CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DE PROSANTANDER

INFORME FINAL

PROSANTANDER

FUNDACIÓN DE ACCIÓN SANTANDEREANA

CONSULTORES:

Juan Pablo Remolina Pulido
Consultor Principal

Silvia Catalina Parra Jiménez
Asistente de investigación

29 de agosto de 2019
Bucaramanga

Tabla de Contenido

I. Introducción 3
II. Marco teórico 4
III. Pro Santander 7
A. Antecedentes y evolución 7
B. Estructura jurídica, organizacional y financiera 11
IV. Problemáticas y mapeo de actores 13
A. Problemáticas 13
B. Mapeo de actores 15
V. Análisis comparado 21
A. Análisis a nivel nacional 21
i. Causas y estrategia 23
ii. Estructura organizacional y financiación 27
B. Análisis a nivel internacional 28
C. Lecciones aprendidas 33
VI. Propuesta de fortalecimiento de Pro Santander 35
A. Análisis DOFA (Debibilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenzas) 35
B. Estrategia 36
C. Estructura organizacional 38
D. Presupuesto 40
E. Financiación 41
VII. Conclusiones 43
Bibliografía 44
Anexos 47
Anexo No. 1: Lista de entrevistados 47
Anexo No. 2: Noticias relacionadas con las organizaciones “PRO” 49
Anexo No. 3: Organigramas de las organizaciones Pro 56
Anexo No. 4: Reunión grupo focal. 57

I. Introducción

Este documento surge de la necesidad de revisar la posibilidad de revivir Pro Santander y en este caso identificar cuáles serían sus funciones, estructura organizacional y fuentes de financiamiento. Desde que Pro Santander entró en una fase de inactividad hace cerca de diez años, el ecosistema institucional sobre el desarrollo regional en el departamento de Santander y en el país ha tenido cambios significativos con el surgimiento de nuevos actores como las entidades del Sistema Nacional de Competitividad, las organizaciones Cómo Vamos, las agencias de atracción de inversiones y los Bureau de Eventos y Convenciones, entre otros. Por consiguiente, en un eventual resurgimiento de Pro Santander, es necesario establecer con claridad cuál es la necesidad que busca cubrir y cómo se complementaría esta nueva organización con la institucionalidad existente.

En este sentido, este informe consta de cinco partes sin contar esta introducción. La primera parte describe brevemente un marco teórico en relación a las funciones que en términos generales desarrollan las organizaciones “Pro” en Colombia. La segunda parte se enfoca en hacer un balance sobre los antecedentes y la situación actual de Pro Santander. La tercera parte hace un análisis de las problemáticas y del mapeo de actores en la región. La cuarta parte muestra una comparación entre iniciativas similares a Pro Santander a nivel nacional e internacional. Y la quinta y última parte, propone una serie de alternativas sobre cómo podría ser un nuevo Pro Santander.

II. Marco teórico

En Colombia han surgido organizaciones con la denominación "Pro" como lo son Pro Antioquia, Pro Bogotá, Pro Pacífico, Pro Barranquilla y Pro Santander, entre otras. Generalmente, estas entidades se entienden como aquellas organizaciones de carácter privado que promueven el desarrollo de una región o de una ciudad en particular. El accionar de estas organizaciones se identifica con los siguientes tres marcos conceptuales. El primero, es el marco teórico de la "competitividad" de Michael Porter (1990); el segundo, surge del concepto de "gobernanza" del Banco Mundial (1996); y el tercero, se desarrolla a partir análisis de la práctica y se denomina "impacto colectivo" (2011), promovido por John Kania y Mark Kramer a través de la revista "Stanford Social Innovation".

De acuerdo a Michael Porter, la **competitividad** hace alusión a "una nación o una región en la que las empresas que operan en ese territorio son capaces de competir exitosamente en la economía global soportándose en un aumento de los salarios y de la calidad de vida de los ciudadanos"[1]. Para lograr un territorio competitivo, Porter propone el siguiente marco conceptual que se basa en los recursos existentes (*endowments*) y dos niveles adicionales: la competitividad macroeconómica y la competitividad microeconómica[2] (Figura No. 1).

Figura No. 1
¿Qué determina la competitividad?



[1] PORTER, Michael. Material de la Clase Microeconomía de la competitividad en la escuela de negocios de Harvard. 2015.
[2] DELGADO, Mercedes; KETELS, Christian; PORTER Michael E y STERN Scott. The Determinants of National Competitiveness. Massachusetts: NBER Working Paper No. 18249. 2012. P. 41.

Los recursos existentes (*endowments*) son aquellos que son heredados del pasado como son los recursos naturales, la ubicación geográfica, la población y la superficie, por ejemplo, el petróleo o los ríos. Estos recursos crean las bases de la prosperidad. No obstante, según esta teoría, la prosperidad surge del correcto aprovechamiento de los recursos existentes, para lo cual se requiere construir dos niveles adicionales. El primer nivel se denomina competitividad macroeconómica, a partir del cual, se establecen las condiciones básicas para el desarrollo de la productividad. Este nivel se compone de dos aspectos fundamentales: una sólida política monetaria y fiscal, y la existencia de instituciones públicas efectivas que permitan el desarrollo humano de los habitantes del territorio. El segundo nivel hace referencia a la competitividad microeconómica evidenciada en la calidad del ambiente de negocios, el desarrollo de clusters y el nivel de sofisticación de la estrategia y operación de las empresas.

De esta manera, el desarrollo humano y la efectividad de las instituciones públicas es un elemento esencial en la estructura para la competitividad. El Banco Mundial ha realizado numerosas investigaciones al respecto y define el concepto de "**gobernanza**" como las "tradiciones e instituciones por medio de las cuales la autoridad de un país es ejercida. Esto incluye el proceso por el cual los gobiernos son seleccionados, monitoreados y reemplazados; la capacidad del gobierno de formular e implementar de manera efectiva políticas sólidas; y el respeto de los ciudadanos y del Estado por las instituciones que gobiernan las interacciones económicas y sociales entre ellos"[3].

En este sentido, el Banco Mundial diseñó e implementó los Indicadores Globales de Gobernanza que cubren las siguientes seis dimensiones: 1) voz y rendición de cuentas, 2) estabilidad política y ausencia de violencia, 3) efectividad del gobierno, 4) calidad regulatoria, 5) estado de derecho y 6) control de la corrupción. De acuerdo a los resultados obtenidos y según Kauffmann y Kraay, se evidencia un efecto causal fuerte y positivo en donde una mejor gobernanza genera un mayor ingreso per cápita[4]. Por lo tanto, la existencia de espacios que permitan un mejor diálogo entre los ciudadanos y el sector público es un aspecto clave para la generación de una buena gobernanza y una mayor efectividad del gobierno.

Por otro lado, los consultores John Kenia y Mark Kramer desarrollaron la teoría denominada "**impacto colectivo**"[5] (*collective impact*) promovida por la revista "Stanford Social Innovation", a partir de la cual se hacen las siguientes consideraciones. Esta teoría surge en contraposición del "impacto aislado" que consiste en la tendencia de abordar problemas de gran escala, con soluciones individuales con la falsa esperanza que eventualmente estas se repliquen. De acuerdo al marco conceptual del "impacto colectivo", ninguna organización de manera individual es responsable de un problema social de gran escala y por lo tanto ninguna organización de manera individual puede solucionarlo. Numerosos casos demuestran bajos

[3] WORLD BANK. Worldwide Governance Indicators [En línea]. 2019. [Consultado: 10 julio de 2019]. Disponible en: (https://info.worldbank.org/governance/wgi/#doc).
[4] KAUFMANN Daniel y KRAAY Aart. Growth Without Governance. Washington: World Bank Policy Research Working Paper No. 2928. 2002.
[5] KANIA John y KRAMER Mark. Collective Impact. Stanford Social Innovation Review [En línea]. 2011. [Consultado: 10 julio de 2019]. Disponible en: (https://ssir.org/articles/entry/collective_impact#bio-footer).

resultados pese a significativos montos invertidos. De ahí la necesidad, de la colaboración entre los diferentes sectores de la sociedad (*cross-sector collaboration*).

La diferencia del "impacto colectivo" con los ejercicios de colaboración, es que los líderes de una comunidad abandonan sus agendas individuales en favor de una aproximación colectiva para obtener el logro deseado y se realiza en el marco de un proceso estructurado. A partir del análisis de experiencias exitosas en la solución de problemáticas complejas como la educación en Cincinnati, la limpieza del río Elizabeth en el estado de Virginia o la prevención de la obesidad en la ciudad de Sommerville en EE.UU., los autores concluyeron que estos procesos incluyen cinco condiciones básicas: 1) agenda común, 2) sistema de medición compartido, 3) actividades que se refuerzan mutuamente entre los actores, 4) comunicación continua y 5) una organización que haga las veces de columna vertebral.

De acuerdo a los tres marcos teóricos anteriormente mencionados, la existencia de instituciones sólidas y de la capacidad de cubrir las necesidades básicas insatisfechas es un prerrequisito esencial para el desarrollo y la competitividad del territorio. Por lo tanto, una empresa no puede ser productiva si no cuenta con un entorno adecuado o como bien hace alusión Pro Antioquia citando a Stephan Schmidheiny, "no hay empresas exitosas en sociedades fracasadas". Los retos en materia de desarrollo institucional, económico, ambiental y social son de gran complejidad y se caracterizan por tener un horizonte de largo plazo para su solución. Según la literatura del impacto colectivo, para poder abordar estos desafíos de manera exitosa, se requiere la colaboración entre los diferentes sectores de la sociedad. Este proceso debe ser estructurado y metódico para lo cual se requiere contar con una organización y personal independiente que cumpla el rol de columna vertebral en el proceso de coordinación y seguimiento a la estrategia planteada.

III. Pro Santander

A. Antecedentes y evolución

A partir del modelo de la fundación Pro Antioquia creada en 1975 y gracias al liderazgo de empresarios santandereanos, la Fundación de Acción Santandereana (Pro Santander) nace en septiembre de 1986 como una entidad privada, sin ánimo de lucro que promueve y fomenta el progreso regional. Según el Acta No. 1 de Pro Santander, la Fundación se concibió por sus fundadores como una entidad con los siguientes objetivos:

> "1. Estimular y fomentar la integración de todas las provincias que conformen el departamento y de este con los departamentos y territorios vecinos, en procura de consolidar la unidad del oriente colombiano; 2. Promover el camino de actitudes en los santandereanos a través de acciones conjuntas y solidarias; 3. Velar porque el oriente colombiano tenga un trato equitativo a nivel nacional; 4. Velar para que los organismos del Estado cumplan eficazmente las responsabilidades a ellos encomendadas; 5. Coadyuvar las iniciativas que se orienten hacia la búsqueda del desarrollo del oriente colombiano; 6. Propender porque la inversión pública refleje el orden de prioridades más conveniente a los intereses de la comunidad; 7. Promover y asesorar el desarrollo de los municipios del departamento".

Igualmente, los estatutos mencionan los siguientes objetivos y actividades de la Fundación:

> "1. Fomentar el progreso de la región mediante la promoción y desarrollo de programas y actividades encaminados a colocarla y mantenerla en el lugar destacado que le corresponde en el concierto nacional e internacional, de acuerdo con su importancia cultural, económica y social. 2. Adelantar acciones tendientes a fortalecer el sistema democrático y de libre iniciativa privada, dentro del marco institucional y representativo que rige en el país, por ser el apropiado para impulsar el desarrollo social y económico y alcanzar los niveles de bienestar general. 3. Procurar, mediante la acción solidaria de todos los estamentos sociales, la solución de los problemas que afectan a los sectores más pobres de la población.
>
> En cumplimiento de estos objetivos de la Fundación, en coordinación con otras entidades públicas y privadas, y evitando toda duplicidad de esfuerzos, deberá:
>
> a) propiciar el planteamiento y la realización de obras y programas de beneficio social, cultural y económico que contribuyan a elevar el nivel de vida de su población;
> b) propiciar el estudio de los problemas y oportunidades de la región, la recopilación de la información social y económica pertinente y el suministro de ésta a quien le interese;
> c) promover la adecuada participación de la región tanto en el presupuesto nacional como en el de otras entidades;
> d) promover un foro regional permanente que reúna los diferentes esfuerzos de los gremios, organizaciones, fundaciones, grupos cívicos y personas en general

encaminado a identificar y solucionar los problemas sociales y económicos que afectan a la población;
e) comprometer a los empresarios y a la comunidad en general a la solución del problema social y en las acciones de fortalecimiento del sistema democrático y de libre iniciativa;
f) promover sentimientos de estímulo a las personas de Santander que sea llamadas a ocupar posiciones desatacas en el ámbito local y nacional, y en el exterior;
g) promover la ejecución y difusión de estudios de prefactibilidad y factibilidad de proyectos específicos tendientes a desarrollar el potencial empresarial de la región;
h) buscar una adecuada difusión en los medios de comunicación del país y del exterior de los proyectos y realizaciones regionales".

De acuerdo a lo planteado en los estatutos y en el acta No. 1 de Pro Santander, vale la pena resaltar su vocación de articulación entre diferentes actores de la sociedad con el fin de promover iniciativas con una visión de desarrollo del oriente colombiano y que permitan posicionar a la región en el ámbito nacional e internacional y generar un mayor bienestar a su población. Dado el nivel de centralización de Colombia, se hacía necesario tener una institución conformada por los empresarios más prominentes de la región y que pudieran defender los intereses regionales ante el ámbito nacional. En este sentido, Pro Santander tuvo dos sedes y dos juntas directivas; una en Bucaramanga y otra, en Bogotá. Dentro de la junta directiva de Bogotá participaron santandereanos con imagen nacional como Abdón Espinosa Valderrama (dos veces fue ministro de Hacienda), Juan José Turbay (ex ministro de Energía y petróleo y ex miembro de la junta directiva de Ecopetrol), Jaime García Parra (ex ministro de Comunicaciones, de Minas y Energía y de Hacienda, ex embajador de Colombia en EE.UU. y ex presidente nacional de la ANDI), Jorge García Gómez (reconocido otorrinolaringólogo y ex ministro de salud), Luis Fernando Alarcón (ex ministro de Hacienda y actual presidente de la junta directiva de SURA) y Álvaro Cala Hederich (Ex gobernador de Santander, ex presidente de Avianca y actual decano chairman de PRIME Business School de la universidad Sergio Arboleda), entre otros.

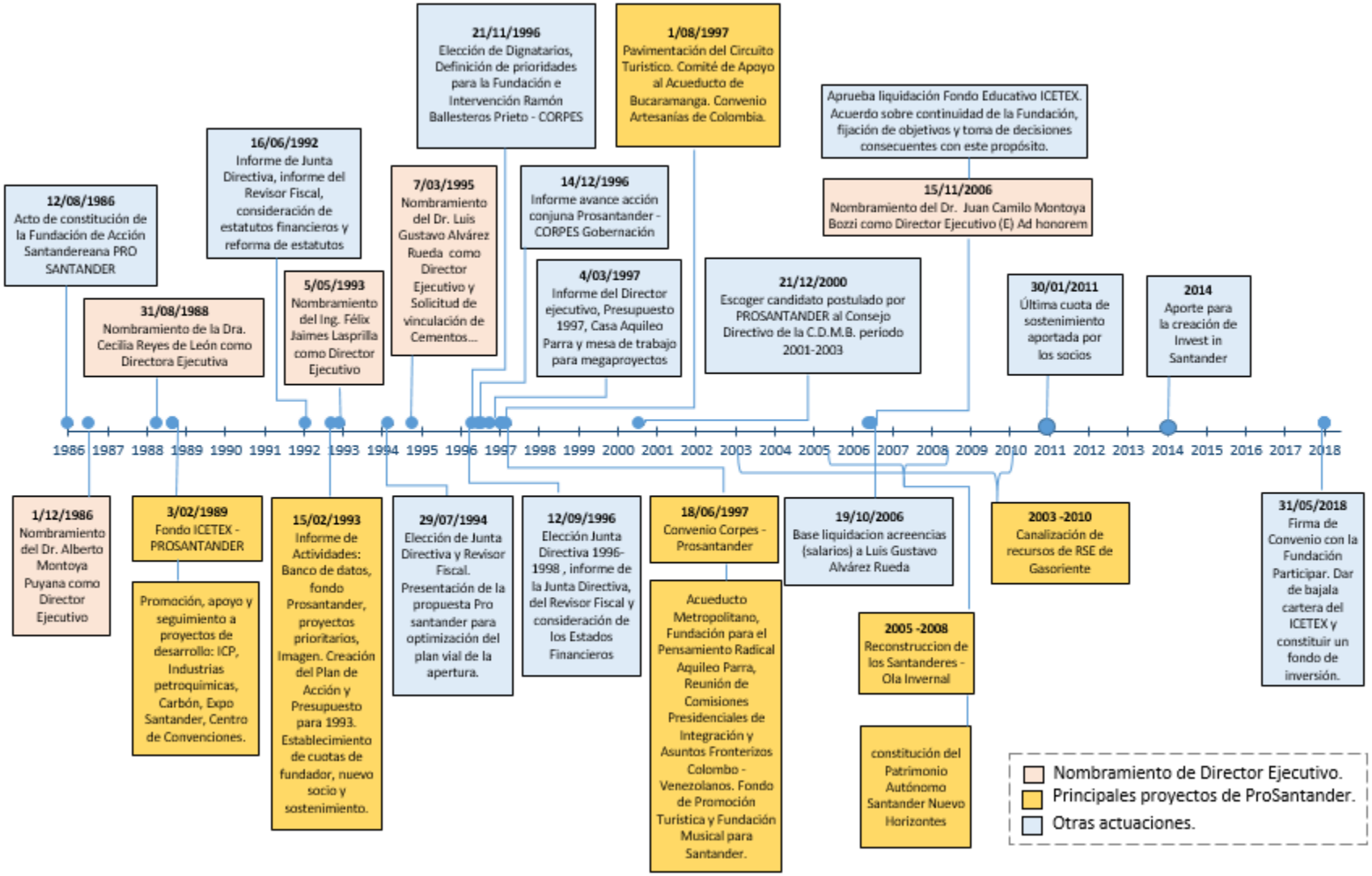
Como presidente de la Junta Directiva y de Pro Santander, sobresale la presencia de Don Armando Puyana Puyana, prohombre de la región, gracias a su destacado desempeño como empresario e impulsor de iniciativas cívicas. Durante, la presidencia de Don Armando, ocuparon la posición de directores ejecutivos, Alberto Montoya Puyana, Cecilia Reyes de León, Félix Jaimes Laspriella y Luis Gustavo Álvarez Rueda. De acuerdo a testimonios, Pro Santander tuvo una época de oro. Gracias al liderazgo de Don Armando Puyana y a la vinculación de empresarios y personalidades santanderanos de talla nacional, se logró un posicionamiento significativo en Bogotá. De esta manera, Pro Santander tenía una interlocución constante con los ministros y el presidente de turno. Dentro de la ejecutorías de Pro Santander se encuentran las siguientes: promoción y seguimiento de proyectos viales como fueron la carretera Bucaramanga–Cúcuta por el Alto del Escorial, la transversal Medellín–Barrancabermeja–Cúcuta, Puente Yondó–Barrancabermeja, entre otros; creación del Fondo Pro Santander ICETEX, que le brindó a muchos jóvenes santandereanos un apoyo financiero para realizar estudios en el exterior; realización de estudios para la explotación minera y construcción de la termoeléctrica de San Luis; jornadas médicas con expertos nacionales en las provincias del departamento; promoción y desarrollo del turismo de aventura en Colombia; realización de innumerables actividades culturales; entre otros.

No obstante, Pro Santander sufrió un debilitamiento de su actividad. El hecho que el liderazgo estuviera centrado en Don Armado Puyana generó que otros miembros de la junta directiva se fueran retirando progresivamente. Ante esta situación, sumado a dificultades financieras en la ciudad y de salud de Don Armando Puyana, los aportes y el entusiasmo se fueron disminuyendo al punto que se tuvo que liquidar en el 2006 el Fondo Pro Santander ICETEX para poder solventar deudas adquiridas. Pese a la realización de valiosas gestiones en el proceso de reconstrucción de viviendas afectadas por la ola invernal en el 2005 y a algunos intentos de revivir Pro Santander, la fundación entró en una fase de inactividad.

Según lo registrado en actas y a partir de las entrevistas realizadas, el desarrollo de Pro Santander expuesto anteriormente se puede apreciar en la Figura No. 2, en la cual se muestra en color rosado los nombramientos de los distintos directores ejecutivos; en color amarillo, los principales proyectos desarrollados por Pro Santander; y en celeste, otras actuaciones como reuniones de la Junta Directiva para la rendición de informes. De acuerdo a esta línea en el tiempo, se evidencia que Pro Santander tuvo una actividad significativa desde su creación en 1986 hasta 1997, la cual se vio reducida con el paso de los años hasta quedar inactiva y por consiguiente desde 2011 se dejaron de recibir las cuotas de sostenimiento.

Figura No. 2

Principales hitos de la evolución de Pro Santander



B. Estructura jurídica, organizacional y financiera

De acuerdo a los estatutos existentes, Pro Santander es una fundación y entidad sin ánimo de lucro. Su estructura organizacional está compuesta por una asamblea de fundadores, una junta directiva y un director ejecutivo con su equipo correspondiente. La Asamblea de Fundadores tiene como funciones: elegir los miembros de la junta directiva, aprobar las cuentas y el balance general de la Fundación, reformar los estatutos, entre otras. La Asamblea se reúne el segundo trimestre de cada año.

Por otra parte, "la Junta Directiva estará constituida por 17 miembros en calidad de principales y sin suplentes". Los últimos miembros activos de Pro Santander se muestran en la Tabla No. 1 y el actual director ejecutivo encargado y ad honorem es Juan Camilo Montoya Bozzi, rector de la UNAB. La compensación del director ejecutivo estuvo fijada en un salario mínimo integral (hoy, aprox. 10.7 millones de pesos), no obstante, el actual director no recibe ninguna remuneración. En materia de recurso humano e infraestructura, actualmente, el director ejecutivo cuenta con un apoyo administrativo y contable mínimo que ha permitido mantener al día la Fundación. De acuerdo al balance financiero de 2018, los gastos administrativos fueron de 6.4 millones de pesos. Asimismo, la Fundación no cuenta con instalaciones.

Tabla No. 1

MIEMBROS DE PRO SANTANDER	
NÚMERO	**ENTIDAD**
1	CÍA. DEL ACUEDUCTO METROPOLITANO DE BGA.
2	COMULTRASÁN FINANCIERA
3	GASORIENTE S.A. E.S.P.
4	TRANSORIENTE
5	URBANAS
6	COMITÉ DEPARTAMENTAL DE CAFETEROS
7	ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P.
8	UNAB
9	DISTRIBUIDORA RAYCO LTDA.
10	PROMISIÓN
11	TRANSEJES
12	CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA

De acuerdo a los estatutos, los miembros fundadores son "las personas que participan en el acto de constitución de la fundación y las que sean reconocidas como tales por la Junta

Directiva por haber efectuado a la institución una donación por valor no inferior al que resulte de aplicar la suma de 500.000 pesos" (hoy aprox. 21 millones). "La Junta Directiva podrá reconocer como adherente a las personas que hayan efectuado a la institución una donación por valor inferior al establecido para fundadores, pero cuya cuantía exceda 200.000 pesos [hoy aprox. entre 8.3 y 21 millones]. Los adherentes tendrán voz, pero no voto en la Asamblea de Fundadores y podrán ser miembros de la Junta Directiva". Adicionalmente, los estatutos señalan que, a partir de enero de 1990, los miembros fundadores pagarán una cuota mensual de 20.000 pesos (hoy, aprox. 838.000) y los adherentes una cuota de 10.000 pesos (hoy, aprox. 420.000). Sin embargo, de acuerdo al último registro de cuotas recibidas, los miembros pagaban 200.000 mensuales.

A partir de la liquidación del Fondo Pro Santander ICETEX en el 2006, Pro Santander constituyó dos CDTs que hoy tienen un valor aproximado de 650 millones de pesos. Adicionalmente, Pro Santander cuenta con una casa que fue comprada para un proyecto productivo que está ubicada en el Norte de la ciudad en condiciones de inestabilidad y deterioro. Dado el estado de inactividad de Pro Santander, en este momento no se evidencian resultados significativos y desde la dirección ejecutiva se ha impulsado un proceso de revisión estratégica con el fin de diseñar una organización que se adapte a las nuevas realidades del departamento y del país.

IV. Problemáticas y mapeo de actores

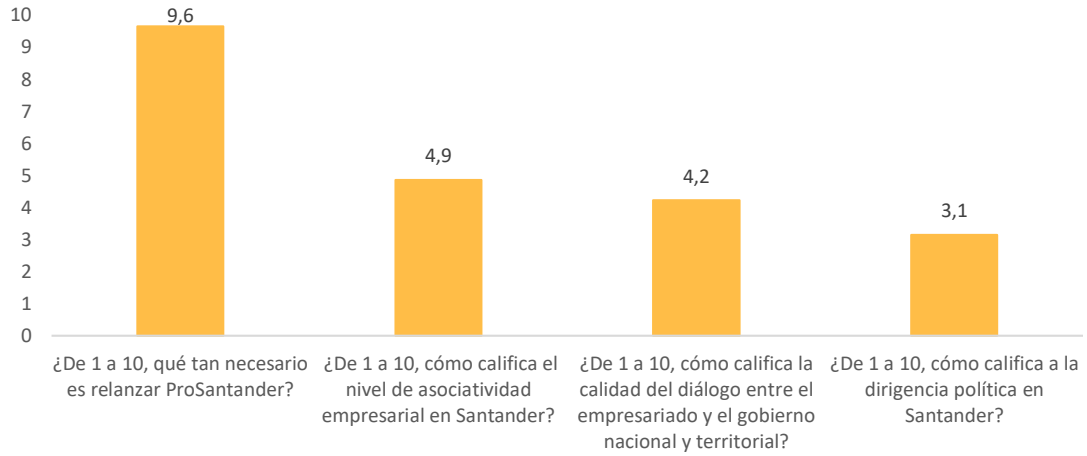
Antes de pensar en revivir una organización es necesario identificar la problemática que se quiere solucionar, así como el panorama de entidades existentes que contribuyen a su solución.

A. Problemáticas

A partir de la realización de 18 entrevistas con dirigentes empresariales, políticos y académicos de Santander, se capturó información sobre la necesidad de reactivar Pro Santander y las problemáticas que esta organización podría ayudar a resolver. A continuación, en la Gráfica No.1 se muestra la calificación promedio asignada por los líderes encuestados según la respuesta a preguntas sobre la situación de Pro Santander y sobre el empresariado y la dirigencia política en el departamento.

Gráfica No. 1

Percepción de líderes santandereanos en relación a Pro Santander y algunas problemáticas de la región



A partir de las entrevistas, se identificaron las siguientes cuatro problemáticas:

1. **Ausencia de un espacio independiente de articulación del empresariado santandereano con conciencia de desarrollo regional.** Es urgente que el empresariado participe con entusiasmo, consistencia, de manera estratégica y con rigurosidad en la discusión sobre el desarrollo regional particularmente con un horizonte a largo plazo. Como se muestra en la Gráfica No. 1, ante la pregunta sobre el nivel de asociatividad del empresariado en Santander, el promedio de respuesta fue 4,9 puntos. Este puntaje obedece a que los esfuerzos de asociatividad han sido coyunturales o enfocados a intereses empresariales y no con un alcance en materia de desarrollo regional. Este vacío se ve reflejado en las limitaciones de contar con un

espacio integrador, autónomo y robusto que le permita al empresariado involucrarse en dicha conversación.

Por un lado, si bien se cuenta con instancias como las Cámaras de Comercio, los gremios y el Comité de Gremios, estos espacios responden a dinámicas que les generan fortalezas, pero también limitaciones para pensar y actuar en relación al desarrollo regional dadas las funciones asignadas, fuentes de financiación y representatividad en las juntas directivas. Por otro lado, pese a la existencia de varios esfuerzos de financiación a organizaciones sociales, civiles e iniciativas de veeduría, se requiere un mayor compromiso del empresariado no solo en cuanto a sus aportes financieros sino también en materia de involucramiento. En este sentido, se podría diseñar e implementar una estrategia integral y sostenible que permita optimizar los aportes del sector privado en la búsqueda de una mejor sociedad y, por lo tanto, mejores condiciones para el desarrollo regional.

No se puede pretender que haya cambios en el sector público si no hay cambios en el sector privado y en la sociedad civil. Bajo esta óptica, los encuestados, le dieron una calificación de 9,6 puntos en promedio a la necesidad de relanzar Pro Santander como una oportunidad para unificar esfuerzos entre los empresarios e impulsar temas estratégicos de la región.

2. **Fragilidad de las instituciones públicas**. En términos generales y de acuerdo a lo evidenciado en los últimos veinte años, buena parte de la dirigencia política santandereana ha tenido debilidades en materia de formación y particularmente de integridad. Ha sido común que dirigentes políticos santandereanos hagan parte de escándalos de corrupción y las administraciones locales no siempre se hayan caracterizado por obtener los mejores resultados. Esto se ha visto reflejado en la financiación de inversiones cuantiosas que no cuentan con un análisis de priorización adecuado y en la debilidad para aprovechar las potencialidades del territorio y oportunidades provenientes del gobierno nacional. Por lo tanto, como se muestra en la Gráfica No. 1, la calificación promedio de la dirigencia política en Santander fue de tan sólo 3,1 puntos.

3. **Debilidad en la articulación y colaboración entre el empresariado y el sector público**. Ante la inexistencia de un espacio sólido de articulación entre el empresariado, existe un diálogo y colaboración débiles entre el empresariado y el sector público en la construcción de una visión y proyectos regionales. Pese a que los dirigentes encuestados manifestaron que el diálogo con el sector público varía entre el nivel nacional, departamental y municipal, le dieron una calificaron de 4,2 puntos en promedio. Esta calificación obedece a que si bien la conversación sobre lo público, generalmente, es fluida por parte de grandes empresarios, esta se da de manera aislada y, por consiguiente, no siempre logra tener la fortaleza y la integralidad que se requiere.

   Asimismo, pese al importante rol que juega la Comisión Regional de Competitividad en materia de articulación, la colaboración entre sectores puede fortalecerse si los actores muestran un mayor compromiso y rigurosidad en sus contribuciones en este

espacio. Es decir, tanto la calidad de la participación de los empresarios como del sector público puede mejorar en términos de representatividad y sofisticación de la argumentación. A esta situación, se suma una percepción de desconfianza del empresariado ante los políticos y viceversa que se alimenta por la falta de una conversación basada en la evidencia.

4. **Insuficiencia en la apropiación de una visión compartida del territorio a largo plazo y continuidad en las acciones para alcanzarla.** Los gobiernos tanto del orden nacional como territorial cumplen mandatos de cuatro años. No obstante, los proyectos transformadores, generalmente, cubren más de un mandato y requieren la articulación entre niveles de gobierno y el apoyo de los diferentes sectores de la sociedad. En ese sentido, pese a los esfuerzos de la Comisión Regional de Competitividad por establecer una ruta a seguir, hace falta mayor apropiación y seguimiento por los diferentes actores. Ante esta situación y sumado a los puntos descritos, no hay claridad de la priorización de los proyectos que se deben promover y hay un déficit de liderazgo regional, lo que hace que Santander se muestre como un departamento con poca coordinación y haya perdido protagonismo ante instancias nacionales.

B. Mapeo de actores

Ante estas problemáticas, Santander cuenta con las siguientes instancias con sus respectivas fortalezas y debilidades:

1. **Cámaras de Comercio**: De acuerdo al Decreto 2042 de 2014, las "cámaras de comercio son personas jurídicas de derecho privado, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro, administradas y gobernadas por los comerciantes matriculados en el respectivo registro mercantil que tengan la calidad de afiliados". Las Cámaras de Comercio representan a sus afiliados, particularmente, a los comerciantes, y al gobierno nacional, el cual cuenta con una participación de una tercera parte de la junta directiva. En el departamento de Santander hay dos cámaras de comercio: la Cámara de Comercio de Bucaramanga y la de Barrancabermeja. La Cámara de Comercio de Bucaramanga tiene más de 4.000 afiliados mientras que la Cámara de Comercio de Barrancabermeja no supera los 1.000 afiliados.

   Las cámaras de comercio tienen múltiples funciones entre las cuáles se encuentran funciones públicas. Las principales funciones son: administrar los registros mercantil, de proponentes y de entidades sin ánimo de lucro; creación de centros de arbitraje, conciliación y amigable composición; adelantar acciones en materia de ferias y exposiciones; promover la capacitación en las áreas comercial e industrial y otras de interés regional; y promoción de actividades de fortalecimiento empresarial; promover el desarrollo regional; y desempeñar funciones de veeduría cívica. Para desempeñar estas funciones establecidas por la ley, el Estado delegó a las cámaras de comercio la administración y recaudo de las funciones registrales. Adicionalmente, algunas cámaras de comercio reciben ingresos producto del manejo de recursos provenientes del sector público.

Si bien las cámaras de comercio juegan un rol muy importante en materia de representatividad del empresariado y desarrollo regional, este tiene fortalezas y debilidades. Entre las fortalezas están contar un presupuesto fijo y significativo producto de la labor registral, amplia trayectoria y una capacidad administrativa y de personal que permite jalonar proyectos en materia de veeduría y desarrollo regional. Dentro de las iniciativas que han sido lideradas por la Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB) en relación al desarrollo regional y fortalecimiento institucional se destacan las líneas de acción en promoción de región, infraestructura, gestión pública y educación.

En promoción de inversión, se creó en el 2013 la **agencia promotora de inversión de Santander (Invest In Santander)**, "una apuesta público privada que busca promover al departamento como destino de inversión" que cuenta con "el apoyo de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la Gobernación de Santander, las alcaldías de Bucaramanga, Girón, Piedecuesta y Floridablanca, el Fondo Empresarial Pro Santander, la Zona Franca, la Andi y la Comisión Regional de Competitividad". Adicionalmente, la CCB promovió la creación del **Bucaramanga Convention and Visitors Bureau** en el 2015 como una "entidad público-privada apoyada por Cotelco Santander, Acodres Santander y la Alcaldía de Bucaramanga con el fin de promocionar a Bucaramanga, el área metropolitana y al departamento de Santander como destino de congresos, convenciones, eventos y viajes de incentivo".

.

En infraestructura regional, la CCB ha promovido proyectos como Metrolínea y múltiples proyectos viales. En cuanto a gestión pública, se han impulsado veedurías ciudadanas, el **Comité de Transparencia por Santander**, el Distrito Metropolitano de Bucaramanga, **Bucaramanga Metropolitana Cómo Vamos**, entre otros. Y en educación, se ha liderado planes de acción y la iniciativa **Empresarios por la Educación**. Asimismo, la CCB ha sido el promotor de la Comisión Regional de Competitividad sobre esta última iniciativa vale la pena hacer una mención particular como se muestra en el punto 2 a continuación.

Entre los desafíos de la CCB se encuentra el hecho de tener un portafolio amplio de funciones y proyectos que debe atender y posibles limitaciones en materia de autonomía dado que cumple funciones públicas, maneja recursos públicos y su junta directiva representa al gobierno nacional y a múltiples intereses que se organizan a través de un proceso electoral que ocurre cada cuatro años.

2. **Comisión Regional de Competitividad**: La Comisión Regional de Competitividad se creó en el 2007 (CRC) y tiene un papel de instancia departamental de articulación y coordinación[6]. A través de la ley 1450 de 2011 y el Decreto 1500 de 2012, la CRC cuenta con las siguientes funciones: servir de escenario de diálogo, coordinación y articulación en temas de competitividad e innovación entre el sector público,

[6] GÓMEZ RESTREPO, Hernando José y MITCHELL, Daniel. Comisiones regionales de competitividad de Colombia: Lecciones para su fortalecimiento institucional [En línea]. Nota técnica IDB-TN-959. 2016. P. 10. [Consultado: 12 julio de 2019]. Disponible en: (https://publications.iadb.org/es/publicacion/15564/comisiones-regionales-de-competitividad-de-colombia-lecciones-para-su).

productivo y la academia, en el nivel regional; articular las instancias regionales, por ejemplo: Consejos Departamentales de Ciencia, Tecnología e Innovación (Codecti), Comités Universidad-Estado-Empresa, Comités de Biodiversidad, Redes Regionales de Emprendimiento, Comités Departamentales de Turismo, Consejos Regionales de PyME, Consejos Ambientales Regionales, Comités de Seguimiento a los Convenios de Competitividad, e Instancias Regionales promovidas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural; coordinar la actualización del Plan Regional de Competitividad donde se definan responsabilidades y roles para cada uno de los actores de la Comisión Regional de Competitividad; apoyar el diseño e implementación de políticas de carácter nacional y local en materia de competitividad, innovación y apuestas productivas; apoyar el seguimiento de la ejecución de las políticas de desarrollo productivo en su región y de los recursos destinados al cumplimiento de los objetivos del Plan Regional de Competitividad; y proponer planes, proyectos y lineamientos de políticas a las entidades correspondientes del orden nacional o territorial en lo relacionado con los procesos competitivos, regionales o nacionales[7].

La CRC es financiada por la CCB, lo que le permite tener una infraestructura y personal mínimo y estable en el tiempo y un vínculo estrecho con esta entidad. La CRC cuenta con representatividad del sector empresarial, público y académico. En representación del sector empresarial asisten empresarios, un dirigente sindical, un delegado del Comité de Gremios y los presidentes de las Cámaras de Comercio. En representación del sector público están: la gobernación de Santander, las alcaldías de Bucaramanga, San Gil y Barrancabermeja, el Área Metropolitana de Bucaramanga, la Asamblea Departamental y un representante de las provincias de Guanentá, Vélez, García Rovira y Comunera. En relación a la academia, hacen parte de la CRC el Instituto Colombiano de Petróleos (ICP), las instituciones educativas UIS, UNAB y UTS, el SENA, el CODECTI y el parque Guatiguará.

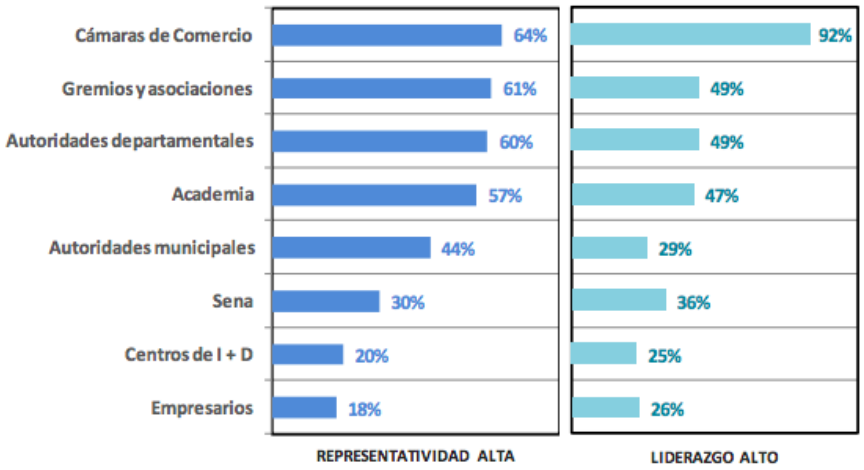
De esta manera, vale la pena hacer la analogía entre la CRC y la Comisión Nacional de Competitividad e Innovación que es el "órgano asesor del Gobierno Nacional y de concertación entre este, las entidades territoriales y la sociedad civil en temas relacionados con la productividad y competitividad del país y de sus regiones, con el fin de promover el desarrollo económico". Dentro de la Comisión Nacional hace parte del Consejo Privado de Competitividad que es "una entidad sin ánimo de lucro fundada en diciembre de 2006 [que busca] contribuir, con una perspectiva de sector privado de largo plazo, a mejorar significativamente la competitividad y productividad del país mediante el diseño, la promoción y la formulación de políticas públicas en un marco de alianzas público-privadas que involucren al Gobierno, empresas, universidades, gremios y otras organizaciones de la sociedad y que busquen aumentar el nivel de riqueza y el bienestar de la población"[8]. De esta manera dentro del Consejo Nacional de Competitividad, un grupo de empresarios con el

[7] Ibid., P. 10.
[8] CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. ¿Quiénes somos? [En línea]. Bucaramanga. 2019. [Consultado: 20 julio de 2019]. Disponible en: (https://compite.com.co/el-cpc/quienes-somos/)

convencimiento de aportar a la conversación sobre el desarrollo del país participan bajo la figura del Consejo Privado de Competitividad.

Gráfica No. 2[9]

Opinión sobre la participación y el liderazgo de las instancias locales en las Comisiones Regionales de Competitividad (porcentaje de respuestas)



Fuente: MinCIT, Confecámaras.
Nota: La encuesta se realizó vía web a través de una plataforma establecida por el MinCIT. En ella participaron 101 actores de 29 CRC, incluidos gerentes de la CRC, empresarios, representantes gremiales, funcionarios de los gobiernos locales, miembros de la academia y representantes de las cámaras de comercio.

Sin embargo, a nivel regional y en el marco de las CRC, la figura del Consejo Privado de Competitividad no existe y los empresarios presentan el nivel más bajo en materia de representatividad y liderazgo en estas instancias como se evidencia en la Gráfica No.2.

3. **Grupos gremiales** (Ej. Comité de Gremios, Camacol, Fenalco, Andi, Fenavi, el Colegio Médico de Santander, Fendipetróleo, la Lonja de Propiedad Raíz, Acodres, Acicam, Cotelco, la Sociedad Colombiana de Arquitectos, la Sociedad de Ingenieros, entre otros): Los gremios juegan un rol de representación de los intereses de sus agremiados a partir de la generación de espacios de discusión y promoción de iniciativas que propendan por su bienestar. En este sentido, los gremios se caracterizan por tener estructuras ligeras sin mucha capacidad de inversión.

   El empresariado está representado en el gremio de su sector y entre gremios no necesariamente se comparten intereses. Por consiguiente, la agenda de desarrollo regional presenta limitaciones en estas instancias. Adicionalmente, si bien existe el Comité de Gremios, el director de esta instancia generalmente es el director de uno de los gremios y responde al consenso de los intereses gremiales que lo componen.

[9] GÓMEZ RESTREPO y MITCHELL. Op. cit., P. 18.

De esta manera, cuando hay consensos, el Comité de Gremios se posiciona como un espacio valioso de vocería ante la ciudadanía y la opinión pública.

4. **Fundación Participar y Bucaramanga Metropolitana Cómo Vamos**: La fundación Participar se define como una "entidad privada de utilidad común, sin ánimo de lucro, sin afiliación política ni religiosa, creada en el año 1994, por un grupo de empresarios, profesionales y líderes de la región, con el fin de fortalecer en la sociedad Santandereana los procesos y mecanismos de participación ciudadana, para la consolidación de la Democracia Participativa y el Estado Social de Derecho"[10]. A partir de esta fundación se ha hecho un gran esfuerzo particularmente en formación de líderes, construcción de opinión pública, lucha contra la corrupción y promoción de cultura ciudadana.

   Del trabajo de la fundación Participar se ha impulsado iniciativas como Bucaramanga Metropolitana Cómo Vamos y Concejo Cómo Vamos. Bucaramanga Metropolitana Cómo Vamos es un "programa de seguimiento y evaluación a la calidad de vida en el Área Metropolitana de Bucaramanga contribuyendo a gobiernos transparentes y a una sociedad informada". Por su parte, **Bucaramanga Concejo Cómo Vamos**, "es un proyecto académico, privado e independiente, que surge desde el Programa Bucaramanga Metropolitana Cómo Vamos para realizar seguimiento a la labor del Concejo de la capital santandereana". Estas iniciativas son financiadas y auspiciadas por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Fundación Participar, Universidad Industrial de Santander, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad Santo Tomás, Vanguardia Liberal, Financiera Coomultrasan, Fundación Corona, El Tiempo y Cámara de Comercio de Bogotá.

5. **Clusters o iniciativas colaborativas entre empresas.** De acuerdo a la CCB, un cluster es "la integración de empresas e instituciones caracterizadas por su cercanía geográfica, actividades económicas relacionadas y la búsqueda de intereses comunes. Su proximidad les permite aunar esfuerzos para generar iniciativas que contribuyan a impulsar la productividad, la competitividad y crecimiento económico de un territorio"[11].

   Actualmente, se identifican ocho clusters: 1) construcción, 2) cacao, 3) oil & gas, 4) salud, 5) turismo, 6) café, 7) educación superior y 8) TIC. Dentro de estos clusters se generan diferentes iniciativas de colaboración entre sus miembros. Por ejemplo, en el marco de la articulación entre instituciones de educación superior, se creó UNIRED, "una corporación mixta, sin ánimo de lucro, conformada por instituciones de educación, investigación y desarrollo del oriente colombiano, la cual integra a los departamentos Santander, Boyacá, Norte de Santander, Arauca y Casanare"[12].

---

[10] FUNDACIÓN PARTICIPAR. Quienes somos [En línea]. Bucaramanga. 2019. [Consultado: 12 julio de 2019]. Disponible en: (http://www.fundacionparticipar.org/quienes_somos.php).

[11] CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Cluster [En línea]. Bucaramanga. 2019. [Consultado: 12 julio de 2019]. Disponible en: (https://www.camaradirecta.com/fortalecer-mi-empresa/cluster/).

[12] UNIRED. ¿Qué es UNIRED? [En línea]. Bucaramanga. 2017. [Consultado: 12 julio de 2019]. Disponible en: (http://unired.edu.co/index.php/quienes-somos/que-es-unired).

En conclusión, en Santander ha habido un surgimiento de organizaciones que contribuyen en la promoción del desarrollo regional y el fortalecimiento institucional. No obstante, se evidencia la problemática antes señalada en la que hay un vacío de una organización independiente que represente al empresariado santandereano con visión de desarrollo regional. Esta organización estaría llamada a incidir en el desarrollo de políticas públicas y proyectos de inversión estratégicos y de largo plazo a partir de un análisis riguroso y de la articulación con otros sectores de la sociedad, particularmente con el sector público. Ante el actual ecosistema institucional, es necesario que la participación del empresariado se complemente y logre potencializar esfuerzos en curso e identifique las temáticas a tratar de manera conjunta con el resto de actores.

V. Análisis comparado

Con el fin de hacer un análisis comparado de iniciativas similares a Pro Santander se revisaron diferentes casos a nivel nacional e internacional. A nivel nacional, se analizaron los casos de Pro Pacífico, Pro Antioquia, Pro Bogotá y Pro Barranquilla. A nivel internacional, se estudiaron los casos del Partnership for New York, London First, Barcelona Global[13], Greater Houston Partnership[*] y las Redes de Acción Política (RAP) en Argentina y Brasil.

A. Análisis a nivel nacional

Durante las visitas[**] a nivel nacional se conversó con las cabezas de estas instituciones, empleados, empresarios, dirigentes gremiales y políticos. A partir de 44 entrevistas realizadas (ver anexo No. 1), en la Tabla No. 2 se presenta una comparación de las diferentes organizaciones Pro analizadas y a continuación se hace un análisis a partir de las causas que generaron su creación así como a partir de la estrategia, estructura organizacional y de financiación.

Tabla No. 2

Caracterización de las organizaciones PRO en Colombia

	PROANTIOQUIA Fundación para el desarrollo	ProPacífico	PROBOGOTA Fundación para el progreso de la Región Capital	PROSANTANDER Fundación de Acción Santandereana
Fecha de Creación	1975	1969. En 2018, se relanza como PRO	2014	1986
Causas	Recorte presupuestal del gobierno nacional, amenaza de toma hostil de empresas antioqueñas y dineros mal habidos; esfuerzos cívicos dispersos y esporádicos.	Debilidad institucional, necesidad de proyectos de inversión y de mejorar la colaboración con el sector público.	Inestabilidad política	Necesidad de posicionamiento a nivel nacional
Visión	Ser reconocidos como una Fundación líder en las tareas colectivas de construcción de región y de Nación.	En 2025, Pro Pacífico se habrá consolidado como un referente a nivel nacional, por su contribución al desarrollo sostenible del Pacífico y del país, impulsando iniciativas de vanguardia, lideradas desde la región.	Información no disponible	Objetivo: Fomentar el progreso de la región mediante la promoción y desarrollo de programas y actividades encaminadas a colocarla y mantenerla en el lugar destacado que le corresponde a nivel nacional e internacional, de acuerdo a la importancia

[13] BARCELONA GLOBAL. Institutions that inspire us [En línea]. 2019. [Consultado: 25 julio de 2019]. Disponible en: (https://www.barcelonaglobal.org/about-us/institutions-that-inspire-us/).

[*] Este análisis se hace de acuerdo a los insumos recibidos por parte de Pro Pacífico y Pro Bogotá. Asimismo, entre otras iniciativas a nivel internacional se encuentran: 1) The Committee for Sidney; 2) I amsterdam; 3) Avenir Suisse; 4) Berlin Partner for Business and Technology; y el 5) Regional Plan Association en Nueva York13. Estas organizaciones fueron identificadas por Barcelona Global.

[**] Si bien, el caso de Pro Risaralda fue revisado no se realizó visita dado que aún está en proceso de gestación.

	PROANTIOQUIA Fundación para el desarrollo	ProPacífico	PROBOGOTA Fundación para el progreso de la Región Capital	PROSANTANDER FUNDACIÓN DE ACCIÓN SANTANDEREANA
Misión	Ser reconocidos como una organización líder en la convocatoria y movilización de los actores que trabajan por una mejor sociedad, en la búsqueda del desarrollo sostenible de la región y el país.	Impulsar el desarrollo del país y en especial el de la Región Pacífico, a través de la identificación, gestión y articulación de iniciativas de interés general y de alto impacto, que fomenten el progreso económico, la sostenibilidad ambiental y la propiedad colectiva.	Somos una organización sin ánimo de lucro, privada e independiente, creada por empresas líderes interesadas en el futuro de la Región Capital, que busca contribuir a hacer de Bogotá y la región un mejor lugar para vivir, trabajar e invertir.	cultural, económica y social.
Temáticas	Think, Do Tank: 1. Educación, 2. desarrollo económico, 3. desarrollo social, 4. Medellín Cómo vamos. 5. Fortalecimiento institucional; 5. Proyectos	Think, Do Tank 1. Educación, Salud y bienestar; 2. Agua y sostenibilidad ambiental; 3. Infraestructura y competitividad; 4. Planeación territorial	Think perfilando a Do Tank 1.Planeación Territorial; 2. Cultura ciudadana;	1. Turismo; 2. Cultura, 3. Infraestructura; 4. Salud; 5. Reconstrucción de viviendas producto de ola inverna
Acciones claves	Articular, movilizar e influir -Mediano y largo plazo-	Identificar, articular y gestionar -Mediano y largo plazo-	Pensar, proponer e influir -largo plazo-	Vocería, Articulación y Posicionamiento -Corto, mediano y largo plazo
Número de afiliados	48	33	31	12
Estructura	Asamblea (48), Consejo Directivo (30), Comité ejecutivo (7), Presidencia	Asamblea (48), Consejo Directivo (13), Dirección Ejecutiva	Consejo Fundacional (31), Consejo directivo (12), Presidente Ejecutivo	Asamblea de fundadores, Junta Directiva (17), Director Ejecutivo
Presupuesto anual	6.000M* (2.500M de funcionamiento)	3.500M	3.000M	Aprox. 50M
Compensación del presidente ejecutivo	40-50M	25-30M	60M	Integral (Aprox. 10,7M)
Empleados	28	27	10	4
Monto de cuotas anuales	Min. 22M – Max. 650M	Tipo A (110M), Tipo B (66M)	Variable. Min. (31M), Max. (226M)	Fundador (21M), Adherente (8,3 y 21M). Sostenimiento (últimas cuotas recibidas): 636.000 (159.000 Trimestral) - 2.4M (200.000 Mensual)
Patrimonio	16.000M	12.000M	No tiene	650M

Fuente: información recolectada a partir de entrevistas y lo plasmado en los estatutos
*M: Millones de pesos

i. Causas y estrategia

Las organizaciones PRO han surgido y resurgido en Colombia por diversas razones y diferentes contextos. A continuación, se hace un breve recuento de los antecedentes y funciones que desempeñan cada una de las PRO analizadas.

1. Pro Pacífico

La organización PRO que tiene sus raíces más antiguas es Pro Pacífico con la creación de la Fundación para el Desarrollo Industrial (FDI) en 1969. La FDI fue una fundación de carácter privado, sin ánimo de lucro, que tenía como objetivo promover particularmente la atracción y generación de inversiones a través del emprendimiento. En ese sentido, la FDI promovió la creación de 53 empresas[14] hasta 1999. Con la creación de estas empresas, la FDI se reservaba un pequeño porcentaje, lo que le permitió acumular un patrimonio significativo para una fundación.

Luego, la FDI fue acogida por la Cámara de Comercio de Cali y quedó en un estado de inactividad. Mientras tanto, la región seguía afectada por la infiltración del narcotráfico en las instituciones, la debilidad de la dirigencia política y un estancamiento económico. Ante esta situación y con el propósito de no seguir dándole la espalda a la difícil realidad que vivía el Valle del Cauca, algunos empresarios empezaron a involucrarse en los temas públicos y de desarrollo regional. En el 2012, dada la necesidad de la alcaldía de contar con proyectos estratégicos, un grupo de empresarios decidió revivir la FDI con un enfoque de gerencia de proyectos y cambió su nombre a FDI – GIP (Fundación de Desarrollo Integral – Gerencia de Gestión de Innovación y Proyectos)[15]. Entre los proyectos en los que la nueva FDI empezó a participar se destacó el Plan Jarillón del Río Cauca.

En el 2015, se vuelve a retomar los propósitos iniciales de la FDI y cambia de nombre a FDI – Pacífico al ampliar su alcance a la región Pacífico. En lugar de acompañar la ejecución de proyectos, FDI – Pacífico se enfoca en la promoción de proyectos de alto impacto para el desarrollo regional, desde la gestión hasta su inicio de ejecución[16]. De esta manera, FDI – Pacífico, se configura como una entidad privada, promotora de proyectos estratégicos y de carácter público a nivel regional con una visión de largo plazo. Siguiendo este propósito, FDI – Pacífico cambia su nombre a Pro Pacífico en el 2018 con el fin de tener una denominación de más fácil recordación y aprovechar el reconocimiento que tiene el 'Pro' en Colombia, derivado de la labor de entidades como Pro Antioquia, Pro Bogotá y Pro Barranquilla[17].

El resurgimiento de la FDI (Pro Pacífico) se debe al compromiso del empresariado vallecaucano de volverse a involucrar en lo público ante una frágil dirigencia política y un

[14] PROPACÍFICO. Historia [En línea]. Cali. 2019. [Consultado: 25 julio de 2019]. Disponible en: (https://propacifico.org/sobre-nosotros/historia/).
[15] REVISTA DINERO. Empresarios del Pacífico reviven fundación para el progreso de la región [En línea]. En: Publicaciones Semana S.A. 2016. [25 julio de 2019]. Disponible en: (https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/fundacion-para-el-desarrollo-integral-del-pacifico-revive/224935).
[16] Ibid.
[17] PROPACÍFICO. Op. cit.

estancamiento en la región en materia de proyectos estratégicos. Actualmente, Pro Pacífico es un foro que reúne a las empresas más importantes del Valle del Cauca y que tienen una consciencia sobre la necesidad de invertir en un centro de pensamiento y de acción para el desarrollo regional. Pro Pacífico de ha convertido en un brazo técnico reconocido que incluso sirvió como pilar del bloque parlamentario en su participación en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022. A partir de este trabajo conjunto entre el sector privado, parlamentarios y autoridades locales, se logró la inclusión de 63 proyectos para el Pacífico en el Plan Plurianual de Inversiones del PND[18], entre los cuales se encuentran el Tren de Cercanías, la modernización del aeropuerto y el mejoramiento del sistema de acueducto y alcantarillado.

De esta manera, Pro Pacífico es un referente a nivel nacional que impulsa proyectos estratégicos, pero también se ha convertido en un vehículo para canalizar los aportes del empresariado con el fin de articular y hacer más eficientes sus contribuciones. Por ejemplo, los aportes que daban los empresarios a Invest In Pacific se realizan ahora vía Pro Pacífico.

2. Pro Antioquia

La denominación "Pro" en Colombia nace de Pro Antioquia, la Corporación para el Progreso de Antioquia. Esta organización fue creada en 1975 en un contexto en el que la región vivía una situación económica difícil a raíz de recortes presupuestales del gobierno nacional; divisiones entre el empresariado; esfuerzos cívicos esporádicos y dispersos con un enfoque filántropo y asistencial; y el riesgo de "toma hostil de las empresas antioqueñas por parte de grupos empresariales de otras regiones del país que cada vez se sentía con más fuerza"[19]. De esta manera y a la par de la conformación del Sindicato Antioqueño, se crea Pro Antioquia como un espacio de articulación entre el empresariado y de alianza con el gobierno con el propósito de promover una agenda de desarrollo regional que vaya más allá de los intereses particulares de las empresas.

Desde entonces, Pro Antioquia se ha constituido como una organización líder en materia de desarrollo regional dado sus diferentes roles. Primero, Pro Antioquia es un espacio de vocería del empresariado antioqueño en el que prácticamente no ha habido presidente de Colombia que no haya pasado por la junta directiva de esta organización para dialogar sobre el desarrollo regional y del país. Segundo, Pro Antioquia es un tanque de pensamiento a través del cual se analizan y se generan recomendaciones de política pública y proyectos estratégicos con una mirada del largo plazo, lo que permite un diálogo basado en la evidencia con el sector público y los diferentes actores interesados. Tercero, Pro Antioquia es un movilizador de capacidades del territorio particularmente del sector privado para resolver retos públicos. Por ejemplo, Pro Antioquia moviliza las capacidades de sus empresas para acompañar el mejoramiento de las habilidades de los rectores de escuelas públicas o para

[18] EL PAÍS. Valle logró inclusión de 63 proyectos en el Plan Nacional de Desarrollo [En línea]. Cali: El País S.A. 2019. [25 julio de 2019]. Disponible en: (https://www.elpais.com.co/valle/logro-inclusion-de-63-proyectos-en-el-plan-nacional-de-desarrollo.html).

[19] RAMIREZ PATIÑO, Sandra Patricia. Proantioquia. La consolidación de la entidad en su primer lustro de funcionamiento, 1975-1980. En: Proantioquia - 40 años: un compromiso empresarial y social con el desarrollo sostenible de la región y del país. Proantioquia [En línea]. 2015. P. 22. [Consultado: 25 julio de 2019]. Disponible en: (https://drive.google.com/file/d/0Bxax5tqan-G0RHpnWVJMWWhGX0k/view).

contribuir al buen desempeño de entidades públicas a través de la participación de personas con altas calidades en sus juntas directivas. Cuarto, Pro Antioquia es una incubadora de ideas e instituciones. A partir de estos esfuerzos se han creado importantes entidades para la región como Ruta N, el Parque Explora, el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia, Medellín Cómo Vamos y organizaciones del orden nacional como Colfuturo, Excelencia en la Justicia, Ideas para la Paz, Empresarios por la Educación, entre otras.

3. Pro Bogotá

Pro Bogotá es la Pro con los orígenes más recientes. Se creó en julio de 2014 en el marco de una crisis institucional en la ciudad debido a fuertes cuestionamientos de las administraciones sobre el manejo de los recursos públicos y la rigurosidad en la toma de decisiones. Ante esta situación, varios empresarios, inspirados en Pro Antioquia e interesados en contribuir con el desarrollo sostenible de Bogotá y la región, sintieron la necesidad de crear una entidad que pensara la ciudad sin un sesgo ideológico y que tenga una perspectiva del largo plazo superando los mandatos de las administraciones distritales. En ese sentido, Pro Bogotá es una fundación privada, independiente, apartidista y neutral que genera un apoyo desde el sector privado al análisis, discusión, valoración y apoyo de las políticas públicas; es un punto de encuentro para temas relevantes de la Región Capital; y un puente para facilitar el diálogo político necesario entre Alcaldías, Gobernación, Gobierno Nacional, Concejos, Asamblea y otros órganos de Gobierno y de la sociedad civil[20].

Por consiguiente, Pro Bogotá tiene como ejes de acción principalmente tres verbos: Primero, "pensar", es decir, realizar un ejercicio permanente de análisis y reflexión interdisciplinaria y participativa sobre temas relevantes para la ciudad región, buscando lograr un entendimiento detallado de la situación e identificar oportunidades de mejora[21]. Segundo, "proponer", a través de la generación de recomendaciones, iniciativas y proyectos concretos con alto potencial de impactar positivamente a la ciudad y la región en el corto, mediano y largo plazo[22]. Y tercero, "influir" a través de la cconstrucción de espacios de diálogo y debate, fortaleciendo a la vez la comunicación y el vínculo público-privado como mecanismo para viabilizar la ejecución de iniciativas y proyectos de alto impacto para la ciudad región[23].

Sobre estos ejes de acción, Pro Bogotá se ha enfocado en temas de planeación territorial (Bogotá, Ciudad-región), cultura ciudadana y gobernabilidad con la promoción de la segunda vuelta para la elección del alcalde de Bogotá. Recientemente, se ha hecho una revisión estratégica y a partir de las principales necesidades de la ciudad, Pro Bogotá se enfocará en cinco grandes temas: planeación urbano-regional, movilidad, seguridad, liderazgo público y desarrollo económico y empleo.

[20] PROBOGOTÁ. Quienes somos [En línea]. Bogotá. 2019. [Consultado: 16 julio de 2019]. Disponible en: (http://probogota.org/quienes-somos/).
[21] Ibib.
[22] Ibid.
[23] Ibid.

4. Pro Barranquilla

Teniendo como referente el modelo de Pro Antioquia, Pro Barranquilla fue creada en 1988 por un grupo de empresarios conscientes de su escasa participación en los asuntos públicos y con la voluntad de trabajar por el desarrollo de la ciudad y el departamento del Atlántico[24]. En un comienzo, las funciones de Pro Barranquilla se asemejaban más a las otras organizaciones Pro. De acuerdo a la actual directora de Pro Barranquilla, Ana María Badel, "al principio tenía una visión más amplia, de tanque de pensamiento y de estructuración de proyectos".

Gracias a las gestiones de Pro Barranquilla, se creó la Empresa de Desarrollo Urbano de Barranquilla y la Región Caribe, EDUBAR S.A. (1990) con el propósito de impulsar la renovación urbana del centro de la ciudad; la empresa de economía mixta Carnaval de Barranquilla S.A.[25] (1992); y el Zoológico (1993). Incluso, se adelantaron gestiones para la creación de una oficina de lobby en Bogotá, que ofrezca a la dirigencia atlanticense instrumentos de gestión ante el Gobierno Nacional[26].

Sin embargo, a comienzos de los años 90 Barranquilla sufrió una crisis institucional y económica producto de hechos de corrupción, ineficiencia en la prestación de servicios públicos, alto desempleo, disminución de la inversión y del consumo[27]. La necesidad de la participación del sector empresarial en los asuntos públicos se hacía cada vez más urgente. Algunos empresarios junto con la Cámara de Comercio de Barranquilla empezaron a tener un rol más activo y crearon Fundesarrollo en 1996, un tanque de pensamiento enfocado en el desarrollo de la región Caribe inspirado en Fedesarrollo. En el 2000, se crea Pro Transparencia Atlántico, con el fin de promover la participación ciudadana y el control de la sociedad civil en los asuntos de la administración pública local y generar la construcción de entornos éticos que mejoren los niveles de probidad y transparencia en la localidad[28].

En el 2002, Pro Barranquilla cambia su estrategia y se convierte en la Agencia de Promoción de Inversiones de Barranquilla y el Departamento del Atlántico. En el marco de este nuevo objetivo, Pro Barranquilla ofrece servicios gratuitos y confidenciales a empresas nacionales y extranjeras en sus procesos de toma de decisión e instalación en la ciudad de Barranquilla y su área de influencia económica[29]. Pro Barranquilla se ha consolidado como un referente de agencia de atracción de inversiones en el país y gracias a sus esfuerzos, el departamento del Atlántico fue reconocido por el diario inglés Financial Times como el cuarto estado del

---

[24] EL TIEMPO. Probarranquilla abre las puertas a nuevos socios [En línea]. El Tiempo.1993. [Consultado: 16 julio de 2019]. Disponible en:(https://www.eltiempo.com/archivo/documento/mam-100353).
[25] Ibid.
[26] Ibid.
[27] FRANCO ALTAMAR, Javier. Barranquilla, nueva ciudad intermedia [En línea]. El Tiempo. 2003. [Consultado: 12 julio de 2019]. Disponible en: (https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-971457?cid=SOC_PRP_POS-MAR_ETW_WHATSAPP).
[28] FUNDACIÓN PROTRANSPARENCIA. Fundación [En línea]. Barranquilla. 2019. [Consultado: 12 julio de 2019]. Disponible en:(http://www.protransparencia.org/fundacion-protransparencia/#fundacion).
[29] ALCALDÍA DE BARRANQUILLA. ProBarranquilla, Barranquilla cuenta con una entidad con amplia experiencia en promoción de ciudad [En línea]. Barranquilla. 2019. [Consultado: 12 julio de 2019]. Disponible en:(https://www.barranquilla.gov.co/desarrolloeconomico/invierte-en-barranquilla/probarranquilla)

futuro en Latinoamérica 2018/19 y primero en Colombia con mejor estrategia de Inversión Extranjera Directa (IED)[30].

Luego, de 13 años con este enfoque, en el 2015, Pro Barranquilla revisó su estrategia y se ha enfocando en las siguientes tres líneas de acción: 1) promoción de la región; 2) atracción de empresas, talento, eventos y convenciones; y 3) promoción del diálogo publico-privado. Sobre esta última línea de acción, Pro Barranquilla ha venido trabajando en la creación de los observatorios de migración y de seguridad. No obstante, los resultados de los observatorios no siempre arrojan información positiva lo que puede generar conflicto de intereses y tensiones con sus principales financiadores que son la gobernación del Atlántico y la alcaldía de Barranquilla. Pese a las nuevas líneas de acción de Pro Barranquilla, esta organización difiere significativamente de las otras Pro dado que es una entidad donde el sector público tiene una injerencia directa en la organización (aproximadamente aporta el 50% de su financiación) y su foco ha sido la promoción del territorio en lugar de ser un centro de pensamiento. Por esta razón, Pro Barranquilla no se incluye en la Tabla No. 2, pues no es comparable con el resto de organizaciones Pro.

Otros actores importantes que se suma al ecosistema institucional en Barranquilla son Barranquilla Cómo Vamos creada en el 2007 y la empresa de desarrollo del Caribe, Puerta de Oro, creada en 2017. Esta última entidad es una sociedad por acciones simplificada, con participación accionaria mayoritariamente pública, que trabaja por mejorar la calidad de vida en Barranquilla, su área metropolitana y el Atlántico a través de la estructuración y desarrollo de proyectos de ciudad[31].

ii. Estructura organizacional y financiación

Las organizaciones Pro en el país se caracterizan por tener una estructura organizacional similar con una asamblea, junta directiva y la dirección ejecutiva junto con su equipo de trabajo. Pro Antioquia es la única que difiere un poco. Recientemente, Pro Antioquia realizó un rediseño institucional a partir del cual añadió un nivel adicional entre la asamblea y la junta directiva (Comité ejecutivo) que se denomina Consejo Directivo con el fin de generar mayor participación por parte de los afiliados. Adicionalmente, Pro Antioquia se caracteriza por tener comités temáticos en los cuales los afiliados participan activamente. Este es un aspecto diferenciador de Pro Antioquia frente al resto de organizaciones Pro, pues sus afiliados no sólo se comprometen a hacer un aporte anual sino también se involucran dedicando tiempo de los presidentes de las compañías y aportando las capacidades de sus empresas.

El número de afiliados de las organizaciones Pro está entre 31 y 48. Este número no es mayor por dos razones en particular. Primero, generalmente, no hay un amplio número de empresas

[30] PROBARRANQUILLA. Informe de Labores 2018, 30 Asamblea General. [En línea]. Barranquilla. 2018. [Consultado: 12 julio de 2019]. Disponible en: (https://probarranquilla.org/wp-content/uploads/2019/04/Informe-labores-2018.pdf)

[31]PUERTA DE ORO. ¿Quiénes somos? [En línea]. Barranquilla. 2019. [Consultado: 12 julio de 2019]. Disponible en:(http://www.puertadeoro.org/nosotros/).

que tengan la voluntad de hacer una contribución en términos financieros y de tiempo a una organización que no les genera un beneficio directo. Segundo, los aportes son montos que no muchas empresas están en capacidad de hacerlos. Por consiguiente, los miembros de Pro Antioquia, Pro Pacífico y Pro Bogotá se caracterizan por ser empresas prósperas y con un espíritu de aportar de manera desinteresada al desarrollo regional. Sin embargo, el número de afiliados en estas organizaciones ha aumentado. Las Pros no reciben recursos públicos y las entidades públicas tampoco hacen parte de su organización, lo que garantiza autonomía e independencia.

El presupuesto de las Pros está entre 3.000 y 6.500 millones de pesos anuales. Este presupuesto se concentra en los gastos de funcionamiento que comprende el equipo para desarrollar sus actividades principales. Las Pros se manejan con altos estándares gerenciales, por tanto, el personal que las conforman es altamente calificado y su remuneración es competitiva. El número del personal varía entre 10 a 28 personas. Algunas Pros como Pro Antioquia y Pro Pacífico cuentan con capacidad financiera para cubrir gastos que van más allá del funcionamiento como la financiación de estudios, consultorías, proyectos cívicos, entre otros, lo que les da un mayor margen de acción.

La Pros tienen dos fuentes de financiación. La primera consiste en cuotas anuales pagadas por los afiliados. El monto de las cuotas varía entre 22M a 650M al año. En el caso de Pro Pacífico se tiene dos categorías de cuotas. La cuota tipo A que es de 110M y la cuota tipo B que es de 66M. Los miembros tipo A tienen mayores votos en la asamblea. En Pro Antioquia y Pro Bogotá las cuotas son variables. En Pro Bogotá, si bien hay un monto máximo (226M) y mínimo (31M), la cuota se fija de acuerdo a una fórmula matemática dependiendo de los activos totales, patrimonio neto, ventas netas y utilidades netas en el año[*]. Con el fin de garantizar la continuidad en el funcionamiento, en Pro Pacífico las empresas se comprometen con una vinculación por tres años que es renovada. La segunda fuente de financiación es la rentabilidad de su patrimonio. Pro Antioquia y Pro Pacífico tienen un patrimonio de 16.000M y 12.000M, respectivamente. En Pro Bogotá se está revisando la opción de crear un patrimonio. La existencia de un patrimonio les da solidez y sostenibilidad financiera a estas organizaciones.

B. Análisis a nivel internacional

Partnership for New York City

Partnership for New York City es una organización sin ánimo de lucro conformada por cerca de 300 empresas que son las más grandes empleadoras en la ciudad. Su misión es fortalecer la economía de la ciudad de Nueva York (NY) y mantener su posicionamiento como centro global de comercio, cultura e innovación. Esta organización fue fundada por David Rockefeller en 1979 en un contexto de crisis económica e institucional de la ciudad en la que se evidenciaban altos niveles de desempleo e inseguridad. En el 2002, la Cámara de

[*] a) Activos totales: $50 pesos por millón; b) Patrimonio neto: $133 pesos por millón; c) Ventas netas: $87 pesos por millón d) Utilidades netas: $829 pesos por millón. La fórmula es así: a+b+c+d = valor del aporte anual + IPC.

Comercio de NY y el Partnership for New York City se fusionaron en esta última organización. No obstante, su directora Kathryn Wylde señala que "no es una cámara de comercio sino un espacio en que empresarios trabajan por el interés de la ciudad".

Partnership for New York City se enfoca en la investigación, formulación de políticas y la defensa de asuntos de relevancia ante los niveles de gobierno de la ciudad, el estado y la nación. Estas funciones se concentran en tres temáticas: el desarrollo económico, la infraestructura pública y la educación. Igualmente, se cuenta con el programa David Rockefeller Fellows que busca que los líderes empresariales se vuelvan mejores ciudadanos y se involucren en asuntos cívicos para el desarrollo de la ciudad.

Adicionalmente, Partnership for New York City cuenta desde 1999 con un fondo de inversión de 173M de dólares que tiene como misión la creación de empleo, nuevos negocios y expandir las oportunidades de todos los residentes de NY. A través de este fondo se invierten recursos en organizaciones tanto con ánimo y sin ánimo de lucro[32]. El fondo es "evergreen", por lo tanto, sus ganancias son reinvertidas. Si bien la organización es conformada por el sector privado, según afirma su directora, "cuando las empresas participan de la junta directiva, se quitan el sombrero de su compañía, de su industria y se ponen el sombrero de la ciudad de NY".

London First

London First es una organización sin ánimo de lucro que tiene como misión hacer de Londres el mejor lugar en el mundo para hacer negocios[33]. Fue creada en 1992 con el fin de proveer liderazgo cuando la capital más lo necesitaba. Con una población que llegaba a su punto histórico más bajo en la historia, Londres se rezagaba ante las otras ciudades europeas[34]. Bajo esta óptica, London First nace para crear soluciones pragmáticas a los retos de la ciudad a través de la "galvanización" del sector privado. Actualmente, más de 200 empresas hacen parte de esta organización.

Desde entonces London First es una organización de vocería de asuntos públicos a través de la realización de campañas y estudios. De acuerdo al alcalde de Londres, Sadiq Khan, "London First habla por los negocios de Londres y eso significa que el gobierno escucha lo que los negocios de Londres tienen que decir". Actualmente, London First tiene tres prioridades: migración, vivienda y transporte. Gracias a la labor de London First se estableció el peaje a la entrada de la ciudad, se están haciendo mejoras al metro y al aeropuerto. Asimismo, desde su creación, London First ha incubado diferentes organizaciones como Teach First, New West End Company y Resilience First[35].

---

[32] PARTNERSHIP FUND FOR NEW YORK CITY. Investors [En línea]. New York. 2019. [Consultado: 28 julio de 2019]. Disponible en:(https://partnershipfundnyc.org/investors/).
[33] LONDON FIRST. Membership [En línea]. London. 2019. [Consultado: 28 julio de 2019]. Disponible en:(https://www.londonfirst.co.uk/membership).
[34] LONDON FIRST. Our Achievementes [En línea]. London. 2019. [Consultado: 28 julio de 2019]. Disponible en:(https://www.londonfirst.co.uk/who-we-are/our-achievements).
[35] Ibid.

Barcelona Global

Barcelona Global es una asociación civil privada, independiente y sin ánimo de lucro, compuesta por 208 organizaciones líderes en la ciudad en la que se encuentran empresas, centros de investigación, emprendedores, escuelas de negocios, universidades e instituciones culturales, y más de 752 profesionales que buscan hacer de Barcelona una de las mejores ciudades para el talento y la actividad económica[36]. Esta organización tiene el convencimiento que el progreso de las ciudades se basa en el compromiso de la sociedad civil y de las empresas con el desarrollo sostenible.

Barcelona Global tiene una particularidad y es apoyarse de una red de miembros a nivel internacional que comparten su visión. Esta red comprende 130 miembros que viven y trabajan por fuera de España[37]. Barcelona Global tiene un consejo internacional y tiene mapeado sus miembros a nivel global. Esta organización moviliza a sus miembros para identificar los retos y proyectos para la ciudad en áreas como emprendimiento, competitividad, investigación, conocimiento, cultura, turismo e impacto social. El foco es la atracción de talento y de negocios a la ciudad. De esta manera, Barcelona Global está comprometida con iniciativas que surgen de sus miembros y brinda el apoyo para que tengan éxito.

Barcelona Global tiene tres líneas de acción: 1) centro de pensamiento (platform for strategic thinking) a través de la cual se realizan estudios, se proponen soluciones y se generan espacios de diálogo a partir de los principales retos de la ciudad; 2) centro de acción (platform for action) a partir del cual se seleccionan, promueven y defienden proyectos a través de la colaboración con aliados clave; 3) centro de movilización y de creación de comunidad (platform for mobilization and creation of a community). Por medio de esta línea de acción se promueve el relacionamiento y movilización de 800 miembros que están dispuestos a dedicar tiempo, recursos y contactos a los proyectos que lidera Barcelona Global. Para llevar a cabo este propósito se hace un uso intensivo de la tecnología y se les da voz a los miembros.

Greater Houston Partnership

La organización Greater Houston Partnership fue creada en 1840 a partir de la fusión entre la Cámara de Comercio de Houston, el Consejo de Desarrollo Económico de Houston y la Asociación Mundial de Comercio de Houston[38]. Su misión es "esforzarse por hacer de Houston uno de los mejores lugares para vivir, trabajar y construir un negocio"[39]. Esta organización es un espacio de encuentro de empresarios con sentido de comunidad que quieren estar involucrados en el crecimiento positivo de Houston y tener influencia en su

[36] BARCELONA GLOBAL. Our mission & values [En línea]. Barcelona. 2019. [Consultado: 28 julio de 2019]. Disponible en:(https://www.barcelonaglobal.org/about-us/).
[37] Ibid.
[38] WIKIPEDIA. Greater Houston Partnership [En línea]. 2017. [Consultado: 28 julio de 2019] .Disponible en:(https://en.wikipedia.org/wiki/Greater_Houston_Partnership).
[39] GREATER HOUSTON PARTNERSHIP. About [En línea]. Houston. 2019. [Consultado: 28 julio de 2019].Disponible en:(https://www.houston.org/about).

trayectoria económica[40]. A través de los dedicados esfuerzos de sus miembros, se abordan los retos únicos de Houston y se promueve el crecimiento y los éxitos de la región[41].

Greater Houston Partnership está compuesta por 1.000 miembros y tiene tres líneas de acción. La primera se desarrolla a través de la División de Políticas Públicas en la que se diseñan soluciones a los retos más apremiantes de la región junto con funcionarios y organizaciones comunitarias. De esta manera, este partenariado aboga por mejores políticas públicas ante instancias locales, estatales y federales. Sobre esta perspectiva, vale la pena mencionar que en 1992, esta asociación creó el Centro sobre el Futuro de Houston (Center for Houston's Future) que actúa como entidad asociada pero con una junta directiva independiente. Este centro desarrolla proyectos de investigación y de educación que contribuyen al entendimiento y mejoramiento del futuro de la región. Su foco es la reflexión y la acción estratégica en relación al largo plazo. Uno de los programas del Centro son los Foros de Liderazgo Empresarial y Cívico (Business/Civic Leadership Forums) que se llevan a cabo cada dos años a partir de los cuales se inspiran a líderes en la identificación de los retos de mayor importancia a largo plazo y a colaborar en solucionarlos.

La segunda línea de acción consiste en promover el desarrollo económico a través de contar la historia de Houston a inversionistas alrededor del país y del mundo interesados en expandir o establecer su negocio en la ciudad. A partir de este trabajo, Greater Houston Partnership provee servicios de evaluación de incentivos, generación de datos, acompañamiento en la obtención de permisos y conexión con empresarios y organizaciones de desarrollo económico. Por último y como tercera línea de acción, esta organización actúa como la cámara de comercio más grande de la región brindando oportunidades de conexión con profesionales y compañías y de aprendizaje para realizar mejores decisiones de negocios[42].

Redes de Acción Política

Unas organizaciones que no son exactamente "Pro" pero que promueven el liderazgo político son las Redes de Acción Política de Argentina y Brasil. La Red de Acción Política (RAP) de Argentina nació en el 2002 ante una profunda crisis institucional y económica del país. Según, Alan Clutterback, el presidente y cofundador de la RAP, Argentina sufrió "la peor crisis en términos de caída del producto interno bruto, tuvo una explosión del sistema político con cinco presidentes en unas semanas y un enorme divorcio entre los políticos y las sociedad civil"[43]. Por consiguiente, era necesario ser parte de la solución y contribuir al cambio de la cultura política en el país a partir de la construcción de una agenda mínima basada en consensos en lugar de confrontaciones exacerbadas y antagonismos[44]. De ahí, surgieron varias organizaciones de la sociedad civil entre las cuales la RAP.

---

[40] Ibid.
[41] Ibid.
[42] Ibid.
[43] CUTTERBUCK, Alan. Mensaje del Presidente de la Red de Acción Política (RAP) en Argentina a Red Innovación [video]. YouTube, Red Innovación. 2013. [En línea]. [Consultado: 1 julio de 2019]. Disponible en:(https://www.youtube.com/watch?v=SNvZMBovcGM).
[44] Ibid.

"La RAP es una Fundación plural y apartidaria que tiene como misión hacer un aporte hacia la formación y el fortalecimiento de la dirigencia política en Argentina a partir de un auténtico espíritu republicano, una vocación de fortalecer el marco institucional y un conjunto de valores, principios y conductas compartidas. La RAP pretende generar un espacio de articulación entre 1) hombres y mujeres que desarrollan una vida política activa y que son invitados a integrarse a la Fundación (Políticos RAP) y 2) ciudadanos e instituciones con vocación de involucrarse en temas relacionados con la cosa pública y hacer un aporte al país desde un ámbito no partidario"[45].

En este sentido, la RAP identifica políticos a través de un riguroso proceso de selección provenientes de diversas geografías, género e ideología política que cumplan tres condiciones: 1) fidelidad con el objetivo del fortalecimiento institucional y el espíritu republicano; 2) compromiso para llevar adelante la actividad política de una forma ética, transparente y democrática; y 3) una mínima participación en las diversas actividades e iniciativas impulsadas por la Fundación.

Por su parte, la RAP ofrece a los políticos que forman parte de la red: 1) Amistad Cívica: un ámbito donde los políticos puedan desarrollar vínculos y afinidades personales con otros políticos de diversos partidos y espacios ideológicos, basados en la construcción de confianza y la reducción de prejuicios; 2) capacitación para su desarrollo personal, acción política y gestión pública (ej. becas y financiamiento de viajes); y 3) una red de contactos con personas e instituciones dispuestas a brindar colaboración y asistencia a la gestión pública y acción política (ej. apoyo para el manejo de herramientas de gestión para la acción política y la formulación e implementación de políticas públicas)[46].

A partir de estas acciones, el número de políticos RAP se ha incrementado a través de los años y a hoy cuenta con 201 políticos RAP de 20 partidos políticos, 24 provincias gracias y realizan 101 actividades en el año[47]. A partir de los diferentes seminarios y encuentros, se abordan diversas temáticas tales como: educación, infraestructura institucional, desarrollo sostenible, seguridad y crimen organizado, inserción internacional; federalismo; inclusión social; e integridad y transparencia.

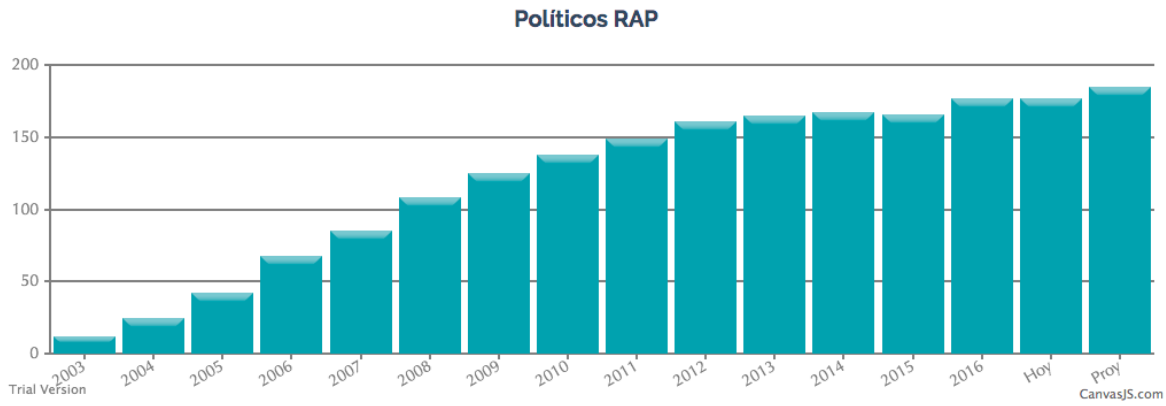
---

[45] FUNDACIÓN RAP. Red de Acción Política, apoyo plural y apartidario para el fortalecimiento de la dirigencia política [En línea]. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Fundación RAP. 2014. P. 10. [Consultado: 1 julio de 2019]. Disponible en: (http://rap.org.ar/uploads/contenidos/707/archivos/1496329707_Informe_2014.pdf).

[46] RED DE ACCIÓN POLÍTICA. Compromisos Recíprocos [En línea]. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 2019. [Consultado: 1 julio de 2019]. Disponible en: (https://www.rap.org.ar/es/compromisos-reciprocos).

[47] RED DE ACCIÓN POLÍTICA. RAP en números [En línea]. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 2019. [Consultado: 1 julio de 2019]. Disponible en: (https://www.rap.org.ar/).

Gráfica No. 3[48]



A partir de esta experiencia en Argentina, se crea en Brasil la Red de Acción Política de ese país (RAPS)[49] que lleva a cabo funciones similares. La RAP de Argentina no ha estado exenta de críticas. En las redes sociales circula un video que señala que la RAP es financiada por la CIA para beneficiar a empresas privadas dado que recibe apoyo de la NED (National Endowment for Democracy). Actualmente, no hay evidencia que dichas acusaciones sean reales.

C. Lecciones aprendidas

A partir del análisis de las anteriores experiencias se identifican dos tipos de lecciones aprendidas: lecciones aprendidas comunes a las organizaciones analizadas y lecciones aprendidas particulares según la organización. Dentro de los aprendizajes comunes se destacan las siguientes:

1) Generalmente, estas organizaciones **surgen a partir de crisis económicas o institucionales**, por lo tanto no debería ser necesario que un territorio toque fondo para que la empresariado despierte y participe en el desarrollo de la región.
2) Hay un **movimiento creciente basado en el concepto de "ciudadanía corporativa"** (corporate citizenship) a partir del cual las empresas se involucran en asuntos sobre el desarrollo y bienestar de la comunidad. Ante un mundo globalizado donde las empresas obtienen cada vez mayor importancia se hace necesaria su participación y su responsabilidad empresarial. Los ejemplos analizados demuestran que el involucramiento de las empresas ha tenido éxito generando grandes impactos en el territorio.
3) Las Pros cumplen **altos estándares gerenciales** y por consiguiente cuentan con un telento humano de alto nivel y remuneración competitiva. Asimismo, en muchos

[48] RED DE ACCIÓN POLÍTICA. Evolución y apertura [En línea]. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 2019. [Consultado: 1 julio de 2019]. Disponible en: (http://rap.org.ar//evolucion).
[49] REDE DE AÇÃO POLÍTICA PELA SUSTENTABILIDADE - RAPS. Quem somos [En línea]. São Paulo. 2019. [Consultado: 1 julio de 2019]. Disponible en: (https://www.raps.org.br/quem-somos/).

casos las firmas consultoras más prestigiosas del mundo como McKinsey y A.T. Kearney hacen parte de las Pros y le prestan servicios pro bono.

4) Se busca que las **fuentes de financiación sean sostenibles**. De ahí que se establecen cuotas anuales y no mensuales, compromisos de mínimo tres años y la creación de "endowments" o patrimonios que permitan generar utilidades a través de los rendimientos.
5) La **financiación es 100% privada** lo que da independencia en el desarrollo de las funciones y capacidad para aportar a diferentes causas y proyectos.
6) **Agilidad y estrecha colaboración** con el sector público y social. Las Pros son conscientes de los roles de los diferentes actores y trabajan en articulación con diferentes organizaciones.
7) Las Pros le apuestan especialmente a **largo plazo**. Uno de los aspectos donde las Pros han visto mayor oportunidad de contribución es en proyectos de largo plazo.

Dentro de los aprendizajes particulares se destacan los siguientes:

1) De Pro Antioquia se destaca la disciplina del empresariado evidenciada en una participación constante que lleva más de 40 años sin interrupción. De esta manera, Pro Antioquia ha ido más allá de las personalidades y ha creado institucionalidad. Asimismo, es destacable que en Pro Antioquia los afiliados no sólo aportan recursos financieros sino también su tiempo y capacidades para el bienestar de la región.
2) De Pro Pacífico vale la pena destacar la complementariedad entre organizaciones particularmente entre la Cámara de Comercio y Pro Pacífico. Entre las dos entidades hay una permanente comunicación y apoyo que permite que cada una focalice sus esfuerzos y tenga un mejor desempeño.
3) De Pro Bogotá se destaca su visión de largo plazo y trabajo en proyectos que trascienden los límites político-administrativos del distrito como son los consernientes a la planeación y gestión de servicios públicos a nivel regional y metropolitano.
4) En cuanto al caso de Barranquilla, vale la pena mencionar la necesidad de diseñar e implementar una estrategia integral y articulada entre entidades de la institucionalidad cívica.

VI. Propuesta de fortalecimiento de Pro Santander

A. Análisis DOFA (Debibilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenzas)

A partir de las entrevistas realizadas y el análisis comparado, se llevó a cabo un diagnóstico de la situación de Pro Santander basado en la herramienta DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) con el fin de proponer su estrategia, estructura y fuentes de financiación.

Tabla No. 3
Análisis DOFA de Pro Santander

Fortalezas	**Debilidades**
• Entidad jurídica constituida y vigente. • Reconocimiento de la marca Pro Santander en algunos sectores de la sociedad. • Existencia de recursos financieros iniciales. • Reconocimiento del director ejecutivo en Santander y a nivel nacional. • Soporte académico de la UNAB.	• Inactividad por cerca de 10 años e inexistencia de una estructura organizacional sólida. • Cobertura limitada de empresas. • Ausencia de infraestructura física. • Estatutos desactualizados (1986).
Oportunidades	**Amenazas**
• Surgimiento y reconocimiento de las organizaciones PRO en el país (Red PRO). • Necesidad manifiesta de importantes sectores de la sociedad de revivir Pro Santander. • Elecciones en el 2019 de las nuevas autoridades locales. • Fortaleza de instituciones de educación superior en Santander. • Capital humano de alta calidad a nivel departamental, nacional e internacional y tejido empresarial con alto potencial. • Celebración en el 2019 del bicentenario de la independencia de Colombia como escenario propicio para revivir Pro Santander.	• Situación económica débil en Santander y adversa para el empresariado. • Escepticismo del empresariado para el financiamiento sostenible de Pro Santander. • Eventual traslape de funciones con algunos actores existentes. • Cultura individualista, con visión de corto plazo y con fuerte arraigo generacional que impide el surgimiento de nuevos liderazgos. • Débil apropiación de una visión de largo plazo del desarrollo regional.

B. Estrategia

De acuerdo al análisis DOFA se proponen cinco líneas de acción para Pro Santander: Primero, Pro Santander se conformaría como un espacio independiente que sirva como foro y vocería del empresariado santandereano en temáticas relacionadas al desarrollo regional. De esta manera, Pro Santander reuniría al empresariado que tenga voluntad de contribuir al progreso de la región y sería su voz en temáticas específicas ante entidades del orden nacional y territorial. Segundo, Pro Santander sería un centro de pensamiento y de acción. Con el fin de tener una voz sofisticada y con argumentos, es necesario que Pro Santander se constituya como un think y do tank que genere recomendaciones y haga seguimiento en materia de políticas públicas. Es decir, que no sólo se quede en la publicación de informes o realización de eventos sino que lleve a cabo acciones para que las recomendaciones e ideas se hagan realidad. Tercero, dentro de las acciones del Do Tank, se sugiere las de promoción de proyectos estratégicos. A partir de la identificación de ciertos proyectos, Pro Santander podría hacer gestiones para su estructuración y aprobación con el fin que la entidad competente los lleve a cabo. Cuarto, Pro Santander podría funcionar como canal para la implementación de una estrategia de responsabilidad social empresarial regional. Según el caso de Barranquilla, la existencia de una organización "Pro" no es suficiente, se requiere que haya una estrategia integral que permita el fortalecimiento de la institucionalidad cívica en el territorio. Por último, con el fin de vincular el talento santandereano a favor de la región, Pro Santander podría liderar una red de santandereanos que permita identificar personas que trabajan o quieren trabajar por el departamento a nivel local, nacional e internacional.

Figura No. 3
Propuesta de líneas estratégicas de Pro Santander



Dentro de las temáticas de política pública que podría abordar Pro Santander en un comienzo se sugieren las siguientes: 1) planeación territorial en la que estarían los enfoques de integración metropolitana, intradepartamental y regional con otros departamentos; 2) desarrollo ambiental sostenible ante las nuevos retos globales en materia de cambio climático; 3) fortalecimiento institucional; 4) educación; y 5) Venezuela. Será necesario acotar el número de temáticas según las capacidades disponibles. La selección de las temáticas deberá hacerse consultando las prioridades de la región, de los miembros de Pro Santander y particularmente los ejes en los que viene trabajando la Cámara de Comercio con

el fin de evitar duplicidades. Vale la pena mencionar que la Cámara de Comercio promueve el proyecto Empresarios por la Educación, el Comité de Transparencia, veedurías a proyectos, entre otras acciones.

Como soporte para llevar a cabo estas funciones, se sugiere que Pro Santander identifique y adopte valores que hagan que no pierda su foco e identidad. Se sugieren los siguientes valores basados especialmente en los valores que rigen a Pro Antioquia:

1) **Participación** estratégica del empresariado por el desarrollo regional. La participación se entiende como la base de la transformación regional y en Pro Santander esta tendría un énfasis especial al ser una participación estratégica que va más allá de la contribución asistencial y pasa a proponer y a elevar la conversación sobre la gestión pública para el desarrollo regional;
2) **Interés general**: Primero la región. Pro Santander será un espacio donde sus afiliados no van a promover intereses propios o de su industria, sino únicamente los de la región.
3) **Neutralidad.** Pro Santander no debe apoyar a candidatos o involucrarse en la política electoral, por consiguiente, Pro Santander debe ser neutral y apartidista.
4) **Complementariedad**. El objetivo no es competir sino generar alianzas de colaboración entre los diferentes actores de la sociedad (entidades públicas, sector privado, organizaciones sociales, academia) que trabajan por la región. Por lo tanto, Pro Santander debe buscar agregar valor y evitar duplicidad de funciones con otras entidades.
5) **Inclusión.** En línea con el anterior valor, Pro Santander debe ser ejemplo de trabajo en equipo interna y externamente. En ese sentido, Pro Santander debe buscar la diversidad en sus afiliados y en su personal y no ser excluyente.
6) **Diálogo** a partir de la evidencia. Pro Santander debe promover el diálogo permanentemente sobre las diferentes políticas, programas y proyectos y buscar consensos. Este diálogo debe estar basado en la evidencia, es decir, en datos que permitan la toma de decisiones de manera técnica.
7) **Independencia**. Pro Santander debe convertirse en un referente de autonomía a presiones políticas o económicas. La independencia debe ir de la mano con la rigurosidad de sus argumentos y coherencia de su actuación.
8) **Optimismo**. Pro Santander trabajará incansablemente para construir una mejor sociedad, por lo tanto, pese a las diferentes circunstancias que se puedan presentar, se debe tener una visión positiva de la región y de que los retos son superables. Ahora bien, optimismo no quiere decir condescendencia. Pro Santander debe velar por la integridad de su comportamiento y tener la capacidad de hacer las preguntas difíciles o decir lo que otros no se atraven.
9) **Acción**. Pro Santander debe tener como foco el "hacer" y la obtención de resultados medibles. Como toda organización con altos estándares gerenciales, la medición de su gestión y resultados debe ser una filosofía que enmarque su labor.

C. Estructura organizacional

De acuerdo al análisis comparado con las otras Pro, se sugiere que Pro Santander tenga una estructura organizacional compuesta por una asamblea, una junta directiva, comités técnicos y una dirección ejecutiva con su respectivo equipo de trabajo. La asamblea estaría conformada por 25 a 40 empresas para garantizar mayor representatividad y diversidad. La asamblea elegiría a los miembros de la junta directiva que se sugiere que sean entre siete y nueve miembros con el fin de velar por la conformación de un grupo sólido y la agilidad en la toma de decisiones. La junta directiva se encargaría de la orientación de la organización y se reuniría mensualmente. Adicionalmente y siguiendo el ejemplo de Pro Antioquia, se sugiere la conformación de comités técnicos en los cuales los miembros de la asamblea y otras personas interesadas hagan parte y participen con su experticia y tiempo más allá de la participación con aportes financieros. Los nombres de los comités podrían seguir las líneas de acción de Pro Santander y sus reuniones serían por lo menos cada dos meses.

Figura No. 4
Propuesta de estructura organizacional



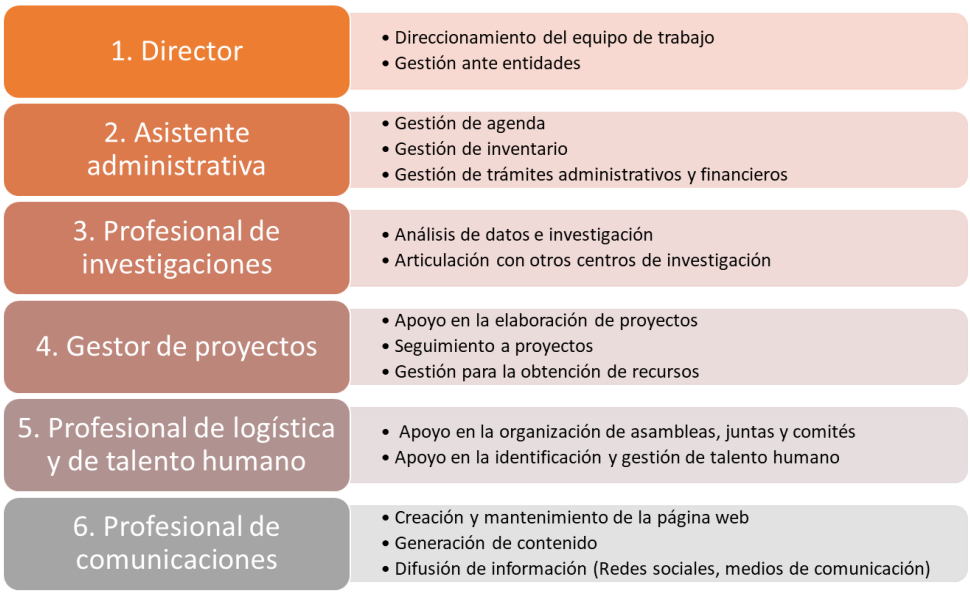
Dentro de los criterios para hacer parte de la asamblea y de la junta directiva de Pro Santander se sugieren los siguiente cinco: 1) inclusión generacional (juventud y experiencia), es decir, que haya una mezcla de jóvenes y personas experimentadas con el fin de promover nuevos liderazgos; 2) inclusión de género. Se debe poner una cuota mínima para la participación de mujeres. Por ejemplo, para la junta directiva deberían haber por lo menos dos mujeres; 3) representatividad regional. Pro Santander debe ir más allá del área metropolitana y vincular empresarios del resto de provincias del departamento; 4) representatividad de diferentes sectores económicos. Pro Santander debe velar por su diversidad y por una mayor cobertura del empresaridado. En ese sentido, debería incluir no sólo empresas de los sectores ya consolidados (ej. salud, construcción o educación) sino también sectores potenciales (ej. TIC). De esta manera se busca que empresas pequeñas, medianas y grandes puedan hacer parte de Pro Santander; 5) participación nacional e internacional. Con el ánimo de buscar la apertura de Pro Santander se sugiere incluir empresas que están ubicadas por fuera del departamento o del país pero que tienen un interés de contribuir al desarrollo regional.

En cuanto al equipo de trabajo de Pro Santander bajo la dirección ejecutiva (ver Figura No. 5), se sugiere contar con un (a) asistente y cuatro coordinaciones para un total de seis personas para comenzar. Se denominan coordinaciones porque si bien no tienen personal a su cargo si deben coordinar un trabajo con diferentes actores. La primera coordinación es la de investigación. Esta persona se encargaría de la generación y análisis de datos, así como, de la articulación con otros investigadores que trabajan en diferentes entidades como universidades y la Cámara de Comercio. Gran parte de la investigación se haría por parte de terceros, pero debe existir una persona que haga los filtros correspondientes y le agregue valor a partir de las necesidades de Pro Santander. A menudo los estudios académicos no están dirigidos a los tomadores de decisiones, por consiguiente es necesario traducir esta información en formatos que permitan tener mayor impacto ante la dirigencia.

La segunda coordinación se denomina de "Proyectos". Esta coordinación tendría dos roles. Por un lado, la promoción y seguimiento a proyectos estratégicos y por otro lado, la formulación y presentación de proyectos ante diferentes instancias tales como agencias o entidades de cooperación internancional. A partir de estas funciones se busca apalancar la línea de desarrollo e implementación de una estrategia social empresarial regional. Por ejemplo, proporcionándole apoyo a otras organizaciones de la sociedad civil. La coordinación de talento humano también tendría dos roles. Por un lado, la de apoyar la coordinación de la Red de Santandereanos y por otro, la de hacer seguimiento a los comités, eventos, asambleas y juntas directivas que se lleven a cabo. Por útimo, está la coordinación de comunicaciones que es escencial para comunicar a los actores interesados las gestiones que realiza Pro Santander. En la forma de comunicación está en buena parte su legitimidad, por esa razón se considera fundamental esta unidad.

Este sería el equipo mínimo para cumplir a cabalidad los objetivos esperados sin perjuicio de que vaya aumentando a raíz de mayor carga de trabajo. Las otras Pros tienen equipos que van de 10 a 28 personas. Un equipo de seis personas se considera razonable para empezar y para tener una operación sólida.

Figura No. 5
Equipo de trabajo mínimo



D. Presupuesto

Teniendo claridad sobre la estrategia y la estructura organizacional, se suguiere el presupuesto anual que se expone en la Tabla No. 4 por un valor de 1.240 millones. Este monto se compone de tres tipos de gastos. El primero son los gastos fijos que son los honorarios, arriendo, papelería, tiquetes y viáticos que se estima en 50 millones de pesos mensuales. De acuerdo a las otras Pro, el recurso humano debe ser de alta calidad por tanto se incluyen honorarios relativamente competitivos. Los honorarios del director por 20 millones de pesos mensuales es un monto mucho menor que al de las otras Pros y es equiparable a un funcionario de tercer nivel de un ministerio.

El segundo tipo de gasto son los gastos variables que se estiman en 40 millones de pesos que permitirán la realización de eventos, reuniones, estudios y apoyos a otras entidades. Estos recursos le darán margen a Pro Santander para aportar a diferentes iniciativas y le darán independencia. El tercer tipo de gasto si bien es coyuntural dado que consiste en la adecuación del espacio físico y en la dotación inicial, es necesario tener en cuenta costos de mantenimiento y renovación de infraestructura para los siguientes años. Este gasto se calcula en aproximadamente 38M. En este sentido, se estima que el presupuesto no debe ser inferior a 1.200 millones de pesos por año.

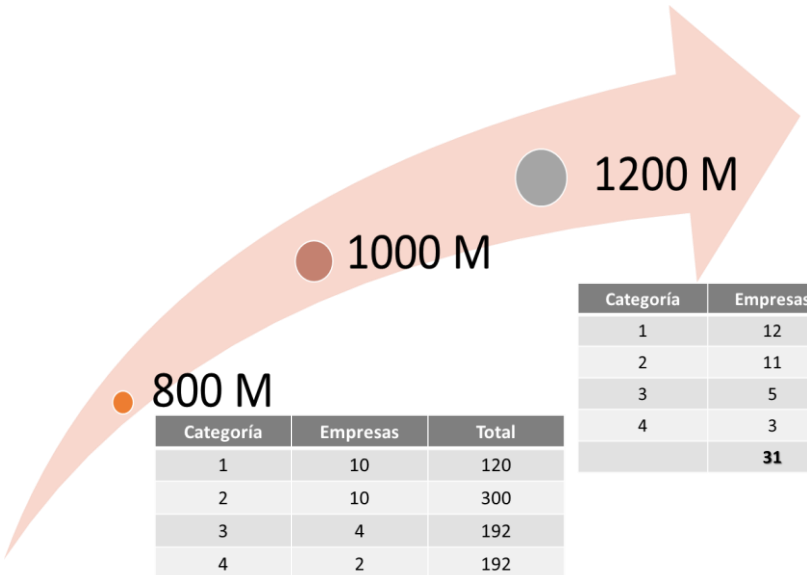
Tabla No. 4
Presupuesto Anual de Pro Santander

GASTOS	Monto mensual en millones
HONORARIOS	49,7
Director Ejecutivo	20
Asistente	2,5
Investigador y analista de datos	9
Profesional de comunicaciones	5
Profesional de logística y de talento humano	4
Gestor de proyectos	9
Contaduría y revisoría fiscal	0,2
ARRIENDO Y SERVICIOS	6
PAPELERÍA	0,5
TIQUETES Y VIÁTICOS	3
GASTOS VARIABLES (Estudios, eventos, etc.)	41
TOTAL MENSUAL	**100**
ADECUACIÓN INICIAL	38
Computadores	18
Instalaciones físicas (Pantalla, video beam, mobiliario, fotocopiadora)	20
TOTAL ANUAL	**1240**

Dado que es probable que en un comienzo no se cuenten con esos recursos se elaboró un escenario de maduración (Figura No. 6) a partir del cual se buscarían 800 millones para

arrancar, a los seis meses contar con 1.000M y cerrar el año con 1.200M. Una vez alcanzado este último nivel se buscaría su estabilidad y crecimiento dependiendo de las actividades a realizar.

Figura No. 6
Escenario financiero de maduración de Pro Santander



Categoría	Empresas	Total
1	10	120
2	10	300
3	4	192
4	2	192
	26	**804**

Categoría	Empresas	Total
1	12	144
2	11	330
3	5	240
4	3	288
	31	**1002**

Categoría	Empresas	Total
1	14	168
2	12	360
3	6	288
4	4	384
	36	**1200**

E. Financiación

Teniendo en cuenta el presupuesto y las categorías de las cuotas de las otras Pros, se sugiere que Pro Santander cuente con dos fuentes de financiamiento. Por un lado, a través de cuotas anuales y con un compromiso de tres años por parte de sus afiliados. Estas cuotas tendrían cuatro categorías (Ver Tabla No. 5). La categoría número uno sería una cuota de 12 millones de pesos anuales. La categoría número dos sería de 30 millones de pesos anuales. La categoría número tres sería de 48 millones de pesos anuales y la categoría más alta que sería la número cuatro tendría una cuota de 96 millones de pesos anuales*.

Tabla No. 5
Cuotas de sostenimiento de Pro Santander

CUOTAS DE SOSTENIMIENTO				
Categoría	**Anual**	**Mensual**	**Número de empresas**	**Total**
1	12	1	14	168
2	30	2,5	12	360
3	48	4	6	288
4	96	8	4	384
TOTAL			**36**	**1200**

* De acuerdo a la empresa que se quiera afiliar a Pro Santander se podría considerar compensar el aporte económico con un aporte en especie.

Tanto la cuota más baja (número uno) como la cuota más alta (número cuatro) son inferiores a las cuotas respectivas de las otras Pros (22M y 110M) (Ver Tabla No. 6). Con el fin de alcanzar los niveles de maduración se estima contar con 26 empresas para el arranque, a los seis meses con 31 empresas y al finalizar el año con al menos 36 empresas.

Tabla No. 6
Comparativo de cuotas de entidades Pro

Cuota	PROSANTANDER	PROANTIOQUIA	PROBOGOTA	ProPacífico
Mínima	12	22	31	66
Máxima	96	650	226	110
Patrimonio	650	16.000	No tiene	12.000

Otra opción para determinar las cuotas podría ser usando la fórmula que usa Pro Bogotá:

> *a) Activos totales: $50 pesos por millón; b) Patrimonio neto: $133 pesos por millón; c) Ventas netas: $87 pesos por millón d) Utilidades netas: $829 pesos por millón. La fórmula es así: a+b+c+d = valor del aporte anual + IPC.*

Una vez aplicada la fórmula se debe establecer un rango que podría estar entre 12 y 96 millones.

Es necesario tener en cuenta que las cuotas de sostenimiento no deberían ser la única fuente de ingresos. Idealmente, Pro Santander debería contar con su propio "endowment" que le permita mayor sostenibilidad y autonomía (ver Tabla No. 6) como sucede en los casos de Pro Pacífico y Pro Antioquia. Pro Bogotá está considerando igualmente esta opción. Adicionalmente a estos ingresos se podría considerar obtener ingresos por la realización de eventos o agenciamiento de recursos de cooperación internacional. No obstante, se considera que estos recursos no deben ser la prioridad dada su volatilidad y que pueden generar que Pro Santander pierda su foco e independencia. De acuerdo a lo evidenciado en las otras Pros, no se sugiere que Pro Santander maneje recursos públicos. Por último, otra fuente de financiación sería a través de la figura de "adherentes" por medio de la cual personas de manera individual podrían hacer aportes.

VII. Conclusiones

En la última década, Santander muestra un bajo crecimiento económico y una débil institucionalidad pública. Según las entrevistas realizadas para la realización de este estudio, los empresarios califican con la menor puntuación (tres sobre 10) la calidad de la dirigencia política del departamento. Ante esta situación, Santander ha perdido protagonismo a nivel nacional e internacional, lo que genera las bases para un círculo vicioso del desarrollo en caso de que no haya una ruptura de esta tendencia. La dirigencia política es el reflejo de su sociedad, por consiguiente, para generar un cambio se debe empezar desde la misma ciudadanía. Dentro de la ciudadanía y en economías cada vez más globalizadas y abiertas, el actor que toma más relevancia es el empresariado. De ahí que, en diferentes partes del mundo, la existencia de un empresariado comprometido, solidario, responsable y con visión de desarrollo regional ha sido el motor de grandes transformaciones. Los territorios con estas características muestran un fuerte liderazgo, mientras que otras regiones en donde no hay la suficiente apropiación de los actores de su desarrollo, evidencian cada vez mayores rezagos.

Santander debe recuperar su liderazgo a nivel nacional a partir del trabajo en equipo. Los casos de Pro Antioquia, Pro Pacífico y Pro Bogotá, la creciente voluntad de crear otras Pros en el país (ej. Pro Risaralda, Pro Boyacá o Pro Montería) así como la existencia de diferentes organizaciones similares a nivel internacional, demuestran que las Pros son necesarias y que su contribución ha sido exitosa. Es indispensable revivir Pro Santander como un tanque de pensamiento y de acción para el desarrollo regional. Se necesita fortalecer la participación del empresariado y tener un espacio independiente que le permita incidir en la gestión pública nacional y territorial. La contribución del empresariado debe ser eficaz y eficiente; por lo tanto, el objetivo no deber ser competir con otras organizaciones sino buscar la complementariedad y la generación de valor agregado. Se requiere superar las diferencias personales y pensar en una región donde quepan y participen todos los actores, y así aprovechar su enorme potencial empresarial, humano y de recursos naturales. Justo hace 200 años los santandereanos fueron líderes de la gesta independentista de Colombia. Con entusiasmo, positivismo, apertura y soñando en grande, es hora de recuperar ese liderazgo.

Tal como lo mencionó la antropóloga Margaret Mead, “nunca dudes que un pequeño grupo de ciudadanos pensantes y comprometidos pueden cambiar el mundo. De hecho, son los únicos que lo han logrado”.

Bibliografía

ALCALDÍA DE BARRANQUILLA. ProBarranquilla, Barranquilla cuenta con una entidad con amplia experiencia en promoción de ciudad [En línea]. Barranquilla. 2019. [Consultado: 12 julio de 2019]. Disponible en:(https://www.barranquilla.gov.co/desarrolloeconomico/invierte-en-barranquilla/probarranquilla

BARCELONA GLOBAL. Institutions that inspire us [En línea]. 2019. [Consultado: 25 julio de 2019]. Disponible en: (https://www.barcelonaglobal.org/about-us/institutions-that-inspire-us/).

BARCELONA GLOBAL. Our mission & values [En línea]. Barcelona. 2019. [Consultado: 28 julio de 2019]. Disponible en:(https://www.barcelonaglobal.org/about-us/).

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Cluster [En línea]. Bucaramanga. 2019. [Consultado: 12 julio de 2019]. Disponible en: (https://www.camaradirecta.com/fortalecer-mi-empresa/cluster/).

CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. ¿Quiénes somos? [En línea]. Bucaramanga. 2019. [Consultado: 20 julio de 2019]. Disponible en: (https://compite.com.co/el-cpc/quienes-somos/).

CUTTERBUCK, Alan. Mensaje del Presidente de la Red de Acción Política (RAP) en Argentina a Red Innovación [video]. YouTube, Red Innovación. 2013. [En línea]. [Consultado: 1 julio de 2019]. Disponible en:(https://www.youtube.com/watch?v=SNvZMBovcGM).

DELGADO, Mercedes; KETELS, Christian; PORTER Michael E y STERN Scott. The Determinants of National Competitiveness. Massachusetts: NBER Working Paper No. 18249. 2012. P. 41.

EL PAÍS. Valle logró inclusión de 63 proyectos en el Plan Nacional de Desarrollo [En línea]. Cali: El País S.A. 2019. [25 julio de 2019]. Disponible en: (https://www.elpais.com.co/valle/logro-inclusion-de-63-proyectos-en-el-plan-nacional-de-desarrollo.html).

EL TIEMPO. Probarranquilla abre las puertas a nuevos socios [En línea]. El Tiempo.1993. [Consultado: 16 julio de 2019]. Disponible en:(https://www.eltiempo.com/archivo/documento/mam-100353).

FRANCO ALTAMAR, Javier. Barranquilla, nueva ciudad intermedia [En línea]. El Tiempo. 2003. [Consultado: 12 julio de 2019]. Disponible en: (https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-971457?cid=SOC_PRP_POS-MAR_ETW_WHATSAPP).

FUNDACIÓN PARTICIPAR. Quienes somos [En línea]. Bucaramanga. 2019. [Consultado: 12 julio de 2019]. Disponible en: (http://www.fundacionparticipar.org/quienes_somos.php).

FUNDACIÓN PROTRANSPARENCIA. Fundación [En línea]. Barranquilla. 2019. [Consultado: 12 julio de 2019]. Disponible en: (http://www.protransparencia.org/fundacion-protransparencia/#fundacion).

FUNDACIÓN RAP. Red de Acción Política, apoyo plural y apartidario para el fortalecimiento de la dirigencia política [En línea]. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Fundación RAP. 2014. P. 10. [Consultado: 1 julio de 2019]. Disponible en: (http://rap.org.ar/uploads/contenidos/707/archivos/1496329707_Informe_2014.pdf).

GÓMEZ RESTREPO, Hernando José y MITCHELL, Daniel. Comisiones regionales de competitividad de Colombia: Lecciones para su fortalecimiento institucional [En línea]. Nota técnica IDB-TN-959. 2016. P. 10. [Consultado: 12 julio de 2019]. Disponible en: (https://publications.iadb.org/es/publicacion/15564/comisiones-regionales-de-competitividad-de-colombia-lecciones-para-su).

GREATER HOUSTON PARTNERSHIP. About [En línea]. Houston. 2019. [Consultado: 28 julio de 2019].Disponible en:(https://www.houston.org/about).

KANIA John y KRAMER Mark. Collective Impact. Stanford Social Innovation Review [En línea]. 2011. [Consultado: 10 julio de 2019]. Disponible en: (https://ssir.org/articles/entry/collective_impact#bio-footer).

KAUFMANN Daniel y KRAAY Aart. Growth Without Governance. Washington: World Bank Policy Research Working Paper No. 2928. 2002.

LONDON FIRST. Membership [En línea]. London. 2019. [Consultado: 28 julio de 2019]. Disponible en:(https://www.londonfirst.co.uk/membership).

LONDON FIRST. Our Achievementes [En línea]. London. 2019. [Consultado: 28 julio de 2019]. Disponible en:(https://www.londonfirst.co.uk/who-we-are/our-achievements).

PARTNERSHIP FUND FOR NEW YORK CITY. Investors [En línea]. New York. 2019. [Consultado: 28 julio de 2019]. Disponible en:(https://partnershipfundnyc.org/investors/).

PORTER, Michael. Material de la Clase Microeconomía de la competitividad en la escuela de negocios de Harvard. 2015.

PROBARRANQUILLA. Informe de Labores 2018, 30 Asamblea General. [En línea]. Barranquilla. 2018. [Consultado: 12 julio de 2019]. Disponible en: (https://probarranquilla.org/wp-content/uploads/2019/04/Informe-labores-2018.pdf).

PROBOGOTÁ. Quienes somos [En línea]. Bogotá. 2019. [Consultado: 16 julio de 2019]. Disponible en: (http://probogota.org/quienes-somos/).

PROPACÍFICO. Historia [En línea]. Cali. 2019. [Consultado: 25 julio de 2019]. Disponible en: (https://propacifico.org/sobre-nosotros/historia/).

PUERTA DE ORO. ¿Quiénes somos? [En línea]. Barranquilla. 2019. [Consultado: 12 julio de 2019]. Disponible en:(http://www.puertadeoro.org/nosotros/).

RAMIREZ PATIÑO, Sandra Patricia. Proantioquia. La consolidación de la entidad en su primer lustro de funcionamiento, 1975-1980. En: Proantioquia - 40 años: un compromiso empresarial y social con el desarrollo sostenible de la región y del país. Proantioquia [En línea]. 2015. P. 22. [Consultado: 25 julio de 2019]. Disponible en: (https://drive.google.com/file/d/0Bxax5tqan-G0RHpnWVJMWWhGX0k/view).

RED DE ACCIÓN POLÍTICA. Evolución y apertura [En línea]. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 2019. [Consultado: 1 julio de 2019]. Disponible en: (http://rap.org.ar//evolucion).

RED DE ACCIÓN POLÍTICA. Compromisos Recíprocos [En línea]. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 2019. [Consultado: 1 julio de 2019]. Disponible en: (https://www.rap.org.ar/es/compromisos-reciprocos).

RED DE ACCIÓN POLÍTICA. RAP en números [En línea]. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 2019. [Consultado: 1 julio de 2019]. Disponible en: (https://www.rap.org.ar/).

REDE DE AÇÃO POLÍTICA PELA SUSTENTABILIDADE - RAPS. Quem somos [En línea]. São Paulo. 2019. [Consultado: 1 julio de 2019]. Disponible en: (https://www.raps.org.br/quem-somos/).

REVISTA DINERO. Empresarios del Pacífico reviven fundación para el progreso de la región [En línea]. En: Publicaciones Semana S.A. 2016. [Consultado: 25 julio de 2019]. Disponible en: (https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/fundacion-para-el-desarrollo-integral-del-pacifico-revive/224935).

UNIRED. ¿Qué es UNIRED? [En línea]. Bucaramanga. 2017. [Consultado: 12 julio de 2019]. Disponible en: (http://unired.edu.co/index.php/quienes-somos/que-es-unired).

WIKIPEDIA. Greater Houston Partnership [En línea]. 2017. [Consultado: 28 julio de 2019]. Disponible en:(https://en.wikipedia.org/wiki/Greater_Houston_Partnership).

WORLD BANK. Worldwide Governance Indicators [En línea]. 2019. [Consultado: 10 julio de 2019]. Disponible en: (https://info.worldbank.org/governance/wgi/#doc).

Anexos

Anexo No. 1: Lista de entrevistados

Número	Región	Nombre	Cargo
1	ProSantander	Luis Gustavo Álvarez Rueda	Ex director ejecutivo de Pro Santander- Consultor legal, administrativo y turístico
2	ProSantander	Juan José Reyes Peña	Ex Presidente Ejecutivo de la Cámara de Comercio
3	ProSantander	Rafael Ardila	Gerente de Rayco
4	ProSantander	Cecilia Reyes de León	Presidenta ejecutiva de la Fundación Participar
5	ProSantander	Claudia Patricia León León	Asistente de presidencia ejecutiva de Urbanas y de Pro Santander
6	ProSantander	Félix Jaimes Lasprilla	Presidente de desarrollo regional de la Cámara de Comercio de Bucaramanga
7	ProSantander	Augusto Martinez Carreño	Ex vicepresidente de Pro Santander y ex director de la Comisión Regional de Competitividad
8	Santander	Jorge Gómez Duarte	Gerente General de la EPS Salud Mía
9	Santander	Martha Pinto De Hart	Ex ministra de Comunicaciones
10	Santander	Juan Hernando Puyana Valdivieso	Director ejecutivo de la Comisión Regional de Competitividad
11	Santander	Manuel Francisco Azuero Figueroa	Jefe de la Consejería para la Gobernanza - Alcalde encargado de Bucaramanga
12	Santander	Carlos Alberto Gómez	Ex gerente de la Electrificadora de Santander (ESSA)
13	Santander	Víctor Raúl Castillo Mantilla	Presidente de la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV)
14	Santander	Camilo Parada	Presidente de la Junta de Pro Barrancabermeja y Gerente de Biota- empresa de aseo.
15	Santander	Juan Camilo Beltrán	Presidente Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Bucaramanga
16	Santander	Andrés Cote	Miembro de la Junta Directiva de la Cámara de Comercio de Bucaramanga
17	Santander	Laura Valdivieso Jiménez	Viceministra de Comercio Exterior
18	Santander	Federico Gómez	Presidente de la Junta Directiva de Camacol
19	Santander	Rafael Marín	Presidente del Grupo Marval S.A
20	Barranquilla	Laura Cepeda	Ex Directora Ejecutiva de Fundesarrollo
21	Barranquilla	Antonio Celia	Ex presidente de Promigas y Ex presidente del Consejo Privado de Competitividad
22	Barranquilla	Gustavo Adolfo Bell / Ricardo Plata	Ex vicepresidente de Colombia y Director del Comité de Gremios
23	Barranquilla	Ana María Badel	Directora ejecutiva de Pro Barranquilla

Número	Región	Nombre	Cargo
24	Barranquilla	Juan Manuel Alvarado	Asesor de Gerencia de Desarrollo de Ciudad, Director de investigaciones de la Alcaldía de Barranquilla
25	Barranquilla	Kelina Mariely Puche Carrascal	Directora ejecutiva de Fundesarrollo
26	Barranquilla	María José Vengoechea Devis	Presidenta ejecutiva de la Cámara de Comercio de Barranquilla
27	Bogotá	Juan Carlos Pinzón / María Alejandra Palacios	Presidente de Pro Bogotá / Asesora de Presidencia de Pro Bogotá
28	Bogotá	Santiago Matallana	Vicepresidente del Consejo Privado de Competitividad -Bogotá
29	Cali	Catalina Montoya	Directora de la Unidad de Acción Vallecaucana (UAV)
30	Cali	Esteban Piedrahita Uribe	Presidente ejecutivo de la Cámara de Comercio de Cali
31	Cali	Juan Ramón Guzmán	Presidente del Consejo Directivo de Pro Pacífico
32	Cali	María Isabel Ulloa	Directora ejecutiva de Pro Pacífico
33	Cali	Juan Felipe Vallejo	Director ejecutivo del Comité Intergremial y Empresarial del Valle del Cauca
34	Medellín	Julián Mazo Zapata	Profesional especializado del Área de Desarrollo Económico y Competitividad de Pro Antioquia
35	Medellín	Rafael Aubad	Director ejecutivo de Pro Antioquia
36	Medellín	Alejando Franco	Director de Ruta N
37	Medellín	Róbinson Meneses Hoyos	Líder de comunicaciones del programa Medellín Cómo Vamos.
38	Medellín	Federico Arango	Ex miembro de la Junta Directiva de Pro Antioquia
39	Medellín	Luis Fernando Rico	Miembro Honorario de Pro Antioquia
40	Boston	Miguel Santos	CDI
41	Boston	Simón Gaviria	Ex director del DNP
42	Washington	Alejandro Ordoñez Maldonado	Representante de Colombia ante la OEA
43	Washington	Sergio Díaz Granados	Representante de Colombia ante el BID
44	Washington	Robert Raynolds	Fundador de Vote Tripling

Anexo No. 2: Noticias relacionadas con las organizaciones “PRO”

Vanguardia, miércoles 20 de febrero de 2019 - 12:00 AM
Columna de Fundación Participar
Por un mejor Santander

Da envidia de la buena mirar hacia otros lares y observar la unión de sus líderes políticos y privados sentados en una misma mesa, debatiendo los proyectos más importantes para la región y uniendo fuerzas con el sector público para sacarlos adelante, independiente de sus diferencias ideológicas e intereses protagónicos y personales, todos convencidos que si se rema en un mismo sentido para hacer posible llegar más lejos y con mayor ligereza.

Da añoranza recordar los tiempos en que teníamos una organización cívica y privada, conformada por personas prestantes, que con sentido altruista dedicaban parte de su tiempo y a veces recursos económicos, para sostener una entidad independiente y pluralista, que aglutinaba el interés regional en torno a proyectos y unidos, hacían gestión, movían la opinión pública y contribuían con su experiencia y contactos a que tales ideas se convirtieran en realidades.

Me refiero a Pro Santander, una entidad que nació en nuestro medio hace cerca de 40 años, bajo el liderazgo de Don Armando Puyana Puyana, con la pretensión de emular los buenos resultados obtenidos por Pro Antioquia en la promoción del desarrollo de esa región. Fueron cerca de diez años de resultados fructíferos, logros importantes, resonancia nacional y ejemplo de unión en torno a proyectos, en procura de lograr lo que queríamos ser en la región. Hoy, ella duerme moribunda en los anaqueles, mientras Pro Antioquia y otras entidades del mismo tipo que nacieron luego, como ProBogotá, ProBarranquilla, ProPacífico y ProRisaralda, avanzan en sus objetivos de generar desarrollo regional a largo plazo.

Debemos reflexionar sobre el acontecer local y lo que somos, sabemos y hacemos. No podemos quejarnos de lo que hemos alcanzado, somos un pueblo trabajador, responsable, metódico, con deseos de progresar individualmente; sabemos hacer bien las cosas, hemos hecho mucho por nuestra tierra y lo hemos hecho con mucho esfuerzo individual. Si pudiéramos unirnos en torno a una visión de futuro, con proyectos que trasciendan los periodos gubernamentales y propendan por el bienestar común y el desarrollo equitativo, podríamos estar mejor. Revivamos Pro Santander.

Autor: Jorge Gómez Duarte

https://www.vanguardia.com/opinion/columnistas/fundacion-participar/por-un-mejor-santander-cx527884

Semana/ Regiones, sábado 09 de febrero de 2019 - 11:52 am
La unión de los 'Pro'



ProBogotá, ProAntioquia, ProBarranquilla, ProPacífico y ProRisaralda conformaron una red para trabajar en conjunto por la construcción del país a largo plazo.

Juan Carlos Pinzón, presidente de ProBogotá, Ana María Badel, presidenta de ProBarranquilla, Rafael Aubad, presidente de ProAntioquia, María Isabel Ulloa, presidenta de ProPacífico, Sebastián Restrepo, presidente de ProRisaralda Foto: Archivo particular
Esta semana se reunieron en Bogotá Juan Carlos Pinzón, de ProBogotá; Ana María Badel, de ProBarranquilla; María Isabel Ulloa, de ProPacífico; Rafael Aubad, de ProAntioquia, y Sebastián Restrepo, de ProRisaralda. El motivo era conformar la Red Pro para que todas estas organizaciones trabajen mancomunadamente.

Cada una de estas organizaciones a lo largo de los años ha cumplido la función de articular los sectores privado y público para desarrollar proyectos que tengan impacto en la calidad de vida de los ciudadanos. Así, por ejemplo, ProBogotá apoya la construcción de un área metropolitana para Bogotá y la sabana; ProAntioquia se ha destacado en iniciativas para mejorar la educación no solo desde instituciones educativas, sino también desde las empresas; ProBarranquilla lleva más de 30 años participando en oportunidades de inversión; ProRisaralda en un modelo de gestión hospitalaria eficiente y de calidad, y ProPacífico en Planeación Territorial. Antes, cada cual trabajaba por su lado, pero ahora estarán apoyándose unas a otras.

Juan Carlos Pinzón explicó a SEMANA que esta red tiene el objetivo de promover el bien común en las regiones con una perspectiva no gremial y con una vocación de largo plazo: "La idea es que los proyectos que hagamos no se limiten a un periodo presidencial, sino que

vayan más allá. Por ejemplo, un plan de movilidad para Bogotá en el que no solo se contemple esta primera línea del metro, sino trenes, tranvías, cables y otros medios de transporte".

María Isabel Ulloa dijo que esta unión es una gran noticia porque "muchas regiones han desarrollado un muy buen trabajo y en mi región ha sido difícil porque hasta ahora estamos comenzando. Con Red se abre la posibilidad de recibir apoyo y trabajar juntos por un mismo camino hacia una visión de país a futuro". Ulloa también recordó que los Pro tienen la importancia de que participan en proyectos claves como la ejecución de los planes de ordenamiento territorial, las hojas de ruta, construir el país.

"Esta unión es clave porque necesitamos otro tipo de acciones. Muchas de las empresas que apoyan a ProPacífico coinciden con las que apoyan ProBogotá, entonces estar juntos nos permitirá darles resultados más globales, pero también presentar proyectos cohesionados, articulados ya no solo para una parte del país y eso nos hará más fuertes a la hora de pedir apoyo internacional, por ejemplo" dijo Ana María Badel.

El presidente de ProRisaralda agregó que en todo el país hay mucho por hacer y que por eso se enfocarán en algunos temas entre los que están el fortalecimiento institucional, el desarrollo sostenible, y la consolidación de territorios inteligentes. Esto se traducirá eventualmente en proyectos para salud, educación, servicios públicos, seguridad, movilidad, ciudades inteligentes y empresas.

Esta unión no tendrá más burocracia, con los equipos con los que ya cuentan la información fluirá y además tendrán reuniones durante el año para hablar tanto de los proyectos que van a trabajar en conjunto como de los primeros resultados. Se encontrarán por primera vez el 19 de marzo en Barranquilla, en el marco de la asamblea de ProBarranquilla.

Los presidentes de los Pro también acordaron ampliar y fortalecer su ámbito de acción en las regiones a todo el país. Esto significa que no solo trabajarán por su ciudad o departamento sino por otros rincones de Colombia donde es más difícil desarrollar proyectos y conseguir recursos. "Esta unión también será importante porque el país está más urgido de que se construya desde las regiones pensando en las particularidades de cada lugar, pero a la vez con una misma visión de país", concluyó Rafael Aubad.

https://www.semana.com/nacion/articulo/probogota-proantioquia-probarranquilla-propacifico-y-prorisaralda-conformaron-una-red-para-trabajar-en-conjunto/600741

El Colombiano, jueves 27 de junio de 2019
Rafael Aubad, el gestor del desarrollo, se retira de Proantioquia



Rafael Aubad, presidente saliente de Proantioquia, asegura que hay nuevos frentes en los cuales trabajar en el departamento, como el medioambiente y la agroindustria. FOTO EDWIN BUSTAMANTE

Por 15 años Rafael Aubad López dirigió los rumbos de una de las organizaciones más importantes para el desarrollo del departamento: Proantioquia. Sin embargo, a mediados de febrero anunció su retiro, que se haría efectivo para el segundo semestre, luego de un período de transición tras el cual lo sucederá Azucena Restrepo, la primera mujer en asumir la presidencia de la entidad.

Ayer se concretó su salida, en un homenaje realizado en el Parque Explora en el que lo acompañaron el exgobernador Sergio Fajardo, el presidente del Grupo Sura, David Bojanini, la científica Luz Marina Restrepo y más de 200 amigos y allegados.

EL COLOMBIANO habló con Aubad sobre su vida, su gestión, su visión del futuro regional y los planes que le esperan ahora que quiere retomar los “aprendizajes vitales”.

Usted es un hombre de trayectoria que ha trabajado por Antioquia desde diferentes áreas. Cuéntenos de su labor.
“Tuve la fortuna de haber sido rector de la Universidad de Antioquia por casi tres años. Luego fui a manejar la Corporación para la Investigación Agropecuaria (Corpoica). Estando allí Proantioquia me pide que vuelva a Medellín y ayude a consolidar el Centro de Ciencia y Tecnología. Acepté volver, después de muchos años de estar por fuera, para tratar de retribuir tantos apoyos que había tenido.

Asumí la dirección de este Centro donde se empezó a tener una agenda sobre los temas hídricos de la región, se comprometió al empresariado con los temas educativos y se desarrolló el "movimiento de productividad", que ahora es una de las características de esa entidad. Luego me llaman a la Vicepresidencia de Proantioquia y, posteriormente, a la Presidencia".

¿A qué le apostó una vez asumió la dirección?
"Teníamos el compromiso de recuperar la confianza ciudadana, perdida por todos los daños que nos hizo la cultura del narcotráfico. Había que acompañar a los gobiernos locales en la recuperación de la institucionalidad y en la modernización de Antioquia a través de la cooperación empresarial, teniendo como eje la ciencia, la tecnología y el emprendimiento. Ahí surge toda nuestra colaboración para la creación del Parque Explora, de Ruta N, las bibliotecas educativas y los jardines infantiles (ver Para saber más).

Otra gran área era la infraestructura y, de la mano de la Cámara de Comercio, comenzamos a promover las vías 4G. Igualmente, a la educación le hemos gastado y le gastamos mucho esfuerzo. Es el área que hoy sigue siendo la más fuerte en Proantioquia. Apoyamos principalmente la educación básica y media, que sigue siendo un gran reto que tenemos los antioqueños".

¿Qué han hecho puntualmente en este campo?
"Hemos apoyado el desarrollo de la infraestructura educativa en el área rural, de la mano de la Fundación Fraternidad Medellín. Promovimos adoptar modelos educativos de carácter municipal. Y uno de los grandes proyectos que aún brinda Pro Antioquia, no solo al departamento sino a todo el país, es el programa "Ser más maestro", que busca que en los territorios más vulnerables los maestros puedan tener competencias socioemocionales y de comunicación para ser líderes en sus territorios. Por último, hemos hecho alianzas educativas, con las que logramos que se junten un colegio privado de excelencia, una empresa nuestra afiliada, una universidad y un colegio oficial que tenga necesidades de mejoramiento, para juntos encontrar programas de desarrollo educativo. Hemos hecho una gran movilización de capacidades empresariales para mejorar la gestión de los colegios públicos".

¿Cómo surge Pro Antioquia?
"Esto fue una iniciativa muy visionaria. Surge en 1975 y el objetivo de los 14 empresarios que fundaron la entidad era desarrollar políticas públicas desde el sector privado, tratando de buscar un accionar empresarial que no solo se preocupara por intereses gremiales sino por el beneficio colectivo.

Lo más importante que produjo la fundación de ProAntioquia fue enviar el mensaje, tanto a la región como al país, de que se necesitaban instituciones especializadas del sector privado que pudieran impulsar el desarrollo público.

Desde aquí promovimos instituciones privadas de carácter nacional que apoyan políticas públicas como Colfuturo, Empresarios por la Educación, Fundación Ideas para la Paz y Corporación Excelencia en la Justicia, que han sido evidencia de que se logra más cuando ambos sectores trabajan juntos".

¿Cuáles son los frentes en los que deberá trabajar Azucena Restrepo, la presidenta entrante?
"Seguimos teniendo preocupaciones en la educación media. La cobertura educativa en el sector rural es la mitad de la del urbano, que de por sí es baja. Otro foco es el medioambiente. No es posible que Antioquia sea el departamento con más deforestación anual en Colombia y con una de las tasas más altas de contaminación de sus cuencas hídricas. Seguiremos liderando el proyecto Biosuroeste, que es un agroparque destinado a la investigación, la agroindustria y el fomento del turismo ecológico en la provincia de Cartama. Y, por supuesto, la infraestructura, donde nos faltan 4.200 km de vías primarias para ser competitivos".

¿Ahora qué sigue para usted?
"Yo me retiro de tiempo completo, pero apoyaré ciertas actividades que trabajen por el progreso regional y del país. Aunque sí quiero retomar "aprendizajes vitales", como viajar, tomar café y vino con amigos y amigas, conversar, ir a museos, compartir con la familia. Lo más importante es relajarse y volver a conversar consigo mismo" .

Autor: Luis Felipe Gaviria Gil

https://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/me-retiro-pero-seguire-apoyando-el-progreso-local-rafael-aubad-JF11058067

El Tiempo, 05 de junio 2019

La red de las PRO
El compromiso renovado del sector privado en conexión con los ciudadanos y la agenda del país.

Colombia tiene en su sector privado un activo muy importante que ha jugado un papel determinante a lo largo de la historia del país. La tradición de relacionamiento entre el Gobierno y las asociaciones civiles tiene una historia larga que va desde la creación de organizaciones gremiales como la Sociedad de Agricultores en 1871, la Federación de Cafeteros en 1927 o la Andi en 1944.

Desde esa condición gremial, el sector privado interactúa con lo público en la relación normal de reivindicar la necesidad de que existan condiciones que le permitan desarrollar la labor de ser generador de riqueza y empleo, y retribuir con bienestar sobre todo a las comunidades donde se asienta.

Pero más allá de ese aspecto en donde ha existido en general una buena relación**, el sector privado ha puesto al servicio del país dos de las características que definen su esencia: la capacidad de innovar y de pensar, y trabajar en función de objetivos de largo plazo.** Ambos asuntos son muy complejos de desarrollar desde la tarea pública.

“La tarea de las PRO, unidas, apenas comienza y tiene por delante el gran reto de conectar el compromiso siempre presente de los empresarios colombianos por el país con todos los ciudadanos.”

El sector privado colombiano ha sido promotor de institucionalidad y originador de política pública que le ha aportado mucho al país. Solo a manera de ejemplo, fue la visión innovadora del sector privado la que promovió la creación del Sena hace más de seis décadas o, más recientemente, la del Consejo Privado de Competitividad.

El momento actual del país amerita una reflexión sobre cómo potenciar el compromiso del sector privado; por ello, organizaciones que hoy conocemos como las PRO empezaron a trabajar conjuntamente desde el inicio de este año en lo que han llamado la Red PRO.

ProAntioquia, el ‘padre’ de las PRO, tiene poco más de 40 años, tantos como la Fundación para el Desarrollo Integral del Valle del Cauca, hoy ProPacífico; ProBarranquilla, que está celebrando tres décadas; ProRisaralda, aunque nuevo, surge con el respaldo y el antecedente histórico de la Sociedad de Mejoras y Ornato de Pereira, y, finalmente, ProBogotá Región, la más joven, pero que ya llega a los cinco años de existencia. **Todas estas organizaciones tienen como objetivo promover el bien común con una perspectiva no gremial, con independencia ideológica** y con énfasis en la construcción de una visión de largo plazo para el territorio.

La meta ahora es continuar haciéndolo, cada una con los énfasis que demanden las realidades territoriales donde operan, pero con una ruta común en los temas que hoy son parte de la agenda de ciudades a nivel mundial, como la competitividad; la territorialización e implementación de los objetivos de desarrollo sostenible; la consolidación de territorios inteligentes a través de una planeación regional de largo plazo en infraestructura, educación, salud y seguridad, entre otros factores determinantes del bienestar social.

El espacio está abierto para que otras entidades de carácter similar se unan a esta labor, **de modo que esta red no solo tenga un enfoque en las regiones representadas, sino que pueda irradiar sus esfuerzos a todo el territorio nacional.**

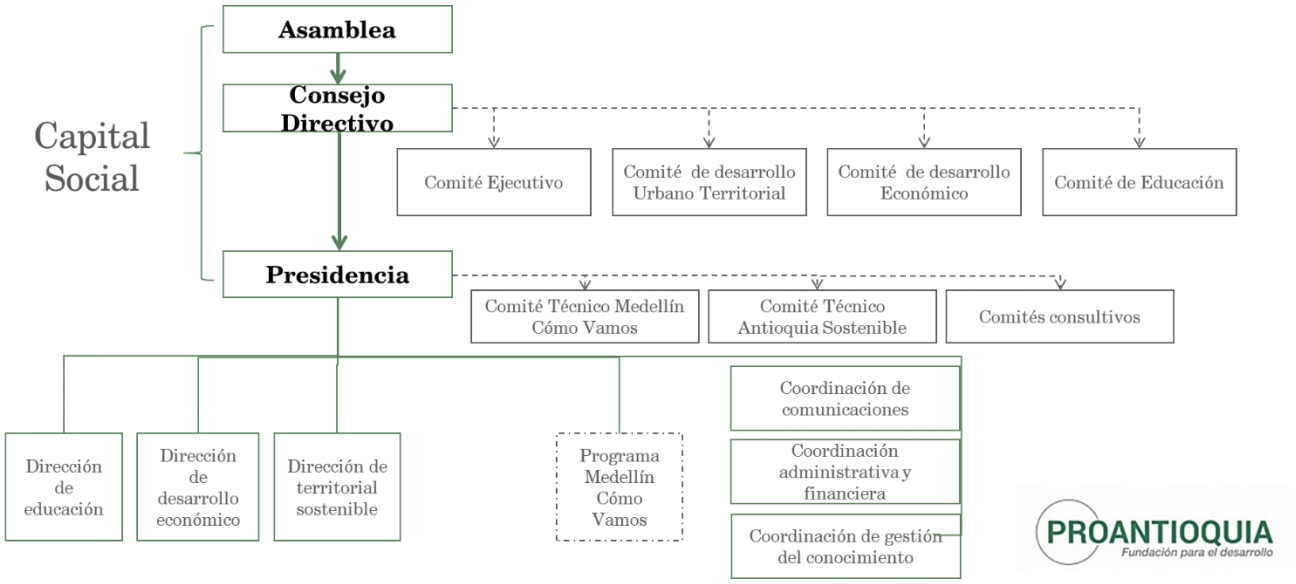
La tarea de las PRO, unidas, apenas comienza y tiene por delante el gran reto de conectar el compromiso siempre presente de los empresarios colombianos por el país con todos los ciudadanos.

Autor: Juan Carlos Pinzón

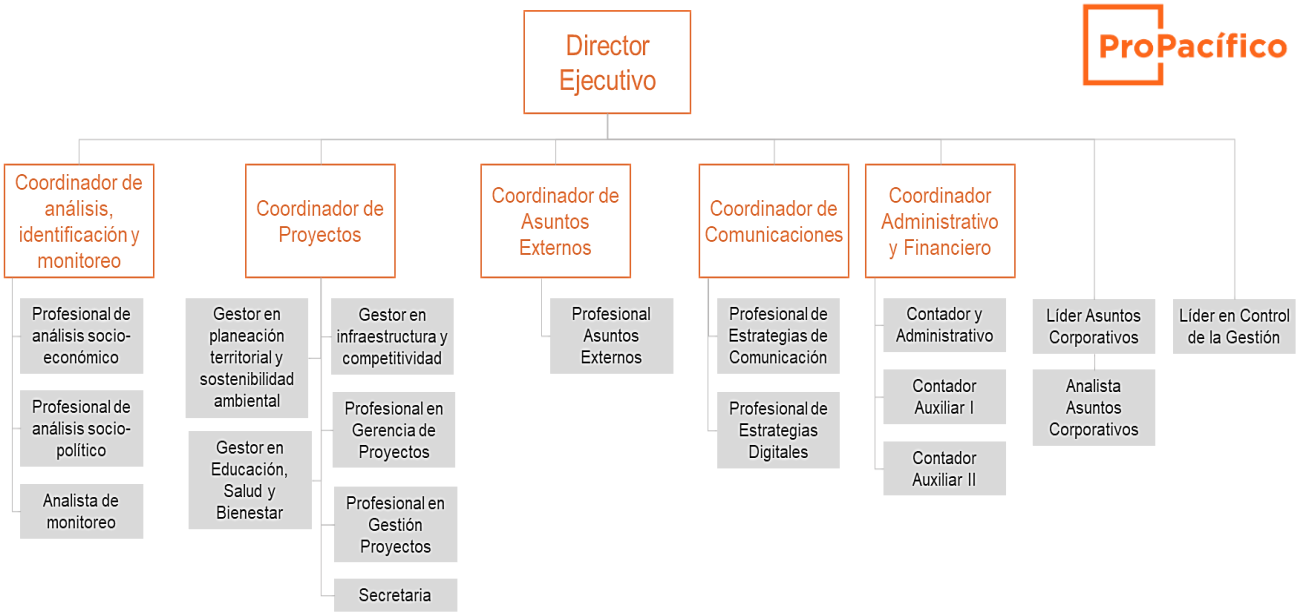
https://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/juan-carlos-pinzon/la-red-de-las-pro-columna-de-juan-carlos-pinzon-371556

Anexo No. 3: Organigramas de las organizaciones Pro

Organigrama de Pro Antioquia



Organigrama de Pro Pacífico



Organigrama de Pro Bogotá



Anexo No. 4: Reunión grupo focal.



Juan Pablo Remolina, Rafael Rincón, José Fernando Plata, Carlos Valdivieso, Adrián Serrano, Rodolfo Galvis y Juan Camilo Montoya. Bogotá, 11 de Julio de 2019.