


califoundation.org



CALI 2018

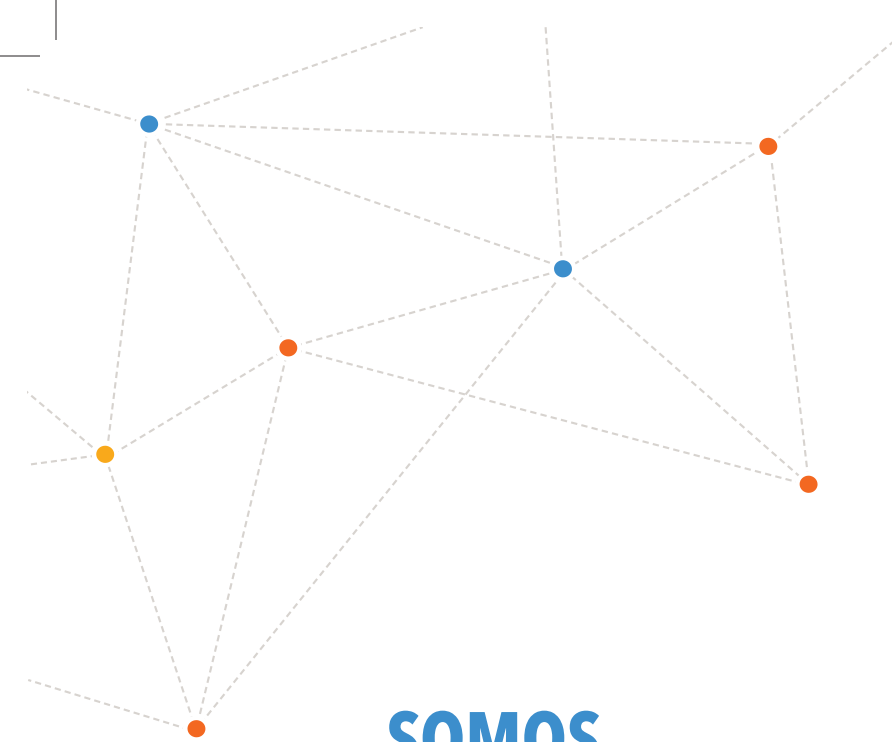
INFORME ANUAL



“ One person’s leadership can create a resounding multiplier effect on communities across the world”.

Anne Welsh McNulty





SOMOS CALI



Índice

05 > Palabras del Presidente	28 > Palabras que impactan
07 > Palabras de la Directora ejecutiva	30 > Evaluación de los seminarios
08 > CALI: Un liderazgo más significativo	31 > Avances en los CALI ventures
10 > Nuestro equipo y Junta directiva	34 > Liderazgo y conexión
12 > Misión, Visión y líneas de trabajo	36 > Hacia la sostenibilidad de nuestra red
14 > Perfil del <i>Fellowship</i>	37 > CALI en cifras: Reporte financiero
17 > Proceso de selección: CALI <i>Fellow</i>	40 > Nuestros aliados estratégicos
18 > Momentos clave de 2018	42 > Del pensamiento a la acción
22 > Nuestra red crece: Nominaciones y selección de Clase 14	48 > Noticias de impacto
26 > El poder de los seminarios	51 > Eventos importantes
27 > Seminarios realizados en 2018	



Hace casi 15 años iniciamos CALI con el fin de crear una comunidad de líderes dispuestos a buscar soluciones a los problemas que afligen a Centroamérica.





► Clase 14

Los *Fellows* de Costa Rica, Honduras, Panamá, Nicaragua, El Salvador y Guatemala organizaron una bienvenida especial a los nuevos miembros de la Clase 14.

► Palabras del Presidente

Sociedades más prósperas, justas e inclusivas

Stanley Motta
Presidente

En los últimos años hemos sido testigos de diversas crisis políticas, sociales y económicas en Centroamérica que han afectado gravemente la paz y el desarrollo en nuestra región. Cada día presenciamos como el deterioro institucional, el incremento de la falta de transparencia y los flujos migratorios afectan cada vez más a nuestros países.

Hacer frente a estos problemas implica salir de nuestra zona de confort y poner en práctica liderazgos efectivos, entender las razones reales detrás de cada crisis y, decidir, dónde y cómo podemos enfocar nuestros esfuerzos para lograr sociedades más prósperas, justas e inclusivas.

Hace casi 15 años iniciamos CALI con el fin de crear una comunidad de líderes dispuestos a buscar soluciones a los problemas que afligen a Centroamérica. Aunque han habido avances en la búsqueda de soluciones, los retrocesos son también muy evidentes, por lo que ahora nuestra misión es aún más relevante.

Como CALI, tenemos que apostar a ir, poco a poco, de forma bien articulada, trabajando de acuerdo al contexto de cada país y poniendo a las sociedades como el centro del diálogo. Hemos consolidado un programa que está generando incidencia y resultados positivos en cada país así que aprovechemos nuestro potencial.

El evento Voces de Cambio realizado a inicios de 2018, presentó una valiosa oportunidad para reconocer nuestro potencial y el vínculo que nos une; compartimos experiencias y reflexionamos juntos sobre el papel de nuestro liderazgo y los desafíos sociales, económicos y políticos que nos toca enfrentar. Estos encuentros además, nos sirven para fortalecer nuestra misión como líderes comprometidos y nos hacen confiar en que juntos, vamos por el camino correcto.

En 2019 seguiremos con el compromiso de enfocar todas nuestras energías y esfuerzos en seguir fortaleciendo el valioso capital humano que representa CALI. Resaltaremos la importancia de la comunicación efectiva para la toma de decisiones, la definición de metas colectivas y planes de trabajo a largo plazo que nos faciliten escalar hacia un impacto más significativo. No dudo que CALI tiene todo el potencial para ir incrementando su impacto.

En este informe anual compartimos los avances logrados durante 2018. CALI sigue creciendo gracias a su confianza y al apoyo recibido, así que les invito a seguir uniendo esfuerzos para lograr una Centroamérica con mejores condiciones económicas, políticas y sociales.



CALI REGIONAL MEETING

VOCES

DE CAMBIO

San Salvador, El Salvador 2018



CALI REGIONAL MEETING
VOCES
DE CAMBIO
San Salvador, El Salvador 2018

Como CALI seguimos trabajando para contribuir, desde nuestros espacios, a buscar soluciones efectivas a los problemas que nos afectan.



► **Proyecto Prosperidad de América Central**

29 líderes centroamericanos participan en el Proyecto Prosperidad de América Central de la Iniciativa de Crecimiento Económico del Instituto George W. Bush. 13 de nuestros *Fellows* de Guatemala, El Salvador, Honduras y Guatemala, son parte de este proyecto que busca lograr un crecimiento económico sostenido en la región.

► **Índice de Pobreza Multidimensional en Niños**

José Aguilar y Michelle Muschett, CALI 8 e Isabel Saint Malo, CALI 4 presentaron una herramienta única en Latinoamérica para medir el Índice de Pobreza Multidimensional en Niños, Niñas y Adolescentes, índice avalado por las Naciones Unidas y la Universidad de Oxford.





► **Red Global de Liderazgo del Instituto Aspen**

Miembros de los 14 *Fellowships* de la Red Global de Liderazgo del Instituto Aspen se reunieron en Washington DC para compartir estrategias que contribuyan a potenciar líderes en todo el mundo y acompañarles en el desarrollo de sus proyectos que buscan transformar la realidad mundial.

► **Resnick Aspen Action Forum**

Este año 29 *Fellows* participaron en el Resnick Aspen Action Forum 2018, un espacio para reflexionar y renovar compromisos para construir un mundo mejor.



► Palabras de la Directora ejecutiva

Liderazgo basado en valores

Claudia Salmerón
Directora ejecutiva
de Fundación CALI

Desde la fundación de CALI, hace 14 años, hemos ido fortaleciendo nuestra red multidisciplinaria de destacados líderes, quienes desde diversos ámbitos cumplen con nuestra misión de apoyar el desarrollo inclusivo de Centroamérica. Reconocemos que hay avances significativos, lo cual nos augura un futuro promisorio para nuestro *Fellowship* pero a la vez tenemos serios retos que enfrentar.

Afrontar estos retos nos exige fortalecer nuestras estrategias y modelos de trabajo, adoptar enfoques más estratégicos y desarrollar mecanismos que nos faciliten medir de manera efectiva el impacto que está teniendo nuestra red. Es por ello, que desde 2017 hemos venido revisando procesos, mejorando metodologías y planes de trabajo que nos permitan ejercer un liderazgo basado en valores.

Desde mi posición sigo con el compromiso de promover una colaboración más significativa entre todo nuestro *Fellowship*, identificar nuevos inversionistas sociales, y en propiciar espacios de reflexión sobre el liderazgo que ejercemos en nuestras sociedades.

En este sentido, a inicios de 2018 se llevó a cabo el evento regional Voces de Cambio, un evento

que realizamos cada dos años con el propósito de reconectarnos, identificar oportunidades, renovar nuestros compromisos y unir voces para seguir ejerciendo un liderazgo más efectivo. Este evento sirvió además para reflexionar sobre el papel que desempeñamos como líderes y los desafíos sociales, económicos y políticos que nos toca enfrentar en cada uno de nuestros países.

Si bien 2018 fue un año sacudido por diferentes crisis sociopolíticas en la región que implican desafíos importantes, como CALI seguimos trabajando para contribuir, desde nuestros espacios, a buscar soluciones efectivas a los problemas que nos afectan.

En este informe les compartimos los resultados y las iniciativas que hemos desarrollado a lo largo de 2018. Aprovecho para reconocer el apoyo de todos nuestros socios, inversionistas sociales, aliados y colaboradores que comparten nuestros principios y nuestra misión. Gracias a cada uno de ustedes por seguir a nuestro lado. Les invitamos a seguir trabajando para fortalecer nuestras agendas estratégicas porque entre todos, será más fácil lograr la Centroamérica que soñamos.

CALI: Un liderazgo más significativo

La Iniciativa de Liderazgo para América Central (CALI por sus siglas en inglés), es una red multidisciplinaria que tiene como objetivo identificar y catalizar a líderes centroamericanos de distintas esferas y sectores, para que asuman un rol activo en el abordaje de los principales problemas de sus países y de la región.

Esta iniciativa surge hace catorce años cuando un grupo de académicos y empresarios del Aspen Institute, INCAE, FUNDEMÁS y TechnoServe tuvieron la visión de consolidar un programa de liderazgo modelado por el *Aspen Institute* a través del *Aspen Global Leadership Network*. Este programa fue diseñado para tener un impacto colectivo frente a los retos sociales más grandes de nuestros tiempos.

CALI realiza anualmente un programa de transformación personal y profesional en líderes de la región Centroamericana, con el fin de que se preparen para promover el desarrollo inclusivo y sostenible de sus países y comunidades. El programa cubre los seis países de la región: Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, Guatemala y El Salvador.

Los *Fellows* CALI son mujeres y hombres líderes del sector privado, público y de la sociedad civil, elegidos a partir de un extenso proceso de nominación y selección. Uno de los requisitos más importantes es que cada *Fellow* asuma un proyecto de liderazgo personal, para hacer frente a un problema social apremiante en su país.

Actualmente CALI ha capturado la energía de más de 300 *Fellows*, quienes en su mayoría trabajan desde distintos espacios para promover el desarrollo inclusivo y sostenible de sus países y comunidades.



► Foro Centroamericano de Donantes

Los *Fellows* Salvador Biguria, CALI 3 y Karla Menocal, CALI 7, participaron en el panel “Replanteando la relación entre el sector privado y el Gobierno en la lucha contra la corrupción” durante el Foro Centroamericano de Donantes 2018 organizado por Seattle International Foundation realizado en El Salvador.



► Foro Centroamericano de Donantes

Claudia Salmerón, directora de CALI y *Fellow* CALI 8, junto con Diego De Sola, CALI 1, participaron en el panel “Estrategias de liderazgo en Centroamérica” durante el Foro Centroamericano de Donantes 2018, realizado en El Salvador.



Eventos importantes

> 52



► Voces de Cambio

Más de 190 Voces de Cambio, entre *Fellows*, Junta Directiva, fundadores, patrocinadores e invitados especiales de CALI, se reunieron en San Salvador, El Salvador, durante el Evento Regional de CALI en 2018 desarrollado del 31 de enero al 02 de febrero.



Nuestro equipo



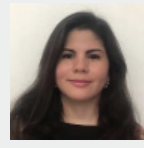
Claudia A. Salmerón
Directora ejecutiva



Alejandra Fonseca
Senior Program Coordinator

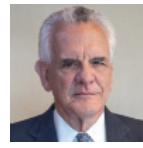


Verónica Vásquez
Development Coordinator



Fabiola Narváez
Asistente ejecutiva

Junta Directiva



Stanley Motta
Presidente



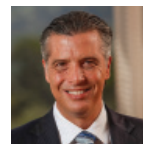
David Langstaff
The Aspen Institute



Gisela Álvarez de Porras
Secretaria Panamá



Harry Strachan
Costa Rica



Luis Javier Castro
Costa Rica



Xavier Argüello
Nicaragua



Mercedes Deshon
Tesorera Nicaragua



► Mujeres líderes de 2018

Nuestras *Fellows* María Nelly Rivas, Claudia Umaña, Nadina Rivas, Lillian Arias, Pamela Molina y Yara Argueta fueron destacadas por la revista El Economista como parte del grupo de 39 mujeres líderes de 2018 en Centroamérica.



► Gabriel Biguria, CALI 4

Gabriel Biguria, CALI 4, director de la junta directiva de la Asociación de Exportadores de Guatemala, Agexport lideró la alianza público-privada que trabajó la segunda edición de la revista Guatemala Beyond Expectations, una herramienta de promoción comercial y atracción de inversiones para el país.



► Arianne M. Benedetti, CALI 12

Nuestra *Fellow* panameña Arianne M. Benedetti, CALI 12, fue seleccionada por *LA Film Awards* como una de las 30 cineastas más prometedoras e inspiradoras de 2018 por contar en sus filmes historias cargadas de humanismo que a la vez crean conciencia para generar un cambio profundo en la sociedad.



► Gian Marco Palazio, CALI 2

Presentó su libro *Legado: Cómo los líderes trascienden el pasado, equilibran el presente y sirven a las generaciones futuras*, una guía para crear, gobernar y expandir nuestro legado.



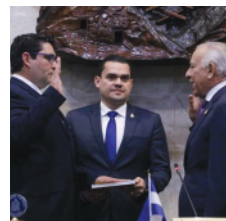
► **Xiomara Díaz, CALI 11**

Fue seleccionada por la iniciativa BBC 100 mujeres como una de las cien mujeres influyentes e inspiradoras de Latinoamérica. Xiomara es fundadora y propietaria de *The Garden Café* y a la vez preside la organización *Unleash Potential Nicaragua* (Up Nicaragua).



► **Gabriel Biguria, CALI 4**

La Fundación Empresarios por la Educación de Guatemala, presidida por Gabriel Biguria, CALI 4, otorgó el premio #Maestros100Puntos a docentes y directores guatemaltecos para promover la valoración social de quienes están formando con excelencia a los niños y niñas en Guatemala.



► **Rolando Kattan, CALI 11**

Fue electo para coordinar la Junta Interventora del Registro Nacional de las Personas (RNP). Esta junta es parte de las reformas electorales demandadas por el pueblo hondureño en el marco del diálogo político, iniciado en agosto de 2018.



Ricardo Maduro
Honduras



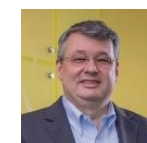
Luis Atala
Honduras



Karla Menocal
Guatemala



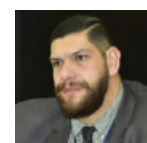
Carlos Enrique Mata
Guatemala



Rafael Barraza
El Salvador



María Eugenia Brizuela de Ávila
El Salvador



Arturo Aguilar
Seattle International Foundation



Stace Lindsay
The Aspen Institute



Bill Clapp
Seattle International Foundation



Tomás Regalado
El Salvador



Oscar Artiga
TechnoServe



Enrique Bolaños
Vice Presidente INCAE

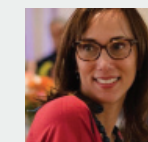
Moderadores



Harry Strachan
Costa Rica



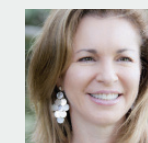
Stace Lindsay
Estados Unidos



Hildegard Vasquez
Panamá



Diego De Sola
El Salvador



Margarita Herdocia
Nicaragua



Alexandra Kissling
Costa Rica

Misión

Invertir en transformar líderes, como una manera de apoyar el desarrollo inclusivo de Centroamérica.



> 12

Visión

Crear una comunidad de 462 líderes en 2025, quienes estarán profundamente comprometidos con la región. Los líderes serán, en última instancia, quienes podrán abordar los problemas y ser agentes de cambio para nuestra región.

Valores

► Honestidad e integridad

Basamos nuestra labor en la honestidad y la mutua responsabilidad. Promovemos un liderazgo integral y cohesionado para lograr una participación más significativa entre el *Fellowship*.

► Confidencialidad

Actuamos con respeto y manejamos con estricta confidencialidad el trabajo, las decisiones y la vida personal de todos nuestros *Fellows*.

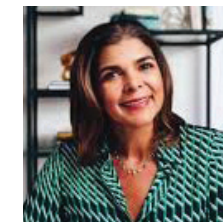
► Tolerancia y respeto

Fomentamos la capacidad de dialogar con mente abierta.



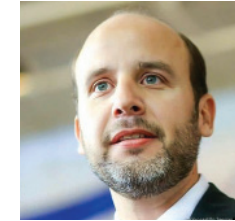
► Leonor Gutiérrez, CALI 6

El Proyecto *TeenSmart Internacional*, que dirige nuestra *Fellow* Leonor Gutiérrez, CALI 6, ganó el segundo lugar en la VI Edición de los premios *VIVA Schmidheiny* que promueve la organización *Viva Idea*.



► Sylvia Gereda, CALI 1

Fue nombrada vicepresidenta de la Cámara Guatemalteca de Periodistas, una de las entidades más reconocidas en la defensa de la libertad de expresión.



► Rodrigo Tona, CALI 14

Termoencogibles, la empresa liderada por nuestro *Fellow* Rodrigo Tona, CALI 14, recibió el Premio Nacional Marca Positiva en la Categoría Medio Ambiente que otorga *Fundemas* y *USAID*.



► Diego De Sola, CALI 1

Glasswing Internacional, cofundado y presidido por nuestro *Fellow* Diego De Sola, CALI 1, recibió el Premio Visionarios *Juscelino Kubitschek*, otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este premio reconoce las contribuciones de organizaciones no gubernamentales que desarrollan proyectos transformadores en América Latina y el Caribe.



► Karla Menocal, CALI 7

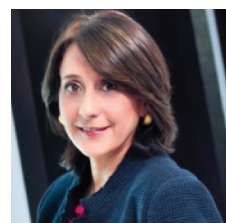
Se unió al Consejo directivo de la Fundación CALI como *Fellow* miembro representante por Guatemala.

49 <

► Noticias de impacto

¡Su éxito nos enorgullece!

Como cada año, en esta sección les compartimos en resumen algunos de los logros de nuestra red y noticias sobre la participación de los *Fellows* en eventos regionales y globales.



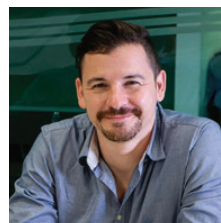
► **Gisela Porras, CALI 3**

Cinco de nuestros *Fellows* participaron en la convocatoria del *McNulty Prize 2018*, entre ellas Gisela Porras, CALI 3 de Panamá, quien ganó el Premio Fondo Catalizador *McNulty 2018* por su proyecto Las Claras. Su proyecto brinda oportunidades a madres adolescentes para que desarrollen su potencial y se conviertan en agentes de cambio para sus familias y su entorno.



► **David Gutiérrez, CALI 9**

El bufete BLP de nuestro *Fellow* David Gutiérrez, CALI 9, se unió a la Fundación Pro Bono España, integrada por 28 despachos nacionales e internacionales.



► **Christian Marín Müller, CALI 12**

Fue uno de los finalistas del premio Innovadores de América 2018 en la categoría Ciencia y Tecnología.



► **Compromiso**

Entendemos que todos somos uno y al proporcionar herramientas de crecimiento contribuimos a transformar nuestro entorno social.

► **Transparencia**

Facilitamos el acceso a información, como pilares de una rendición de cuentas social y económica ante nuestros socios, colaboradores, inversionistas sociales y beneficiarios.

Líneas de trabajo

CALI impulsa el desarrollo inclusivo de Centroamérica y apuesta a que cada uno de sus *Fellows* se convierta en verdaderos agentes de cambio en la región.

► **Nuestros pilares**

1. Generar oportunidades de debate, reflexión y lectura compartida que permitan la interacción social, el crecimiento personal y profesional entre todos los *Fellows*.
2. Proveer herramientas que promuevan un intercambio crítico y estimulante de ideas y aportes a la acción.
3. Potenciar líderes comprometidos con el desarrollo inclusivo, sostenible y bienestar de sus países y la región desde sus diversos ámbitos de actuación.
4. Desarrollar gestiones enfocadas en la acción social y en la recaudación de fondos, incentivando la colaboración para lograr la autosostenibilidad de nuestro programa.

► Perfil del Fellowship

En CALI identificamos, transformamos e inspiramos

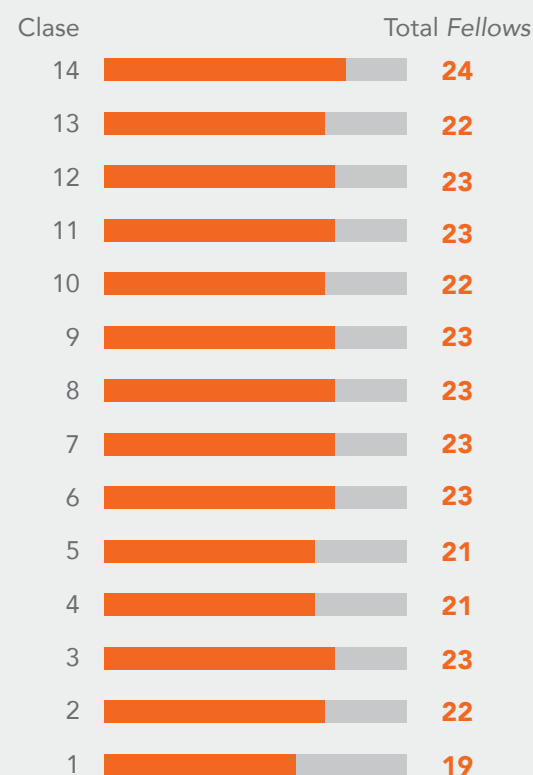
> 14

Como red estamos conscientes de que un líder es aquella persona comprometida con su sociedad y con su entorno, por ello el liderazgo de nuestros *Fellows* se presenta como catalizador y un asiduo reflejo de que se pueden vislumbrar acciones y políticas generadoras de cambio, no solo para cada uno de sus países sino para la región.

Desde su creación en 2005, nuestra red sigue creciendo. Hoy enumeramos a 14 generaciones con más de 300 *Fellows*, agrupados de la siguiente manera:

Líderes que nutren de esperanza a Centroamérica

Fellows por Clase



En busca de un liderazgo *online* *Digital Awareness*

Guatemala

Karla Ruiz Cofiño, CALI 11, es especialista en arte digital y en nuevas tendencias en el mundo de las plataformas web y las aplicaciones. Con la fiel convicción de que la tecnología tiene el poder de ayudar a encontrar soluciones a los más grandes desafíos que enfrenta la humanidad, Karla fundó el programa *Digital Awareness*.

Digital Awareness es una apuesta para conectar a más personas y empresas a través de la tecnología, lograr que naveguen y participen en un mundo cada vez más digital. En su opinión, su misión es inspirar y empoderar a más personas para que se conviertan en líderes digitales, se conecten al mundo y usen su influencia para mejorarlo.

Con esta propuesta, nuestra *Fellow* ha inspirado y empoderado a mujeres y hombres de diferentes sectores de la sociedad. Hablar sobre liderazgo dentro de esta era digital ha llevado a Karla a conversar sobre la responsabilidad que se tiene sobre cada contenido que se genera, por tal motivo, confía en que esta iniciativa siga

contribuyendo a educar a más líderes sobre la importancia de tomar en consideración que, al ser formadores de opinión, están expuestos a emitir o recibir contenidos que pueden perder lazos humanos. Su rol es enseñar como impactar de forma positiva y hacer la diferencia.



< 47

Maestros y maestras que inspiran

Panamá

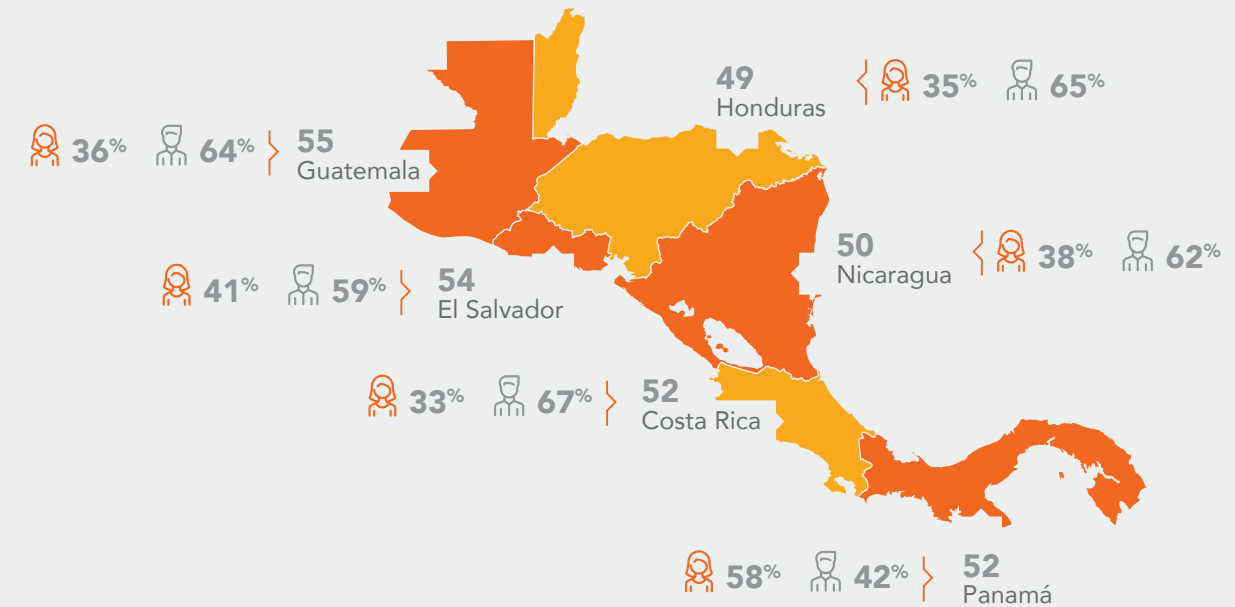
"El desempeño de un docente se mide a través del éxito de sus estudiantes. Si un estudiante fracasa, fracasa el maestro" afirma María Antonietta Cassino, CALI 11, directora ejecutiva de ProEd, una Fundación que promueve oportunidades para el desarrollo profesional de educadores en su país. Su programa de capacitación docente Maestros apoyando Maestros, ganó el Premio *Hamdam Bin Rashid Al Maktoum* otorgado por la UNESCO en 2014.

Bajo la filosofía que "un maestro competente y dedicado es un maestro que inspira a sus estudiantes a aprender" la Fundación ProEd implementa proyectos y diplomados para fortalecer la formación del docente, entre ellos, el galardonado por la UNESCO Maestros apoyando maestros.



Durante 2018, Fundación ProEd realizó 52 talleres, 388 horas de capacitación, capacitó a 213 maestros y a 90 directores, realizó 31 visitas escolares, estableció 15 nuevas alianzas y continúan trabajando para cerrar la brecha de inequidad en la calidad educativa en Panamá.

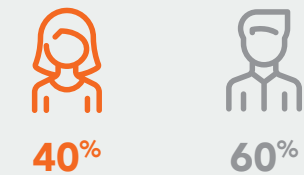
Número de Fellows por país y género



Fellows por sector



Total Fellows por género en la región



Los *Fellows* de CALI marcan la diferencia porque desafían el *statu quo* y están comprometidos con Centroamérica.

Por ello, la red está creando una masa crítica de líderes en distintos países de la región quienes entienden lo que se necesita para crear cambios sistémicos en un mundo complejo e interconectado.

CALI invierte en el capital humano por medio de un programa estratégico diseñado para conectar y cultivar agentes de cambio social, comprometidos en lograr el desarrollo inclusivo de Centroamérica. Contamos con un grupo de líderes diverso con importantes iniciativas y proyectos que están contribuyendo a construir una mejor región.



Fundación Agrolíbano: Desarrollo comunitario, salud y educación

Honduras



“No existen empresas exitosas en comunidades fracasadas”, una expresión que cala con fuerza en la filosofía de trabajo del programa Agrolíbano, una iniciativa que apuesta por mejorar la calidad de vida de las familias en las comunidades de influencia del Grupo Agrolíbano, ubicadas en las zonas rurales del sur de Honduras.

Nuestra *Fellow*, Pamela Molina, CALI 11, es quien dirige la Fundación Agrolíbano cuyo fin es contribuir a la generación de capacidades locales con un abordaje integral basado en el desarrollo comunitario, salud y educación.

A través de esta Fundación se establece una estrecha relación con la comunidad basada en el respeto y la participación activa, en la búsqueda de

la restitución de derechos a fin de alcanzar niveles de vida dignos y convertir a la población beneficiaria en protagonista del desarrollo sostenible.

Agrolíbano, como organización socialmente responsable, ha contribuido a mejorar el desarrollo humano: el índice de analfabetismo se redujo al menos a un 5 %, la tasa de mortalidad infantil disminuyó en un 3 %, y el índice de población en condición de pobreza extrema en un 5 %, todo esto a julio de 2018.

Al presente, valores como el respeto, la solidaridad y la colaboración mutua, han sido y seguirán siendo para la organización, un compromiso fundamental para lograr un futuro mejor para las personas más necesitadas.

¡A lo Digital! 4to mono: Comunicación directa y participativa Nicaragua



Eduardo Enríquez, CALI 5 dirige 4to mono, una plataforma digital que tiene como objetivo explicar temas importantes de la actualidad nicaragüense y de la región centroamericana en los ámbitos económicos, políticos y sociales, conectar a las personas para que debatan y expresen propuestas que inspiren nuevas y mejores opciones para la ciudadanía.

“Estamos, sin duda, ante un cambio radical en la cultura del periodismo, que abre horizontes hacia modos de comunicación más directos, democráticos y participativos”, explica Enríquez. Durante el



estallido de la crisis sociopolítica en Nicaragua, mantener viva esta iniciativa ha supuesto para este Fellow y su equipo, un enorme reto que están asumiendo con éxito.

En 4to mono se abordan temas clave para entender la actual situación en la región y que implica profundas transformaciones en la producción y distribución de la información. La cobertura de sus contenidos ha impulsado nuevas narrativas, apropiadas para el consumo online y en las que la interactividad juega un papel fundamental.

► Proceso de selección

CALI Fellow

► CONVOCATORIA

Anualmente CALI apertura una convocatoria para que los miembros del *Fellowship*, el equipo directivo, *sponsors* o inversionistas sociales y organizaciones aliadas nominen a sus candidatos para la nueva Clase.

► CRITERIOS

Los principales criterios de selección han sido afinados a través de los años para conseguir nominaciones más sistémicas, por ello se persigue la excelencia y diversidad de industrias y experiencias, la paridad de género, el pensamiento reflexivo y crítico y las prioridades vigentes para la nueva generación.

► PROCEDENCIA

La procedencia de las personas nominadas debe tener un vínculo continuo con el sector privado, el sector público y la sociedad civil, de modo que sus experiencias, conocimientos y planteamientos puedan complementarse propiamente.

Es esencial que las personas nominadas, en caso de ser elegidas, estén dispuestas a comprometerse con el programa en su totalidad.

Cada Clase se enfrenta al reto de aprender
How to move from success to significance.

Nuestro modelo CALI



Selección de
24 líderes



Otorgamiento de
beca completa



22 meses
de participación
en el programa



4 seminarios
de una semana de duración



Desarrollo de una iniciativa
de impacto social o
ambiental para la región

Momentos clave de 2018

Durante el año 2018 nos enfocamos en innovar y compartir nuevas líneas de pensamiento y acción en función de generar un impacto más significativo en la región. Nuestro modelo de gobernanza nos permitió tomar riesgos y acompañar de manera más cercana, eficiente y efectiva a nuestros *Fellows* durante el progreso de sus proyectos sociales e iniciativas personales.

Hasta la fecha, seguimos fortaleciendo la comunicación de la Fundación tanto *online* como *offline* de manera estratégica, lo que nos permitió identificar que los medios utilizados fungieran como catalizador de comunicación entre el *Fellowship*, nuestros inversionistas sociales y colaboradores. También seguimos fortaleciendo nuestra estructura directiva a través de:

- **Fundraising/Recaudación de fondos:** Realizamos acciones para asegurar la sostenibilidad financiera de la Fundación y garantizar la participación de futuras clases.
- **Integración del *Fellowship*:** Fomentamos la colaboración y conexión entre los *Fellows* para identificar y aprovechar las oportunidades de participación en proyectos conjuntos.
- **Nominaciones y selección:** Apoyamos al director ejecutivo en el proceso de selección de las nuevas clases.

Asimismo, por país, seguimos aprovechando los sistemas de gobernanza local integrados por *Fellows*, quienes participan de manera voluntaria y desempeñan roles importantes en función de promover la sostenibilidad de la iniciativa, la conexión y colaboración entre el

Fellowship y el desarrollo de nuevos proyectos de impacto social. Para ello se definió en su momento la siguiente estructura:

- **Presidente/Coordinador de país:** Asegura que los planes de trabajo avancen, que los recursos se asignen adecuadamente y representa a la junta en reuniones estratégicas.
- **Patrocinio y gestión de fondos:** Gestiona patrocinios y fondos para futuras clases de CALI.
- **Community building:** Organiza actividades y eventos para fortalecer el *Fellowship*, generar cercanía y sinergias colaborativas entre los *Fellows*.
- **Ventures:** Coordina asesorías y recursos humanos para apoyar las iniciativas de los *Fellows*. Identifica oportunidades de colaboración dentro y fuera del *Fellowship* para proyectos en curso y nuevos.
- **Nominaciones y selección:** Apoya al director ejecutivo en la búsqueda de candidatos, promueve las nominaciones y apoya en el proceso de selección de las nuevas clases.

En 2018, los comités de Nominaciones y selección y *Community building*, liderados por los coordinadores de país en conjunto con sus *Fellows*, se organizaron de forma efectiva para impulsar diferentes acciones y actividades. Esperamos continuar en los próximos años activando el resto de los demás comités y, por ende, el trabajo del *Fellowship* por país.

Fundación DTJ: Por la democracia, transparencia y justicia

El Salvador

Con una idea clara: mejorar las condiciones de vida para los salvadoreños a través del fortalecimiento democrático y la participación ciudadana, Claudia Umaña, Rodrigo Siman Siri, Tomás Calderón, CALI 6 y Carmen Aída Lazo, CALI 9 asumieron el reto de trabajar por el fortalecimiento institucional y la democratización de El Salvador.

Fundación DTJ, fundada en 2011, es una organización sin fines de lucro, en la que participan personas de diferentes formas de pensamiento, pero con un fin común: fortalecer y promover los valores democráticos, la transparencia y la justicia en El Salvador.

En los últimos años el equipo de la Fundación, liderada por cuatro de nuestros *Fellows*, apostó en promover la democracia, el debate y la capacitación de nuevos liderazgos juveniles.

Hoy, DTJ ha logrado llegar hasta las principales cabeceras departamentales de El Salvador, con proyectos y actividades orientadas a promover una convivencia pacífica y mejores condiciones de vida para los salvadoreños a través de una ciudadanía más activa y propositiva.



► Historias que inspiran

Del pensamiento a la acción

Empresas emergentes

Costa Rica

Yo emprendedor es una organización que promueve la innovación y el desarrollo de nuevos negocios en la región con enfoque social, ambiental e inclusivo. Esta iniciativa, presidida por nuestro *Fellow* José Sauma, CALI 13, fomenta la cultura emprendedora de jóvenes entre los 13 y 18 años a través de cinco pilares de trabajo: fomentar, educar, visibilizar, financiar y conectar a los emprendedores.

Esta iniciativa destaca además por impulsar competencias de negocios en Centroamérica y ofrece espacios de interacción con proyectos de emprendimiento que están en progreso y que han sido identificados por la industria. A la fecha, entre los principales resultados destacan 1,400 oportunidades de negocios analizadas, 950 emprendedores capacitados, 60 proyectos



presentados a inversionistas y por cuatro años consecutivos ha organizado en Costa Rica el *Global Entrepreneurship Week*, uno de los eventos más importantes que reúne a innovadores y creadores de empleo donde se explora el potencial de las empresas emergentes, se establecen conexiones y colaboración para impulsar el crecimiento económico en la región.

EVENTO REGIONAL
VOCES
DE CAMBIO
San Salvador, El Salvador 2018

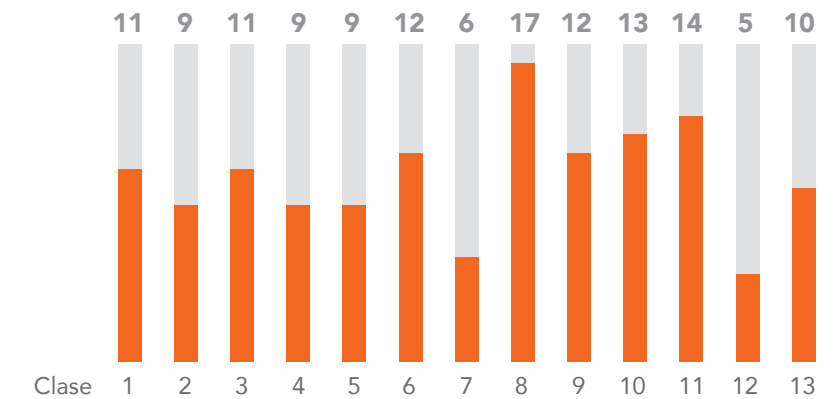
Otro momento clave de 2018 fue el evento regional Voces de Cambio realizado del 31 de enero al 02 de febrero en San Salvador, El Salvador. Este evento lo organizamos cada dos años con el propósito de reencontrarnos para reflexionar sobre el papel que desempeñamos como líderes y los desafíos sociales, económicos y políticos que nos toca enfrentar en cada uno de nuestros países.

El programa incluye diversas actividades a través de las cuales se fomenta el intercambio de conocimiento a través de un diálogo abierto y franco. También se comparten las experiencias e historias de éxito de proyectos que desarrollan los *Fellows* y que están generando cambios significativos en la vida de muchas personas en la región. Este evento reunió a casi 200 personas, entre *Fellows*, Junta Directiva, fundadores, patrocinadores, inversionistas sociales e invitados especiales.

Fellows participantes por país



Fellows participantes por Clase



CALI REGIONAL MEETING

VOCES DE CAMBIO

San Salvador, El Salvador 2018



Guatemala

- **Juan Luis Bosch**
Fundación Marianijuan
- **Julio Herrera**
Grupo Pantaleón
- **Arabella Paiz**
Personal
- **Luis Fernando Leal**
Personal
- **Miguel Fernández**
Personal

Honduras

- **Karim Faraj**
Farmacéutica Internacional S.A de C.V
- **Rafael Villeda**
Corporación Televisión
- **Fredy Nasser**
Fundación Antonio E. Nasser para el Desarrollo Educativo y Social
- **Luis Atala**
Ficohsa Seguros
- **Ricardo Maduro**
Inversiones La Paz

Nicaragua

- **Ernesto Fernández**
Personal
- **José Antonio Baltodano**
Personal
- **Virgilio Castillo**
Fundación Sahlman
- **Xavier Argüello**
Personal

Panamá

- **Carlos Urriola**
Manzanillo International Terminal, MIT
- **Stanley Motta**
Motta Foundation
- **Nicolás González Revilla**
Cable Onda, S.A.
- **Fred Kardonski**
Tower Bank
- **Raúl Alemán**
Banco General

- **Pedro Heilbron**
Copa Airlines
- **Álvaro Arias**
Personal
- **Ricardo Arias**
Personal
- **Larry Maduro**
Agencias Feduro
- **Nicolás Psychoyos**
Grupo Rey
- **Alfredo De La Guardia**
Alfredo De La Guardia

- **Elizabeth Heurtmatte**
Fundación Heurtmatte
- **Joseph Fidanque**
Fundación Fidanque
- **Gisela Porrás**
Personal
- **Gabriela Aued**
TECNASA, S.A.
- **Jaime Alemán**
Personal

USA

- **Oscar Artiga**
TechnoServe
- **Tom McCloskey**
McCloskey Foundation
- **Bill Clapp**
Seattle International Foundation (SIF)

- **Aspen Institute**
Aspen Institute
- **Skip Battle**
Personal

- **Chris Varelas**
The Varelas Family
- **Peter Reiling**
Personal

Nuestros aliados estratégicos

En 2018 se recibieron importantes colaboraciones para la Fundación. A continuación, compartimos el listado de las organizaciones, fundaciones, empresas y personas que creyeron y apoyaron la misión de CALI durante este año.

Costa Rica

- **Rodrigo Uribe**
Grupo Cuestamoras
- **Aquileo Sánchez**
Walmart de México y Centroamérica
- **Enrique Bolaños**
INCAE
- **Luis Javier Castro**
Fundación Mesoamérica
- **Harry Strachan**
Strachan Foundation
- **Santiago Dapena**
Metalco S.A
- **Daniel Servitje / Arturo García**
Grupo Bimbo
- **David Gutiérrez**
Fundación CRUSA

El Salvador

- **Ricardo Sagrera / Arturo Sagrera**
Fundación Sagrera Palomo
- **Ricardo Poma / Alejandro Poma**
Fundación Poma
- **Miguel Lacayo**
Farmacéuticos Equivalentes, S.A.
- **Ricardo Freund**
Fundación Max Freund
- **Juan Carlos Eserski**
Fundación TCS
- **Rafael Barraza**
Banco Agrícola
- **Lilian Zelaya**
Personal
- **Tomás Regalado**
FUNDEMÁS
- **Tomás Regalado**
Personal
- **Victor Saca**
Laboratorios Vijosa
- **Mayu Brizuela**
Personal
- **Miguel Ángel Simán**
Inversiones SIMCO
- **Ricardo Cohen**
ASSA, Compañía de Seguros
- **Lilian Zelaya**
Arias
- **Ruth de Solórzano**
AFP Crecer
- **Enzo Bizarro**
ASESUISA
- **Eduardo Quiñonez**
Crowne Plaza Hotel
- **Alfredo Atanacio**
Uassist Me
- **Christina Murray**
Licorera Cihuatán
- **David Falkenstein**
Cadejo Brewing Company
- **Nery Granados**
La Michoacana



► Nuestra red crece

Nominaciones y selección de Clase 14

En 2018 el proceso de nominaciones para la Clase 14 incluyó, como en años anteriores, un exhaustivo proceso de entrevistas, selección, organización, construcción de mosaico y anuncio de la nueva Clase.

La línea gráfica para esta Clase fue simbolizada por naves de papel navegando hacia la misma dirección, una imagen que evidencia dignamente lo que se esperaba: una generación consciente y capaz de marcar una dirección que les permita visualizar lo que pueden esperar o alcanzar como líderes de país.



Resultados comparativos

Candidatos



Candidatos



Statement of Activities (Audited) for the year Ended December 31, 2018

(With Summarized Financial Information for the Year Ended December 31, 2017)

(US Dollars)

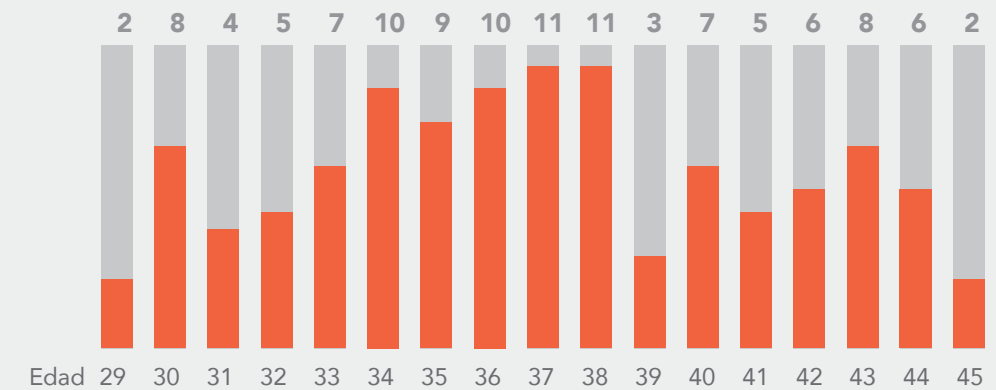
	2018	2017
OPERATING REVENUE		
Pledges Costa Rica	150,000	155,000
Pledges El Salvador	72,350	71,416
Pledges Guatemala	69,700	53,000
Pledges Honduras	59,500	59,475
Pledges Nicaragua	24,500	57,530
Pledges Panama	166,000	201,400
Pledges US	104,700	71,000
Pledges Aspen	200,004	149,635
Pledges On Line	16,167	23,583
Pledges Regional Event	52,955	88,620
TOTAL OPERATING REVENUE	915,876	930,659
EXPENSES		
Seminar Expenses	514,920	430,317
Operating Expenses	208,135	209,435
Communications	53,842	51,140
AGLN & Governance	22,687	11,992
Audit, Accountant and Legal fees	17,869	13,450
Others	16,500	17,813
Fellowship Development	31,089	15,777
Regional Event	85,672	13,509
TOTAL EXPENSES	950,714	763,433
Other Incomes	5	29
NET ASSETS END OF YEAR	(34,833)	167,255

Statement of Financial Position (Audited) December 31, 2018

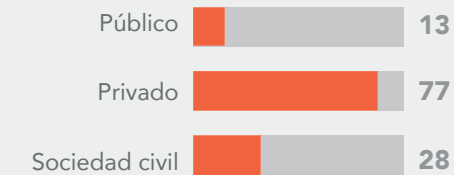
(With Summarized Financial Information as of December 31, 2017
(US Dollars))

ASSETS	2018	2017
Cash and Cash Equivalents	\$ 38,513	\$ 112,515
Accounts Receivable	302,228	297,490
TOTAL ASSETS	\$ 340,741	\$ 410,005
LIABILITIES AND NET ASSETS		
Liabilities		
Accounts Payable	\$ 0	\$ 33,700
Credit Cards	\$ 702	\$ 1,433
TOTAL LIABILITIES	\$ 702	\$ 35,133
Net Asset		
Capital Contributions	\$ 376,011	\$ 376,011
Accumulated Deficit	(1,140)	(168,394)
Net Assets End of Year	(34,833)	\$ 167,255
TOTAL NET ASSETS	\$ 340,039	\$ 374,872
TOTAL LIABILITIES AND NET ASSETS	\$ 340,741	\$ 410,005

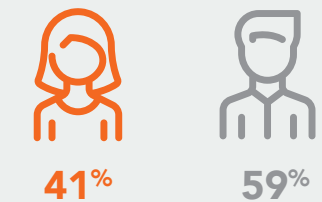
Nominaciones por edad

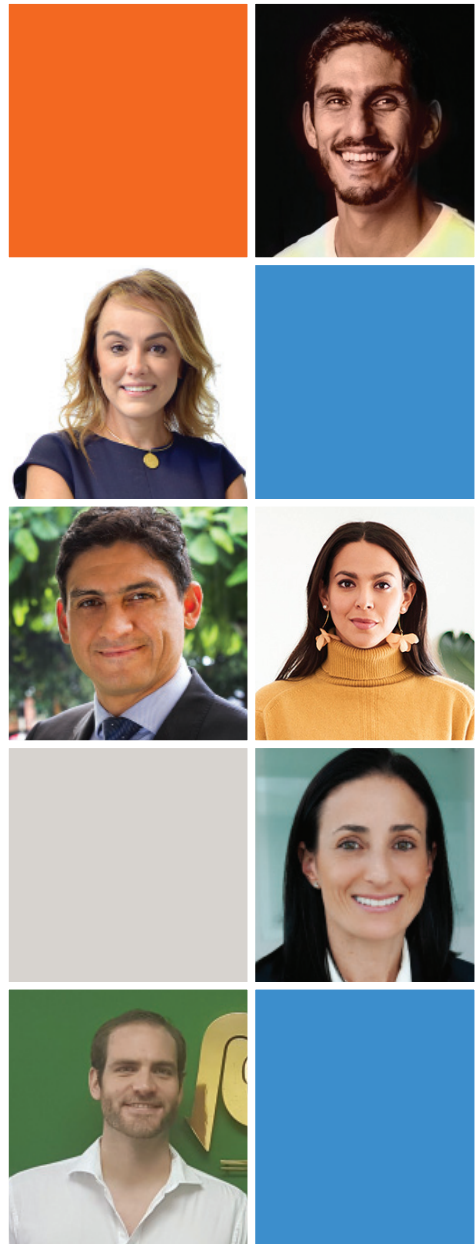


Número de nominaciones por sector



Nominaciones por género





► Nueva Clase CALI 14

¡Bienvenidos a nuestra red CALI!

La nueva Clase 14 está compuesta por 24 líderes procedentes de los sectores: privado, público y sociedad civil, todos profesionales talentosos y comprometidos, quienes dirigen además, empresas, programas o proyectos de desarrollo en diversos sectores económicos y sociales en la región.

A continuación, presentamos el nuevo mosaico de CALI, basado en la diversidad, las experiencias, historias de vida, habilidades y puntos de vista de los nuevos integrantes de la Clase 14 denominada One -4- All. Nuestro agradecimiento a los comités de nominaciones de cada país, a los *Fellows* y *sponsors* que participaron en los procesos de entrevistas y selección de esta nueva Clase.

► CALI en cifras

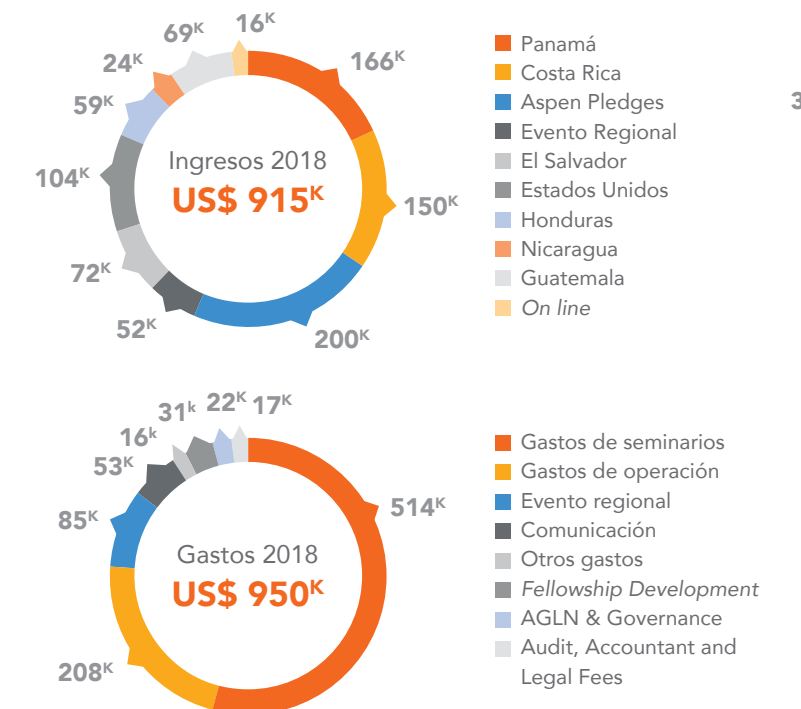
Reporte financiero

En los últimos años, la Fundación CALI ha ido abordando líneas de actuación y actividades cada vez más transversales, a la vez hemos ido explorando diversas fuentes de financiamiento con otras organizaciones e instituciones de la región, potenciales patrocinadores, líderes destacados, empresas, entre otros. En nuestro afán de transparencia registramos todas nuestras actividades y medimos el impacto financiero de cada una de ellas. En esta sección compartimos la información financiera de la Fundación CALI.

Estado financiero (Miles en dólares)



Estado de actividades (Miles en dólares)



Hacia la sostenibilidad de nuestra red

En el año 2018 continuamos con nuestra campaña de recaudación de fondos emprendida con el propósito de seguir multiplicando el efecto CALI en la región. Nuestros *Fellows* son la audiencia principal de esta campaña pues creemos que nadie mejor que ellos y ellas, conscientes de la importancia del programa y del impacto que este ha causado en sus vidas, puede colaborar para que nuevos líderes se unan a esta red multidisciplinaria.

Aquí compartimos los resultados de los múltiples esfuerzos que realizamos para garantizar la sostenibilidad de nuestra red y asegurar la integración de otros *Fellows* a esta gran familia.

► Resultados de la campaña en 2018

De enero a noviembre de 2018, 65 becarios contribuyeron a lograr un total de US\$ 189,936.00 distribuidos de la siguiente manera:

US\$ 15,836

Aportaciones personales

US\$ 120,000

Apoyo de fundaciones

US\$ 50,000

Donaciones de empresas

US\$ 4,100

Eventos especiales

¡Muchas Gracias por ayudarnos a sumar más líderes!



De igual manera en noviembre de 2018 iniciamos la campaña *The Giveback Challenge* cuyo objetivo es aumentar los aportes de los *Fellows* para asegurar que nuevos líderes se sumen a nuestra red. Se diseñó una línea gráfica para esta campaña y se preparó contenido sobre la importancia de donar, difundido a través de videos cortos, *GIFs* y boletines electrónicos.

EL ACTO DE
DAR
tiene historia
¿CUÁL ES LA TUYA?

**Porque no se olvida lo adquirido,
se comparte lo que se recibe.**

Cada *Fellow* tiene una historia que contar. Sin su apoyo y el proceso de transformación personal y social de CALI, no se lograría el eco e impacto esperado.

Nuestra red está integrada por más de 300 *Fellows* y si cada uno acepta el reto de colaborar, seguiremos creciendo hasta llegar a nuestra meta original de construir una red de más de 400 líderes.



► El poder de los seminarios

Formación con rumbo

Cuando empezamos CALI en 2005, sabíamos que el crecimiento de la red iría de la mano de algo que consideramos vital y es contribuir a transformar la vida de cada uno de los *Fellows*. Esto se logra a través de procesos de capacitación de una semana, distribuidos a lo largo de veintidós meses.

Este proceso incluye cuatro seminarios organizados bajo una metodología de diálogo basada en texto moderado y facilitados por profesionales y académicos preparados por el *Aspen Institute*. Al concluir los seminarios, cada *Fellow* cuenta con las herramientas necesarias para diseñar e implementar su proyecto social en el que aplica los principios y prácticas de liderazgo aprendidos durante los 22 meses.

Programación de los seminarios:

1. El desafío del liderazgo:

- Es un viaje retrospectivo para estudiar a los grandes líderes, así como las cualidades y desafíos del liderazgo necesarias para canalizar las fuerzas del cambio.

2. El Seminario de Aspen:

- Busca fomentar la discusión sobre el concepto de la "Buena sociedad" y el papel que debe jugar cada líder para construirla.

3. Liderando en una era de globalización:

- Aborda como tema central los retos a los que se enfrentan los *Fellows* en la era de la globalización, explorando los desafíos del liderazgo en un mundo cada vez más complejo y entrelazado.
- Este seminario se desarrolla en conjunto con otros *Fellows* del AGLN en países fuera de la región.

4. La promesa de liderazgo:

- Demanda que los *Fellows* sean capaces de reconocer cuál es la sociedad que se quiere dejar para la próxima generación de líderes, explorando los conceptos de legado y balance de la vida.

> 26

PANAMÁ

12 de mayo de 2018



GUATEMALA

3 y 4 de agosto de 2018



► Actividades para conectarnos

Liderazgo y conexión entre el *Fellowship*

Cada año CALI se plantea el reto de desarrollar diversas acciones que nos permitan conectarnos y afrontar desafíos individuales desde lo colectivo. Se trata de actividades organizadas por los *Fellows* de cada país con el propósito de construir una red más cohesionada, compartir información sobre foros, eventos, noticias sobre las acciones y proyectos que realiza el *Fellowship*, así como para identificar oportunidades de colaboración entre las diferentes clases. Con esta misión, los *Fellows* organizaron sus CALI Days en Panamá y Guatemala.



Son reuniones que se llevan a cabo en cada uno de los países de la región con el objetivo de que los *Fellows*, *sponsor* e invitados especiales tengan la oportunidad de conversar y reflexionar sobre los desafíos de ejercer un liderazgo catalizador en el país anfitrión del evento, sus comunidades, pero sobre todo, a nivel regional.

Seminarios realizados en 2018

En 2018 realizamos tres seminarios para los *Fellows* de las clases 14, 13 y 12.

Clase 14

Integrada por 24 *Fellows*, su primer seminario fue realizado en Panamá.

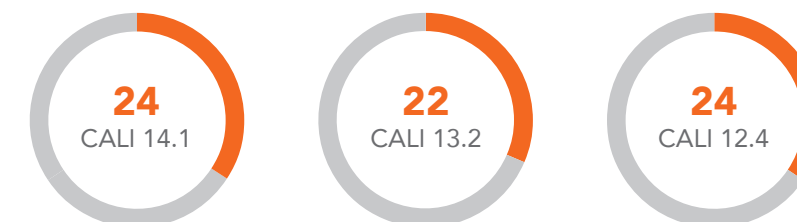
Clase 13

Participó en su segundo seminario en Panamá, con la participación de 22 *Fellows*.

Clase 12

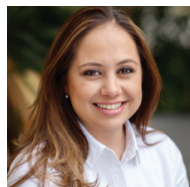
Realizó su Seminario de graduación en Panamá con la participación de 24 *Fellows*.

Fellows participantes de los seminarios



Una vez que concluyen los seminarios, los *Fellows* comparten informes periódicos sobre el avance de cada uno de sus proyectos de impacto social o mejor conocidos por la red como "*ventures*". Muchos de estos proyectos suelen participar en diversas convocatorias que apoyan emprendimientos de impacto social. Actualmente se contabilizan 11 CALI ventures como finalistas del Premio McNulty y su Fondo Catalizador. Este premio otorga US\$ 100,000 en reconocimiento a las personas que tienen iniciativas de liderazgo y espíritu emprendedor para enfrentar los desafíos más difíciles del mundo.

Palabras que impactan



“ Ha sido una oportunidad enriquecedora y me ha permitido extrapolar me fuera del contexto de donde fueron construidas mis creencias. Cuestionármelas ha sido un ejercicio de mucho valor para replantear el liderazgo que debo ejercer. Tolerancia, empatía y pensamiento crítico, son algunas de las habilidades que ahora llevo con más seguridad a los espacios donde participo”.

María Kaltschmitt, Clase 14
Guatemala



“ Nada más poderoso que reunir a 24 CEO, funcionarios públicos, artistas y filántropos centroamericanos; remover todas esas etiquetas y quedarte con un grupo de personas cuyo factor común es su humanidad compartida y su compromiso inequívoco de transformar Centroamérica. Mi Clase de CALI es una fuente constante de inspiración, amistad y colaboración y me siento increíblemente agradecido por ella”.

Rodrigo Moran, Clase 14
El Salvador



“ Los seminarios me demostraron que tengo CALI Fellows de por vida... eso es un concepto interesante pero mucho más amplio porque nos obliga a ser parte de nuestras vidas, saber que luchamos las mismas batallas en muchas ocasiones, que tenemos los mismos miedos, pero más importante, que juntos podemos proponer soluciones para nuestra región”.

Carlos Vargas, Clase 14
Nicaragua

► Qué opinan de CALI

Los resultados de la encuesta demostraron que el programa y modelo de trabajo de CALI ha tenido un impacto positivo a nivel personal y profesional en los *Fellows*.



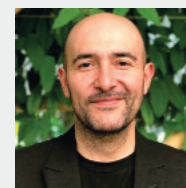
“ El principal impacto fue que me ayudó a transitar un periodo en que estaba saliendo del ámbito público y necesitaba encontrar mi norte y no claudicar en mi propósito de servir. CALI me ayudó a reafirmar mi propósito y a definir un rumbo de impacto”.

Carolina Freire, CALI 6



“ CALI me ha permitido establecer una conversación sobre temas esenciales en mi vida como ser humano y como profesional y sobre los retos que enfrentamos como región. Una conversación conmigo misma y con personas de sectores muy diversos que enriquecen mi conocimiento y perspectiva, personas que hoy son familia extendida”.

Xiomara Díaz, CALI 11



“ CALI me ayudó a enfocar mis esfuerzos de una forma más concreta en un momento en el que había demasiado sucediendo en mi vida. CALI ha sido un catalizador muy positivo y le ha dado intensidad a mi vida personal y profesional.

Alfredo Maúl, CALI 9

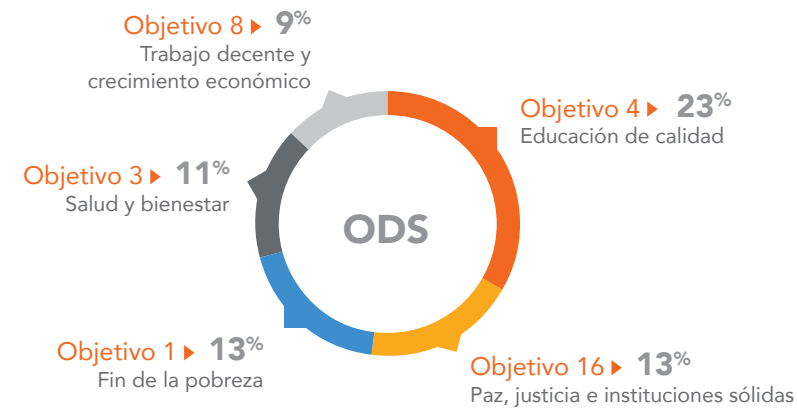


“ CALI es una espina en la conciencia y por ende una poderosa motivación para ejercer un rol de liderazgo en la construcción de la buena sociedad”.

Álvaro Ramírez, CALI 6

Áreas de intervención de los ventures activos

64 *Fellows* aseguraron tener ventures activos, asociados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 4, 16, 1, 3 y 8 en orden de mayor mención.



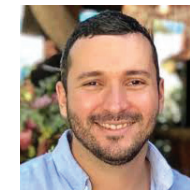
> 32

Proyectos colaborativos por Clase

56 % de los *Fellows* colabora con otros *Fellows*, principalmente en El Salvador y Panamá, agrupados en las clases 6, 1, 4 y 11 en orden de mención.

Otros proyectos inspirados por CALI

De los *Fellows* que respondieron la encuesta, 38 % menciona que tienen otros proyectos inspirados por CALI en las siguientes áreas:



“ Los seminarios de CALI me han cambiado la vida. Esa mística que se genera entre los temas de las lecturas, los moderadores y esos *Fellows* tan diversos e inspiradores, hacen que cada experiencia sea única e irreplicable. En lo personal, si tuviese que resumir en una palabra el impacto que han tenido esos seminarios en mí, diría convicción. Convicción de que juntos podemos construir un mejor futuro para Centroamérica y para el mundo”.

Antonio Saad, Clase 14
Panamá

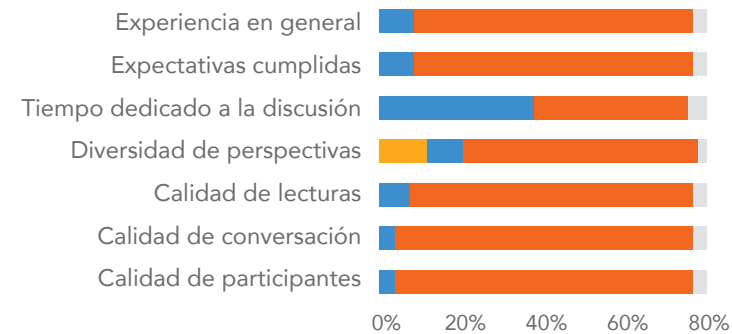


Evaluación de los seminarios

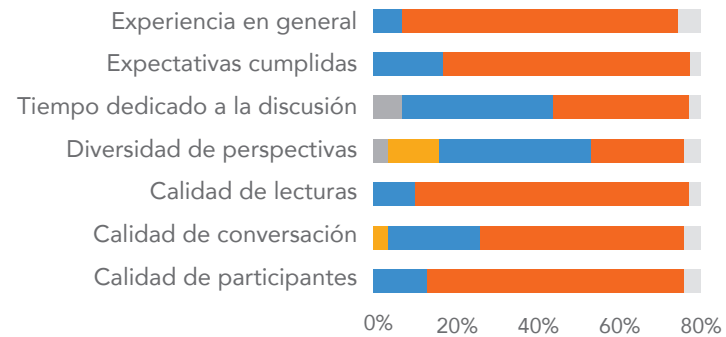
Anualmente realizamos una encuesta antes y después de cada seminario con el propósito de validar y evaluar la metodología y la logística de cada reunión, a partir de la opinión de los *Fellows* y los respectivos Moderadores. A continuación, presentamos los resultados de los seminarios 14.1, 13.2 y 12.4.

■ Malo ■ Justo ■ Regular ■ Bueno ■ Excelente

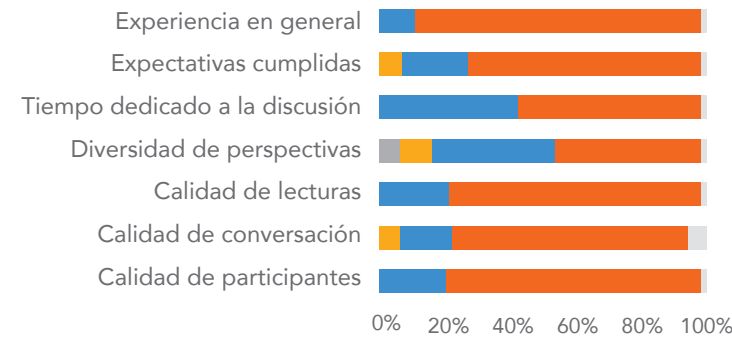
CALI 13.2: The Aspen Seminar
Del 15 al 21 de abril, Honduras



CALI 14.1: The Challenge of Leadership
Del 15 al 20 de octubre, Panamá



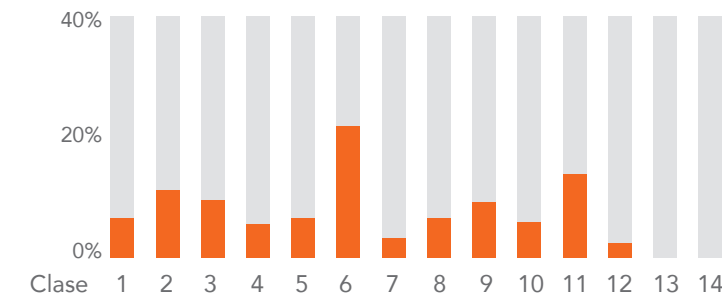
CALI 12.4: The Promise of Leadership
Del 3 al 7 de junio, Panamá



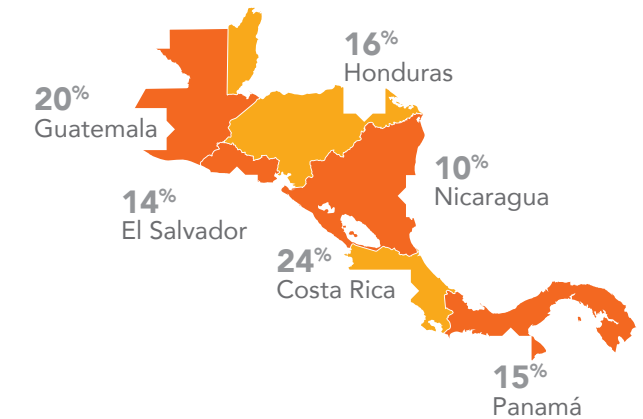
Avances en los CALI ventures

A finales del año aplicamos una encuesta en línea con el objetivo de actualizar y registrar los avances de los CALI ventures y las iniciativas personales o profesionales que iniciaron los *Fellows* después de su paso por el programa. Dicha encuesta, recogida entre el 4 y 20 de diciembre de 2018, fue respondida por 92 *Fellows*. Destacan las clases 11, 6 y 2.

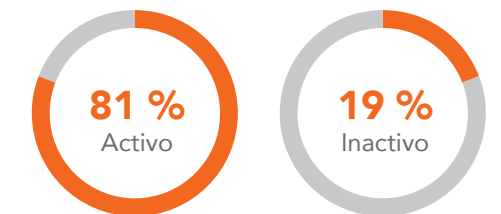
22 % Clase 6
13 % Clase 11
11 % Clase 2



Procedencia de los Fellows



Estado actual de sus ventures



Limitación de recursos (financieros y tiempo).
Cambio de visión sobre la forma de generar mayor impacto en el país.