

# Liderazgo Por Bogotá, Un Fractal De Innovación Social Y Liderazgo Consciente, Que Está Aprendiendo A Potenciar Redes Inteligentes

Maite Careaga 28 August 2017

## I. Introducción

La innovación social de la que habla este artículo, se llama Beca Liderazgo por Bogotá (LxB o La Beca) y es un programa de educación no-académica. La Beca selecciona rigurosamente, entre un amplio espectro de organizaciones públicas, privadas y sin ánimo de lucro, a personas que han demostrado capacidad emprendedora y pasión por el progreso de Bogotá. Las "interviene" durante un año, en sesiones semanales, repartidas entre tres ejes transversales: Liderazgo, Emprendimiento y Ciudad. Los participantes concentran mucha de su energía en proyectos grupales de emprendimiento social. Los proyectos más sólidos se acompañan unos meses más tras terminar las sesiones para ayudarlos a lograr sostenibilidad. La labor de los tres ejes transversales de la Beca es la siguiente:

- El eje Ciudad acompaña al conjunto de los participantes a crear una visión compartida de Bogotá. Esta visión es el norte que guía y articula los proyectos de emprendimiento que construyen en equipos. El eje Ciudad también promueve un entendimiento riguroso y profundo de los temas de Bogotá, apoyándose en expertos teóricos y prácticos.
- El eje Emprendimiento aporta herramientas de pensamiento efectivo y apoyo para que desarrollen prototipos, planes, indicadores de proceso y resultados alrededor de sus intervenciones en la ciudad. Además, este eje acompaña a los participantes a crear equipos y definir un tema a intervenir. Sobre este eje, los participantes proponen un proyecto e implementan un piloto, acompañados por mentores cuidadosamente seleccionados.
- El eje Liderazgo es el corazón del programa porque el tipo de emprendimiento social que queremos fomentar requiere de un ejercicio de liderazgo consciente capaz de distinguir en qué momento sirve apoyarse en la autoridad formal y usar un estilo "heroico", que logre obediencia, y cuándo, en cambio, se necesita un estilo "más humano", que logre empoderamiento y corresponsabilidad. El eje entrena a los participantes en liderazgo consciente y más intensamente en las herramientas y habilidades para el liderazgo humano.<sup>1</sup> Este eje se complementa con sesiones de coaching.

Lo descrito anteriormente, es la versión 4.0 del programa a la que hemos llegado por ensayo y error desde 2012. Pero en un nivel más profundo y más sencillo, la beca ha sido, y quiere ser con más fuerza, un vehículo para articular actores desconectados y convertirlos en redes y sistemas que promueven el liderazgo, la innovación y el emprendimiento público para el progreso de Bogotá.

Dicho de otra manera, la tesis central de este artículo tiene tres partes. La primera es que la beca ha sido un "fractal" de creación de redes. La segunda aclara que si la beca quiere verdaderamente hacer una diferencia para Bogotá, debe volverse un "fractal de creación de redes inteligentes" ya que no todas las redes que se han creado se han constituido en "redes inteligentes". La tercera es que un buen principio para ir en esa dirección es la reflexión sobre el impacto y efectividad de las redes que se han creado hasta el momento.

Para explicar y desarrollar la tesis central, este artículo tiene la siguiente estructura: Comenzamos por aclarar los conceptos entre comillas y explicar de qué manera describen a LxB hoy en día y lo que busca lograr. Luego, presentamos algunos testimonios de los emprendimientos que se han generado en el marco del programa, que revelan experiencias más y menos exitosas de creación de Redes Inteligentes. Finalmente, terminamos con algunas reflexiones y preguntas que podrán ser investigadas más rigurosamente en el futuro, sobre lo que se necesita para convertir a LxB en una

verdadera red inteligente que crea redes inteligentes sinfín.

## **II. LxB: Un Fractal de Creación de Redes, algunas de ellas inteligentes**

Un *fractal*<sup>2</sup> es un patrón matemático complejo, compuesto de formas geométricas irregulares pero sencillas, que se repiten a diferentes escalas. El término lo acuñó Benoit B. Mandelbrot en 1975 y viene del latín, *fractus*, que significa irregular, fracturado. "Si observamos dos fotografías de un objeto fractal con escalas diferentes (una en metros y otra en milímetros, por ejemplo), sin nada que sirva de referencia para ver cuál es el tamaño, resultaría difícil decir cuál de las dos es mayor o si son distintas".<sup>3</sup> Los fractales tienen que ver con la matemática del caos: en la naturaleza es difícil encontrar un triángulo equilátero perfecto, pero muchas cosas que podrían parecer caóticas a primera vista tienen en realidad una especie de orden autocontenido. Un ejemplo perfecto para nuestros propósitos es el brócoli: no importa el tamaño del pedazo que uno corte, es idéntico a cualquier otro pedazo, mayor o menor, sólo cambia la escala.

El concepto de "*red Inteligente*" lo tomamos prestado de Ashoka<sup>4</sup>. Ashoka tiene enorme experiencia apoyando emprendedores sociales que tienen potencial de generar cambios sistémicos. Es decir, progreso real y transformación social duradera. En una conversación

reciente con María Zapata<sup>5</sup>, Co-Chair del programa de Ashoka Globalizer, enfocado en ayudar a los emprendedores sociales a escalar sus ideas, mencionó el concepto de redes inteligentes de la siguiente manera:

"Ashoka ve tres paradigmas muy diferentes de creación de alianzas en las organizaciones sociales. Una es el jugador solitario – la organización que trabaja sola, haciendo su labor, pero sin conexiones de ningún tipo. Es rara, pero existe y claramente no es la manera más eficaz de conseguir impacto. La segunda es la alianza 1 a 1 – esta es la forma más habitual de alianzas – yo necesito algo y 'x' me lo puede dar, en intercambio por algo. La mentalidad aquí es encontrar e impulsar alianzas mutuamente beneficiosas. Todas estas alianzas te permiten ser más eficiente, conseguir los fondos que necesitas y resuelven tus cuellos de botella, pero en nuestra experiencia no tienen lo suficiente para conseguir un cambio sistémico. El tercer paradigma de alianzas, que en nuestra experiencia es el mejor para conseguir impacto, son las redes inteligentes. Ellas incluyen:

a) **La visión compartida, y no el emprendedor o su organización, está en el centro**– el cambio sistémico a conseguir es compartido por varias organizaciones. El rol del emprendedor muchas veces es convencerlas, juntarlas, animarlas... hacerles ver que todos trabajan hacia el mismo objetivo...

b) **El emprendedor social o la organización se**

**convierte en uno más** de múltiples actores. Esto requiere humildad para reconocer que todos tienen un papel tan importante como el suyo.

c) **Las conexiones** no son únicamente entre el emprendedor y cada actor. **Son de todos hacia todos.** Cuando se logra esto, se fortalece mucho la red y es importante que se logre, porque de ello depende el éxito a largo plazo."<sup>6</sup>

Analícemos, ahora sí, la tesis sobre LxB, que expresamos en la introducción. Cuando decimos que LxB es un fractal de creación de redes, estamos argumentando que, si se analiza cualquier parte del programa, se encuentra un proceso de conectar actores desarticulados y convertirlos en una red para generar progreso en algún desafío. Es decir, a diferentes escalas que se mire el programa, se ve un trabajo para crear alianzas. Pero no todas estas alianzas son redes inteligentes que cumplen las tres condiciones descritas arriba. No en todas las redes de LxB vemos el propósito en el centro. No en todos los casos, las personas o grupos que ejercen liderazgo para emprender están jugando un rol de energizar a pares para trabajar juntos. Las conexiones no siempre se dan entre todos los actores. LxB ha logrado crear algunas redes inteligentes. Pero si quiere realmente transformar Bogotá, tiene que aprender de su experiencia y trabajar propositivamente, para convertirse un verdadero fractal de redes inteligentes. Para ayudar a la Beca a avanzar en ese trabajo, es importante reflexionar y hacerse preguntas

sobre las redes generadas hasta el momento. Este artículo no presentará los resultados del estudio riguroso sobre los elementos que promueven redes inteligentes, sin embargo, con el espíritu de aprender y abrir una discusión relevante, presentaremos, brevemente, algunos aspectos del fractal LxB de creación de redes.

Empecemos por la red que se ha vuelto cada vez más inteligente: la red que diseña, financia, entrega y coordina la Beca. El aumento en la inteligencia de esta red se ha impulsado en tres arenas: en el diseño de la beca como intervención, en la búsqueda de socios estratégicos que financien el programa y en el diseño del mecanismo de selección de los participantes.

- *Diseño de la intervención.*

El diseño de la Beca comenzó en el 2012, a partir de una alianza entre Fundación Liderazgo y Democracia<sup>7</sup> y la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo<sup>8</sup>, con el propósito de dar a Bogotá capacidad de liderazgo y soluciones creativas a sus problemas. Esta primera red tenía tres personas que podíamos aportar contactos y conocimiento relevante. La estructura básica que se definió para la intervención fue un año de sesiones repartidas en tres ejes: expertos, proyecto, y liderazgo. Se invitó a un activista de Bogotá a coordinar el eje de expertos y a una profesora de métodos cualitativos interesada en la ética del cuidado, a coordinar el eje del proyecto. El eje de Liderazgo quedó a mi cargo, dada mi

experiencia académica. En esa primera cohorte las sesiones de coaching de participantes las ofrecimos un coach free-lance y yo. Esto resultó insostenible debido a limitaciones de tiempo y recursos, pero motivó una búsqueda de eficiencia que eventualmente derivó en una alianza estratégica con una escuela colombiana de formación de coaches<sup>9</sup>. También generó un nodo importante en la red: el coach externo, quien a su vez es activista comunitario<sup>10</sup>, se enamoró del propósito de LxB y puso su red al servicio del mismo. Hoy en día es coordinador administrativo del programa.

En la segunda y tercera cohortes, los tres ejes quedaron a cargo de profesores de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes y se hizo un esfuerzo por articularlos mejor. Además, se buscó dar más herramientas de emprendimiento al proyecto, e involucrar más a los expertos invitados como mentores y verdaderas partes de la red del programa.

Para la versión 4.0 cambiamos el nombre a dos ejes a Ciudad y Emprendimiento, en vez de expertos y proyecto. Para coordinarlos, atrajimos a dos aliados, el Centro de Emprendimiento de Universidad de los Andes<sup>11</sup> y a la ex directora de "Bogotá Cómo Vamos"<sup>12</sup>, el más importante observatorio ciudadano de Bogotá (hoy gerente de proyectos de una importante fundación)<sup>13</sup> al eje Ciudad. Agregamos para este último eje, al director de Corposéptima<sup>14</sup>, una corporación dedicada a mejorar las condiciones de la zona de influencia de la carrera 7a en

Bogotá.

La intervención se ha analizado y rediseñado para cada cohorte. Hemos gravitado hacia profesionalizar, hacer la Beca más sostenible, articular mejor la intervención y ampliar la red de aliados co-responsables del propósito del programa.

- *Búsqueda de Socios Financiadores*

La Beca comenzó siendo financiada por dos fundaciones<sup>15</sup>, que se han mantenido como socios estratégicos hasta al día de hoy. Una de ellas, que participó más directamente en el diseño del programa, ha promovido que se haga un esfuerzo por conseguir otros socios estratégicos, para validar la importancia del programa y asegurar su neutralidad y sostenibilidad. Por ello, desde la segunda cohorte se han incluido otros socios estratégicos<sup>16</sup>. Adicionalmente, desde el inicio, una buena parte del programa está financiada por la Universidad de los Andes, que presta espacios y equipos y por el trabajo sub compensado de expertos, coordinadores, mentores, coaches. Los financiadores originales están reduciendo su participación en la financiación así que la búsqueda de socios estratégicos que amplíen la inteligencia de la red del programa es de vital importancia en este momento. Estamos negociando en este momento alianzas con tres fundaciones más que pueden hacerse corresponsables del programa, para poder aumentar el alcance y fomentar la inteligencia de

las redes que se producen con los proyectos.

- Selección de los participantes

En las primeras dos cohortes se reclutó directamente a los participantes potenciales en redes sociales. Debían enviar un video en el que se presentaban, explicaban la razón por la que el programa era importante para su futuro y la razón por la que ellos eran atractivos para la beca. Adicionalmente tenían que ser profesionales y menores de 30 años. En la tercera versión cambiamos videos por ensayos y entrevistas. Para la 4, hicimos una calibración del proceso de selección con el fin de servir mejor al propósito central de crear una red inteligente. Esto nos llevó enfocar la selección en nominadores de participantes. Contactamos a las cabezas de un amplio conjunto de organizaciones gubernamentales, empresas, y organizaciones sin ánimo de lucro, incluyendo a fundaciones, colectivos, y movimientos, a quienes les hicimos 4 solicitudes.

a) Que nominaran personas que conocieran en calidad de jefes o mentores, entre 25 y 35 años, con experiencia generando valor a la ciudad y con capacidad de ser emprendedores sociales o intraemprendedores. Es decir, nominan a personas con potencial para desarrollar nuevas iniciativas que generen valor social para Bogotá, o personas vinculadas con organizaciones que prestan servicios a Bogotá y que pueden generar proyectos internos de transformación de dichas organizaciones, que

augmenten la capacidad de la organización de impactar la ciudad.

b) Que nominaran mentores potenciales para los proyectos del programa.

c) Que compartieran con LXB los desafíos de la ciudad en los que están intentando intervenir y

d) Que consideraran aportar recursos en dinero o especie al programa.

Este esfuerzo dio como resultado una cohorte con más experiencia y garra y un fortalecimiento de la red corresponsable que tiene en el centro el propósito de mejorar Bogotá.

En conclusión, la red que produce la Beca se ha ido volviendo más inteligente y es, sin duda, gracias a la disposición de poner el propósito de mejorar Bogotá en el centro, a la búsqueda de co-responsabilidad entre aliados y al fomento de alianzas entre todos los miembros de la red. Un motor clave de la transformación ha sido el mantener una mentalidad de aprendizaje y la decisión de avanzar por ensayo y error, que se ha contagiado y expandido desde el primer grupo de diseñadores.

### **III. Algunos Ejemplos de Diferentes Escalas del fractal LxB y del Desarrollo de Algunas Redes Inteligentes**

En esta sección presentamos otras piezas del fractal de los que la Beca puede aprender. Algunos participantes del programa harán comentarios sobre las redes que han creado en el marco de LxB. Primero se presentarán tres casos de emprendimientos sociales exitosos: ERES, Trevo Ciudadano y Convicubo (a partir de éste último se desarrolló un interesante proyecto paralelo de intraemprendimiento en la Policía Nacional de Colombia). A continuación, se presentarán dos casos de intraemprendimientos exitosos, dentro de emprendimientos sociales previos al programa Co-School y Somos Capazes, que resultaron en redes más inteligentes que las que los colectivos tenían en un inicio. Finalmente, se expondrán dos casos, Sello de Transparencia y La Ruta Ciudadana, proyectos que funcionaron por un tiempo, pero se detuvieron, a pesar de ser ideas innovadoras y sus gestores personas recursivas. Sin embargo, algunas de las personas involucradas en éstos últimos, han seguido creando redes para generar progreso en el tema central de esos proyectos.

### *Algunos Emprendimientos Sociales Exitosos*

#### *ERES TU SEXUALIDAD por Andrea Bocanegra*

Andrea trabaja desde el 2012 en el equipo de Juan Carlos Flórez, concejal de Bogotá. Se encarga de la coordinación de la comisión de gobierno y de la preparación de debates de control político, especialmente asociados a la política social en el distrito de Bogotá.

"En 2013 hice parte de la primera cohorte del programa liderazgo por Bogotá. La experiencia fue un punto de inflexión en mi vida profesional. Por primera vez hice parte de un proyecto diseñado en un ambiente académico, que logró trascender al mundo real. Comprendí que, para funcionar, una buena idea necesita cooperación y aliados que aporten esfuerzo, trabajo e ideas.

Junto con 4 compañeros de distintas disciplinas diseñamos el proyecto "Eres tu sexualidad" (ERES), orientado a la prevención del embarazo adolescente, que en Bogotá es una trampa de pobreza que afecta sobretodo a jóvenes de los sectores más vulnerables. Por ejemplo, mientras la tasa de embarazo adolescente en la ciudad es de 48 por cada mil, en localidades como Bosa y Ciudad Bolívar es de 70,56 por cada mil, una cifra similar a la del África Subsahariana<sup>17</sup>. Frente a esta realidad, diseñamos una intervención que no se enfocó exclusivamente en enseñar el uso de métodos anticonceptivos, sino que buscó promover en los jóvenes procesos reflexivos sobre su futuro y su sexualidad, a través del desarrollo de actividades didácticas y fácilmente replicables. Todo el proceso metodológico, investigativo y las actividades de ERES se convirtieron en una caja de herramientas de libre acceso a través de su página [www.erestusexualidad.org](http://www.erestusexualidad.org). En 2014 ERES se alió con Aiesec, la organización de jóvenes más grande del mundo, reconocida por la Unesco. Con ello más de 30 jóvenes voluntarios de distintos países latinoamericanos

han llevado el proyecto a colegios públicos de Bogotá y sus municipios aledaños. Adicionalmente, en 2014 ERES ganó el Social Impact Challenge de entre más de de 150 proyectos de innovación social a nivel internacional, por su potencial en materia de impacto social. Así mismo, recibió el apoyo del Ministerio de Protección Social y la OIM, reconocido como una de las mejores estrategias de prevención del embarazo adolescente diseñada por jóvenes y para jóvenes en el país. El proyecto se constituyó en una fundación y ha beneficiado a más de 1.500 estudiantes de colegios públicos de la ciudad.

He seguido trabajando para fortalecer ERES, buscando aliados. Además, desde el Concejo lideré un debate de control político para hacer seguimiento a la política distrital frente al embarazo adolescente. En 2016 inicié estudios de maestría en Salud Pública en la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, con el fin de fortalecer mi conocimiento sobre los temas abordados en la beca."

*TREVOL CIUDADANO por Daniel López*

Durante su participación en la tercera cohorte del programa, Daniel trabajaba en el Centro de Liderazgo y Gestión, una empresa colombiana dedicada a apoyar procesos de transformación social. Luego de terminar su participación en LxB, Daniel optó por dedicarse a su proyecto TreVol y dictar clases de liderazgo en el CESA, una escuela de administración de negocios ubicada en Bogotá. Sobre la beca LxB Daniel comenta lo siguiente:

"LxB se basa en dos elementos fundamentales para la construcción de una ciudad por y para sus ciudadanos. Primero, hace un férreo llamado a la corresponsabilidad ciudadana en la construcción de ciudad. Segundo, facilita herramientas y conocimiento a sus participantes para pasar a la acción y generar progreso en desafíos concretos. Lo hace con una metodología que convierte al salón de clase en un laboratorio de aprendizaje, un espacio seguro y de alto impacto que facilita la innovación social y la aplicación de conocimientos a realidades concretas de ciudad.

Participé durante la beca en la construcción de TreVol Ciudadano, un emprendimiento social que busca romper paradigmas y generar capital social en las comunidades para que ellas mismas construyan soluciones colectivas y corresponsables a sus principales desafíos. TreVol apoya a las comunidades a estructurar proyectos concretos, que permitan articular distintos sectores y voluntades. Por medio de una combinación de diferentes metodologías de estrategia empresarial, diálogo generativo, design thinking, entre otras, adaptadas en un lenguaje más cercano al ciudadano, logramos que las comunidades generen un entendimiento compartido de sus principales desafíos y del futuro que sueñan y desean construir colectivamente. Posteriormente los apoyamos a identificar uno o dos puntos de apalancamiento y/o proyectos de transformación, que les ayudaran a cerrar la brecha entre la realidad presente y el futuro deseado. Los

proyectos debían ser pensados, estructurados, contruidos e implementados por las propias comunidades. Solo así se garantiza un eficiente empoderamiento comunitario que rompa la tradicional lidero-dependencia en las figuras de autoridad o Gobernantes de turno para la solución de las problemáticas sociales.

Nuestro primer proyecto fue en el barrio los Hayuelos en Bogotá, donde viven aproximadamente 210.000 personas. El primer aliado clave fue AsociHayuelos, una asociación preocupada por el mejoramiento del barrio, que se convirtió en el motor del proceso. Usamos la metodología descrita anteriormente. Recorrimos el barrio en compañía de diferentes actores, para construir un entendimiento conjunto de la realidad actual y sus principales problemas, e identificar focos de intervención estratégicos que podrían cerrar la brecha entre esa realidad y el futuro deseado. Con la comunidad identificamos el Canal Hayuelos, un río que atraviesa el barrio y en cuyas márgenes se concentran distintos problemas de espacio público: inseguridad, droga, abandono, mal estado del mobiliario urbano, etc. Pero, en lugar de verlo como problema, lo vimos como una oportunidad para generar conciencia, empoderamiento ciudadano y apropiación del barrio. Las preguntas que se planteó la comunidad fueron ¿Cómo transformar un sitio abandonado, subutilizado e inseguro, en un espacio de encuentro, en un corredor cultural ambiental, deportivo y social por y para los

habitantes del barrio? ¿Cómo hacerlo de manera sostenible y corresponsable? Conjuntamente creamos el proyecto HAYcanal que lleva a cabo actividades y eventos todos los fines de semana que nos permiten convocar a la diversidad de los habitantes del barrio para que entre todos recuperemos este espacio.

Ha sido fundamental la colaboración de distintas personas y organizaciones en torno a un gran objetivo: la apropiación del espacio público para el mejoramiento de las condiciones del barrio Hayuelos y la localidad de Fontibón. Se promovió la articulación de voluntades del sector público, el sector privado y la sociedad civil.

Participan actores como la Alcaldía Local de Fontibón, la Secretaría Distrital de Gobierno, la UAESP, IDIGER, Aguas de Bogotá, la Policía Nacional, El Hospital de Fontibón, el Centro Comercial Hayuelos, y organizaciones como AsociHayuelos, Ensamblaje Teatro, Peluditos con Futuro, D'Pelos, Escuela de Slackline Bogotá, Bogotá Limpia, Pachamama Sanctuary, Fundación Ayara y Picnic de Palabras. También han participado cerca de 400 personas. Esto solo refleja la importancia del trabajo colaborativo y articulado en torno a un fin común.

Hoy TreVol está fortaleciendo capacidades en otra comunidad de Bogotá llamada El Codito, un barrio marginado, que por años ha acogido a miles de ciudadanos que llegan a la ciudad en busca de oportunidades y con la esperanza de un mejor futuro. Es motivante y reconfortante ser testigos del profundo amor

con el que cada sábado nos reciben sus habitantes y la férrea voluntad de transformación de un barrio que está cansado de los perjuicios y estigmatizaciones. El trabajo se focalizará en la estructuración de proyectos de generación de oportunidades para los jóvenes. Sueñan con convertirse en una cuna de deportistas de BMX y Ciclo-montañismo. Quieren construir espacios públicos más verdes, tranquilos e incluyentes, que permitan el disfrute por parte de todos. Sueñan con un barrio que se entienda como una comunidad, como una familia, un barrio donde todos participen. Un Codito de Oportunidades! El Codito nos ha dado varias lecciones de vida, entre ellas que el amor, la solidaridad y la compasión por el prójimo son fundamentales para la construcción de una mejor Colombia."

*EL CONVICUBO* por el Mayor Andrés Pérez, Policía Nacional.

Al iniciar su participación en LxB, el Mayor Pérez tenía el grado de Capitán y era jefe del Centro de Prospectiva y Seguridad Hemisférica de Ameripol (Comunidad de Policías de América). Durante el programa obtuvo el grado de Mayor y fue trasladado a la Escuela de Postgrados de Policía donde, bajo la dirección de el coronel Luis Ernesto García Hernández, inició procesos de innovación de la actividad de Policía con los oficiales. Hoy es Subdirector de la Escuela Regional de la Comunidad Americana de Inteligencia Antidrogas. Es autor del libro: "**Policía para el Desarrollo Humano**, Epistemología y estrategia de

desarrollo humano en la policía a través de la seguridad ciudadana".<sup>18</sup>

"En la Cohorte 2015-2016, del programa LxB, nació el proyecto "En la buena vecino". La metodología utiliza un mobiliario urbano llamado el CONVICUBO, que aporta herramientas análogas y digitales, para propiciar la construcción de soluciones colectivas a problemas de convivencia.

El CONVICUBO tiene cuatro ejes principales:

- Comunicación y Confianza,
- Articulación de Entidades Público - Privadas
- Participación comunitaria y
- Apropiación de Espacio y Territorio.

El CONVICUBO, nació de un proceso de innovación social, realizado en Plaza de la Hoja, un proyecto de Vivienda de Interés Prioritario ubicado en Bogotá y compuesto por 457 apartamentos, asignados a víctimas del conflicto armado en Colombia. Posteriormente, "En el buena vecino" se convirtió en la Fundación +Convivencia que mejorar las condiciones de convivencia, creando comunidad. EL proyecto principal que apoya ahora la fundación es "La Plaza de la Hoja", que pretende integrar a la comunidad a través de la agricultura urbana, complementada con un componente psicosocial y uno de emprendimiento económico.

La Fundación +Convivencia, ha implementado el

Convicubo para otras poblaciones. Por ejemplo, en el 2016, lo hizo con un grupo de habitantes de calle en alianza con la Escuela de Postgrados de la Policía Nacional. Se logró una mejor comunicación y sensibilización entre la policía y los habitantes de calle."

Un jurado eligió al Convicubo como el mejor proyecto de la tercera cohorte de la Beca. El caso del Mayor Andrés Pérez ilustra las externalidades positivas de intraemprendimiento que con frecuencia tiene la Beca. El Mayor ha utilizado lo aprendido en el Convicubo y la red de la Beca, para promover, desde la Policía, la creación de política pública para la convivencia en los proyectos de vivienda de interés social, articulando diferentes actores de la institucionalidad del Estado y del sector privado. Así mismo, el Mayor Pérez, presentó propuestas de convivencia, durante el I Congreso de Soluciones Metropolitanas que se realizó en el 2016 en la ciudad de San José, Costa Rica financiado por el BID, la OEA y la Alcaldía de Curridabat. Paralelamente, el Mayor trabajó para generar alianzas dentro de la Policía que hicieran posible la I Feria de Innovación Policial, donde se presentaron 40 proyectos con soluciones disruptivas para la seguridad y convivencia ciudadanas, que están siendo acogidos por diferentes entes territoriales. El éxito de la feria ha contribuido a que se realicen muchas más ferias dentro de la Policía con proyectos de impacto nacional.

En la actualidad, el Mayor trabaja en la reforma de la Estrategia Integral Contra el Narcotráfico. Asegura que lo

aprendido en LxB ha ayudado a que se usen procesos de liderazgo para innovar la forma en que la Policía Nacional aborda el fenómeno de las drogas ilícitas y para involucrar actores del sector público y privado. Uno de los primeros resultados ha sido la creación del Centro Estratégico Operacional de Tumaco, que busca la articulación de la fuerza pública, la institucionalidad del Estado del nivel nacional, departamental y municipal, y la cooperación internacional.

### *Algunos Intraemprendimientos*

#### *PROYECTO PAZ/ SOMOS CAPAZES por David Salas*

David tiene una maestría en Ingeniería de la Universidad de los Andes, ha sido profesor de Ingeniería y, más recientemente, se unió al grupo de profesores que dictan clases de Liderazgo para la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, de la Universidad de los Andes. En 2008 participó en la creación de un emprendimiento social llamado Somos Capazes, que promueve la paz entre los jóvenes. Desde mayo del 2014 lo preside. Desde 2009 tiene también un emprendimiento en seguros.

"En el 2014 hice parte de la segunda cohorte de la Beca LxB. La Beca me cambió la vida, desde cómo veo el mundo, hasta cómo trabajo para cambiarlo. Con otros dos compañeros creamos el Proyecto Paz que se detuvo al terminar la Beca, pero hacerlo me ayudó a repensar la forma de hacer la plataforma virtual con la que estamos

trabajando hoy en Somos Capazes. Yo entré a LxB con la idea de mejorar mi emprendimiento social y para lograrlo me enfoqué: a) tener una visión efectiva de liderazgo, b) desarrollar habilidades para generar resultados y c) aprender a empoderar a otros a hacer lo mismo. Mis objetivos se cumplieron satisfactoriamente y hubo dos cosas que superaron mis expectativas. La primera es que la beca me ayudó a pensar fuera de mi zona cómoda, a ir a escenarios más grandes y retantes. Y segundo, me enseñó a buscar donantes, a hacer networking dirigido a contactos muy superiores a los que estaba acostumbrado. En resultados esto representó que en menos de dos años nuestra nómina de personas trabajando en la organización ascendiera de una persona a doce, además que nuestros aliados actuales sean empresas como IBM, Seguros del Estado, el Grupo Bolívar Davivienda, Seguros Beta, ONU y la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes. Asimismo, nuestros programas educativos pasaron de estar en 7 municipios a 46, y nuestra capacidad de impacto pasó de 400 personas en 2014 a 3650 en 2016. En 2017, nuestra organización sigue estando orientada a pensar en grande, como lo aprendí en la Beca. Empezamos a trabajar con aliados internacionales como el Gobierno de Estados Unidos, una fundación en Luxemburgo, el International Youth Peace Group de Korea, entre otros; hoy tenemos programas en Perú, Ecuador, Honduras y Costa Rica."

## *SÉ TUNA ALTA Y CO-SCHOOL por Carlos Echeverri.*

Tras trabajar en el programa Enseña por Colombia<sup>19</sup>, Carlos fue co-fundador de CoSchool<sup>20</sup>, una organización dedicada a empoderar jóvenes, donde trabajó antes, durante y después de la Beca. Actualmente trabaja en Mckinsey & Company, en el programa Generation, de educación para el empleo a nivel global.

"Sé Tuna Alta (STA) fue un proyecto enfocado en el sector de educación, que trabajamos como una nueva línea de acción dentro de un emprendimiento social preexistente llamado CoSchool. Es decir, fue un proyecto de intra-emprendimiento.

STA es un modelo innovador en educación, que busca el fortalecimiento de habilidades socioemocionales.

Estudiantes de nivel socioeconómico alto de colegios privados, trabajan mano a mano con estudiantes de nivel socioeconómico bajo de colegios públicos, para resolver problemas que identifican dentro de su contexto (barrio, colegio, familia, etc). Con el piloto en LxB impactamos 16 estudiantes, 50% de ellos de los niveles socioeconómicos más bajos, el resto del nivel socioeconómico más alto y logramos una inversión de más de \$5 millones de pesos de una fundación del sector privado.

Una característica innovadora del proyecto fue la articulación de actores del sector privado (Fundación Corona - una fundación empresarial, y un colegio

privado), un actor del sector público (un colegio público) y un actor del sector social (CoSchool, un emprendimiento social). Dicha articulación surgió de la necesidad de adquirir diferentes recursos claves para el éxito del proyecto: 1) Recursos económicos, donados por la Fundación Corona, 2) Facilitadores expertos y metodología pedagógica, provenientes de CoSchool, y 3) Beneficiarios y espacios de trabajo de los dos colegios público y privado.

Gracias a la articulación de tres tipos de actores, que nunca antes habían trabajado juntos, logramos los resultados esperados del proyecto y otros efectos inesperados. Además de potenciar sus habilidades socioemocionales y desarrollar un proyecto de acción social en su barrio, los estudiantes de 9° y 10° de los dos colegios desarrollaron empatía por personas que viven en contextos diferentes al suyo. Además, los colegios en el barrio Tuna Alta de Bogotá crearon una alianza para seguir colaborando en otros proyectos juntos. También se crearon amistades entre estudiantes de dos contextos, que de otra manera no se habrían conocido y se les abrieron opciones de exploración vocacional al descubrir otras formas de ver el mundo.

Hoy este proyecto sigue siendo muy importante para CoSchool. Cada año lo hacemos con varios colegios públicos y privados. Incluso lo hemos trabajado en Nuquí, Chocó, a través del Ministerio de Educación Nacional."

Al entrar al programa en 2012, Carolina era coordinadora de mercadeo del periódico Espectador. Durante el programa trabajó en Unicef como coordinadora de eventos y en Bogotá Cómo Vamos como coordinadora de comunicaciones. Ahora es consultora de comunicaciones para World Wild Fund<sup>21</sup>.

"El Programa marcó para mí un antes y un después. La noción de líder siempre me pareció un poco molesta, pues distaba del nivel de impacto que yo quería tener: uno donde se empoderara a otros a hacer su parte. Cuando entendí que el liderazgo es más un ejercicio, una práctica, que una cualidad personal, entonces muchos de mis sueños hicieron click. Ruta Ciudadana partía de la premisa que todos los bogotanos pueden pasar de un estado de frustración o indiferencia con la ciudad, a convertirse en ciudadanos activos. Lo que hacía falta era información y motivación para hacer acciones concretas, en beneficio de la ciudad. Nuestra propuesta era hacer una plataforma que conectara a organizaciones de activistas con potenciales voluntarios. El proyecto no siguió adelante porque cada uno de los integrantes se vinculó a otras iniciativas laborales o personales y el trabajo que se necesitaba hacer para pasar del prototipo a una versión más evolucionada quedó inconcluso.

Yo sigo ejerciendo mi carrera como consultora de comunicaciones y también me atreví a salir de mi zona

segura y crear un emprendimiento educativo llamado Misión Posible. Hasta el momento ha impactado a 70 estudiantes con más de 12 horas de talleres y la oportunidad de que jóvenes entre los 12 y 16 años propongan soluciones a los grandes desafíos de nuestro tiempo: la lucha por la equidad, la necesidad de consumir sosteniblemente o luchar por la transparencia, entre otros. ¿Cuál es la visión? Llegar a cientos de colegios en Bogotá para que las soluciones a esos desafíos globales se construyan con una mirada local y por quienes van a ser los protagonistas de esos cambios. Creo que, desde otra perspectiva, la educativa, quiero producir el mismo efecto que con la Ruta Ciudadana: ciudadanos activos."

### *El SELLO DE TRANSPARENCIA por Daniel Angel*

Daniel siempre ha trabajado como emprendedor. Asegura que durante LxB pasó de ser un emprendedor "tradicional" a ser también "social" ya que el programa lo impulsó a hacer un trabajo con impacto.

"La Beca Liderazgo por Bogotá (LxB) fue un hito en mi experiencia como emprendedor social. Me encontré con un grupo de compañeros de diferentes disciplinas y contextos profesionales, que compartían la visión de trabajar por la ciudad de una forma conectada. Contamos con la guía de la Escuela de Gobierno de una de las mejores universidades de Colombia. Conformamos un equipo con una química y dinámica de trabajo únicas, como no he encontrado en otros ámbitos profesionales o

académicos. Nos enfocamos en una problemática muy relevante: los fraudes en la contratación estatal de la ciudad. El proyecto que desarrollamos tuvo como fin ser una solución propositiva a la corrupción. Con el apoyo de la metodología y red de LxB, construimos un Sello de Transparencia para contratistas del Estado. Nuestra propuesta le apostaba al sector privado como actor principal para cambiar los procesos de contratación. Esto se conseguía premiando, reconociendo y visibilizando la transparencia y buena gestión empresarial."

El proyecto no prosperó, en opinión de Pilar Sandoval, otra de las creadoras, porque les faltó investigación jurídica. Se dieron cuenta muy tarde de que la legislación colombiana no daba espacio para que los incentivos positivos a la transparencia fueran efectivos. Sin embargo, ella ha seguido trabajando en crear redes que promueven la transparencia: lleva tres años trabajando en ello desde Colombia Compra Eficiente, la agencia para generar transparencia en compras estatales.

Daniel opina que la Beca catapultó su sentido y gestión como emprendedor social. Sigue trabajando en varios proyectos por la ciudad con algunos de los mismos compañeros que conoció en LxB hace unos años. Tiene además un emprendimiento social virtual que busca desarrollar espíritu emprendedor en niños de colegio. En agosto del 2017 inicia actividades en 2 colegios involucrando 78 alumnos.

## IV. ¿Cómo volverse un fractal de creación de redes inteligentes?

Para transformar Bogotá, LxB necesita convertirse en un sistema que produce redes inteligentes en todas las escalas. Es interesante constatar que el programa se está haciendo consciente de ello ahora que está cerca de estrenar un hermano que aumenta su escala de posible impacto social: LiderazgoMedellín (LxM).

Quizá la conclusión central de este artículo es que las redes inteligentes requieren estar compuestas por actores a los que el tema les importa de verdad, que comparten pasión por el propósito y que logran quitarse de en medio, hacerse co-responsables e invisibles, seguir actuando, sumando, interviniendo, atrayendo, sin esperar aplauso o atención personal o grupal. La red que produce a LxB ha logrado seducir actores que atraen sus propias redes y otros recursos. La red LxB ha crecido sin perder la mística de poner el presente y futuro de Bogotá en el centro, fomentar muchos aliados corresponsables y ayudarlos a que entre ellos se alíen de muchas formas. Otro elemento clave de esta red, es la clara voluntad de seguir avanzando conscientemente, por ensayo y error, hacia ser más inteligente.

Para que LxB se convierta en un fractal de creación de redes inteligentes, las redes que se forman a partir de emprendimientos grupales deben emularla o superarla. La pregunta a hacerse de manera permanente es ¿Cómo el

programa se vuelve cada vez mejor en apoyar a gente apasionada y talentosa a crear redes inteligentes que generen progreso en sus temas? Creo que una parte importante de esta respuesta tiene que ver con el tipo de liderazgo que el programa desarrolla y eso, es materia de otro artículo.

<sup>1</sup> Explicar qué es el liderazgo consciente, cuáles son las habilidades analíticas y "blandas" que requiere el liderazgo humano y cómo se enseñan es materia de otro artículo. Este es un tema de investigación y práctica para mí y para el Centro de Liderazgo Público. Cada cohorte del programa se beneficia de avances, nuevas herramientas, estrategias pedagógicas innovadoras y de un esfuerzo por evaluarlas. Para ver una muestra de nuestra visión y métodos de enseñanza se puede consultar el programa especializado, compuesto de cuatro cursos masivos abiertos y en línea, que creamos para la plataforma Virtual Coursera llamado Liderazgo para el Siglo XXI:

<https://es.coursera.org/specializations/liderazgo-efectivo>

<sup>2</sup> Para explicar el concepto utilizo elementos de la definición de fractal que encuentro en las siguientes páginas de internet:

<http://whatis.techtarget.com/definition/fractal>),

[http://www.ub.edu/matefest\\_infofest2011/triptics/fractal.pdf](http://www.ub.edu/matefest_infofest2011/triptics/fractal.pdf) y

<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/fractal>

[http://www.ub.edu/matefest\\_infofest2011/triptycs/fractal.pdf](http://www.ub.edu/matefest_infofest2011/triptycs/fractal.pdf)

<sup>4</sup> Ashoka es una organización internacional sin fines de lucro que promueve la visión "**Todos podemos cambiar el mundo**" y lo hace conectando comunidades de emprendedores sociales, escuelas, empresas y medios de comunicación para potenciar el poder transformador de la sociedad. Ashoka es la mayor red internacional de emprendedores sociales. Más información en <http://colombia.ashoka.org/>

<sup>5</sup> María Zapata es además fundadora de Ashoka España, y actualmente es la directora de operaciones Internacionales-Europa de Ashoka Emprendedores Sociales, la acaba de nombra la revista Forbes "una de las 100 personas más creativas del mundo" <http://www.forbes.es/actualizacion/7836/las-100-personas-mas-creativas/54>

<sup>6</sup> Una definición/explicación más completa de redes inteligentes puede encontrarse en este artículo <https://ashoka.box.com/s/qi39c40nppy1gs6oajr19yzoccisdaj4>, pag 151 "2. Smart Networks". Más artículos sobre el tema pueden encontrarse en estos links: <http://ashokaglobalizer.org/smart-networks>. y en la página de Jane wei: <http://newnetworkleader.org>

<sup>7</sup> La Fundación Liderazgo y Democracia es una entidad sin ánimo de lucro perteneciente a un importante grupo

empresarial en Colombia llamado grupo Corona. Más información en <http://fundacionlyd.org/>

<sup>8</sup> Escuela de Gobierno Universidad de los Andes. Más información en:

<https://egob.uniandes.edu.co/index.php/es/>

<sup>9</sup> Coaching Hall International. Más información en:

<http://www.coachinghallinternational.com/>

<sup>10</sup> Héctor Hernández, fundador y miembro de la Junta Directiva de la Asociación de Vecinos de Chicó Norte - Asovechino. <http://www.asovechino.org/>

<sup>11</sup> Centro de Emprendimiento Universidad de lo Andes.

<https://administracion.uniandes.edu.co/index.php/es/relaciones-corporativas/centro-de-emprendimiento>

<sup>12</sup> Bogotá Cómo Vamos es el principal observatorio ciudadano. <http://www.bogotacomovamos.org/>

<sup>13</sup> Mónica Villegas. Gerente de Proyectos, Fundación Corona. <http://www.fundacioncorona.org.co/>

<sup>14</sup> Mauricio Rico , Director Corposéptima.

<http://oab.ambientebogota.gov.co/es/con-la-comunidad/02/corporacion-vecinos-de-la-carrera-septima>

<sup>15</sup> Fundación Liderazgo y Democracia y Fundación BolívarDavivienda.

<https://www.fundacionbolivardavivienda.org/>

<sup>16</sup> Probogota <http://www.probogota.org/n/> e Invest in Bogotá <http://es.investinbogota.org/>

<sup>17</sup> Tomado de juancarlosflorez.com. Los datos son de la encuesta de demografía y salud 2011. Y Secretaría de salud (2016)

<sup>18</sup> Policía para el Desarrollo Humano, Epistemología y estrategia de desarrollo humano en la policía a través de la seguridad ciudadana. Autor Mayor Andrés Pérez.  
<http://www.grupoeditorialibanez.com/index.php/blog/policia-para-el-desarrollo-humano-pdh-detail>

<sup>19</sup> Organización Enseña por Colombia.  
<http://www.ensenaporcolombia.org/>

<sup>20</sup> Proyecto CoSchool. <http://coschool.co/>

<sup>21</sup> World Wild Fund Colombia, <http://www.wwf.org.co/>

## **Maite Careaga**

**Maite es profesora de Liderazgo en La Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes. Es también co-fundadora y co-directora del Centro de Liderazgo Público de la Escuela de Gobierno de los Andes y co-creadora y co-coordinadora del programa Liderazgo por Bogotá. Agradece a Héctor Hernández por conversaciones útiles, comentarios y revisiones; a Andrea Bocanegra, David Salas, Daniel López, Carolina Escallón, Daniel**

**Angel, Carlos Echeverri, Mayor Andrés Pérez Coronado de la Policía Nacional de Colombia, Allison Benson, Sofía Salas Ungary Christian Gil por compartir su experiencia.**

## **Bibliografía**

1. Curso Virtual: Liderazgo para el Siglo XXI:

<https://es.coursera.org/specializations/liderazgo-efectivo>

2. Definiciones de fractal:

a. <http://whatis.techtarget.com/definition/fractal>,

b. [http://www.ub.edu/matefest\\_infofest2011/triptics/fractal.pdf](http://www.ub.edu/matefest_infofest2011/triptics/fractal.pdf)

c. <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/fractal>

3. Ashoka: <http://colombia.ashoka.org/>

4. María Zapata "una de las 100 personas más creativas del mundo" <http://www.forbes.es/actualizacion/7836/las-100-personas-mas-creativas/54>

5. Redes inteligentes:

a. <https://ashoka.box.com/s/qi39c40nppy1gs6oajr19yzoccisdaj4>, pag 151 "2. Smart Networks".

b. <http://ashokaglobalizer.org/smart-networks>

c. <http://newnetworkleader.org/>

6. Fundación Liderazgo y Democracia.

<http://fundacionlyd.org/>

7. Escuela de Gobierno Universidad de los Andes.

<https://egob.uniandes.edu.co/index.php/es/>

8. Asociación de Vecinos de Chicó Norte - Asovechino.

<http://www.asovechino.org/>

9. Centro de Emprendimiento Universidad de lo Andes.

<https://administracion.uniandes.edu.co/index.php/es/relaciones-corporativas/centro-de-emprendimiento>

10. Fundación Corona.

<http://www.fundacioncorona.org.co/>

11. Corposéptima.

<http://oab.ambientebogota.gov.co/es/con-la-comunidad/02/corporacion-vecinos-de-la-carrera-septima>

12. Fundación BolívarDavivienda.

<https://www.fundacionbolivardavivienda.org/>

13. Proyecto "Eres Tu Sexualidad" (ERES).

[www.crestusexualidad.org](http://www.crestusexualidad.org)

14. Juan Carlos Florez. juancarlosflorez.com. Encuesta de

demografía y salud 2011. Secretaría de salud (2016)

15. Proyecto TreVol Ciudadano.

<http://www.trevolciudadano.org/>

16. Fundación +Convivencia. Proyecto Convicubo:

<https://www.facebook.com/FundacionMasConvivencia/>

17. Policía para el Desarrollo Humano, Epistemología y estrategia de desarrollo humano en la policía a través de la seguridad ciudadana. Autor Mayor Andrés Pérez.

<http://www.grupoeditorialibanez.com/index.php/blog/policia-para-el-desarrollo-humano-pdh-detail>

18. Organización Enseña por Colombia.

<http://www.ensenaporcolombia.org/>

19. Proyecto CoSchool. <http://coschool.co/>

20. World Wild Fund Colombia, <http://www.wwf.org.co/>