

# DIVIDENDO POR COLOMBIA

INFORME DE SOSTENIBILIDAD  
2016



**Dividendo**  
por Colombia



## SOBRE ESTE INFORME

El presente es el segundo Informe Anual de Sostenibilidad de Dividendo por Colombia, en el cual se recogen los principales logros, avances y metas alcanzados durante el 2016, tanto en nuestros clusters de inversión como en los diferentes ámbitos que conforman la red.

Además de la rendición de cuentas, buscamos que cada uno de los capítulos contara con la voz de un representante de nuestros grupos de interés, para que fueran ellos quienes evidenciaran el impacto de las acciones de la fundación durante el año en el ámbito social y educativo. Así, quienes intervienen relatan y brindan explicaciones sobre cómo es su participación en la red, y quienes son beneficiados cuentan cómo ha sido su experiencia con las estrategias gestadas desde la fundación.

Además, el informe se elaboró siguiendo las directrices de la guía G4 del Global Reporting Initiative (GRI), con lo cual buscamos alinearnos a las metas de reporte y de responsabilidad social de nuestra red de socios.

El documento se inicia con información sobre la naturaleza de la organización, como su misión, visión, objetivos, principios, estructura y Gobierno Corporativo. Así mismo, explicamos los resultados de los diálogos que hemos entablado con los grupos de interés para determinar nuestra matriz de materialidad.

Destinamos también en estas páginas un capítulo para la mujer, que es protagonista en la labor de la fundación, y otro al voluntariado corporativo, eje fundamental del accionar de Dividendo por Colombia y que fortalece además las políticas de responsabilidad social de nuestros socios. Por otro lado, dispusimos un espacio para explicar nuestro modelo y su evolución, así como el concepto de impacto colectivo, por medio del cual estamos enfocando nuestras estrategias.

Con el anterior trasfondo, desplegamos nuestros seis clusters de inversión, donde, además de mostrar los resultados y logros en el 2016 en cada uno de ellos, incluimos a beneficiados y aliados para que dieran testimonio del impacto generado en los lugares donde estas iniciativas se han desarrollado.

De esa forma, entregamos un Informe de Sostenibilidad más humano (sin dejar de lado lo cuantitativo), en el que las personas que nos permiten ser y actuar tengan una mayor relevancia en estas páginas, como la tienen en nuestra red.

El informe está disponible de manera permanente para su consulta a través de nuestra página web [www.dividendoporcolombia.org](http://www.dividendoporcolombia.org), y cualquier información adicional podrá ser solicitada en el correo [comunicaciones@dividendoporcolombia.org](mailto:comunicaciones@dividendoporcolombia.org).

# ÍNDICE

SOBRE ESTE INFORME

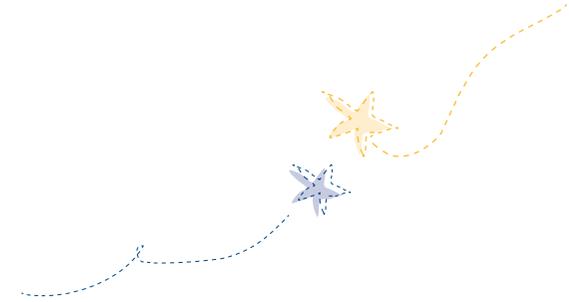


# UNA RED TRANSFORMADORA

POR EL DERECHO A LA EDUCACIÓN  
DE LOS NIÑOS, NIÑAS Y JÓVENES DEL PAÍS



**Nuestro propósito es promover el ejercicio de la responsabilidad social empresarial**



## QUIÉNES SOMOS

Somos una organización multiempresarial sin ánimo de lucro, miembro de la red United Way Worldwide; tenemos el propósito de promover el ejercicio de la responsabilidad social empresarial, canalizando esfuerzos hacia el desarrollo de programas educativos en alianza con el Estado.

Nuestros esfuerzos se han concentrado en la generación de oportunidades de aprendizaje continuo, con el fin de garantizar el derecho a la educación de los niños, niñas y jóvenes del país.



**DONA  
DIVULGA  
SÉ VOLUNTARIO**

## NUESTRA MISIÓN

Garantizar oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida sin retrasos ni obstáculos, generando un modelo escalable de laboratorios educativos para los tres ciclos de aprendizaje: primera infancia, básica y bachillerato.

## NUESTRA VISIÓN

Ser reconocidos como la red preferida de impacto colectivo en Colombia.

# NUESTROS PRINCIPIOS

1

Creemos en la sostenibilidad social como la apuesta del futuro del planeta

2

Creemos en la transparencia

3

Creemos en nuestra capacidad y la de todas las personas

4

Creemos en la innovación para mejorar la educación

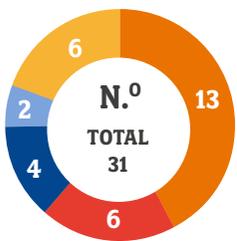


## NUESTROS OBJETIVOS

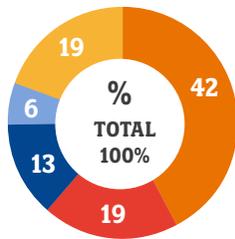
- Generar proyectos educativos sostenibles, que sean replicables en la sociedad aun sin nuestra intervención.
- Garantizar una operación transparente y eficaz, que proteja y maximice los recursos obtenidos.
- Crear conciencia de los problemas sociales y contribuir a las soluciones mediante la implementación de proyectos innovadores de alto impacto.
- Promover, facilitar y comunicar las acciones de responsabilidad social de las empresas y los individuos.
- Promover la cultura del voluntariado en Colombia, articulando esfuerzos y voluntades de empresas y colaboradores.
- Establecer alianzas estratégicas que contribuyan a un sector sin ánimo de lucro transparente, dinámico y comprometido con la medición de resultados.
- Facilitar, coordinar y gestionar la cooperación entre los diferentes sectores de la sociedad.
- Mantener una comunicación franca y abierta con todos los miembros de la comunidad.

# NUESTRA GENTE

## GENTE DIVIDENDO



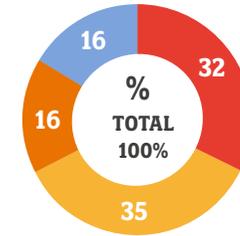
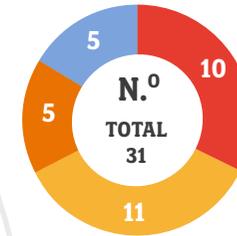
RANGO DE ANTIGÜEDAD



- Menos de un año
- Entre uno y dos años
- Entre dos y tres años
- Entre tres y cuatro años
- Entre cuatro y cinco años
- Más de cinco

### RANGO DE EDADES

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- Mayor de 50

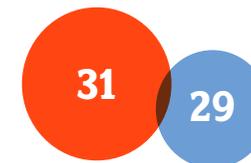


## Índice de rotación



El índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un periodo de tiempo. El índice de rotación de personal (IRP) se expresa en términos porcentuales.

31 personas integraban el equipo a finales del 2016



29 personas integraban el equipo a comienzos del 2016



**Una red de 1.800 organizaciones afiliadas y presencia en más de 40 países**

## UNITED WAY EN EL MUNDO

United Way Worldwide es la red de solidaridad más grande de Estados Unidos, con 1.800 organizaciones afiliadas, presencia en más de 40 países y un recaudo anual de 4.700 millones de dólares, que se invierten en el desarrollo de programas de salud, educación y generación de

ingresos económicos, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las comunidades más necesitadas.

En el caso de América Latina, la totalidad de las redes están enfocadas en la educación como eje principal misional.

- |                 |                   |               |                |
|-----------------|-------------------|---------------|----------------|
| Argentina       | Perú              | Indonesia     | Tailandia      |
| Brasil          | Trinidad y Tobago | Israel        | Uganda         |
| Chile           | Venezuela         | Nueva Zelanda | Reino Unido    |
| <b>Colombia</b> | Australia         | Filipinas     | Estados Unidos |
| Costa Rica      | Canadá            | Polonia       |                |
| Guatemala       | China             | Rumania       |                |
| Honduras        | Francia           | Rusia         |                |
| Jamaica         | Ghana             | Sudáfrica     |                |
| México          | Hungría           | Corea del sur |                |
| Panamá          | India             | Taiwán        |                |

# JUNTA DIRECTIVA

## GOBIERNO CORPORATIVO

### MIEMBROS PRINCIPALES

**Franco Piza**  
Director Sostenibilidad  
Grupo Bancolombia

**Fernando Ojalvo**  
VP Asuntos Corporativos  
Grupo Sura

**Juan Pablo Arango**  
VP Comercial y  
Mercadeo Protección

**Juan Carlos Trujillo**  
Presidente P&G

**Mónica Contreras**  
Presidente  
Pepsico

**Jorge Mario Velazques**  
Presidente Grupo Argos

**Fernando Cortés**  
Presidente Fundación  
Bolívar Davivienda

**Bernardo Chacín**  
Presidente de Citibank

**Luisa Gómez**  
Independiente -  
Presidente F. Compartir

### MIEMBROS SUPLENTE

**Catalina Echavarría**  
Directora  
Fundación Bancolombia

**Jaime Humberto López**  
Independiente

**Marco Llinás**  
Independiente

**Mónica Fernández de Soto**  
Gerente Sostenibilidad P&G

**Natalia Suescún**  
Gerente  
Asustos Públicos de PepsiCo\*  
\* a corte 31 dic se retiró

**María Camila Villegas**  
Directora Fundación Grupo Argos

**Alejandra Cuéllar**  
D. Sostenibilidad Bolívar Davivienda

**Eduardo Lombana**  
Presidente Copa

**Valeria Frigueri**  
Vicepresidente Jurídica  
3M Colombia



# MECANISMOS DE CONTROL

## Control interno

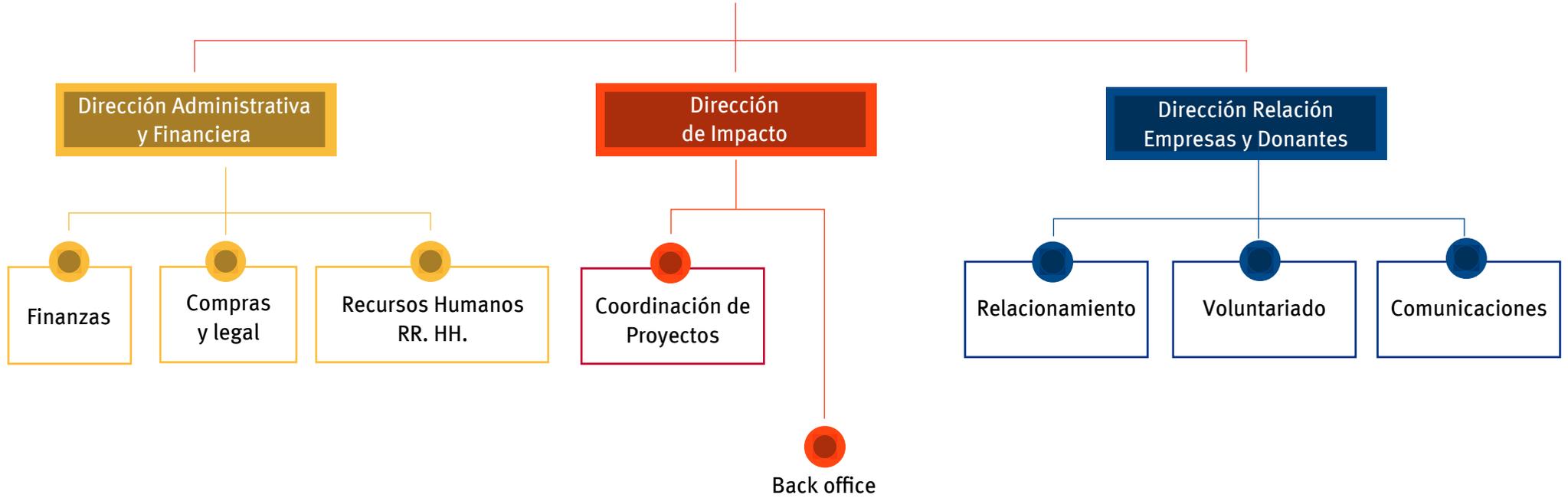


## Control externo

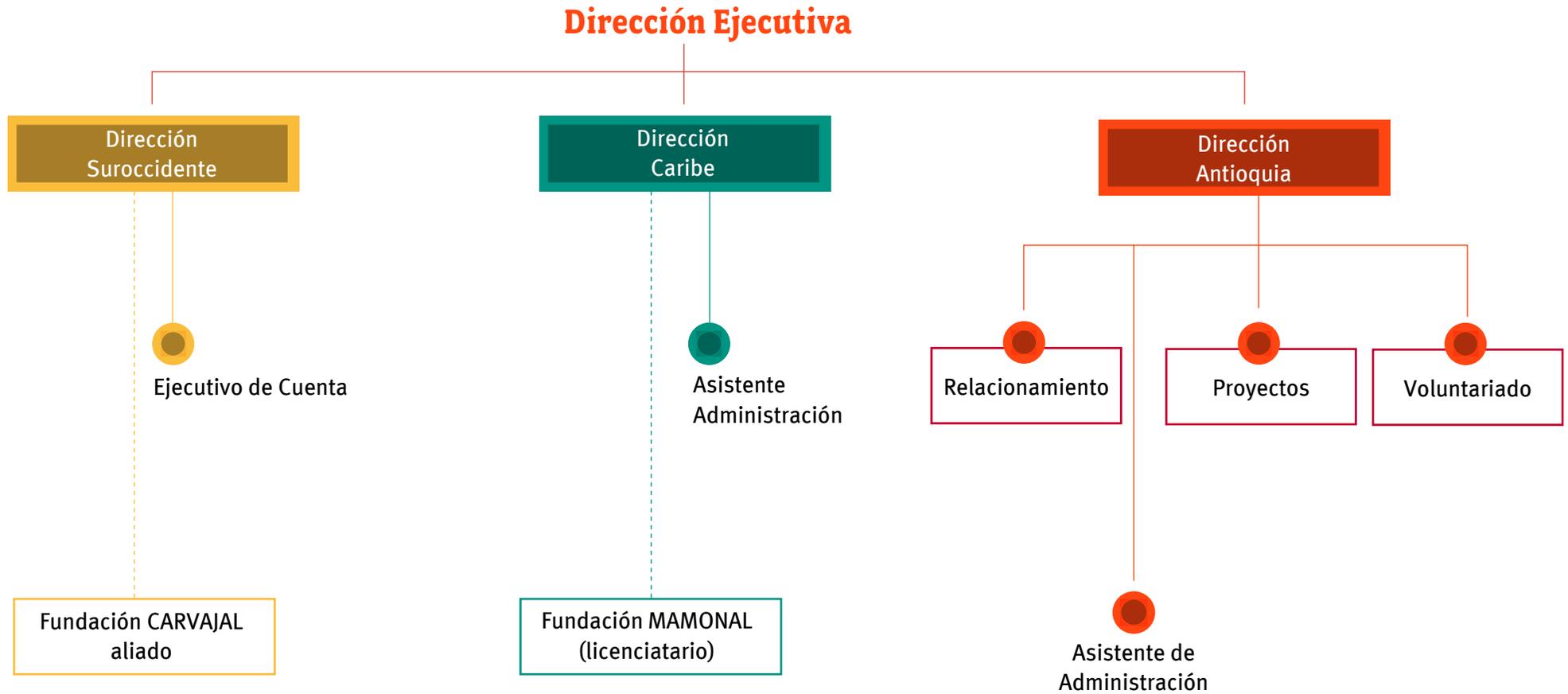


# ESTRUCTURA OPERATIVA

## Dirección Ejecutiva

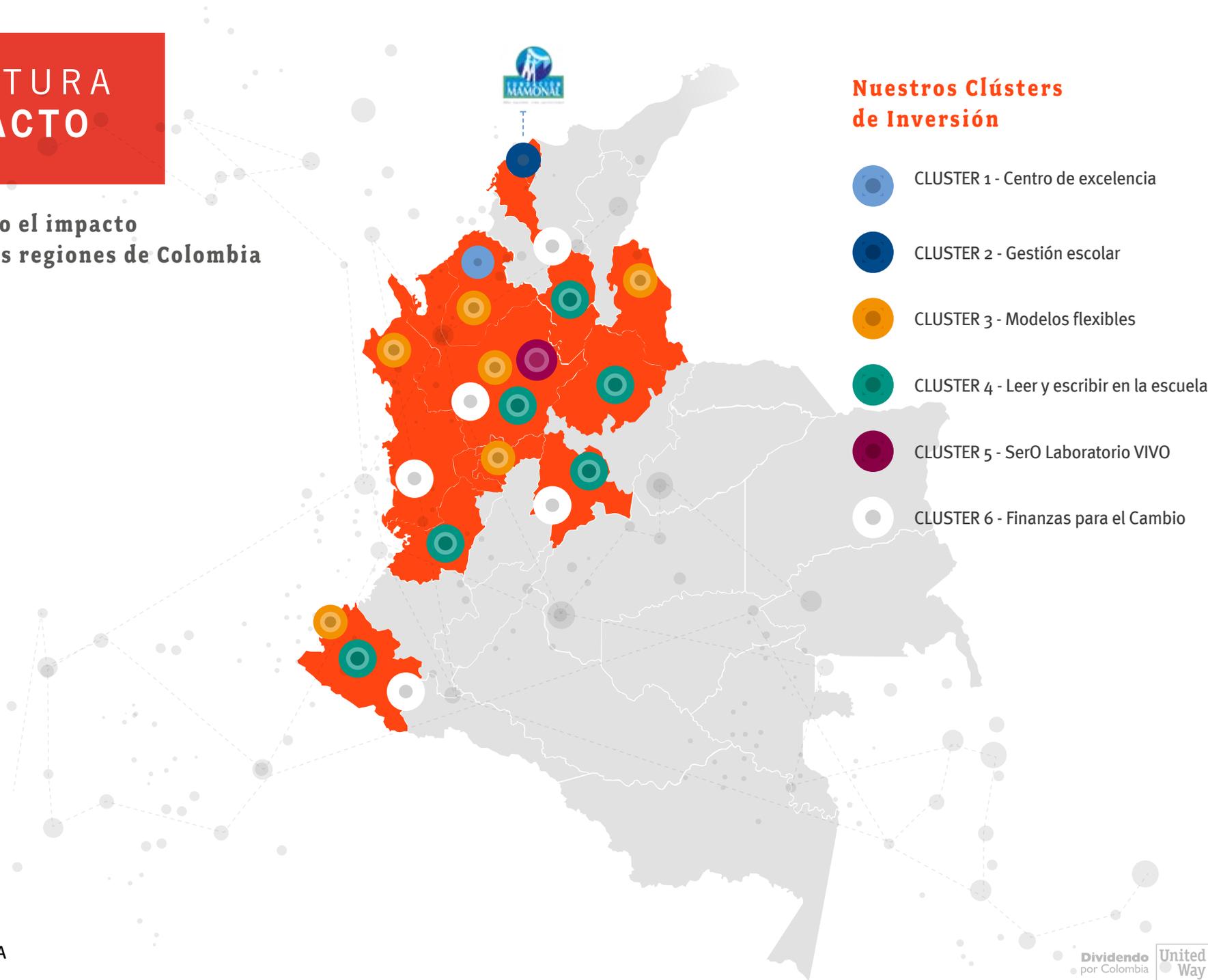


# ESTRUCTURA REGIONAL



# COBERTURA E IMPACTO

Maximizando el impacto  
en diferentes regiones de Colombia



## SOCIOS CORPORATIVOS







SOCIOS GUBERNAMENTALES



ALIADOS



# DIMENSIONES DE LA RED IMPACTO Y RECURSOS

**POR CADA PESO DONADO APALANCAMOS 1,9 PESOS ADICIONALES**



Impactando en



# MATERIALIDAD

ODS, DIÁLOGOS Y MATERIALIDAD

# GRUPOS DE INTERÉS

## Canales de comunicación

### Junta Directiva

- Juntas bimestrales
- Informes de gestión anual
- Comités asesores de la Junta

### Empresas socias

- Contacto permanente a través de visitas presenciales
- Participación en las actividades de la fundación y esta en las actividades de las empresas
- Asamblea anual
- Informes de gestión anual
- Comunicaciones mensuales vía correo electrónico

### Donantes

- Visitas en lugares de trabajo
- Página web con noticias actualizadas
- Boletín informativo mensual
- Comunicaciones mensuales vía correo electrónico
- Visitas periódicas de rendición de cuentas
- Interacción en redes sociales
- Certificados de donación anual

### Sociedad civil

- Participación en espacios de incidencia y alianzas del sector social en materia educativa

### Voluntarios

## Canales de comunicación

- Actividades de voluntariado programadas con las empresas.
- Difusión de actividades en página web y redes sociales.
- Comunicaciones mensuales vía correo electrónico

### Colaboradores

- Comités primarios.
- Jornadas de planeación anuales.

### Público general

- *Free press* en medios impresos y digitales.
- Participación en eventos.

### Instituciones educativas y docentes

- Actividades de formación cada cuatro meses.
- Seguimiento de actividades cada cuatro meses.

### Entidades nacionales y territoriales

- Comité interinstitucional bimestral
- Reuniones con alcaldías y gobernaciones al inicio del año.
- Participación en espacios de incidencia pública.
- Informes de gestión anual.

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

Dividendo por Colombia, desde su labor de promocionar el derecho a la educación de los niños, niñas y jóvenes del país y su actuación como red articuladora, contribuye al logro de los siguientes ODS:



# DIÁLOGOS

Dividendo por Colombia ha llevado a cabo diálogos con sus *stakeholders*, con el fin de incluir en su agenda 2017 las perspectivas, aportes e ideas de los actores involucrados para transformar la intervención social de la organización.



Se iniciaron los diálogos con los diferentes *stakeholders*, y la consulta se focalizó en empresas socias y expertos en educación.



Continuación del ejercicio de materialidad iniciado en el 2015, con el fin de definir su evolución.

## Modelo de servicio

2015

Se entabló un diálogo con socios y donantes (grandes, medianas y pequeñas empresas), con el fin de conocer sus expectativas y establecer un modelo de servicio en la relación con este grupo de interés.

2016

Se complementó dicho diálogo con una encuesta, con el fin de conocer la opinión de socios y donantes en temas como:

- Alineación de los clusters de inversión con los objetivos de inversión social de las empresas.
- Claridad de la visión y objetivos de Dividendo por Colombia.
- Claridad comunicativa de la fundación.
- La contribución de Dividendo por Colombia a la cultura de voluntariado corporativo.
- Nivel de satisfacción con la labor de Dividendo por Colombia.

# EVOLUCIÓN DE LOS DIÁLOGOS

Los siguientes son los aspectos relevantes tratados en los diálogos, y sus avances durante los dos años desde su inicio:

## Jóvenes

2015

Con el fin de contribuir a la solución de la deserción escolar en los jóvenes, se propuso generar y aplicar una estrategia de impacto colectivo.

2016

Se rindieron cuentas de la estrategia Ser0 Laboratorio Vivo, implementada en la ciudad de Medellín a través de un experimento disruptivo y demostrativo en la Institución Educativa San Benito.

## Voluntariado corporativo

Los diálogos reafirmaron la importancia de acercar a los colaboradores a la realidad social del país, vinculándolos con propósitos claros y sostenibles.

Se destacó la estructura funcional de las actividades de voluntariado adelantadas por Dividendo por Colombia.

Se determinó la necesidad de darles un propósito a las actividades, que garantice la continuidad de los programas e implique la utilización de las habilidades empresariales por parte de los voluntarios.

2015



2016

Se aplicó la metodología Design Thinking, con el fin de construir de manera conjunta un portafolio de voluntariado de calidad para trabajar con jóvenes y en primera infancia.

Se determinó además que es necesario trabajar con las empresas para fortalecer sus programas de voluntariado.

## Modelo operativo

El diálogo con *stakeholders* sobre la posibilidad de implementar un nuevo modelo operativo en materia de deserción escolar arrojó las siguientes apuestas para el 2017:

- Tener una agenda común entre Dividendo por Colombia y sus aliados estratégicos, que permita aunar esfuerzos y pasar a un modelo subsidiario de recursos, en el cual se trabaje en red y se generen niveles de impacto colectivo más potentes en el contexto educativo del país.
- Consolidar los sistemas de información con los que se cuenta, a fin de fortalecer la trazabilidad de la información, hacer un ejercicio de rendición de cuentas transparente con todas las partes interesadas y mejorar la gestión hasta el momento lograda con los programas implementados en el marco de la educación.
- Evaluar el impacto que ha tenido la implementación de los modelos flexibles, con el objetivo de analizar si estos han sido pertinentes, efectivos, han generado impacto y son sostenibles sin la presencia de las organizaciones que los generan.
- Crear mayor articulación con entes institucionales de educación a nivel local y nacional, con el propósito de duplicar recursos, tener mayor impacto, ampliar cobertura y empoderar a estos organismos acerca del rol que tienen en el país.



- Construir mesas de trabajo entre Dividendo por Colombia, los operadores y las organizaciones aportantes, con el fin de compartir experiencias y trabajar en nuevas propuestas que potencialicen un nuevo esquema de intervención de los modelos flexibles, planteado por la fundación.
- Sistematizar las experiencias de los colegios con mejores prácticas de implementación de los modelos flexibles con el objetivo de documentar el trabajo logrado, dar un reconocimiento público e incidir en otras instituciones que hasta ahora empiecen a implementar este esquema.

# MATRIZ

Partiendo de los diálogos iniciados en el 2015, más sus avances y aspectos complementarios emprendidos en el 2016, la siguiente es la matriz de materialidad actual de Dividendo por Colombia:

\* Asuntos materiales con mayor nivel de relevancia e importancia.



## Asuntos organizacionales

- Gente Dividendo
- Desempeño económico
- Alianzas estratégicas

## Asuntos programáticos

- Voluntariado corporativo y transformación social\*
- Derecho a la educación\*
- Impacto colectivo – Modelo operativo\*
- Jóvenes\*

## Asuntos de socios y donantes

- Modelo de relacionamiento con donantes y empresas\*
- Segmentación y entendimiento de los donantes y socios

## Operacionales Ingresos



## VALOR ECONÓMICO GENERADO Y DISTRIBUIDO

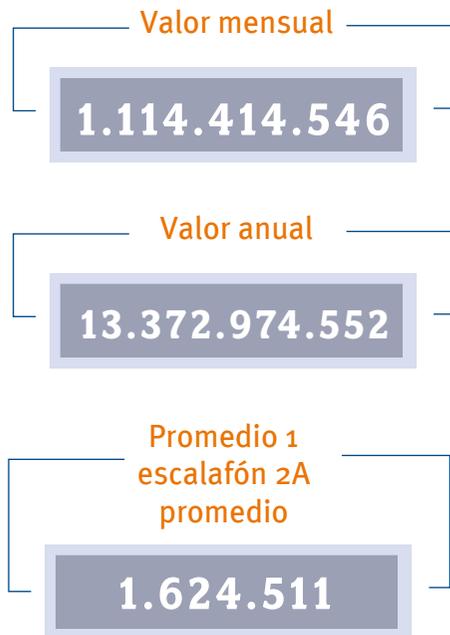


# Fondos apalancados por Dividendo por Colombia

En este anexo se presentan recursos que no hacen parte de los ingresos, por no entrar a la contabilidad de Dividendo por Colombia, pero muestran la Gestión de impacto colectivo.

## Aportes entes territoriales

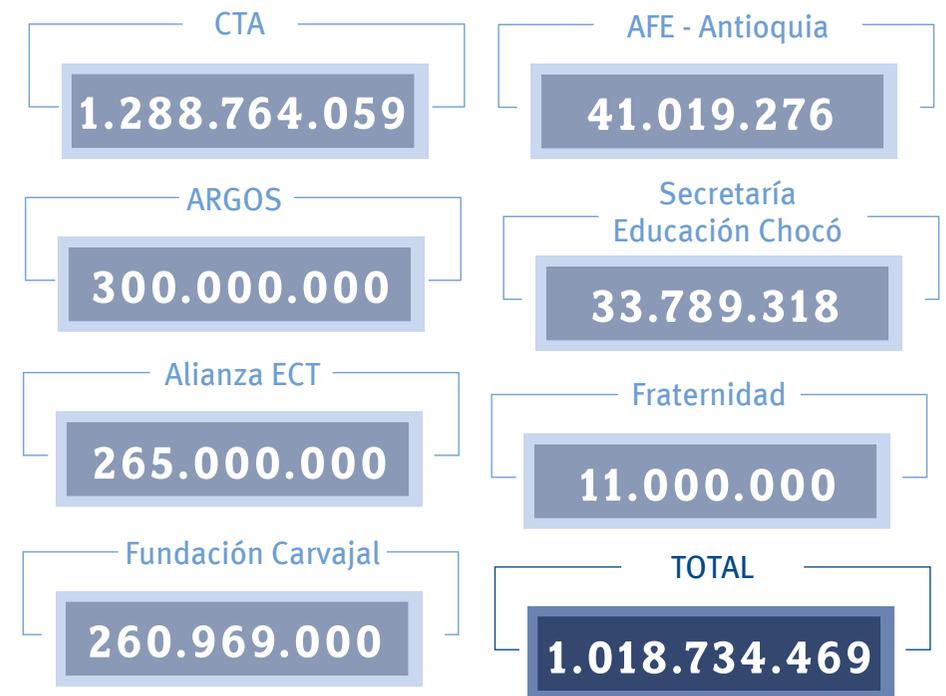
Compensación de maestros  
Modelos flexibles



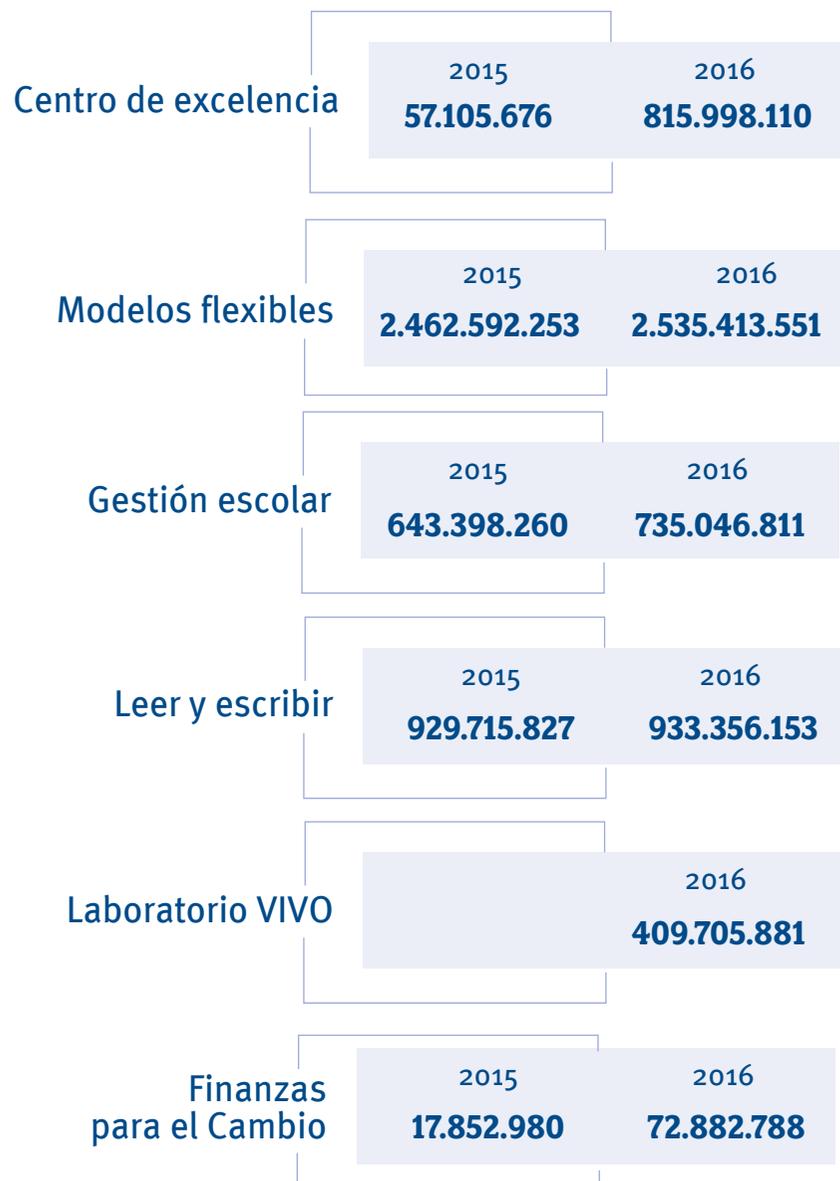
## Aportes voluntariados



## Recursos apalancados por convenios



# INVERSIÓN SOCIAL



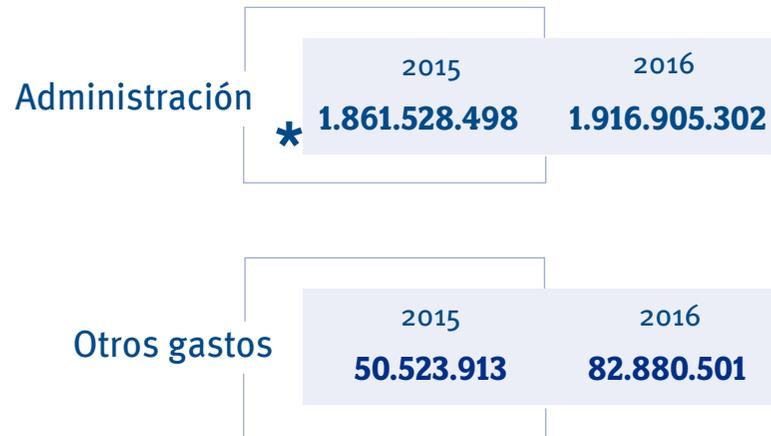
# Egresos

Nota: La inversión social incluye para el 2015 y 2016 la ejecución de excedentes de años anteriores por \$901.937.472 y \$1.603.524.937, respectivamente.



# GASTOS ADMINISTRATIVOS

## Egresos



\* El comparativo incluye la asignación del Centro de Costos del área de Relación Empresas y Donantes a los gastos administrativos para 2015 - 2016.

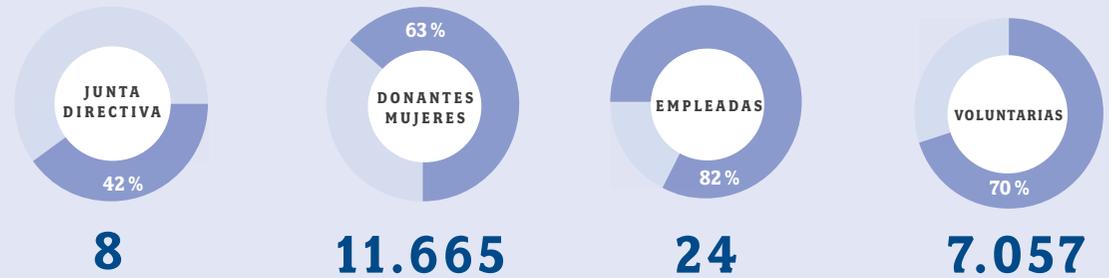


# UNA PLATAFORMA DE LIDERAZGO FEMENINO

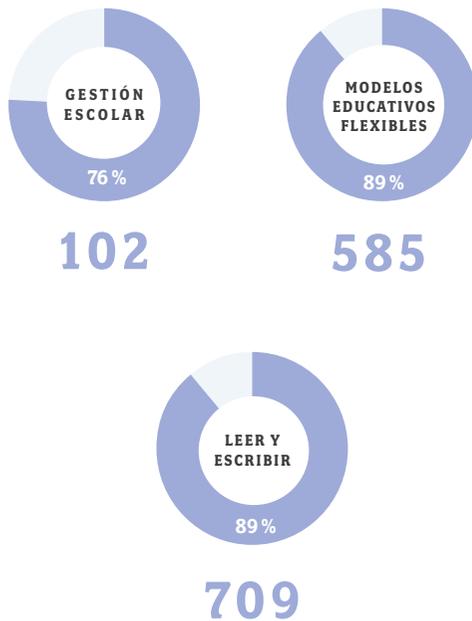
EN DIVIDENDO POR COLOMBIA LAS MUJERES SON LÍDERES QUE  
AYUDAN A OTRAS MUJERES A FORTALECER SU LIDERAZGO

# PROTAGONISTAS Y LÍDERES

Dividendo por Colombia se caracteriza por ser una plataforma de liderazgo femenino. Las mujeres son protagonistas y líderes en todos los niveles de la red: en la dirección de la organización, en su Junta Directiva, en el voluntariado corporativo, en los socios y donantes. Esta tendencia se repite en United Way a lo largo del mundo, al punto que este grupo de afinidad es el más sobresaliente en términos de crecimiento e impacto en la red.



## Docentes



## Los atributos de las mujeres de Dividendo por Colombia

Las líderes de la plataforma se caracterizan por:

- Ser empleadas de alto desempeño; en general son más críticas y exigentes en lo que respecta a resultados en materia de sostenibilidad.
- Tener un alto sentido de compromiso social. Ser dinamizadoras naturales del desarrollo social.
- Ser capaces de conectar puntos para llevar a cabo estrategias.
- Contribuir de manera eficaz a que las organizaciones en las que se desempeñan cumplan y fortalezcan sus compromisos en responsabilidad social y sostenibilidad.

# IMPACTO SOBRE LAS MUJERES

Las mujeres que se relacionan con Dividendo por Colombia, sea como voluntarias, donantes, líderes o beneficiarias, se ven impactadas de forma positiva en aspectos como:

- 1** Posicionamiento de sus asuntos de interés (educación, cultura, sostenibilidad, reputación) en las agendas de sus organizaciones.
- 2** Fortalecimiento de sus habilidades de liderazgo y posicionamiento a partir de las diferencias de género.
- 3** Acceso a escenarios más amplios y diversos al ambiente laboral tradicional para demostrar sus habilidades profesionales.

# IMPACTO SOBRE LAS EMPRESAS

- 1** La participación de las mujeres en la fundación contribuye a nutrir la agenda de género de las organizaciones en todos los niveles.
- 2** El aprovechamiento de las habilidades de las mujeres ayuda a fortalecer una tendencia que refleja elementos culturales y competencias nuevas en las organizaciones, como son: la diversidad, la capacidad de comprensión de los contextos, habilidades para el relacionamiento con las comunidades y la creatividad.

# LIDERAZGO FEMENINO EN TODOS LOS NIVELES

María Camila Villegas es Directora de la Fundación Grupo Argos, miembro de la Junta Directiva de Dividendo por Colombia, desde donde brinda lineamiento estratégico y de visión. Para ella, la mujer en la organización es una dinamizadora natural en la actividad de promover el derecho a la educación de niños, niñas y jóvenes del país.

## ¿Cómo percibe el liderazgo de la mujer en Dividendo por Colombia?

El liderazgo de la mujer en Dividendo por Colombia se encuentra en todos los niveles y áreas de la organización: en la Junta Directiva hay una participación importante de mujeres, que pertenecen a diferentes organizaciones; así mismo, en la dirección de la fundación, en su equipo de trabajo, en quienes acompañan todos los procesos de calidad educativa y los programas de solidaridad, voluntariado e impacto.

## ¿Por qué considera que se presenta este liderazgo del género femenino en la fundación?

El hecho de que la mujer en Dividendo por Colombia sea una movilizadora natural y potente en temas de impacto, desarrollo social y liderazgo, en sus proyectos y en su conformación como tal, no ha sido un propósito espontáneo, sino estratégicamente planteado desde la visión de la Junta Directiva y la dirección de la fundación.



**“La mujer en Dividendo por Colombia es una movilizadora natural y potente en temas de impacto, desarrollo social y liderazgo”.**





El liderazgo de la mujer en Dividendo por Colombia se encuentra en todos los niveles y áreas de la organización: en la Junta Directiva hay una participación importante de mujeres.



### ¿Cuál es su contribución como mujer en Dividendo por Colombia?

Estoy presente en Dividendo por Colombia como miembro de la Junta Directiva desde hace un año. Desde allí apporto mi conocimiento, que proviene de mi trayectoria y la adquirida en el Grupo Argos y su fundación, pues contamos con una clara visión en materia de impacto y desarrollo social y ambiental; la compañía tiene muy arraigado el trabajar por el género femenino, por eso venimos haciendo una labor muy importante al respecto. Entonces, buscamos siempre compartir esta experiencia con Dividendo por Colombia y contribuir así a sus procesos, su desarrollo y su estrategia.

### Teniendo en cuenta que la mayoría de voluntarios de Dividendo por Colombia son mujeres, ¿de qué manera considera que se ven beneficiadas con esta actividad?

La plataforma de Dividendo por Colombia en términos de voluntariado no tiene precedente en el país. Son más de 10.000 voluntarios que se movilizan. Es una fuerza de impacto social que no se ha dimensionado lo suficiente. De ahí también la importancia de que la mayoría de estos voluntarios sean mujeres, pues es un número amplio que fortalece sus competencias, su habilidad de trabajo en equipo y de liderazgo en las organizaciones donde se desempeñan.

## TESTIMONIOS



“

Las mujeres definitivamente seguimos pensando permanentemente en procesos de construcción, de fortalecimiento de tejidos y de protección de los entornos. Ese es un norte que es permanente en Dividendo por Colombia, y del que hemos sido testigos desde que nos relacionamos; en todas sus acciones las mujeres son protagonistas.

”

**Margarita Sánchez**, Rectora de la Institución Educativa San Benito (Esta institución ha sido beneficiaria de los programas Aceleración del Aprendizaje y Procesos Básicos, y en ella se llevó a cabo la experiencia piloto Laboratorio Vivo)

“

Cada una de las mujeres que formamos parte de Dividendo por Colombia apoyamos todos sus procesos desde nuestro perfil profesional y nuestro compromiso personal. Hemos vivido y evidenciado el impacto positivo de estas acciones en las mujeres, el cual además nos ha hecho crecer a nosotras dentro del equipo, como profesionales, y ha incrementado nuestro compromiso.

”



**María Patricia Bañol**, Coordinadora de Procesos de Formación Docente de Modelos Flexibles de Dividendo por Colombia (responsable de la cobertura en zonas de conflicto, como los Montes de María y Chocó).



# VOLUNTARIADO CORPORATIVO

CONOCER Y TRANSFORMAR LA REALIDAD SOCIAL

Dividendo por Colombia entiende el voluntariado corporativo (VC) como un mecanismo que impulsa la transformación social.

Su accionar motiva una participación ciudadana más activa, para apoyar en la solución de necesidades apremiantes para la sociedad, a la vez que promueve el involucramiento de las empresas y sus colaboradores en el desarrollo de estrategias de alto impacto en responsabilidad social, que buscan la construcción de un país más equitativo.

Así, ha enfocado progresivamente sus programas de VC hacia el cumplimiento de objetivos relacionados con la promoción del derecho a la educación de los niños, niñas y adolescentes de Colombia, vinculando a las empresas y sus voluntarios en las dinámicas de aprendizaje.

Un activo estratégico para aumentar el nivel de sentido de pertenencia de las personas en las empresas y desarrollar su talento a través de acciones de valor social, que sirven además para su desempeño profesional.

## CARACTERÍSTICAS

Para Dividendo por Colombia el voluntariado corporativo es:



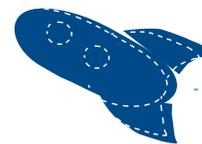
# RETO

Desarrollar capacidades en los voluntarios, con el fin de hacer un voluntariado de alto valor, que aproveche al máximo el potencial de las personas y genere una cultura de voluntariado corporativo en Colombia.

Así, en el 2016 Dividendo por Colombia centró sus esfuerzos en dos frentes:

**Promoción del voluntariado multiempresarial, orientado a apoyar los proyectos de impacto en la educación,** que consiste en acciones sociales ejecutadas por personas de distintas empresas.

**Estudio de Voluntariado Corporativo en Colombia,** cuyo fin fue generar un panorama del VC en Colombia, proveyendo a la vez insumos para la construcción de una cultura de VC. En esta investigación los participantes respondieron preguntas, como cuál es el estado actual de los programas de VC de las principales empresas del país, cuál es la motivación de los colombianos para participar en actividades de esta índole y cuáles son las claves de un voluntariado exitoso, entre otras.



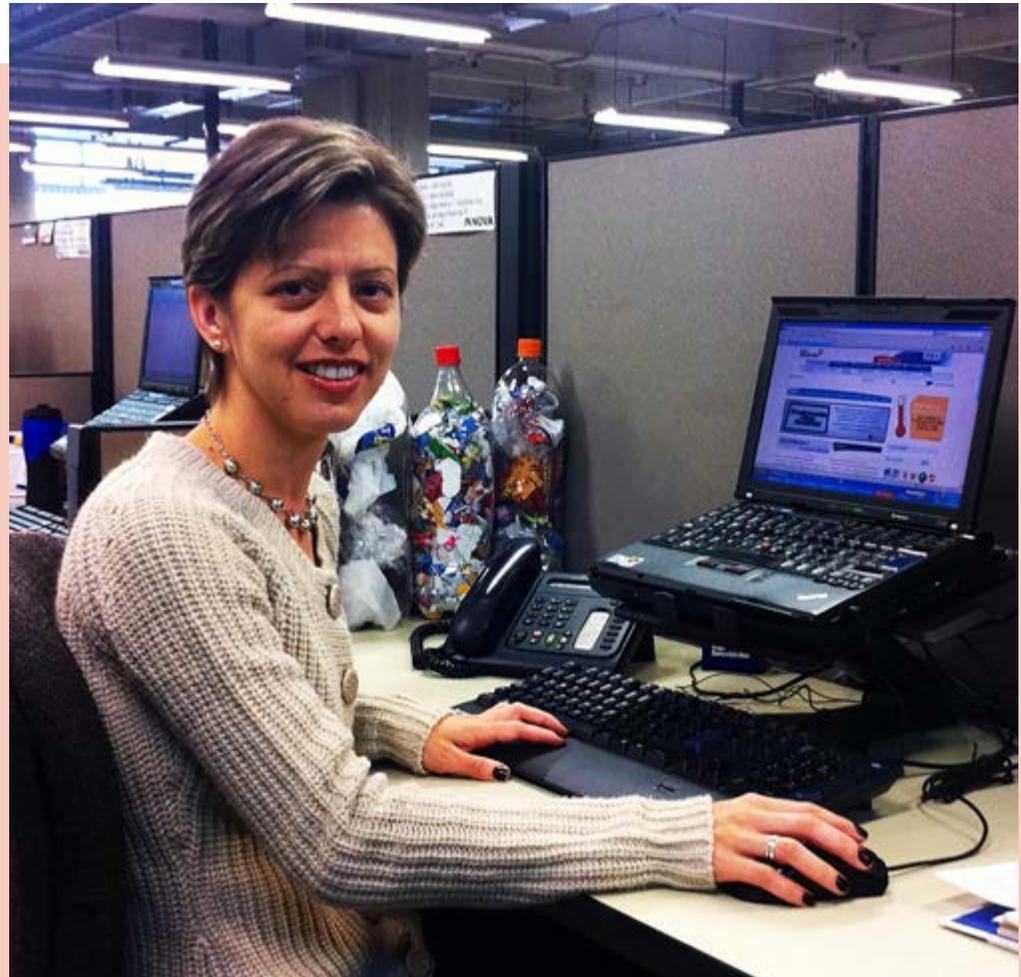
# CORRESPONSABILIDAD ENTRE VOLUNTARIOS Y BENEFICIARIOS

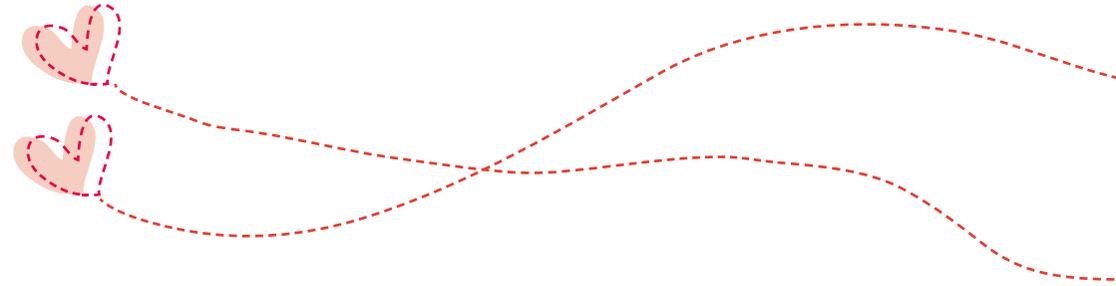
*María Isabel Sánchez, Analista II de la Fundación Bancolombia, es una de las voluntarias más apasionadas, entregadas y comprometidas con su labor de voluntariado en la red de Dividendo por Colombia. Desde hace 10 años participa en el programa de Dispositivos Pedagógicos, en la ciudad de Medellín.*

## **¿Cómo ha sido su experiencia de voluntariado corporativo con Dividendo por Colombia?**

Sobre mi experiencia de voluntariado corporativo debo decir que esta se renueva cada año por diferentes motivos: cambio en la estrategia educativa por desarrollar con el material didáctico, cambio del material didáctico y del proveedor, planteamiento y definición de condiciones entre la Fundación Bancolombia y Dividendo por Colombia (cronograma, frecuencia de ejecución, asignación de talleristas, ejecución presencial o no presencial, etc.).

Esta experiencia ha representado a su vez como voluntaria la capacidad de adaptación y flexibilidad ante los cambios, sumada a la experiencia de compartir con voluntarios de años anteriores y de los nuevos que participan de esta causa.





→ **¿En qué aspectos considera que ha impactado de manera positiva desde su labor de voluntariado?**

En el aspecto educativo de los niños, niñas y jóvenes de los programas Procesos Básicos y Aceleración del Aprendizaje, ya que el material didáctico que elaboramos los voluntarios y las voluntarias refuerza las actividades que plantean dichos programas, a la vez que les fortalece la libertad de pensamiento, de palabra y de acción.

**¿Cuál es su opinión sobre las oportunidades de voluntariado que ofrece Dividendo por Colombia?**

Dividendo por Colombia tiene una oferta variada de programas de voluntariado, que van desde el aporte económico hasta la elaboración de material didáctico, pasando por la adecuación de instituciones educativas.

**¿De qué manera esta labor ha fortalecido su sensibilidad social?**

En que la ayuda a los demás debe ser continua y que el propósito o nuestro rol de voluntarios y voluntarias debe ser trascendente y no mecanizado, que siempre se busque el crecimiento personal en la población beneficiada, para que esta sea promotora de desarrollo en su comunidad. En definitiva, más corresponsabilidad que asistencialismo entre voluntarios y beneficiados.



→ **¿De qué manera esta labor ha fortalecido su vida profesional?**

En la capacidad de adaptación y flexibilidad frente al cambio.

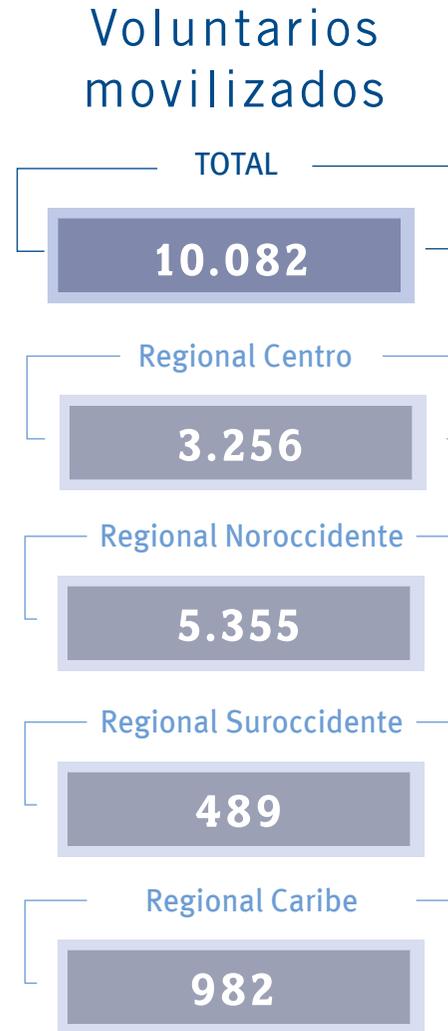
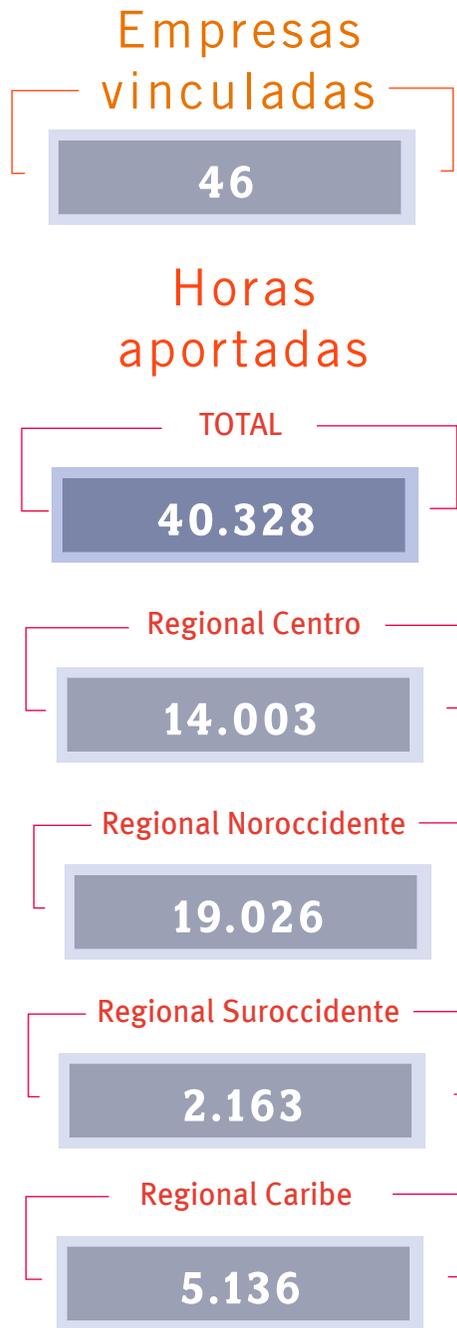
**¿Qué mensaje le enviaría a Dividendo por Colombia para que continúe fortaleciendo esta estrategia?**

Apostarle a la educación de un país es garantizar el progreso y desarrollo de las futuras generaciones, lo que permite eliminar de raíz los brotes de corrupción, haciendo que una nación sea más honesta y sensible frente al bien común y no al particular.



**“Esta experiencia ha representado como voluntaria la capacidad de adaptación y flexibilidad ante los cambios, sumada a la experiencia de compartir con voluntarios de años anteriores y de los nuevos que participan de esta causa”.**

María Isabel Sánchez, Analista II de la Fundación Bancolombia y voluntaria



## CIFRAS

En 2016, se intervinieron **84 instituciones educativas** para mejoramiento de entornos físicos y entornos vivos en **18 ciudades y municipios** del país.





# CONECTAMOS CAPACIDADES, GENERAMOS ACCIONES

UN IMPACTO COLECTIVO PARA UNA CAUSA COMÚN

# MODELO

El modelo de Dividendo por Colombia se encontraba en una transición, de pasar de tener acciones que ponían un grano de arena a acciones que contribuyen a cambiar el mundo. Hoy su estrategia está volcada en ello:

## PONER UN GRANO DE ARENA



### Hacemos, defendemos nuestros derechos de autor

El 90% de nuestros esfuerzos se centran en la ejecución.



### Somos líderes

El sistema es dependiente de nuestra capacidad técnica y financiera.



### Conseguimos donantes

Nuestro esfuerzo es año a año, y se limita a una acción táctica.



### Modelo de intervención directa

Nuestra capacidad de cambio llega hasta donde llega nuestra capacidad de consecución de recursos.

## CAMBIAR EL MUNDO



### Hacemos, pensamos y garantizamos que el conocimiento fluya

Una vez que cumplimos un reto, lo entregamos a la sociedad y vamos por más para lograr que la educación progrese.



### Somos animadores de una red que dona, divulga y hace voluntariado

Nuestro esfuerzo está en conectar capacidades y generar acciones para asegurar la sostenibilidad de estas y el cambio social.



### Somos una red de inversión social

Nuestros socios entienden los problemas, las claves para generar un cambio sostenible y aportan su capacidad económica y conocimiento para generar un impacto colectivo.



### Modelo demostrativo

Creamos una propuesta de alta visibilidad, rigurosa en la evidencia, que es capaz de entusiasmar y ser replicable aun sin nuestra intervención.

## RETOS 2017

Los siguientes son dos de los principales retos de Dividendo por Colombia para el 2017:

### Segmentación

Aumentar el impacto de las acciones de la fundación teniendo en cuenta las particularidades de las agendas regionales de cada una de las zonas donde está presente.

Generar estrategias para personalizar más las relaciones de la fundación con toda la red de personas y organizaciones.

### Territorialidad

## IMPACTO COLECTIVO

El objetivo de Dividendo por Colombia, frente a su misión de fomentar el derecho a la educación de niños, niñas y jóvenes en el país, garantizando oportunidades de aprendizaje permanentes a lo largo de toda la vida, sin retrasos ni obstáculos, a partir de modelos demostrativos en los tres ciclos de la educación.

Trabajamos con un enfoque de intervención en alianza con el sector público, orientado hacia el fortalecimiento de la gestión escolar, la renovación de las prácticas pedagógicas y el empoderamiento de las comunidades educativas.

Este ejercicio ha implicado un cambio sustancial en su rol, al pasar de ser operadores de programas a aliados estratégicos de las comunidades educativas. Así promueve el aprovechamiento de las capacidades de su red de socios y aliados, a través de iniciativas de alto impacto social, aumentando el valor real de los aportes y contribuciones de la red.

# ¿QUÉ ES EL IMPACTO COLECTIVO?

Apalancar capacidades desde las relaciones, el liderazgo, el conocimiento, la gestión de recursos para convocar a una comunidad alrededor de una causa, una visión y una agenda común, y solucionar un problema complejo a partir de la colaboración de todos.

## Diferencia entre impacto colectivo e impacto aislado

### Impacto colectivo

- Las organizaciones colaboran
- Abordaje sistémico
- Entendimiento común.  
No importa quién encuentra la solución

### Impacto aislado

- Las organizaciones compiten
- Las acciones están enfocadas a aspectos puntuales y específicos
- Cada organización trata de buscar una solución propia al problema

## ¿Qué se necesita?

Para aplicar estrategias de impacto colectivo se requiere de un nivel de madurez suficiente de las organizaciones que participan de ellas y de un entorno institucional suficiente para desplegar acciones complejas.

Una vez acordada la causa que moviliza a la acción colectiva, tres requisitos son indispensables:

- 1 Sentido de urgencia respecto a la necesidad de resolver un problema.
- 2 Liderazgo suficiente y legitimidad de las organizaciones que la componen.
- 3 Recursos económicos, técnicos y humanos para articular una estrategia común.

Posteriormente, los socios de una estrategia de impacto deben definir una instancia de articulación común, que se encarga de velar por dar cumplimiento al nuevo modelo de trabajo, el cual se rige por:

- Una agenda común
- Métricas compartidas
- Actividades de refuerzo mutuo y colaboración
- Acciones de comunicación conjunta

# MUCHAS EMPRESAS, UN SOLO COMPROMISO SOCIAL



Luis Fernando Ojalvo, Vicepresidente de Asuntos Corporativos del Grupo Sura, es miembro de la Junta Directiva de Dividendo por Colombia y uno de sus fundadores. A continuación, en sus propias palabras, la experiencia de la constitución de la fundación y su punto de vista sobre el impacto social de la organización en el país.

## ¿Cómo fue la experiencia de constituir Dividendo por Colombia?

En 1998, Procter & Gamble le hizo una invitación a un grupo de empresas, entre ellas Suramericana, de ser partícipes de un nuevo proyecto: una fundación, con principios de responsabilidad social, que operaría con la ayuda de los recursos aportados por estas empresas y sus empleados.

Es importante recordar que cuando estábamos en el proceso de constitución de Dividendo por Colombia, el país atravesaba un periodo de violencia muy complejo, y muy pocas empresas tenían un compromiso social. Aun así, la convocatoria no fue tan compleja, pues logramos hacer ver la importancia de unirnos para trabajar por una causa común.

Lo que hasta ese momento existía eran fundaciones con un propósito individual, que contaban con el origen de unos recursos, pero no existía aun la idea de que a través de una fundación pudiéramos incorporar muchas

empresas con un propósito social principal, aunque fuésemos competidores en el mercado. Tampoco había ninguna diferencia entre quienes iban a ser los fundadores de esta entidad y los que posteriormente participarían como adherentes.

Fue una experiencia muy bonita, porque realmente nos permitió a todas las empresas despegarnos del individualismo para aportar lo que cada una tenía y convocar a sus empleados a ese propósito general, y que hoy vemos como un gran impacto.

Hoy es un sistema muy novedoso, porque es un canal de consecución de recursos que garantiza los flujos mensuales en Dividendo por Colombia, que los distribuye en una serie de proyectos sociales.





### ¿De qué manera el involucrarse a esta red impacta en las mismas empresas?

Lo que yo he percibido desde la mirada como partícipe de la Junta Directiva es que las empresas no han bajado la guardia en su apoyo a Dividendo por Colombia. Consideran además que participar en la fundación es un valor agregado en el interior de las compañías, es un sello de calidad y de conciencia social.

Frente a esa iniciativa, las empresas que entramos como constituyentes o fundadoras de Dividendo por Colombia teníamos también el interés de desarrollar en los empleados una conciencia social y abrir el camino para propiciar el voluntariado corporativo, lo cual además se ha venido utilizando como propósito de desarrollo de sus talentos y de sus equipos de trabajo.

### ¿Cómo ha evolucionado la labor social de la fundación?

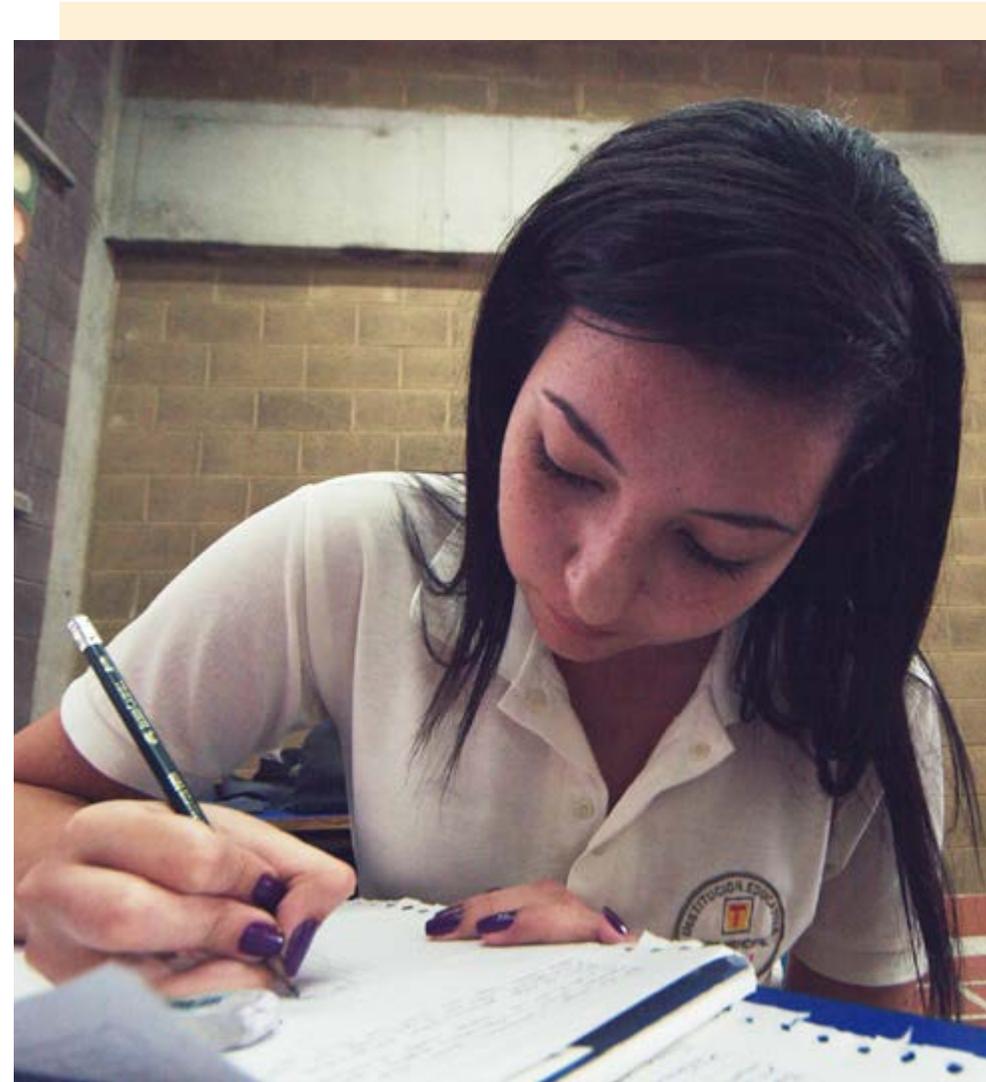
Al principio, la fundación no estaba tan orientada hacia el tema de la educación, sino que llevaba a cabo varias actividades sociales, mientras encontrábamos un norte más concreto. Después de algunos análisis muy serios, descubrimos que debíamos orientarnos hacia el ámbito educativo, y es lo que venimos haciendo hace 15 años.

Dividendo por Colombia ha ayudado a que seamos más conscientes de la importancia de trabajar por la calidad de la educación en el país, y el impacto que esto ha tenido para los niños y jóvenes, sobre todo para aquellos que no han podido acceder a ella por la violencia y el desplazamiento.



**“La constitución de Dividendo por Colombia fue una experiencia muy bonita, porque realmente nos permitió a todas las empresas despegarnos del individualismo para aportar lo que cada una tenía y convocar a sus empleados a ese propósito general, y que hoy vemos como un gran impacto”.**

Luis Fernando Ojalvo



### ¿Cuál considera que ha sido el principal impacto social de la fundación durante estos años?

Uno de los principales impactos es el haber logrado influir en algunas políticas públicas en el mejoramiento de la educación en el país. Por otro lado, proyectos como el de Leer y Escribir en la Escuela les ha permitido a muchos jóvenes superar situaciones de marginalidad y encaminarse de nuevo en el proceso de escolaridad.

Desde el punto de vista del relacionamiento con las entidades del Gobierno, Dividendo por Colombia tiene una gran imagen en las Secretarías de Educación de las principales capitales del país, así como de otros municipios, por la calidad de sus programas y el demostrar que procesos como el del acceso a la buena educación y el mejoramiento de prácticas como el de la lectura no necesitan a veces de grandes cantidades de dinero, sino simplemente del compromiso de las autoridades departamentales o municipales.



Uno de los principales impactos es el haber logrado influir en algunas políticas públicas en el mejoramiento de la educación en el país”.

### ¿Cuál es su percepción sobre el modelo de Dividendo por Colombia para llevar a cabo su labor de promover el derecho a la educación?

El modelo de Dividendo por Colombia busca que haya una mayor cercanía a los centros de provincia y entiende que sus procesos y programas se aplican dependiendo de las condiciones que se dan en la misma geografía del país.

Por eso, en algunas zonas se trabaja con los Centros de Excelencia de Atención para la Primera Infancia, en otras hay mayor enfoque en el voluntariado o la estrategia de Aceleración del Aprendizaje. Son varias ofertas, que al final todas apuntan a que en el país efectivamente se vaya dando un proceso de cambio en la educación, lo cual incluye además la formación a docentes y acciones dirigidas a la familia.

Hay que continuar seduciendo a muchos empresarios del país para que sean cada vez más conscientes de la necesidad del mejoramiento de la educación en Colombia y de una mayor cobertura rural, que les permita a los niños y jóvenes, tanto urbanos como rurales, tener un verdadero acceso a la educación, que les sirva en el futuro para ser hombres y mujeres de bien.

# EDUCACIÓN, EJE DE LA TRANSFORMACIÓN

CENTRO DE EXCELENCIA

GESTIÓN ESCOLAR

MODELOS EDUCATIVOS FLEXIBLES

LEER Y ESCRIBIR EN LA ESCUELA

SERO - LABORATORIO VIVO

FINANZAS PARA EL CAMBIO

Preescolar

# Centro de EXCELENCIA

UN ESPACIO PARA EL FORTALECIMIENTO Y CONEXIÓN DE ACTORES DE LA PRIMERA INFANCIA



## ¿QUÉ ES?

El Centro de Excelencia es una iniciativa que busca elevar la calidad de la atención inicial a la primera infancia mediante un modelo demostrativo basado en la evidencia; es decir, en principios de investigación científica que determinan la manera como se presta la atención a niños y niñas en el centro, cómo se concibe el sistema de formación profesional de agentes educativos que asisten a los cursos del centro y cómo se sistematizan y comparten los aprendizajes obtenidos. Esta iniciativa se inspira en los aprendizajes del Centro de Excelencia de United Way en Miami Dade.

## OBJETIVO

Contribuir al fortalecimiento y desarrollo de las políticas públicas de primera infancia, a partir del aumento en cobertura en la atención, la cualificación de agentes educativos y la innovación en los estándares de atención, todo esto dentro del marco de la alianza de impacto colectivo Primero lo Primero, que promueve el desarrollo de políticas públicas para la atención a la primera infancia en Colombia y busca expandirse a toda la latinoamérica.

## ¿CÓMO SE HACE?

1

### EDUCAR

- Brindar el servicio integral a 420 niños y niñas.
- Fortalecer las capacidades de 3.000 agentes educativos al año.
- Ofrecer recursos y herramientas de calidad.

2

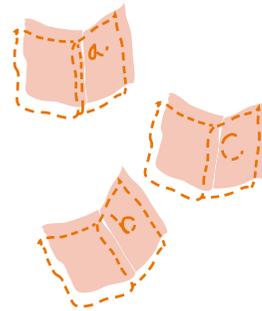
### DEMOSTRAR

- Infraestructura que permite el desarrollo de actividades de atención, formación e investigación al mismo tiempo, gracias al uso de un diseño arquitectónico innovador y la presencia de herramientas tecnológicas para el monitoreo y formación remota.
- Uso de metodologías de investigación en todos los procesos.
- Diseño y evaluación de impacto de estándares de atención.

3

### MOVILIZAR

- Empoderar a familias y comunidades frente a la importancia del desarrollo infantil.
- Generar redes entre actores públicos y privados.
- Fortalecer la política pública local y nacional.



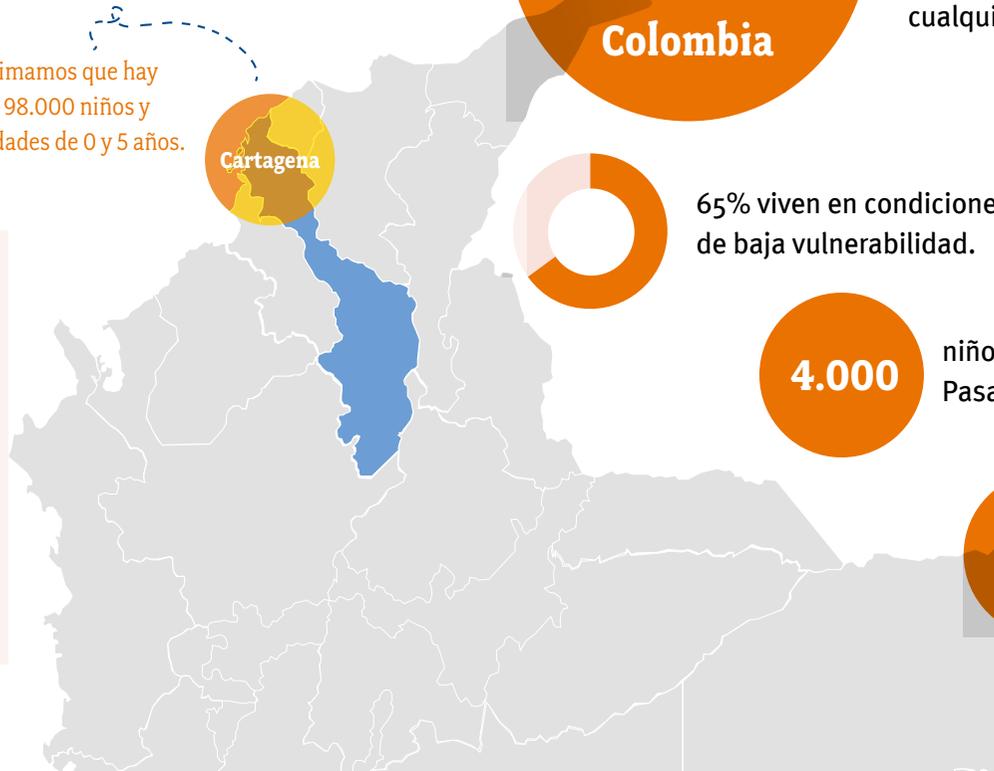
## PROBLEMÁTICA

Además de los desafíos de cobertura, uno de los mayores retos es incrementar la cualificación de los agentes educativos, para que estén en la capacidad de desarrollar una propuesta pedagógica que potencie el desarrollo de los niños y las niñas.

Por otra parte, el país enfrenta el reto de robustecer el sistema de métricas de evaluación y seguimiento al sistema de atención integral e incrementar progresivamente los estándares de atención.

**El Centro de Excelencia en educación temprana busca atender a 420 niñas y niños, además de generar estándares de calidad para brindar asistencia integral al Distrito de Cartagena.**

En Cartagena estimamos que hay una población de 98.000 niños y niñas entre las edades de 0 y 5 años.



**Más de 5 millones de ellos están en Colombia**

65% viven en condiciones de baja vulnerabilidad.

**4.000**

niños habitan en la zona de Pasacaballos-Cartagena.

**1.412**

recibe asistencia, de acuerdo con la oferta para la primera infancia, ofrecida por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).

## LOCALIZACIÓN

Unidad Comunera del Gobierno Rural de Pasacaballos en el Distrito Cultural y Turístico de Cartagena de Indias.

**Latinoamérica tiene más de 60 millones de niñas y niños que clasifican en el grupo de primera infancia.**

En Colombia, un poco más de 2,7 millones de niños y niñas están entre las edades de 0 a 5 años que reciben algún tipo de servicio en educación temprana o cualquier tipo de educación preescolar.

# UN MODELO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA PRIMERA INFANCIA

*La estrategia del Centro de Excelencia para la educación inicial comenzará a aplicarse en el 2018, en el corregimiento de Pasacaballos, en Cartagena, con el fin de mejorar la calidad educativa en la primera infancia. No obstante, desde ya se trabaja con la comunidad para ir preparando el terreno del que será un modelo de intervención replicable en otras regiones de Colombia y Latinoamérica.*

En el 2014, la Fundación Mamonal llevó a cabo en Cartagena el evento Ponle Foco a la Educación, en el cual se convocó a diferentes actores de la ciudad, entre maestros, padres de familia, estudiantes, el sector público, el sector privado, etc., con el fin de reflexionar sobre las necesidades de la ciudad en materia de educación. Entre las actividades desarrolladas, se generó un espacio de construcción participativa, cuyo objetivo era priorizar los temas en materia de educación en los que deberían enfocarse. Así, uno de los puntos fundamentales que emergieron fue el de la primera

infancia, que necesitaba con urgencia intervenciones fuertes y contundentes para garantizar a esta población una atención de calidad.

Con el propósito de elevar la calidad de la atención integral a la primera infancia y servir al mismo tiempo como un modelo de atención integral para niños y niñas de toda Colombia, inclusive Latinoamérica, se concretó una alianza privada entre las fundaciones Mamonal, Argos y Dividendo por Colombia, que contó además con la ayuda económica de la Fundación Vashit y el apoyo técnico de Comfenalco para crear el Centro de Excelencia en Pasacaballos.





El anuncio se realizó en el marco de la Cumbre Empresarial por el Desarrollo de la Primera Infancia, en Medellín, en junio del 2016. Posteriormente, con el apoyo de la Alta Consejería para la Primera Infancia, otras organizaciones públicas se han unido a la iniciativa, como es el caso de la Alcaldía Mayor de Cartagena, la Gobernación de Bolívar y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).

El primer beneficiario será el corregimiento de Pasacaballos, donde, en primer lugar, se construirá físicamente el Centro de Excelencia. La iniciativa beneficiará a 420 niños y niñas, que comenzarán a ser atendidos alrededor de julio del 2018, tiempo para el cual la edificación ya deberá estar lista.

“En el Centro de Excelencia confluirá una serie de elementos, tanto teóricos como prácticos, que ayudarán en los procesos de innovación, de gestión del conocimiento, investigación y de consolidación en todo lo referente a la educación en primera infancia”, señala David Carmona, Coordinador de Planeación y Control de Proyectos de la Fundación Mamonal.

## Pilares para la excelencia educativa

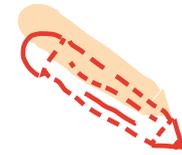
La estrategia está compuesta por tres pilares. El primero se denomina Educar, conformado por diversos elementos, dirigidos a garantizar la educación de calidad para los niños y niñas, así como cualificar al talento humano que interviene en el proceso de atención.

El segundo se denomina Demostrar. En este momento se hace necesaria la infraestructura, que debe complementarse con una ruta de observación y toda una plataforma tecnológica, con el fin de demostrar que el propósito de la estrategia efectivamente puede llevarse a la práctica, tras un proceso guiado, formado y orientado.

Colombia cuenta en la actualidad con la Estrategia Nacional de Atención Integral a la Primera Infancia De Cero a Siempre, que en el 2016 pasó a ser Ley y que busca asimismo aunar esfuerzos de los sectores público y privado, de las organizaciones de la sociedad civil y de la cooperación internacional, para trabajar por la primera infancia

en el país. Con el tercer pilar, el de Movilización, se busca que el Centro de Excelencia sea un escenario donde resulte posible movilizar esa política pública, se evidencie una articulación público-privada y se garantice que los niños y niñas, sin diferencia alguna, obtengan lo que requieran.

“Va a ser un momento en el que todos vamos a tener que estar muy sincronizados para lograr ese objetivo tan ambicioso y trascendental que estamos planteando”, afirma Alexandra Herrera, Coordinadora de Gestión de Proyectos de Educación de la Fundación Mamonal.



La idea es que el Centro de Excelencia tenga las puertas abiertas para todas las entidades de servicio de atención a la primera infancia en Pasacaballos, fortalezcan su trabajo y sientan en el centro un apoyo constante”.

Alexandra Herrera, Coordinadora de Gestión de Proyectos de Educación de la Fundación Mamonal





## La labor actual

Aunque el Centro de Excelencia comenzará a operar en Pasacaballos a mediados del 2018, desde ya se están llevando a cabo procesos de acompañamiento en la comunidad. Así, la Fundación Mamonal aplica desde el 2015 la iniciativa Hogares Comunitarios Integrales, una modalidad del ICBF ya consolidada y cuyo fin es, a través de un equipo interdisciplinario, fortalecer las prácticas de atención en madres comunitarias, trabajadores sociales, talleristas, pedagogos, nutricionistas, etc.

“Este ha sido un trabajo muy interesante, que nos ha permitido estar cerca de la comunidad desde ahora –señala Alexandra Herrera–. La idea es que el Centro de Excelencia tenga las puertas abiertas para todas las entidades de servicio de atención a la primera infancia en Pasacaballos, fortalezcan su trabajo y sientan en el centro un apoyo constante, y que los niños, independientemente del escenario en el que se encuentren, estén bien atendidos y se les garantice su desarrollo integral”.

Por otro lado, en convenio con Dividendo por Colombia, se implementará el

modelo Nacer Aprendiendo: Ambientes Saludables, de United Way, que cuenta con el apoyo de P&G, y cuyo fin es acompañar centros de desarrollo infantil (en esta caso, hogares comunitarios), para mejorar las prácticas de los modelos de atención actuales y ayudarlos a promover ambientes saludables de manera integral; es decir, no solo en el sentido físico y nutricional, sino también emocional.

Eso significa hacer un proceso de acompañamiento permanente a estas instituciones, que se convierta además en un modelo que incida en las políticas públicas y en un referente de cómo mejorar los ambientes para la atención de los niños y niñas. Al mismo tiempo, estas acciones servirán como experiencia útil para la construcción del modelo de atención que se implementará en el Centro de Excelencia.

“El reto será atender los 35 hogares comunitarios con los que actualmente cuenta Pasacaballos –afirma Alexandra Herrera– y así ir de la mano con la comunidad e irnos preparando todos, incluidos los niños y niñas, para lo que será el Centro de Excelencia”.



En el Centro de Excelencia confluirá una serie de elementos, tanto teóricos como prácticos, que ayudarán en los procesos de innovación, de gestión del conocimiento, investigación y de consolidación en todo lo referente a la educación en primera infancia”.

David Carmona, Coordinador de Planeación y Control de la Proyectos de Fundación Mamonal



# IMPACTO SOCIAL Y EN EDUCACIÓN

Las siguientes son algunas de las acciones emprendidas por Dividendo por Colombia durante el 2016, desde la estrategia de Centro de Excelencia para la Educación Inicial:

junio

- Se realizó el lanzamiento del proyecto en la Cumbre Latinoamericana por la Primera Infancia.

octubre

- Se logró la adquisición de un predio por parte de la Fundación Mamonal y se inició el diseño del componente de formación (currículo y programas) del Centro de Excelencia.

noviembre

- Se avanzó en la consolidación del acuerdo tripartito entre Mamonal, Argos y Dividendo.
- Se avanzó en la construcción de un acuerdo de cooperación técnica con el Centro de Excelencia de Miami Dade.
- Se inició el despliegue del programa de United Way para la primera infancia Nacer Aprendiendo (Grant de P&G).
- Se dio inicio a la alianza Primero lo Primero, con el fin de aunar esfuerzos para dar una atención integral a la primera infancia en Colombia.



## CIFRAS



## COSTOS DEL PROYECTO

Convenio de cooperación para la puesta en marcha del Centro de Excelencia para la Atención Integral a la Primera Infancia.

Inversión social  
2016

**\$815.998.110**

VALOR DEL PROYECTO  
A 3 AÑOS

**\$8.506.135.702**

# RETOS

1

Diseñar una iniciativa que sirva como plataforma para el desarrollo de prácticas y experiencias disruptivas en educación inicial, para la atención de la primera infancia y la formación del talento humano.

2

Promover la investigación y la innovación en educación inicial.

3

Desarrollar una alternativa de gestión de la calidad basada en la evidencia y la práctica, que fortalezca la política pública.

4

Consolidar un proyecto de ciudad que beneficie a todos, el distrito de Cartagena y la Región Caribe.



# LA ESTRATEGIA DEL CENTRO DE EXCELENCIA ES POSIBLE GRACIAS A:

El Centro de Excelencia es parte de la alianza:



Es una iniciativa de:

Donante principal



Dividendo por Colombia



## Vashisht Foundation

Socios corporativos

Con el apoyo técnico de:



Básica  
Primaria

# Gestión ESCOLAR

EL TRABAJO POR LA  
PERMANENCIA ESCOLAR  
ES LA CLAVE PARA  
GENERAR CAPACIDADES Y  
SOSTENIBILIDAD

## ¿QUÉ ES?

Una estrategia de acompañamiento integral a las escuelas y hogares comunitarios desde una perspectiva de gestión del cambio, que contribuye al fortalecimiento y mejoramiento de las capacidades institucionales y su empoderamiento con la comunidad educativa. Esta estrategia se aplica en los jardines infantiles, primaria y bachillerato.

## OBJETIVO

Contribuir al mejoramiento institucional en procesos de gestión académica, directiva y comunitaria, teniendo en cuenta la capacidad instalada de las instituciones y los retos del contexto, para garantizar la permanencia escolar.



## ¿CÓMO SE HACE?

**Dividendo por Colombia aplica su estrategia de Gestión Escolar para el Cambio a través de los siguientes componentes, con los que acompaña a la comunidad educativa:**

1

### GESTIÓN DIRECTIVA

Es el direccionamiento estratégico de una institución educativa en la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno.

2

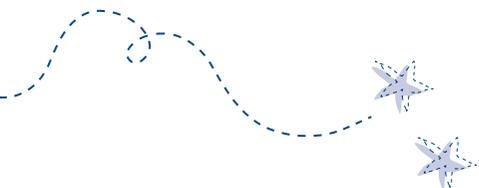
### GESTIÓN ACADÉMICA

Esta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.

3

### GESTIÓN COMUNITARIA

Es el proceso de construcción colectivo, en el cual se establecen diferentes formas de interacción, comunicación y participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa para el mejoramiento institucional.



La experiencia de Dividendo por Colombia en materia de acompañamiento a la Gestión Escolar se ha dado con el acercamiento a establecimientos educativos urbanos y rurales de la Región Caribe, ubicados en comunidades que tienen relación con empresas que están presentes en la zona y que desde sus políticas de responsabilidad social han querido producir cambios que se reflejen en el desarrollo social de las comunidades desde la educación.

LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN ESCOLAR SE LLEVA A CABO EN:

**Los municipios**

Los Palmitos, Chalán y Colosó

Sucre

Magdalena

Bolívar

**Sitionuevo**

en las instituciones educativas Palermo y Rural San Antonio.

**El Carmen de Bolívar**

en la Institución Educativa El Salado



### Algunas de las problemáticas de los establecimientos educativos oficiales:

- Baja participación de la comunidad.
- Afectación del clima escolar.
- Bajas tasas de permanencia y de asistencia frente a altas tasas de repitencia y de deserción.
- Desarticulación escuela y contexto comunitario.
- Baja pertinencia del modelo, el currículo y las prácticas pedagógicas.

## PROBLEMÁTICA

Según cifras del departamento del Atlántico, la tasa de asistencia en el nivel de secundaria durante el año 2014, en ese territorio fue tan solo del

**85,3%**

de la población matriculada

y la tasa de reprobación fue del

**8,9%**

1,6 más alta que en el año 2011.

En lo que respecta a desempeño académico, tomando como referente los resultados de quinto grado en el área de lenguaje del departamento de Magdalena, un

**36%**

de estudiantes se encuentra en nivel insuficiente

y tan solo

**7%**

en el nivel avanzado.

Los promedios nacionales son:

**41%**

nivel insuficiente

**12%**

nivel avanzado



Miladys Paola Marmolejo, madre comunitaria de la vereda Paraíso

## MADRES COMUNITARIAS, primer eslabón de la cadena educativa

*Sembrando Futuro es una iniciativa apoyada por Coltabaco, que hace parte de su estrategia de acompañamiento a la gestión escolar de instituciones y municipios. El programa está dirigido a los tres niveles de la educación. Aquí la historia de una de las madres comunitarias que participa de él.*

Miladys Paola Marmolejo es una madre comunitaria de la vereda Paraíso, en el municipio de Colosó (Sucre). Con 29 años, esta mujer, con una evidente sensibilidad, tiene desde el 2013 una guardería, llamada Mi Nueva Esperanza, en la que cuida y forma a doce niños y niñas de entre dos y cuatro años. Así, sus jornadas las destina exclusivamente a desarrollar diversas actividades pedagógicas para que, como ella misma lo dice, estén mejor preparados para su ingreso al colegio.

Juegos, canciones, rondas, pintura, exploraciones a la naturaleza acompañan los días de estos niños; pero de entre estas actividades hay una fundamental que se ha convertido en el momento más preciado de la jornada, la lectura de cuentos.

Gracias a esta guardería y a la labor abnegada de Miladys, este grupo de niños tienen la fortuna de relacionarse desde una edad tan temprana con los libros, de familiarizarse con las letras y de estimular su imaginación.

Sin embargo, dirigir una actividad de lectura para niños tan pequeños no es una tarea sencilla. Si se desea que sea un momento de verdadera estimulación y desarrollo de habilidades, debe haber un método en el proceso, además de paciencia y acompañamiento constante.



## → Sembrando Futuro

Como parte de la estrategia de acompañamiento a la gestión escolar de algunos municipios del Caribe (entre ellos Colosó), se lleva a cabo el programa Sembrando Futuro, cuyo foco en el caso de la gestión escolar en la primera infancia es desarrollar las competencias pedagógicas de las madres comunitarias y los métodos de lectura para niños.

Para la fundación, dado que la atención a la primera infancia es reciente en el país, la cualificación de los cuidadores es el elemento primordial de la agenda. De ahí la importancia de dirigir su estrategia a las madres comunitarias, pues muchas de ellas, como es el caso de Miladys, son las primeras que tienen contacto con los niños antes que estos inicien la aventura de estudiar en la escuela, y los libros son una herramienta esencial para que lleguen mejor preparados.

“Antes les leíamos a los niños como si lo estuviéramos haciendo para nosotras –dice Miladys–. Hoy en día leemos de manera diferente, nos dirigimos más a ellos, de forma que nos puedan entender mejor, y sabemos cómo darles explicaciones con mayor claridad. También buscamos que el niño pueda ver el texto mientras leemos, para que siga la lectura y así se involucre más en ella”.



Como parte de la estrategia de acompañamiento a la gestión escolar de algunos municipios del Caribe (entre ellos Colosó), se lleva a cabo el programa Sembrando Futuro.



## ▶ Un cambio importante

A partir del 2014, Miladys ha participado en el programa de gestión escolar, y desde entonces aplica lo aprendido en su hogar comunitario. Según ella, en la vereda había niños bastante atrasados en lectura, pero gracias a los libros y las capacitaciones, ha habido muchos avances en ese sentido.

“Se ha presentado un cambio muy importante –afirma–. Los niños no solo escuchan con atención nuestras lecturas,

sino que ellos mismos se acercan a los libros y los abren, y hacen como si estuvieran leyendo. Otros, que antes no hablaban muy bien, han venido mejorando y son más expresivos, y esto gracias a la lectura. Además, los padres de familia se muestran muy agradecidos”.

Las capacitaciones que ofrece la estrategia abarcan también otros campos, como las manualidades, el trabajo en papel,

## Una cadena educativa

En la vereda solo hay un colegio y alrededor de 60 niños; todos se encuentran estudiando, contando los de la guardería Mi Nueva Esperanza. Hay dos profesores, uno cubre los cursos de transición a segundo, y otro, de tercero a quinto. Ellos y Miladys son muy cercanos, lo que facilita el intercambio de materiales e ideas para la formación de los niños. “A pesar de los pocos docentes, los estudiantes salen muy bien preparados para el bachillerato”, afirma la madre comunitaria.

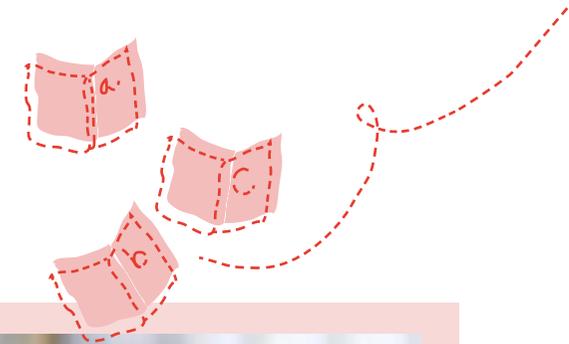
Por ello esta vereda es un ejemplo claro del impacto del acompañamiento, pues su fin es precisamente empoderar a la comunidad educativa en una formación de calidad para sus niños, y tanto profesores

como estudiantes, o madres comunitarias en este caso, hacen parte de esa cadena educativa que se extiende hasta el bachillerato, y que es necesario fortalecer desde los primeros eslabones.

Esta es una estrategia que también impacta en la vida profesional y los sueños de los formadores. Tal es el caso de Miladys, que desde su guardería ha empezado también a proyectar su futuro.

“Yo quiero seguir avanzando con los niños, seguir leyéndoles cuentos, y ayudar a alejarlos de amenazas, como la drogadicción. Me veo a mí misma siendo una madre comunitaria ejemplar en mi vereda y luego una docente, y así poder estar con muchos más niños”.

la redacción de cuentos, entre otras herramientas que les son útiles a las madres comunitarias para fortalecer sus habilidades de enseñanza. También suelen asistir estudiantes de las escuelas, de entre ocho y diez años, que aprovechan estos escenarios para formarse.



# IMPACTO SOCIAL Y EN EDUCACIÓN

Las siguientes son algunas de las acciones emprendidas por Dividendo por Colombia durante el 2016 desde su estrategia de gestión educativa:

mayo

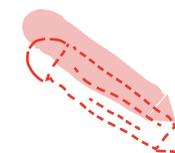
- La Institución Educativa Departamental Rural Palermo intervenidas alcanzaron la categoría de desempeño destacado en el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE), herramienta para hacer seguimiento al progreso de los colegios en Colombia.

octubre

- Se produjo y se lanzó el libro *Cuentos de mamá*, escrito por madres comunitarias.

noviembre

- Se implementó un nuevo esquema para la gestión de información y sistematización de informes.
- Se diseñó, en articulación con la Fundación Nutresa, la propuesta 'Territorios Escolares para la Gestión de la Paz y la Convivencia'.
- Se construyó un aula en la vereda Villa Amalia (El Salado).
- Se iniciaron los estudios, diseños y construcción de la escuela demostrativa para el municipio Los Palmitos.



## RETOS

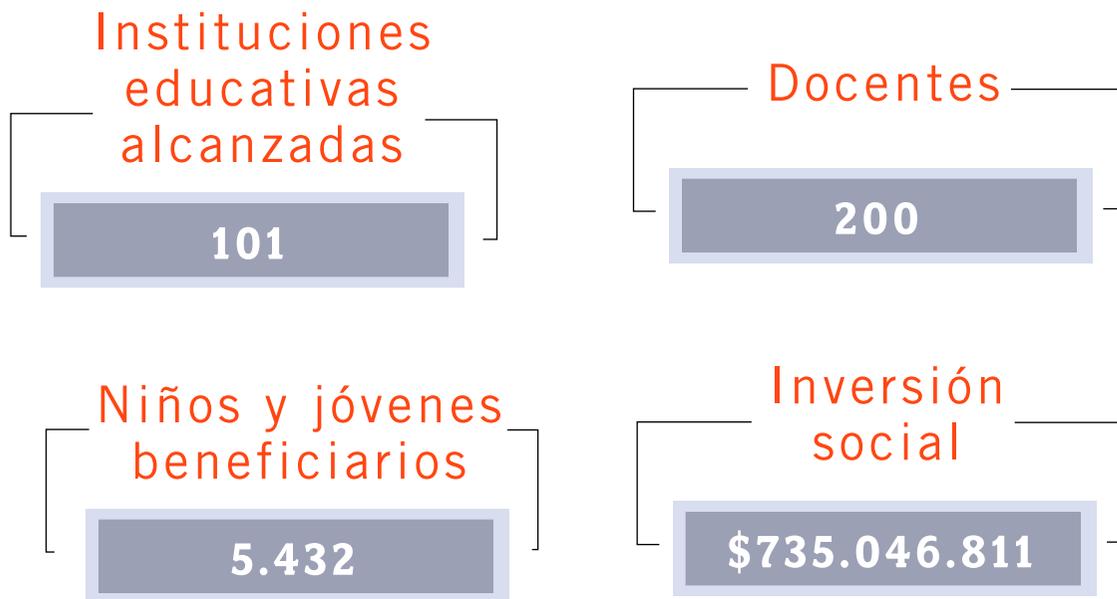
1

En el 2017 la escuela demostrativa en la vereda Soledad (Palmitos – Sucre) será un referente de la educación rural en cualificación de docentes en la escuela nueva de posprimaria.

2

La fundación se encuentra apoyando la conformación de la mesa territorial de educación de Montes de María.

## CIFRAS



La Institución Educativa Departamental Rural Palermo alcanzó un desempeño destacado en el ISCE (Índice Sintético de Calidad Educativa)

LA ESTRATEGIA  
DE GESTIÓN ESCOLAR  
ES POSIBLE  
GRACIAS A:

**Jamar**

*Fundación Social CEA*

**COREMAR**

**buenamar**  
FUNDACIÓN MINERVINI



Básica  
Primaria

# Modelos EDUCATIVOS FLEXIBLES

FORTALECIENDO  
EL ACCESO Y LA  
PERMANENCIA AL  
SISTEMA EDUCATIVO



## ¿QUÉ ES?

Los Modelos Educativos Flexibles son acciones pertinentes que permiten contrarrestar en niños y jóvenes dificultades asociadas al desarrollo de competencias básicas de lectura, escritura y matemáticas, y la condición de extraedad. Estos factores tienen alta injerencia en el fracaso escolar y la deserción y, por tanto, afectan directamente la permanencia escolar.

## OBJETIVO

Fortalecer el acceso y la permanencia en el sistema educativo a niños y jóvenes en riesgo de deserción, mediante la oferta de Modelos Educativos Flexibles pertinentes y adaptados a sus necesidades educativas.

## ¿CÓMO SE HACE?

En este cluster se organiza y despliega la operación nacional de los Modelos Educativos Flexibles de competencias básicas (Procesos Básicos, Aprendizajes Básicos y Brújula) y Aceleración del Aprendizaje.

Estos modelos parten de reconocer que los niños y jóvenes tienen saberes, aprendizajes, habilidades y competencias que han sido desarrollados a lo largo de su vida y sobre los cuales se puede construir nuevos conocimientos y competencias, hayan o no estado en la escuela. En ese sentido, dichos modelos:



**Buscan garantizar una atención diferencial** que tenga en cuenta tanto el perfil del estudiante como su nivel de desarrollo.



**Están alineados con la política pública, para lo cual se forma también a los docentes en el uso y trabajo con Estándares Básicos de Competencias**, protocolos y planes de mejoramiento, y en la inserción de los programas en los Proyectos Institucionales tanto curriculares (PEI) como de evaluación (SIE) o transversales (PRAE, PILE, etc.).



Van de la mano de planes locales, municipales, territoriales, regionales y nacionales.



Se implementan durante un año lectivo en aulas de establecimientos educativos públicos, con el apoyo de las Secretarías de Educación y los directivos docentes correspondientes.



Garantizan que niños, niñas y jóvenes en extraedad tengan una oportunidad de recuperar la confianza en sí mismos y en los procesos de aprendizaje, para que regresen o permanezcan en el sistema educativo y construyan planes de vida que les permitan desarrollarse integralmente.

# LOCALIZACIÓN

Los Modelos Educativos Flexibles se despliegan en:

**Atlántico**

**Valle del Cauca**

Cali  
Yumbo

**Bogotá**

**Chocó**

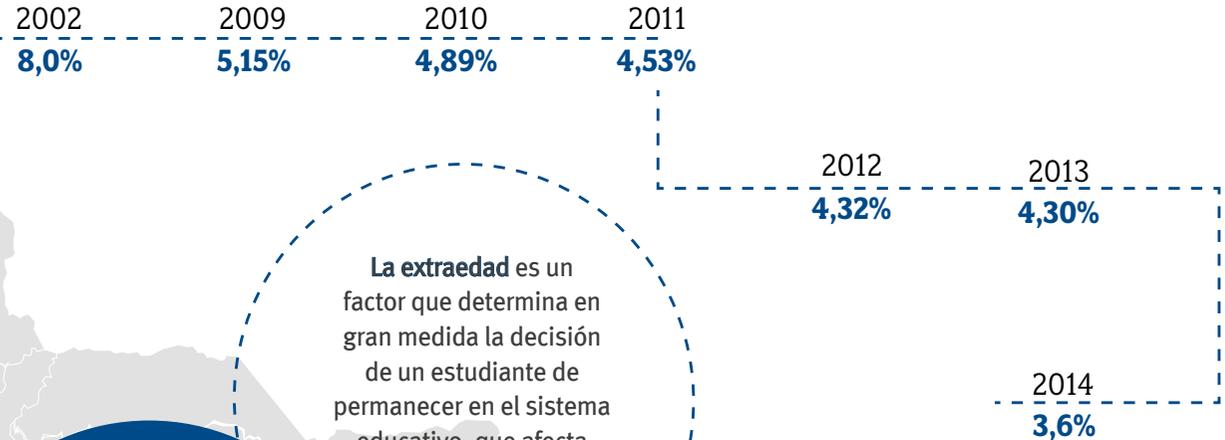
Buenaventura

**Tumaco**

**Antioquia**

Medellín y su área metropolitana (Itagüí, Envigado, Bello, Sabaneta, Caldas, La Estrella, Barbosa y Girardota)

La tasa nacional de deserción escolar (que corresponde al rango desde primero hasta undécimo) ha tenido el siguiente comportamiento en los últimos años:



La extraedad es un factor que determina en gran medida la decisión de un estudiante de permanecer en el sistema educativo, que afecta también y directamente la permanencia.

EN COLOMBIA  
MÁS DE

**2 millones**

DE NIÑOS  
ABANDONAN  
EL COLEGIO

El caso más grave de deserción está en el primer grado de la educación básica, aunque es sabido que la educación previa al preescolar incide directamente en tales abandonos,

pues los estudiantes que han tenido algún tipo de asistencia anterior desertan entre un 30 y un 35% menos que quienes no la tuvieron.

# PROBLEMÁTICA



# ACELERACIÓN DEL APRENDIZAJE:

## un reencuentro con la escuela

*Aceleración del Aprendizaje hace parte de los Modelos Educativos Flexibles, que son desplegados por la Fundación Dividendo por Colombia y están dirigidos a reintegrar a la escuela a estudiantes en extraedad, los cuales por diversos motivos tuvieron que abandonar sus estudios. Esta es la historia de Katherine Miranda, una de las beneficiadas.*



Katherine Miranda es una estudiante de 16 años, que cursa en la actualidad el grado octavo, en el Colegio Luis Carlos Galán Sarmiento, en el barrio La Luz, en el suroriente de Barranquilla. Es una de las alumnas más destacadas de su curso y una joven con muchos sueños y un ánimo y alegrías constantes, que se sienten en la fuerza de su voz.

Pero tal espíritu pudo haberse visto truncado tres años antes, cuando sus padres se separaron, lo que llevó a su madre y a Katherine a mudarse una temporada a La Guajira. Entonces, la niña tuvo que abandonar el colegio cuando cursaba tercero de primaria para cuidar a

sus hermanos en casa, mientras su madre trabajaba. Tiempo después la situación cambió, y ya Katherine podía regresar a la escuela. Sin embargo, ya no estaba en el rango de edad del grado al que ingresaría.

No obstante, la estudiante encontró en el Colegio Luis Carlos Galán Sarmiento la oportunidad de continuar su formación en primaria y nivelarse, gracias al programa Aceleración del Aprendizaje, que hace parte de la estrategia Modelos Educativos Flexibles, cuyo fin es contrarrestar dificultades asociadas a la condición de extraedad, fracaso escolar y deserción entre los estudiantes, como fue el caso de Katherine.



## → Incidencia en la permanencia escolar

El Colegio Luis Carlos Galán Sarmiento cuenta con tres sedes y acoge entre 2.500 y 2.700 estudiantes. La institución cuenta además con cuatro grupos, de 25 estudiantes cada uno, que se benefician del modelo Aceleración del Aprendizaje. Durante un año, estos niños, de un rango de edad de entre 13 y 16 años, vivirán un proceso en el que fortalecerán sus competencias académicas y emocionales para ingresar luego a grado sexto, completamente nivelados y preparados para asumir los retos del bachillerato.

Para Yenís Muñoz, docente y encargada del programa en la institución, Aceleración del Aprendizaje ha sido una oportunidad para que jóvenes que han sido relegados por determinadas situaciones sociales y no hayan podido continuar sus estudios en un periodo específico se reen cuentren con la escuela.

Así, durante el proceso, la iniciativa, como los demás Modelos Educativos Flexibles de Dividendo por Colombia, trabaja en criterios que inciden en la permanencia

escolar de estos estudiantes: autoestima, autoimagen y autoconcepto; confianza en el proceso educativo; desempeños en competencias básicas; prácticas de aula; desarrollo de competencias emocionales, y asistencia irregular.

### Un camino positivo

De ese modo, en el caso puntual del Colegio Luis Carlos Galán Sarmiento, la jornada está muy bien estructurada y dirigida, cuidando siempre que cada instante sea muy lúdico y dinámico, con el fin de mantener el interés de los niños en el colegio y en este proceso en particular.

Así, bajo las directrices del modelo, el día se inicia con un momento de lectura, espacio esencial para que los estudiantes comiencen a fortalecer sus competencias y que se aprovecha también para contextualizarlos sobre las actividades que

llevarán a cabo. Sigue la revisión de la tarea, generalmente a través de un juego. Después se hace la presentación de lo que denominan “el desafío”, que es, en esencia el objetivo que los estudiantes deben lograr durante la jornada y el cual permanece visible en el aula de clase.

“  
A nivel institucional, el modelo ha significado una fortaleza para nosotros, porque los niños que han pasado del grupo de Aceleración del Aprendizaje a las aulas regulares han ayudado también a mejorar el nivel académico de la institución”.

Yenís Muñoz, docente y encargada del programa Aceleración del Aprendizaje en el Colegio Luis Carlos Galán Sarmiento



Yenís Muñoz, docente de Modelos Educativos Flexibles.





Katherine Miranda, estudiante y beneficiaria de Modelos Educativos Flexibles.



Se enfocan luego en el desarrollo de contenidos, que cuenta con unas pautas específicas para tratar las temáticas del día y que están relacionadas con el desafío. Esta es una etapa clave, pues en ella los estudiantes deben asumir roles específicos, como el de líder o relator, entre otros; un espacio diseñado para fortalecer su autoestima. Por último, se hace un repaso de los contenidos, una evaluación sobre la labor desempeñada y la preparación de la tarea, momento que se aprovecha para que el niño visualice su labor del día siguiente y se trace una meta.

“A nivel institucional –señala Yennis–, el modelo ha significado una fortaleza para nosotros, porque los niños que han pasado del grupo de Aceleración del Aprendizaje a las aulas regulares han ayudado también a mejorar el nivel académico de la institución. Positivo también porque La Luz es un barrio bastante vulnerable, adonde llega además mucha población desplazada, con pocas posibilidades para estudiar. El colegio y el programa, entonces han representado para muchos niños un puente para retomar un camino positivo y en el futuro aportarles ellos mismos a la sociedad”.



Aceleración del Aprendizaje me ayudó mucho a desarrollar la lectura –cuenta Katherine–, porque cuando yo ingresé al programa no sabía leer muy bien. Hoy en día me felicitan porque tengo una gran habilidad en lectura”.

Katherine Miranda, estudiante de grado octavo del Colegio Luis Carlos Galán Sarmiento y beneficiaria del programa



## Un futuro promisorio

Katherine ha sido entonces uno de los estudiantes que ya han vivido el proceso de Aceleración del Aprendizaje y que hoy ya ostentan habilidades académicas que los acompañarán el resto de su formación. “Al principio tenía muchos temores –afirmó Yennis Muñoz, que fue su maestra durante el proceso–, pero poco a poco fue superándose, gracias al programa, pues este contribuye a que estos niños fortalezcan su autoestima y retomen su confianza en la escuela. Hoy es una joven que quiere seguir saliendo adelante”.

“Aceleración del Aprendizaje me ayudó mucho a desarrollar la lectura –cuenta Katherine–, porque cuando yo ingresé al programa no sabía leer muy bien. Hoy en día me felicitan porque tengo una gran habilidad en lectura. En general el modelo me dejó una experiencia muy bonita, me enseñó a ser mejor persona y a tener muy buena disciplina. Mi sueño ahora es ser auxiliar de enfermería, porque me gusta mucho ayudar a las personas”.

# IMPACTO SOCIAL Y EN EDUCACIÓN

Las siguientes son algunas de las acciones emprendidas por Dividendo por Colombia durante el 2016 desde los Modelos Educativos Flexibles:



**enero**

Se realizó la transición del modelo Brújula en la Región Caribe y se fortaleció la articulación con las Secretarías de Educación de otras regiones.

**mayo**

Se crearon los Comités Nacionales de Operadores de Modelos Flexibles.

**junio**

Se implementó una batería de instrumentos y herramientas para la gestión de información.

**octubre**

Se diseñó el modelo de gestión y de escalabilidad para Metodologías Educativas Flexibles.

**noviembre**

Se hizo el diseño y promoción del uso de dispositivos pedagógicos.

**diciembre**

Se construyeron los reportes del 2015 sobre permanencia escolar a nivel nacional y de los territorios intervenidos.

**otros**

- Se firmaron convenios con las Secretarías de Educación de Atlántico, Antioquia, Chocó, Barranquilla, entre otras, empoderando así al sector público.
- Se hizo entrega de dotación a docentes y estudiantes del programa en todas las instituciones del país donde se implementan los módulos.

## CIFRAS

Inversión social

\$ 2.535.413.551

Docentes impactados

686

Instituciones educativas alcanzadas

393

Tasa de permanencia

93%

Aulas alcanzadas

393

Tasa de promoción

86%

40 instituciones educativas alcanzaron un desempeño destacado en el ISCE (Índice Sintético de Calidad Educativa)

Niños y jóvenes beneficiarios

17.057

# LOS MODELOS EDUCATIVOS FLEXIBLES SON POSIBLES GRACIAS A:



Básica  
Primaria

# Leer y Escribir EN LA ESCUELA

UNA ESTRATEGIA PARA  
EL FORTALECIMIENTO DE LA  
COMPRESIÓN LECTORA  
Y EL DESARROLLO  
DE LAS COMPETENCIAS  
COMUNICATIVAS EN LOS NIÑOS

## ¿CÓMO SE HACE?

La ejecución de la estrategia Leer y Escribir en la Escuela se desarrolla en tres fases durante tres años:

### Fase 1

Dotación de materiales e inicio de procesos de cualificación con docentes para que transformen sus prácticas de aula.

Acompañamiento y seguimiento a los procesos impulsados a nivel institucional y cualificación de nuevas estrategias de aula.

### Fase 2

### Fase 3

Proceso de transferencia y sostenibilidad a través del fortalecimiento de los proyectos institucionales de lectura y escritura.

## ¿QUÉ ES?

Es una estrategia de acompañamiento a la escuela, que se desarrolla través de procesos que transforman las prácticas de aula de los docentes de básica primaria, para el fortalecimiento de las competencias comunicativas de los estudiantes.

## OBJETIVO

Fortalecer las competencias de lectura y escritura de los niños en la escuela.

**Durante este proceso, Dividendo por Colombia lleva a cabo las siguientes acciones:**

- Establecer las alianzas con las Secretarías de Educación Correspondientes, con el propósito de fortalecer la capacidad instalada en las entidades territoriales y hacer sostenible la implementación del programa.
- Implementar la intervención, contemplando la totalidad de sus componentes (formación, dotación, seguimiento y evaluación), con el fin garantizar la calidad de la ejecución.

## LOCALIZACIÓN

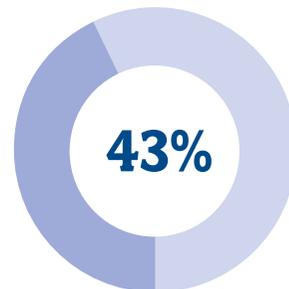
La estrategia se ejecuta en Bogotá, Guarne, Marinilla, Cali, Bucaramanga, Pereira y Armenia.

## PROBLEMÁTICA



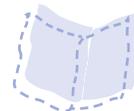
Los resultados de las pruebas Saber (2014) revelan que el 58% de los estudiantes de grado 5.º se encuentran en el nivel mínimo en el área de lenguaje.

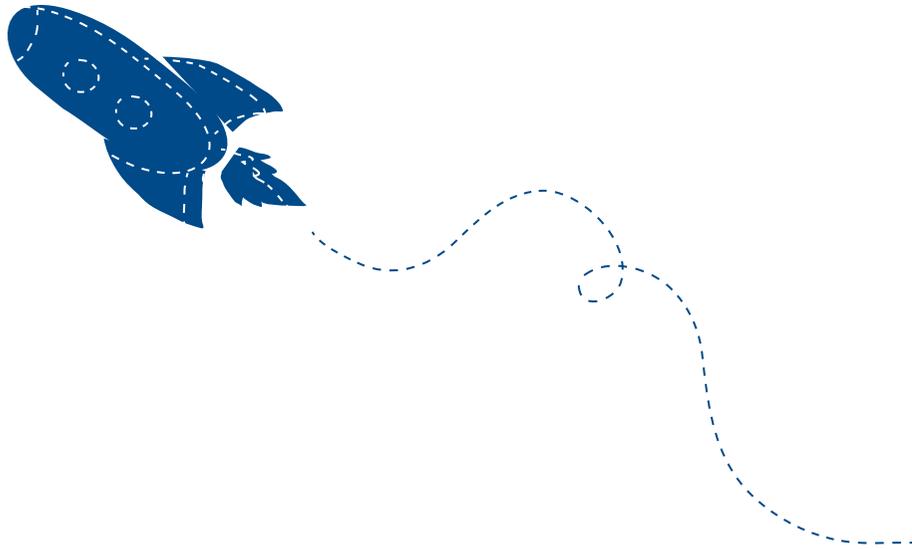
Los resultados de las pruebas PISA (2015) en lectura indican que el 43% de los estudiantes de 15 años, se encuentran por debajo del nivel mínimo aceptable, según los estándares de dicha prueba.



La manera como se asumen la lectura y la escritura en el interior de la escuela indica que estas prácticas todavía son concebidas como actos mecánicos y ajenos a los niños y jóvenes, y no como ejercicios democráticos, voluntarios y conscientes, que suponen una labor que va más allá de lo meramente funcional.

Los niños y niñas colombianos leen y escriben poco, y cuando lo hacen los resultados son deficientes, no dominan las habilidades para decodificar y, lo que es más grave, no comprenden lo que leen.





# LECTURA Y ESCRITURA PARA LA ESCUELA Y LA VIDA

*Leer y Escribir en la Escuela actualmente está desarrollando una estrategia de innovación que tiene el propósito de focalizar sus acciones en la comprensión lectora e involucrar los nuevos formatos de lectura que proponen el universo de lo digital.*



“Mientras no abrimos un libro, ese libro es literalmente solo una cosa entre las cosas, pero cuando lo abrimos, cuando el libro encuentra a su lector, entonces ocurre el hecho estético”. Estas palabras, de Jorge Luis Borges, recuerdan el vínculo que puede crearse entre un lector y la lectura y la infinidad de posibilidades que este nexo, casi mágico, representa.

Un niño que se ha habituado a tal relación, que comprende el significado de las palabras con las que se enfrenta, que ha contado con la fortuna de tener maestros que le

han proporcionado las herramientas suficientes para lograr un buen desarrollo de lectura y de escritura, ese niño tendrá mayores posibilidades de desempeño académico positivo en todas las etapas de su formación.

Las posibilidades de deserción escolar se reducen también de manera considerable, pues los niños tendrán una mayor comprensión de los temas tratados en el aula, responderán de mejor manera a las tareas, y su éxito académico generará más motivación en él y, por ende, querrá seguir aprendiendo, conociendo, interactuando e, incluso, creando.





Con el objetivo de mejorar tales competencias comunicativas en los estudiantes de básica primaria, Dividendo por Colombia diseñó el programa Leer y Escribir en la Escuela, que cuenta hoy con la participación de la Universidad de Antioquia como aliado técnico en su consolidación. La iniciativa busca modificar condiciones de acceso y uso de materiales de lectura y escritura y generar iniciativas de transformación de prácticas pedagógicas en los docentes para sus procesos de formación.

### Reformulación de las fases

Leer y Escribir en la Escuela está compuesto por tres fases: la primera (aprestamiento) consiste en la dotación de una colección básica de textos para la escuela y unas actividades para la enseñanza de la lectura y la escritura. La segunda (apropiación y fortalecimiento) se

centra en el proceso de escritura creativa y lectura como ejercicio social y comunitario; la tercera consiste en la transferencia y sostenibilidad del proyecto en la institución.

Aunque las fases están conectadas, se puede fortalecer la estrategia de seguimiento para que permita ver de manera más exacta cómo avanzan los niños y maestros en el proceso de acercamiento a la lectura y la escritura; por ello, las tres fases se encuentran en la actualidad en una etapa de alineación, según explica Doris Ramírez, profesora de la Facultad de Educación de la Universidad de Antioquia.

Los énfasis serán entonces distintos en los tres momentos. El primero se dirigirá a que los profesores reconozcan los elementos conceptuales e interioricen las estrategias de formación y se familiaricen con los materiales,

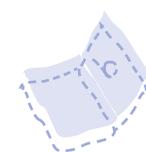
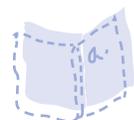
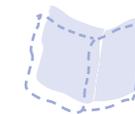


Una estrategia centrada en los retos puede generar en los niños, los jóvenes y los mismos maestros una actitud positiva hacia el proceso de formación; no se trata solo de alcanzar unos indicadores, sino de avanzar en la superación de retos e ir configurando prácticas que le sirvan a toda la escuela”.

Doris Ramírez, profesora de la facultad de Educación de la Universidad de Antioquia



Doris Ramírez, docente del programa Leer y Escribir en la Escuela



→ tanto impresos como digitales. En el segundo, deberán configurar algunos escenarios didácticos y mejorar sus estrategias en el sentido metodológico. Y en el tercero, serán capaces de construir con la comunidad educativa un proyecto de lectura y escritura para la institución, que les implique a ellos ir superando los retos que se presenten.

“El rediseño de las tres fases, aun cuando mantendrá algunos componentes del programa actual, implicará un cambio radical: no dedicarse solo a la promoción de la lectura y escritura, sino considerar el desarrollo de habilidades en estas competencias tanto en formatos impresos como digitales”, señala Doris Ramírez, que cuenta con una Maestría en Educación, con énfasis en enseñanza en la lectura y la escritura apoyada en tecnología.

### Una actitud positiva en el aprendizaje

La reformulación estará compuesta por una serie de perspectivas que orientarán la propuesta. Una consiste en abordar la lectura y la escritura

desde un enfoque sociocultural; es decir, no solo como una actividad académica, sino teniendo en cuenta el contexto social, así como la utilidad de estas competencias en la vida cotidiana de los niños, en sus procesos de interacción, aprendizaje y diversión.

La otra es la relación entre las habilidades para leer y escribir textos impresos y las habilidades para leer y escribir textos digitales. Es un elemento que incluye un concepto más amplio de alfabetización, incluyendo la lectura y escritura multimodal e hipertextual.

Y, por último, la articulación entre la lectura y la escritura. Aunque estos dos momentos cognitivos sean distintos, se interrelacionan, y por ello se hace necesario que niños y jóvenes cuenten en la escuela con actividades tanto de lectura comprensiva como de escritura con sentido.

Otro elemento que se está teniendo en cuenta para la reformulación es el vincular a la familia en el aprendizaje de la lectura y la escritura. Para Doris Ramírez, la adquisición de estas competencias no comienzan en la escuela, sino en la vida familiar, en las prácticas de sus padres en ese sentido, las actividades que estos realicen con sus hijos, los juegos, la relación con los medios de comunicación, etc.

Todas estas estrategias son retos importantes tanto para el programa como para las instituciones que se benefician de él. “Metodológicamente, una estrategia centrada en los retos puede generar en los niños, los jóvenes y los mismos maestros una actitud positiva hacia el proceso de formación –indica Doris Ramírez–; no se trata solo de alcanzar unos indicadores, sino de avanzar en la superación de retos e ir configurando prácticas que le sirvan a toda la escuela”.



# IMPACTO SOCIAL Y EN EDUCACIÓN

Las siguientes son algunas de las acciones emprendidas por Dividendo por Colombia durante el 2016 desde su estrategia Leer y Escribir en la Escuela:

## CIFRAS

junio

Se implementó un nuevo esquema para la gestión de la información.

Se realizó un estudio comparativo del programa de Lectura y Escritura en Colombia.

octubre

Se inició la modelización y la sistematización del programa de Leer y Escribir en la Escuela.

Se inició la incorporación en el programa de un componente de tecnología e innovación.

Docentes beneficiados

691

Instituciones educativas alcanzadas

87

Niños y jóvenes beneficiados

36.229

Inversión social

\$ 933.356.153

## OTROS

- La Universidad de Antioquia se convirtió en un aliado técnico para la consolidación del programa.
- Se han dotado las escuelas con todo el material necesario.
- La Secretaría de Educación de Bogotá invitó a Dividendo por Colombia a hacer acompañamiento a su programa Leer es Volar.

LA ESTRATEGIA DE LEER Y ESCRIBIR  
EN LA ESCUELA HA SIDO POSIBLE  
GRACIAS A:





Bachillerato  
y Media

# SerO LABORATORIO VIVO



LABORATORIO VIVO

UN PROYECTO QUE  
CONSTRUYE SOLUCIONES  
CONCRETAS A LOS  
PROBLEMAS REALES DE  
LA ESCUELA





1

Mapeo personal del otro y del entorno para descubrir talentos y liderazgos escondidos.

2

Creación de clubes de interés para desarrollar habilidades de trabajo en equipo.

3

Trabajo en proyectos multigrado y edad para desarrollar liderazgo estudiantil y relaciones entre pares.

4

Visitas de expertos al aula de clases para mejorar niveles de motivación.

5

Aplicación del Sistema de Evaluación de 360°, basado en herramientas de gamificación para aumentar el sentido de autocritica y autorregulación.

6

Implementación de la metodología Design Thinking para el desarrollo de proyectos escolares basados en la identificación y resolución de problemas.

7

Presentación de los proyectos estudiantiles resultantes en público para estimular el intercambio de ideas, favorecer el hábito de aprender, escuchar a los pares y brindar retroalimentación.

## ¿QUÉ ES?

Laboratorio Vivo es una experiencia educativa cuyo propósito es facilitar que jóvenes de básica secundaria y media, que están en riesgo de desescolarización, recuperen la confianza en sus capacidades de aprendizaje y de creación, y les permita aportar a la construcción de su comunidad y de su país.

## OBJETIVO

Contribuir a reducir los niveles de deserción escolar.

## ¿CÓMO SE HACE?

Con el ánimo de generar motivación en los estudiantes e incrementar su interés en la escuela, se llevan a cabo estrategias como:



## EXPERIENCIA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN BENITO, (MEDELLÍN)

Laboratorio Vivo se aplicó como modelo semiexperimental entre el 8 de agosto y el 2 de septiembre del 2016, en la I. E. San Benito, en Medellín, que atiende a una población de

# 500 estudiantes

con edades que oscilan entre los **4 y 20 años** en los grados de transición a once.

El objetivo de la experiencia fue validar cómo podrían implementarse las metodologías de escuelas innovadoras en el sistema de educación pública colombiana y establecer si los principios sobre los que se formuló la intervención eran válidos.

### Pilares de la intervención

Trabajo por proyectos y formación de clubes de interés para resolver problemas urbanos.

Promoción de nuevas didácticas como el pensamiento de diseño.

Ciudad educadora - Jornadas de observación y acercamiento en la ciudad.

Mentoría demostrativa a maestros por parte de expertos en las aulas de clase.

Movilización social.

## PROBLEMÁTICA

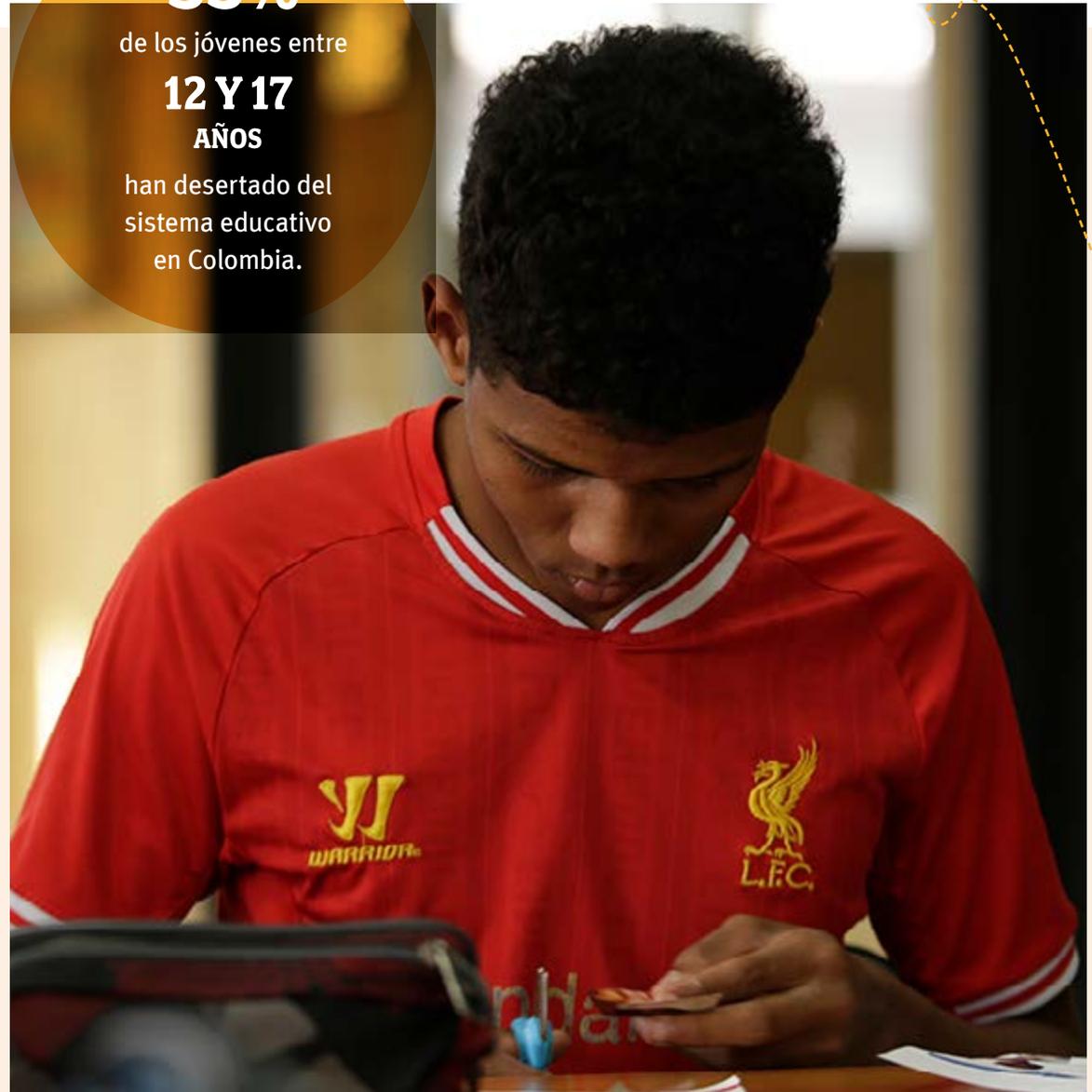
- Los resultados de pruebas académicas muestran dificultades en todo el modelo educativo en general, y es visible en instituciones tanto públicas como privadas.
- Más del 30% de los estudiantes de entre 15 y 19 años en Colombia, que han desertado del sistema educativo, dicen que lo han hecho porque no están interesados en la escuela.
- La escuela está formando personas acostumbradas a actuar cuando se les dice qué hacer.

**El país tiene muchas brechas en términos de equidad.**

EL  
**33%**

de los jóvenes entre  
**12 Y 17**  
**AÑOS**

han desertado del  
sistema educativo  
en Colombia.





## LABORATORIO VIVO: una pequeña revolución educativa

*En la Institución Educativa San Benito, en la ciudad de Medellín, se aplicó la iniciativa Laboratorio Vivo, a modo de experimento piloto. Aquí la experiencia que en tan solo 30 días transformó la percepción de los estudiantes hacia el aprendizaje.*

“A mí no me gustan las rutinas”, “me gustaría que las clases fueran más dinámicas”, “en el salón nos la pasamos escribiendo, escribiendo y escribiendo y no hacemos nada más”, “no me gustaría venir al colegio ningún día de la semana”. Expresiones como estas son comunes en los estudiantes de la Institución Educativa San Benito, por los pasillos, en la cafetería o en las canchas de fútbol.

Estos estudiantes hacen parte de los quinientos que componen esta institución, ubicada en la ciudad de Medellín. Es una población de niños y adolescentes, cuya edad oscila entre los 4 y los 20 años, en los grados de transición a once, atendidos bajo la modalidad de jornada única. Así, día a día, desde las primeras horas de la mañana, jóvenes y niños pasan las puertas de la institución, para luego volver a cruzarlas al salir hasta bien avanzada la tarde.

No obstante que en el colegio se respira ambiente de cordialidad, varios de ellos deciden de un momento a otro no regresar, por diversas razones, económicas o familiares, o sencillamente porque no encuentran una motivación en ese escenario de formación que los acoge todos los días.

“De aquí han salido muchos –dice un estudiante a un grupo de compañeros, refiriéndose a los que han abandonado la escuela–. ¿Qué habrá pasado con Camila, Amariles, Foronda, Kevin, Santi, Daniel... ¡Qué bueno sería volver a reunir a ese grupito!”.

David es uno de los que han desertado. Cuando llegó al grado séptimo, dejó la escuela por una necesidad económica y se fue a trabajar en una litografía con su papá. Tiempo después, cuando salió de la situación económica y ya se podía vincular





de nuevo, no encontró la necesidad ni la motivación. Manifestó sentirse bien con su trabajo, y además estaba ganando dinero. “Ya para qué estudiar”, dijo, según cuenta una excompañera de estudio.

### Innovación al servicio de la educación

La llegada del Laboratorio Vivo a la institución generó una pequeña revolución, que retó a todos sus integrantes y permitió validar aquellas prácticas más efectivas a la hora de enfrentar la deserción escolar.

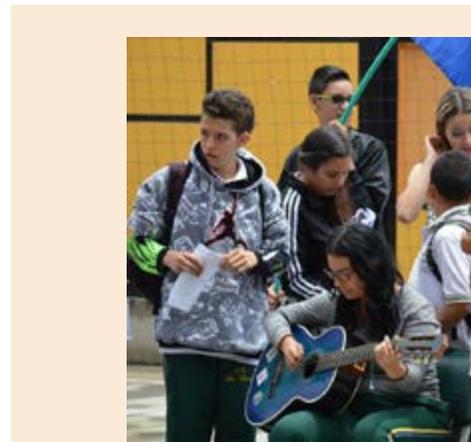
El sistema educativo tradicional es altamente reglado frente al currículo, los horarios, los grados, la estructura docente y los espacios educativos. Inspirados en la revolución industrial, los colegios que conocemos responden a una visión de aprendizaje lineal y homogénea. La educación disruptiva propone un visión de aprendizaje por intereses, en la cual cada estudiante aproveche al máximo su potencial; busca aprovechar las individualidades, generar interacciones; nuevos espacios, enfrentar problemas reales y cooperar.

La educación disruptiva propone un visión de aprendizaje por intereses, en la cual cada estudiante aproveche al máximo su potencial.

### El inicio de la transformación

Para los maestros, el cambio en la estructura de trabajo en cuanto a la planeación y el trabajo en aula implicó la creación de cuatro roles diferentes en el colegio: maestros diseñadores de experiencias, encargados de articular el currículo con los proyectos de los estudiantes; maestros gamificadores, a cargo del rediseño del sistema de evaluación a una metodología de 360 grados, que contiene autoevaluación, evaluación de pares y evaluación docente; maestros diseñadores de entorno, encargados de la logística de operación que genera el movimiento constante de estudiantes y materiales dentro y fuera del colegio, y líderes de club, a cargo de la gestión integral de los grupos de trabajo.

En el caso de los estudiantes, el reto principal fue de convivencia; al crear los clubes se mezclaron alumnos de diferentes edades y contexto, que además de cambiar la rutina de aprendizaje, requirieron desarrollar nuevas habilidades que no son comunes en el modelo tradicional, como son el respeto por la diversidad, el trabajo en equipo, la comunicación y la capacidad de resolución de problemas.





Tras varios días de experimentación, de enfocarse menos en las respuestas y más en los interrogantes que surgían de la manera innovadora en la que se habían relacionado con su entorno académico y de rozar sus sueños y aspiraciones, los resultados se hicieron visibles, así como el día para exponerlos frente a toda la comunidad estudiantil, momento fundamental para el intercambio de ideas.

“Laboratorio Vivo nos permitió cambiar la rutina normal del colegio, salir del salón todos los días, donde está uno todo el tiempo sentado, viendo a los mismos profesores. Con el laboratorio cambiamos de ambiente, vemos otras personas y aprendemos cosas nuevas”, dice Valentina Marín, una estudiante cuyo club de interés se enfocó en retratar las partes del cuerpo que más les gustara a las personas, una muestra de cómo a través del arte es posible descubrirse a sí mismos. ¿Habrá encontrado Valentina su talento en la fotografía?



Me he divertido mucho con esta nueva manera de aprender y de enseñar, porque ahora pongo más atención a los profes. Me parece que en general es más emocionante, ojalá fuera así siempre”.

Evelyn, estudiante de grado 7

“San Benito se está construyendo, se está transformando, se está pensando – afirma Margarita Sánchez, Rectora de la institución–. El reto principal hoy es cómo puede avanzar en su construcción, a partir de lo vivido y sentido en Laboratorio Vivo”.

Se suele decir que un estudiante aprende mejor a partir de lo que le interesa; sin embargo, el proceso de transformación del sistema actual es de largo aliento, que requiere el fortalecimiento de la capacidad institucional, el desarrollo de nuevas habilidades y metodologías de trabajo en el cuerpo docente y, sobre todo, el asentamiento de una nueva cultura.

Laboratorio Vivo es una herramienta que ayuda a determinar qué es aquello que cada uno desea aprender, y esto se evidenció muy bien en San Benito. Por ello, ahora tiene el desafío de pasar de ser una experiencia piloto a un gran proyecto, que sea aprovechado y adaptado a las necesidades de muchas otras instituciones.



## IMPACTO SOCIAL Y EN EDUCACIÓN

Los siguientes son algunos de los impactos logrados en la Institución Educativa San Benito tras la aplicación del experimento piloto de Laboratorio Vivo:

55,9%

de los estudiantes indican que la experiencia favoreció la motivación.

54,9%

de los estudiantes indican que aumentó la colaboración.

56,8%

de los estudiantes indican que mejoraron los aprendizajes académicos.

59,1%

de los estudiantes se sienten más vinculados con la institución.



48%

de los estudiantes refieren una mejoría en las clases de los maestros.

**Niveles de valoración**

Los niveles de valoración son significativamente superiores en los grados 6 y 7.

## CIFRAS



Docentes impactados  
**24**

Estudiantes alcanzados  
**500**

Institución educativa  
**1**

Inversión social  
**\$ 409.705.881**

## EL PAPEL DE LA RED

### Testimonio

“ Laboratorio Vivo es una iniciativa seductora desde su nombre mismo, porque nos permite reconocer y mirar a los ojos a esos estudiantes, desde su voz, desde su vivir. Así, podemos encontrar las respuestas, las frustraciones que hoy sienten en el proceso de aprendizaje, cuáles son los ideales que se están construyendo y cuál es el sentido de aprender.

Cuando hablamos de calidad educativa, hablamos de pertinencia, e iniciativas como Laboratorio Vivo nos van a permitir encontrar la ruta hacia ella. Esa es justamente la gran respuesta que nos da esta experiencia.

”

Luz Marina Velásquez,  
Directora de la Fundación Sura (socio)



SERO LABORATORIO  
VIVO FUE POSIBLE  
GRACIAS A:



Bachillerato  
y Media

# Finanzas PARA EL CAMBIO



**Finanzas**  
PARA EL CAMBIO

EDUCACIÓN FINANCIERA  
PARA UN BIENESTAR  
SOSTENIBLE

## ¿QUÉ ES?

Finanzas para el Cambio es una iniciativa que busca la inclusión paulatina de la Educación Económica y Financiera (EEF) en los currículos escolares de básica secundaria y media de colegios oficiales del país.

## ¿CÓMO SE HACE?

**Dividendo por Colombia y la Fundación Citi desarrollaron a finales del 2004 el programa Finanzas para el Cambio, con el propósito de liderar a nivel nacional una iniciativa para incluir asuntos de la economía y las finanzas en los currículos escolares de instituciones educativas oficiales.**

**Para lograr este propósito y con la idea de fortalecer los procesos de integración con las demás áreas del conocimiento, el programa ha realizado las siguientes acciones desde su creación:**

## OBJETIVO

Desarrollar capacidades y competencias en los jóvenes de la educación básica secundaria y media para la toma de decisiones sobre asuntos financieros que contribuyan a su bienestar individual, familiar y comunitario, a través de orientaciones pedagógicas, didácticas y metodológicas integradas con los procesos curriculares de las áreas de ciencias sociales y matemáticas.

1

Trabajar las competencias económicas y financieras, articulándolas al desarrollo curricular de las áreas de ciencias sociales y matemáticas para grados 9.º, 10.º y 11.º.

2

Entre los años 2005 y 2014 se dio un proceso de ampliación de cobertura, así como de aplicación y validación de material educativo y formatos para la cualificación de docentes en conceptos, metodologías y didácticas de la educación económica y financiera.

3

Desde el año 2015, se ha fortalecido una alianza con el Ministerio de Educación Nacional (MEN), que se inició con la transferencia por parte de Dividendo por Colombia de material pedagógico producido en el programa, para ser incluido dentro de la caja de herramientas del Programa Nacional de Educación Económica y Financiera del MEN.

## LOCALIZACIÓN

100

establecimientos de Finanzas para el Cambio: Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Cartagena y Medellín.

120

establecimientos educativos piloto Programa Nacional de Educación Económica y Financiera (EEF) del Ministerio de Educación Nacional.

## PROBLEMÁTICA

La evaluación de competencias financieras, realizada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en PISA 2012, ubica a Colombia en el último lugar, con 378,7 puntos; esto es, 105,5 puntos por debajo del promedio (484,2) de los países del grupo.

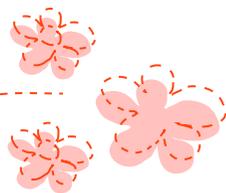
El 45% de la población no tiene productos financieros; es decir, alrededor de 21 millones de personas, y el 72% no tienen productos de ahorro (34 millones de personas).

Esta población tiende a recurrir al mercado informal y depende en gran medida del manejo

de efectivo, pago de honorarios excesivos por los servicios financieros básicos, tienen dificultades para adquirir bienes y generar activos, ya que cuentan con poco o ningún historial crediticio.

Diferentes estudios muestran que entre las principales razones de las personas para no acceder a los servicios bancarios está la falta de comprensión de los conceptos financieros básicos, pasadas experiencias negativas con un banco y/o la desconfianza en las instituciones financieras.





# EDUCACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA, UNA MISIÓN INTERSECTORIAL

*La toma de decisiones responsables en materia financiera es necesaria para una mejor calidad de vida, una economía sana y una sociedad sostenible, y para ello es fundamental una formación desde edades tempranas. En ello enfoca sus estrategias el programa Finanzas para el Cambio.*

Formar a estudiantes de educación básica secundaria y media en la toma de decisiones financieras es un propósito fundamental para el futuro económico, tanto de estos ciudadanos como de la sociedad. De ahí la importancia de la iniciativa de Finanzas para el Cambio, cuyo fin es incluir la Educación Económica y Financiera (EEF) en los currículos escolares de colegios oficiales del país.

Por ello, desde el 2015, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y la Fundación Dividendo por Colombia han estado trabajando conjuntamente, con el fin de articular el material pedagógico de Finanzas para el Cambio a los lineamientos

y referentes de calidad del MEN. Dicho material está conformado por una serie de recursos y actividades dirigidas a docentes y estudiantes de la educación media, para fortalecer competencias propias del pensamiento matemático y del área de Ciencias Sociales dentro de los contextos económicos y financieros.

En este momento se trabaja para que los materiales cedidos sean implementados en la oferta de recursos del Programa Nacional de Educación Económica y Financiera y estén a disposición de manera virtual en todos los establecimientos educativos del país.



## ➤ Fortalecimiento del Programa de Educación Económica y Financiera

Por otro lado, el MEN, en alianza con Dividendo por Colombia, Asobancaria y Fasesolda, busca fortalecer su programa de Educación Económica y Financiera a través de actividades puntuales, como la construcción de una segunda versión del documento *Orientaciones Pedagógicas para la Educación Económica y Financiera*, así como una guía que le permita al docente aterrizar en el aula las estrategias propuestas en dicho material.

Asimismo, se están diseñando fichas didácticas con aplicaciones de educación económica y financiera para ser utilizadas en las diferentes áreas del conocimiento como material de apoyo para los colegios al momento de incorporar la EEF en su proyecto educativo institucional.

“Nuestro reto en este sentido ha sido buscar una relación entre estos materiales y los Derechos Básicos de Aprendizaje, de forma que el docente los perciba como mecanismos para lograr que los estudiantes aprendan más y mejor”, afirma la Dirección de Calidad del MEN.

Igualmente, se está diseñando un conjunto de secuencias didácticas de matemáticas desde contextos

económicos y financieros, así como un modelo pedagógico que incorpore la gestión integral del riesgo a la educación económica y financiera, con el fin de articular este tipo de formación a temas transversales, como estilos de vida saludables, movilidad segura, educación ambiental, educación para la sexualidad, entre otros, partiendo de la idea de que al prevenir o materializar riesgos asociados con estos aspectos se generen impactos de carácter económico o financiero.

Por último, se está consolidando la primera entrega de preguntas para el área de matemáticas con aplicaciones de educación económica y financiera, que serán incluidas en el 2017 en la batería de preguntas de Supérate con el Saber 2.0, estrategia nacional dirigida a niños, niñas y adolescentes para estimular la excelencia académica, afianzar sus conocimientos y desarrollar habilidades personales y sociales.

### Las competencias en EEF en estudiantes e instituciones

Esta labor intersectorial busca en concreto promover en los estudiantes el desarrollo de competencias que les posibiliten a los estudiantes la reflexión, la actitud y la toma de decisiones crítica y responsable respecto a la administración y la planeación de recursos económicos y





“

La EEF no debe ser una asignatura más dentro de los planes curriculares de los colegios, sino que debe estar inmersa en las áreas que se consideren propias para el abordaje de dichas temáticas”.

Dirección de Calidad del MEN



financieros que repercutan en su calidad y proyecto de vida, en sus familias y la vida en sociedad.

“Bajo dicho marco conceptual –señala el MEN–, la EEF no debe ser una asignatura más dentro de los planes curriculares de los colegios, sino que debe estar inmersa en las áreas que se consideren propias para el abordaje de dichas temáticas”.

En ese sentido, el programa promueve el desarrollo de competencias básicas y ciudadanas, para que los estudiantes desarrollen las herramientas necesarias para la toma de decisiones informadas, las actuaciones responsables en contextos económicos y financieros de su cotidianidad, la administración responsable de los recursos y la participación activa y solidaria en la búsqueda del bienestar individual y social.

Y, para ello, las competencias que se considera que deben ser desarrolladas en los estudiantes son la capacidad de decidir de manera razonada y responsable

qué acciones, desde el punto de vista económico y financiero, son pertinentes para su bienestar personal y el de la comunidad; administrar racional y eficientemente los recursos económicos y financieros que los estudiantes tienen a su disposición para afrontar los cambios del entorno, y planear las metas de carácter económico y financiero a corto, mediano y largo plazo, que respondan a las necesidades propias y de la comunidad a la que pertenecen.

“De esa manera –concluye la Dirección de Calidad del MEN–, así como a partir del abordaje de situaciones propias del contexto, se busca que los estudiantes comprendan lo que sucede a nivel social o económico; es decir, que planteen situaciones-problema que les posibilite a los niños, niñas y jóvenes pensar críticamente, indagar e interactuar con sus pares, propiciando así la construcción de saberes relacionados con la economía y las finanzas, para que la toma de decisiones en ese aspecto sea siempre responsable”.

## IMPACTO SOCIAL Y EN EDUCACIÓN

Las siguientes son algunas de las acciones emprendidas durante el 2016 en la iniciativa Finanzas para el Cambio:

- Se amplió la cobertura de 100 a 201 instituciones educativas focalizadas.
- Se realizó la cesión de los materiales pedagógicos del programa Finanzas para el Cambio al Ministerio de Educación Nacional (MEN).
- Se formalizó un convenio entre la Fundación Dividendo por Colombia y el MEN, para apoyar la gestión y operación del Programa de Educación Económica y Financiera.

### Inversión social

\$ 72.882.788

## CIFRAS

### Instituciones educativas focalizadas

201

EL PROGRAMA  
FINANZAS PARA EL  
CAMBIO ES POSIBLE  
GRACIAS A:

*Helm.* 

**CORPBANCA** 

## CARTA DE LA DIRECTORA EJECUTIVA

Promover el derecho a la educación de niños, niñas y jóvenes es nuestro propósito fundamental. Como parte de esa misión, y de la mano de nuestros socios, aliados y voluntarios, desplegamos estrategias que contribuyen de manera eficaz a incrementar la permanencia y reducir la deserción escolar.

Uno de los principales logros es el haber superado el reto más importante en el modelo de Dividendo por Colombia: pasar de ser una organización que desde sus acciones “ponía un grano de arena” y trazar un plan de acción concreto para alcanzar metas sociales que conectan capacidades y generan acciones que realmente contribuyen a cambiar el mundo.

Tal ambición incluye, por supuesto, ayudar a cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente el cuatro, de Educación de calidad; el dieciséis, de Paz, justicia e instituciones sólidas, y el diecisiete, de Alianzas para lograr los objetivos.

Gracias al apoyo de nuestra red, United Way World Wide, en el 2016 avanzamos de manera significativa en el entendimiento y aplicación del concepto de impacto colectivo. Buscamos dejar de ser solo operadores de programas y apalancar las capacidades, liderazgo, conocimiento y recursos de otras organizaciones en torno a un propósito común: el mejoramiento de la educación en el país, funcionando como la red que somos.

Nos sentimos especialmente orgullosos de hacer parte de Primero lo Primero, estrategia de impacto colectivo para la primera infancia en América Latina, y de Educación, Compromiso de Todos, una alianza que avanza en el desarrollo de instrumentos de medición para evaluar y apoyar la toma de decisiones que permitan garantizar el derecho a la educación.

De esa forma, gracias a ese accionar conjunto, cada uno de nuestros clusters de inversión han evolucionado y continúan generando impactos positivos en las zonas estamos presentes, como bien se podrá evidenciar en este informe de sostenibilidad.

Queremos destacar el desempeño de la red. Durante el 2016 aumentamos nuestros ingresos en un 26% y optimizamos la gestión administrativa, de modo que logramos destinar el 83% de los recursos en las inversiones sociales, en especial gracias al fortalecimiento de las alianzas público-privadas. Esto nos permitió lograr importantes metas de impacto con el incremento de las tasas de retención y de promoción de grado en nuestro programa de aceleración del aprendizaje, en el cual alcanzamos una efectividad del 83 y del 95%, respectivamente.

El voluntariado corporativo sigue siendo un eje central de la identidad de Dividendo. Resaltamos su importancia para la transformación social y lo que significa para nuestra labor, la responsabilidad social de las empresas y la vida de los mismos voluntarios. En aras de incrementar su impacto durante el 2016, avanzamos en la promoción del voluntariado

multiempresarial y la realización del Estudio de Voluntariado Corporativo en Colombia.

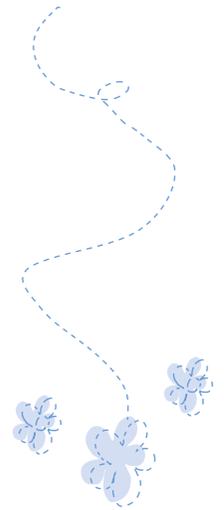
Por primera vez el informe destina un espacio especial a la mujer, como protagonista, líder y gestora de muchas de nuestras iniciativas desde los diferentes ámbitos de la red; consideramos que Dividendo por Colombia es una plataforma de liderazgo femenino. En esas páginas describimos entonces el impacto de nuestra labor en las mujeres, tanto en las que participan como en aquellas beneficiadas de nuestra labor.

En Dividendo por Colombia no nos consideramos dueños de este conjunto de programas, proyectos y estrategias. Una vez que cumplimos un reto, esperamos entregarlo a la sociedad para que siga el curso social al que está destinado. Somos los articuladores de innovaciones e invitamos a quienes tengan las mejores capacidades y conocimientos en cada uno de los campos que abordamos a lograr un impacto cada vez mayor y generar una imparable transformación de la educación y del mundo.



**Pasamos de ser una organización que desde sus acciones “ponía un grano de arena” para alcanzar metas sociales, a conectar capacidades y generar acciones que realmente contribuyen a cambiar el mundo.**

**Claudia Aparicio, Directora Ejecutiva de Dividendo por Colombia**



# TABLA DE INDICADORES GRI G4

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN/RESPUESTA DIRECTA
ESTRATEGIA Y ANÁLISIS		
G4-1	Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia.	p. 109
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN		
G4-3	Nombre de la organización.	P. 5
G4-4	“Principales marcas, productos y servicios”. Suplemento: Reporte de las actividades primarias de la organización (por ejemplo, defensa, marketing social, provisión de servicios, construcción, asistencia humanitaria, etc.). Indicar cómo estas actividades se relacionan con la misión y los objetivos estratégicos de la organización (por ejemplo, en la reducción de la pobreza, medioambiente, derechos humanos, etc.)”.	P. 5, 23-25, 51-108
G4-5	Ubicación de la sede principal de la organización.	P. 10, 15
G4-6	“Naturaleza de la propiedad y forma jurídica. Suplemento: Reporte los detalles y el estado actual del registro como entidad sin ánimo de lucro”.	P. 5, 10

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN / RESPUESTA DIRECTA
G4-8	<p>“Mercados servidos (incluyendo desglose geográfico, sectores servidos y tipos de clientes y beneficiarios). Suplemento: Indique las audiencias objetivo y los grupos de interés afectados por las actividades de la organización”.</p>	P. 15, 21, 51-108
G4-9	<p>“Dimensiones de la organización. Suplemento: Indique el número total de miembros y/o partidarios. Indique el número total de voluntarios (por categoría de voluntarios). Indique el total de ingresos. La capitalización total puede ser reportada como activos netos desglosados en términos de deuda y patrimonio, o en términos de activos y pasivos. Indique el alcance y la escala de las actividades de la organización”.</p>	P. 19
G4-10	<p>“Desglose de colaboradores por contrato, tipo de empleo, región y género. Suplemento: Indique el número total de voluntarios por tipo (tiempo completo, tiempo parcial, ocasionales)”.</p>	P. 9, 43
G4-11	<p>Porcentaje del total de empleados cubierto por convenios colectivos.</p>	N/A
G4-12	<p>Descripción de la cadena de suministro de la organización.</p>	P. 16-18
G4-13	<p>Cambios significativos durante el periodo reportado en relación con el tamaño, estructura, propiedad o cadena de suministro de la organización.</p>	P. 45
G4-14	<p>Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución.</p>	P. 12
G4-15	<p>Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe.</p>	N/A

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN/RESPUESTA DIRECTA
G4-16	<p>“Asociaciones (como asociaciones industriales) y organizaciones de defensa nacional o internacional a las que la organización pertenece.                      Suplemento: Liste las coaliciones y alianzas en las cuales la organización:                      - Mantenga una posición en el órgano de gobierno.                      - Participe en proyectos o comités.                      - Provea financiación importante que exceda las obligaciones de los socios.                      - Vea su pertenencia como estratégica”.</p>	P. 61, 71, 81, 89, 100, 108
ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA		
G4-17	Lista de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes.	Fundación Dividendo por Colombia
G4-18	Proceso que se ha seguido para determinar el contenido de la memoria y la cobertura de cada aspecto.	P. 23-25
G4-19	Lista de los aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria.	P. 26
G4-20	Cobertura de cada aspecto material dentro de la organización.	P. 26
G4-21	Cobertura de cada aspecto material por fuera de la organización.	P, 26
G4-22	Indique el efecto de cualquier re-expresión de información incluida en reportes anteriores, y la razón de tal re-expresión.	P. 45

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN/RESPUESTA DIRECTA
G4-23	Cambios significativos de anteriores periodos de reporte en el alcance y límites de aspectos.	P. 45
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS		
G4-24	Lista de grupos de interés con los cuales la organización se relaciona.	P. 21
G4-25	Bases para la identificación y selección de grupos de interés con quienes la organización se relaciona.	P. 21
G4-26	Enfoque de relación con grupos de interés, incluida frecuencia de relacionamiento por grupo, y una indicación de si algún mecanismo de relacionamiento fue llevado a cabo como parte del proceso de preparación del reporte.	P. 23-25
G4-27	Temas clave y preocupaciones que hayan surgido a través del relacionamiento con grupos de interés, y cómo la organización ha respondido a estos, por medio del reporte. Indique los grupos de interés que manifestaron cada uno de los temas clave y preocupaciones.	P. 23-25
ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA		
G4-28	Periodo reportado (año fiscal o calendario) para la información suministrada.	P. 3
G4-29	Fecha del reporte anterior más reciente (si lo hubiere).	P. 3
G4-30	Ciclo de reporte (anual, bienal, etc.).	Anual
G4-31	Punto de contacto para cuestiones relacionadas con el reporte o su contenido.	P. 3

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN/RESPUESTA DIRECTA
G4-32	Opción “de conformidad” con la Guía que ha elegido la organización e índice GRI de la opción elegida.	P. 3
G4-33	Ciclo de reporte (anual, bienal, etc.).	Anual
GOBIERNO		
G4-34	Estructura de gobierno de la organización, incluyendo los comités del máximo órgano de gobierno. Identifique cualquier comité responsable de la toma de decisiones sobre impactos económicos, ambientales y sociales.	P. 11
ÉTICA E INTEGRIDAD		
G4-56	Descripción de los valores, principios, estándares y normas de comportamiento, como códigos de conducta y códigos de ética, que la organización ha adoptado.	P. 7

# CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN/RESPUESTA DIRECTA
TEMA MATERIAL: MODELO DE RELACIONAMIENTO		
DMA	Enfoque de gestión	P. 25
ASPECTOS E INDICADORES GRI RELACIONADOS		
ASIGNACIÓN DE RECURSOS		
DMA	Indicar el modo en el que la compañía hace seguimiento a los recursos recibidos, económicos y en especie, para asegurar que se utilicen para los fines previstos por los donantes.	P. 27-30
TEMA MATERIAL: TRAZABILIDAD: CLÚSTERS DE INVERSIÓN		
DMA	Enfoque de gestión	P. 15, 51-108
ASPECTOS E INDICADORES GRI RELACIONADOS		
PARTICIPACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS AFECTADOS		
DMA	Procesos para involucrar a los grupos de interés afectados en el diseño, monitoreo y evaluación de políticas y programas.	P. 23-25
MONITOREO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE		
DMA	Indique el sistema para monitorear y evaluar los programas (incluyendo mediciones de efectividad e impacto), que han resultado en cambios de los programas, e indique cómo han sido comunicados estos cambios.	P. 23-25
ASPECTOS E INDICADORES GRI RELACIONADOS		
FINANCIAMIENTO ÉTICO		
DMA	Procedimientos relacionados para monitorear el cumplimiento de políticas de aceptación de donaciones, incluyendo donaciones en especie.	P. 27-30
DMA	Procedimientos relacionados con el cumplimiento de terceras partes y/o agentes con estas políticas.	P. 27-30
NGO8	Fuentes de financiamiento por categoría y lista de los cinco donantes más grandes, con el valor monetario de su contribución.	P. 27-30

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN/RESPUESTA DIRECTA
TEMA MATERIAL: VOLUNTARIADO Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL		
DMA	Enfoque de gestión	P. 37-42
VOLUNTARIADO Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL		
	Número de voluntarios de la red y horas de voluntariado donadas.	P. 43
TEMA MATERIAL: PROMOCIÓN DEL DERECHO A LA EDUCACIÓN		
DMA	Enfoque de gestión	P. 46, 47
ASPECTOS E INDICADORES GRI RELACIONADOS		
CONSECUENCIAS ECONÓMICAS INDIRECTAS		
G4-EC7	Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios.	P. 19
TEMA MATERIAL: IMPACTO COLECTIVO		
DMA	Enfoque de gestión	P. 46, 47
COMUNIDADES LOCALES		
G4-SO1	Porcentaje de operaciones donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local.	P. 58, 59, 69, 70, 79, 80, 88, 97, 98, 107
TEMA MATERIAL: GENTE DIVIDENDO		
DMA	Enfoque de gestión	P. 9

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN/RESPUESTA DIRECTA
ASPECTOS E INDICADORES GRI RELACIONADOS		
EMPLEO		
G4-LA1	Número total y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, género y región.	P. 9
TEMA MATERIAL: DESEMPEÑO ECONÓMICO		
DMA	Enfoque de gestión	P. 27-30
ASPECTOS E INDICADORES GRI RELACIONADOS		
DESEMPEÑO ECONÓMICO		
G4-EC1	Valor económico directo generado y distribuido. Suplemento: Reporte los ingresos netos como parte del valor económico directo generado.	P. 27-30
INVERSIONES SOCIALMENTE RESPONSABLES		
TEMA MATERIAL: ALIANZAS ESTRATÉGICAS		
DMA	Enfoque de gestión	P. 16-18
ASPECTOS E INDICADORES GRI RELACIONADOS		
COORDINACIÓN		
G4-EC1	Procesos para tener en cuenta y coordinar los programas con las actividades de otros actores.	P. 23-25