos de Antioquia Un lugar para la construcción de la esperanza.*

Gobernación de Antioquia. (s.d.). *Proyecto Integral para Urabá De la página de la violencia a la página de la oportunidad.*

Gobernación de Antioquia. (s.f.). *Resumen Ejecutivo Autopista para la prosperidad.*

chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://antioquia.gov.co/images/PDF
2/Productividad/ImplicacionesAutopistas/Ciudadania/01_InformeGeneral/1.3%20R
esumen%20Ejecutivo.pdf

Leyva, S., Tabares Cifuentes, J. (2015). Un diagnóstico de los instrumentos de gobierno de una política pública. En S. Leyva (Eds.), *Análisis de Política Pública Poblacional. La Juventud en Medellín: Crisis, cambios e innovación* (pp. 271-301). Secretaría de la Juventud.

Ley 1757 de 2015. Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática. Julio 06 de 2015. DO. N 49565.

Madriñán, M. E. (2008). Centro de Desarrollo Comunitario Moravia. *Revista Terracota* N° 30. <https://www.fundacionrogeliosalmona.org/proyectos/centro-cultural-moravia>.

Medellín Cómo Vamos. (2021). *Nosotros*. <https://www.medellincomovamos.org/nosotros>

Medellín Cómo Vamos. (2021). *¿Qué hacemos?*.

<https://www.medellincomovamos.org/que-hacemos-en-medellin-como-vamos>

Restrepo, P., Garay Molina, N., & Valentina Gonzales, M. (2020). *Informe de indicadores objetivos sobre cómo vamos en salud, 2016-2019*. Medellín Cómo Vamos.

Parque Explora. (2009). *Código de Gobierno Corporativo Corporación Parque Explora*.

<https://silo.tips/download/codigo-de-gobierno-corporativo-corporacion-parque-explora>.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo & Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos. (2010). *Nuestra democracia*. Impresora y Encuadernadora Progreso, S.A.

Proantioquia. (2022,01,19). *CEM: Centro de Estudios de la #EmpresaMicro*. Proantioquia.

<https://www.proantioquia.org.co/CEM#:~:text=El%20Centro%20de%20Estudios%20de,las%20instituciones%20y%20a%20la%20comunidad>.

Proantioquia. (2020,04,15). *Premio Nicanor Restrepo Santamaría a la investigación social*.

<https://www.proantioquia.org.co/premio-nicanor-restrepo#:~:text=En%20el%202021%20se%20realizar%C3%A1,la%20transformaci%C3%B3n%20de%20la%20sociedad>.

Pogrebinschi, T. (2017). LATINNO Dataset. Berlin: WZB. <https://latinno.net/es/case/5154>

Ramos Villa, M. E. (2021). *Visión de desarrollo productivo para Colombia. Medellín,*

ciudad innovadora: logros y retos para aportar a una política de desarrollo productivo nacional. chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://library.fes.de/pdf-files/bueros/kolumbien/18408.pdf>

Ramírez Patiño, S.A., Restrepo Santamaría, N., & Aubad López, R. (2015). *Un compromiso empresarial y social con el desarrollo sostenible de la región y del país*. Proantioquia.

- Restrepo Santamaría, N., Aubad López, R., Betancur Espinal, J., Arcila, A., Tobon, S., Vanegas, M., Calderón, C., Herrera, Martha., Restrepo, P., Suescún, L., Velásquez, A., Velez, A., Zuluaga, T., Restrepo, C., Echeverri, A., Vélez, S., Buitrago, O., Cano, A., & Restrepo, F. (2013). *Proantioquia 2005-2012. Visiones, logros y retos*. Proantioquia.
- Restrepo Santamaría, N. (2011). *Empresariado antioqueño y sociedad, 1940-2004*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Ruta N. (s.f.). *Preguntas frecuentes*. <https://www.rutanmedellin.org/transparencia/faqs>
- Salamon M. L. (2002). *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. Nueva York, Oxford University Press.
- Savia Salud EPS. (s.f.). <https://saviasaludeps.com/sitioweb/index.php/aseguramiento/contributivo-y-subsidiado#:~:text=Savia%20Salud%20EPS%20es%20una,de%20Antioquia%20y%20sus%20municipios>.
- Stone, D. (2015). The Group of 20 Transnational Policy Community: Governance Networks, Policy Analysis and Think Tanks. *International Review of Administrative Sciences*. *Revista Internacional de Ciencias Administrativas*. 81(4), 793-811.
- Todos por Medellín. (s.f.). *Quiénes somos*. <https://todospormedellin.org/quienes-somos/>.
- Todos por Medellín. (s.f.). *Régimen especial*. <https://todospormedellin.org/regimen-especial/>.
- Villarreal Cantú, E. (2019) *Instrumentos de políticas públicas*. Siglo XXI editores.
- Vélez Arias, M., Londoño Sierra, S., & Aristizábal Gómez, J. (2021). *Sistematización del proyecto Agroparque Biosuroeste*. Universidad Eafit Centro de Análisis Político.

Alcaldía de Medellín. (2007). *Del Miedo a la Esperanza. Alcaldía de Medellín 2004 – 2007*.

Taller de edición. chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgicfindmkaj/https://acimedellin.org/wp-

content/uploads/publicaciones/del-miedo-a-la-esperanza-2014.pdf