



Fortalecimiento institucional desde la Fundación Saldarriaga Concha

un legado para
el sector social
de Colombia



ISBN: 978-958-58408-1-2

Fundación Saldarriaga Concha
Cra. 11 # 94 – 02 of 502
Bogotá – Colombia

Soraya Montoya González
Directora Ejecutiva

Equipo Técnico

Norma Constanza Sánchez
Secretaria técnica

María Alejandra Neira
Relaciones institucionales

Luisa Fernanda Berrocal
Comunicaciones

Natalia Valencia López
Gestión del Conocimiento

Autor Corporativo

Servicios de Consultoría Integral – SAS, Firma de Consultoría encargada de realizar la sistematización del Programa de Fortalecimiento Institucional de la Fundación Saldarriaga Concha.

Equipo de Investigación:

Walter Mauricio Gómez Barón, Antropólogo, Magister en Ciencias Políticas,
Director del Proyecto de Sistematización
Mauricio Echeverri Gil, Ingeniero Agroindustrial, Magister Ingeniería Industrial,
Coordinador Técnico de la Sistematización
Andrea Osorio Villada, Politóloga, Magister en Educación, Investigadora Principal en la Sistematización.
Diana Pérez Soruco, Antropóloga. Profesional auxiliar.
Carol Salazar. Administradora Pública. Profesional auxiliar.

Cítese como:

SCI-SAS (Servicios de Consultoría Integral -SAS, CO). 2014. Fortalecimiento Institucional desde la Fundación Saldarriaga Concha, un legado para el sector social de Colombia. Publicaciones Fundación Saldarriaga Concha . Bogotá, D.C. Colombia.

Todas las publicaciones FSC están disponibles en el sitio web www.saldarriagaconcha.org

Diseño y diagramación: Gatos Gemelos Comunicación
Fotografías: Archivo Fundación Saldarriaga Concha



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.

El contenido y posiciones de la presente publicación son responsabilidad de los autores y no comprometen la posición de la Fundación.

Fortalecimiento institucional

desde la Fundación
Saldarriaga Concha

**un legado para
el sector social
de Colombia**

PRESENTACIÓN

En el año 2003 la Fundación Saldarriaga Concha adelantó un estudio de caracterización de las necesidades, oferta y demanda de servicios de rehabilitación en Colombia. Motivada por los resultados encontrados la Fundación decidió adelantar procesos de fortalecimiento institucional para las entidades prestadoras de servicios. Este propósito se canalizó a través del “Programa de Fortalecimiento Institucional” (PFI) el cual fue implementado entre los años 2004 y 2011.


Durante los ocho años de duración del programa, la Fundación trabajó de la mano con universidades de reconocida trayectoria, diferentes consultores y varios socios que complementaron y enriquecieron el proceso. El resultado fue muy significativo: se benefició a más de trescientas noventa y ocho entidades del sector social en nueve ciudades de Colombia.

Vale la pena mencionar que a lo largo del proceso se desarrolló una estrategia de evaluación continua, la cual permitió identificar oportunidades de mejora e implementarlas de manera simultánea a la ejecución del Programa.

A partir de esta experiencia y reconociendo la importancia del proceso, la Fundación decidió incorporar el fortalecimiento como un componente transversal de las estrategias que implementa, dándole un énfasis hacia la generación de capacidades para la inclusión de acuerdo con el foco misional de la organización.

Conscientes de los múltiples aprendizajes que se generaron durante la implementación, se realizó, durante el período 2012-2013, un proceso de sistematización de la experiencia que contó con la participación de varios de los actores involucrados en las diferentes etapas de todo el programa. El resultado es esta publicación, cuya intención principal es ofrecer a otras organizaciones interesadas en promover procesos similares, elementos que les permitan identificar los aspectos que han sido determinantes para el éxito de las estrategias de fortalecimiento institucional aplicadas por la Fundación.

Confiamos en que los aprendizajes derivados de la experiencia que se adquirió durante el desarrollo del Programa de Fortalecimiento Institucional (PFI), puedan ser capitalizados de modo tal que contribuyan a transformar a Colombia en una sociedad para todos.



SORAYA MONTOYA

Directora Ejecutiva

Fundación Saldarriaga Concha

Contenido

1

Una historia de transformación por el desarrollo y la inclusión social en Colombia 4

1973 al 2006, donaciones ¿con impacto? 6

La nueva visión de la FSC, orientada al logro de las intervenciones y a la medición de impacto (2000 – 2011). 6

2

En búsqueda de un enfoque de fortalecimiento 8

El Estudio nacional de necesidades de oferta y demanda de servicios de rehabilitación en Colombia (2003 – 2004). 11

- La implementación del Proyecto de Sistemas de Gestión de la Calidad (2003 – 2006).
- Horizonte institucional claro: gerencia social integral.
- Los desafíos de la estrategia de certificación.
- Oportunidades de mejora y aprendizajes.

El diseño del Proyecto de Desarrollo Institucional (2005 – 2006) 16

- Los fundamentos teóricos del Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI).
- Los objetivos del PDI.
- Tres claves para la estrategia de una organización social.
- El modelo de intervención del Programa (2006).
- El diseño de la estrategia de implementación del Programa.
- Los resultados del PDI.
- Aprendizajes del Programa.

El piloto de implementación del Programa de Fortalecimiento Institucional (PFI), en las ciudades de Bogotá y Medellín (2007 – 2008) 20

- Los operadores
- La estructura de intervención para el pilotaje.
- Los aportes del pilotaje al Programa.
- Aprendizajes del pilotaje del PFI.
- La evaluación externa de los resultados del pilotaje.
- La dimensión estratégica del Programa.
- Resultados del proceso de implementación del PFI.
- Ventajas y valores agregados originados en el PFI.
- Oportunidades de mejora del diplomado.
- Oportunidades de mejora de la consultoría.



La implementación del Programa de Fortalecimiento Institucional entre 2008 – 2011 **29**

- La convocatoria en Cali y Barranquilla (2008 – 2010).
- La evaluación externa de los resultados del PFI en Cali y Barranquilla.
- Las principales recomendaciones de la evaluación de Cali y Barranquilla.
- La convocatoria Cartagena, Popayán y Medellín (2008 – 2011).
- Aspectos significativos del PFI en Cartagena.
- Aspectos significativos del PFI en Popayán.
- Aspectos significativos del PFI en Medellín.
- La convocatoria Bogotá – Regiones (2009 –2011).
- Aspectos significativos del proceso de implementación del PFI en Bogotá – Regiones.

3

Lineamientos generales de la versión más reciente del PFI (2011)

40

Las etapas del PFI al 2011.

42

La estrategia de implementación del PFI.

44

La estructura de trabajo del Programa.

48

Cronograma del programa.

49

4

Aprendizajes y recomendaciones

48

5

Bibliografía

60





1 Una historia de transformación por el desarrollo y la inclusión social en Colombia



1 Hasta ese año la Junta Directiva era integrada por miembros de la familia Saldarriaga Concha.

2 Universidad de los Andes. Nota de enseñanza. Fundación Saldarriaga Concha: de la filantropía a la medición del impacto social. Bogotá: septiembre 2007.

3 Moncayo, Edgar. Resultados de las reformas del consenso de Washington en los países andinos: estabilización incompleta, profundización de los desequilibrios sociales y crecimiento precario. Recuperado en http://www.fuac.edu.co/download/revista_economica/volumen_1n1/4-resultados.pdf (Consultado el 13 de marzo de 2013).

4 Ver Dirección de Desarrollo Social del DNP. Exposición de Motivos de la Reforma a la Ley 60 de 1993. Sector Educación y Sector Salud. Recuperado en https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos_Economia/173.PDF (Consultado el 13 de marzo de 2013).

La Fundación Saldarriaga Concha (FSC) fue creada en 1973 como una entidad privada de origen familiar y sin ánimo de lucro. Desde su inicio y hasta el presente, se aprecian al menos dos formas de concebir el apoyo a las organizaciones sociales: mediante donaciones (1973-2006) y a través de la orientación al logro de las intervenciones y la medición de impacto (2000-2011).

1973 al 2006, donaciones ¿con impacto?

A partir de un formulario diligenciado por la organización solicitante, la Fundación entregó recursos sin que estos necesariamente estuvieran sujetos a mecanismos de seguimiento. Este esquema estuvo vigente por estatutos hasta el año 2006. No obstante, a finales de la década de los años noventa, surgió la necesidad de conocer el alcance del impacto generado por los recursos entregados sobre el mejoramiento de las condiciones de las poblaciones objetivo de la Fundación: personas con discapacidad y personas mayores.

La nueva visión de la FSC, orientada al logro de las intervenciones y a la medición de impacto (2000-2011)

A partir del año 2000 la Fundación Saldarriaga Concha empezó a evaluar alternativas que garantizaran el impacto social de sus acciones. Este cambio de enfoque fue promovido por el ingreso de nuevos miembros a la Junta Directiva¹, provenientes de los sectores

empresarial y público, quienes lideraron bajo una visión en torno a la “orientación al logro y medición de impacto”². Uno de los integrantes de la Junta Directiva de aquel entonces señaló: *Nuestro propósito desde la Junta se enfocó en ayudar a instituciones que tenían obras, evaluando cómo y de qué forma se podían invertir efectivamente los recursos, además de mejorar el impacto a otras organizaciones. Debimos entonces diseñar un programa que nos ayudara a implementar mejores prácticas dentro de cada organización, logrando conscientizarlas sobre la importancia de actualizar el conocimiento, identificar las debilidades que tenían y conocer cómo corregirlas con el fin de mejorar su desempeño. (Ex miembro de Junta Directiva. Testimonio obtenido en 2012.).*

La transformación iniciada por la FSC también tuvo como marco los cambios acaecidos por aquellos años en el sector social, el cual se vio abocado a nuevas formas de organización y acción³, en la medida en que se empezaron a cuestionar los modelos asistencialistas en la atención de los asuntos sociales. En Colombia, los citados cambios tuvieron efecto en la reestructuración de los sectores de la salud y la educación, a través de la Ley 60 de 1993 y, posteriormente, con la Ley 715 de 2001⁴ se buscó pasar de un papel asistencialista del Estado a una concepción centrada en garantizar que los ciudadanos tuvieran acceso, en igualdad de condiciones, a bienes y servicios públicos.

Tanto los cambios en la composición de la Junta Directiva de la Fundación, como las nuevas formas de entender los asuntos sociales, se constituyeron en catalizadores para que la FSC efectuara un redireccionamiento estratégico, el cual, a grandes rasgos, evolucionó como se muestra en el siguiente gráfico:



Evolución del redireccionamiento estratégico

Entre 1995 y 2002

se actuó bajo un esquema de donaciones. Además, se realizaron capacitaciones en gestión social a organizaciones beneficiarias.



Entre 2003 y 2007,

conservando el esquema de donaciones y la capacitación en gestión social, se incursionó en la certificación de sistemas de gestión de calidad de empresas sociales.



Simultáneamente, en el año 2003,

la Fundación enfocó sus esfuerzos en el diseño de estrategias de fortalecimiento institucional para las organizaciones sociales beneficiarias que atendían su población objetivo.



Durante el 2007

la FSC se vinculó a proyectos de atención a la primera infancia, al considerar que es necesario generar líneas de acción para la prevención de discapacidades prevenibles, el abordaje de la vejez y el envejecimiento sano⁵.



Entre 2006 y 2009

se inició el proceso de reestructuración de la plataforma estratégica de la Fundación, incluyendo en sus líneas de acción aspectos como: fortalecimiento institucional, incidencia en políticas públicas, gestión de recursos y trabajo en red.



Entre 2009 y 2012

se incluyeron dentro del conjunto de los principios de actuación aspectos como: inclusión social sostenible de personas con discapacidad, personas mayores y sus familias, asociación estratégica con el sector público, gestión del conocimiento, movilización de instituciones operadoras y talento humano y recursos.



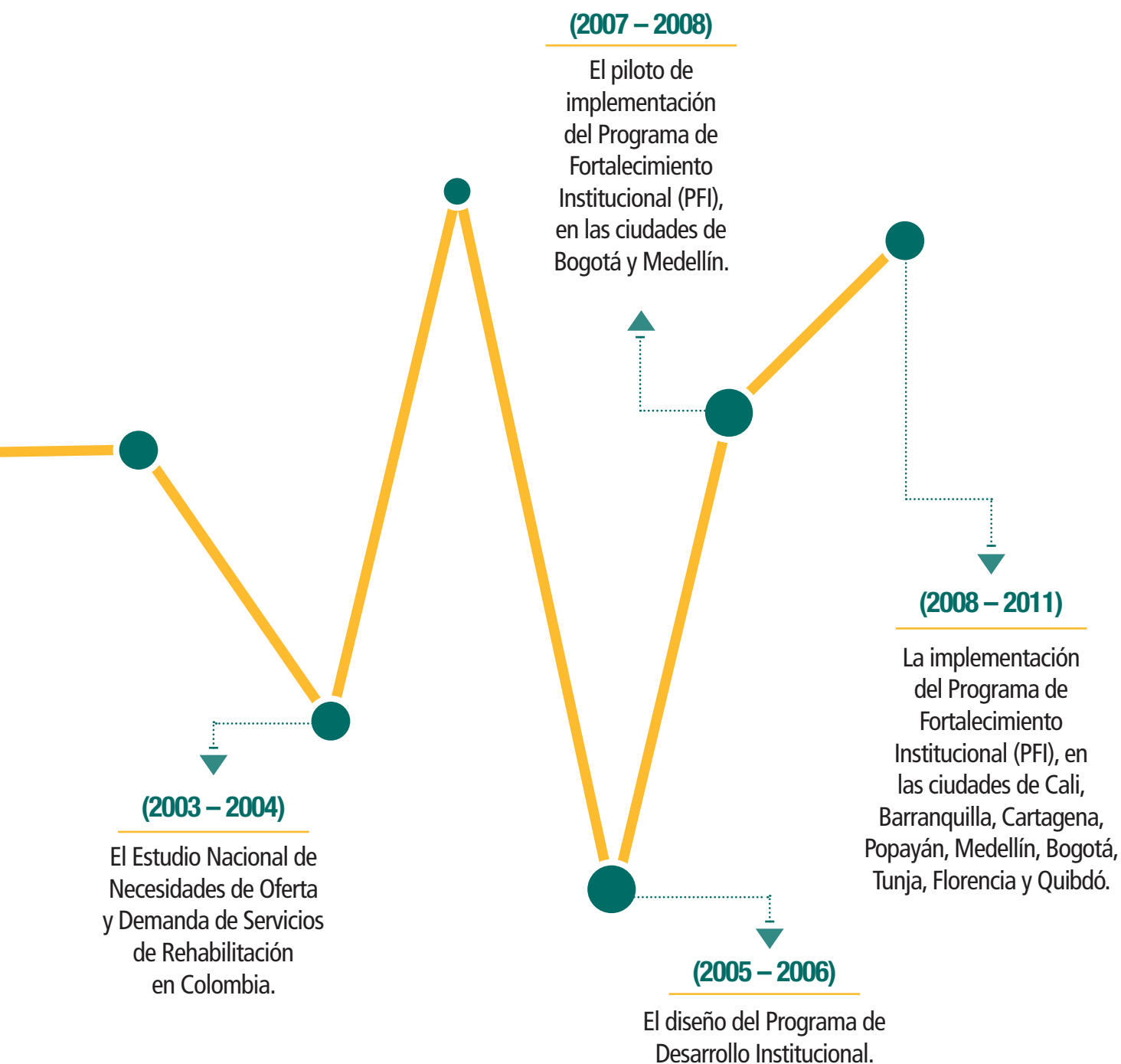
⁵ La FSC participó en la ejecución del Convenio 2530 de 2007 "Por la atención integral a la primera infancia en el Distrito Capital". Ver Equipo de investigación Fundación CINDE. Lineamientos técnicos y plan de trabajo propuesto para la construcción de una escala de desarrollo infantil para la primera infancia en Bogotá. Recuperado en http://www.redprimerainfancia.org/apcaa-files/Ob212a7b71568a8d8c75d183a7feab2e/LINEAMIENTOS_FINAL_ABRIL_2008__1_.pdf (Consultado el 13 de abril de 2013).



2 En búsqueda de un enfoque de fortalecimiento



De forma paralela a los cambios estratégicos, es posible identificar al menos cuatro hitos en el desarrollo de la estrategia de fortalecimiento institucional, promovida desde la Fundación:



El Estudio Nacional de Necesidades de Oferta y Demanda de Servicios de Rehabilitación en Colombia (2003-2004)

Con el aval del Ministerio de Salud, en el año 2003 la Fundación Saldarriaga Concha adelantó el Estudio Nacional de Necesidades de Oferta y Demanda de Servicios de Rehabilitación en Colombia. El propósito central de este ejercicio fue:

Establecer información de calidad sobre cuántas personas con discapacidad había en Colombia y suplir la ausencia de información en este campo; indagar por

la relación entre oferta y demanda para esta población; y entregar herramientas técnicas para la toma de decisiones en el orden político, institucional y operativo. Estos elementos resultarían básicos para la formulación de una política pública orientada a priorizar las necesidades de atención, así como para diseñar programas de rehabilitación adecuados⁶.

Sobre los aspectos de gestión y/o fortalecimiento institucional para las entidades prestadoras de servicios de rehabilitación, el estudio destacó las siguientes recomendaciones:

⁶ El levantamiento de la información se hizo a partir de una revisión documental de fuentes secundarias; una encuesta simplificada para caracterizar el universo de 306 instituciones de mediana y alta complejidad de rehabilitación; una encuesta en profundidad aplicada a 54 instituciones para caracterizar en detalle la organización de la oferta existente, y otra realizada a 1.517 usuarios para establecer las necesidades y perspectivas de la demanda atendida y los resultados de gestión y operación de las instituciones. Tomado de Fundación Saldarriaga Concha. Resumen del Estudio nacional de necesidades, oferta y demanda de servicios de rehabilitación. Bogotá: 2003.



Capacitar a las personas e instituciones que trabajan con servicios de rehabilitación en temas como modelos de gerencia social, protección social y desarrollo humano. Lo anterior, mediante programas de pregrado y posgrado cuyos contenidos curriculares estén acordes con las necesidades del país.



Acompañar a las instituciones para fortalecerlas técnicamente en gestión y calidad, garantizando su solidez y permanencia en el medio.



Implementar procesos educativos e investigativos en el sector de rehabilitación, los cuales aporten mayor conocimiento. También, fomentar la formación en procesos de direccionamiento, gestión y calidad.

Como cierre

Siguiendo las recomendaciones del Estudio de Oferta y Demanda, la Fundación Saldarriaga Concha, a través de su Junta Directiva, decidió en el 2003 incursionar en una alternativa de intervención orientada a la implementación de sistemas de gestión de calidad.

De las conclusiones del Estudio, en cuanto a debilidades de las organizaciones, se encontró que éstas estaban relacionadas con su estructura organizativa, con los procesos y con la estrategia de implementación. A raíz de ello, se propuso entonces orientar a las organizaciones sociales prestadoras del servicio a trabajar en la certificación de la calidad, para mejorar los temas organizacionales, precisó el Equipo Técnico de la Fundación Saldarriaga Concha.

- Equipo Técnico de la Fundación Saldarriaga Concha. -

Testimonio obtenido en 2012.



- 7 Fundación Saldarriaga Concha. Convenio Fundación Saldarriaga Concha – ICONTEC / CYGA – VISION Programa para el desarrollo institucional y la implementación de SGC de Empresas Sociales 2003 – 2005. En 010506 Informe Final Convenio FSC Mayo 2006. Bogotá: mayo 2006. Pg. 1.
- 8 Dicha concepción fue promovida por el Dr. Fabio Tobón Londoño, quien para ese entonces era gerente del ICONTEC y miembro de la Junta Directiva de la Fundación Saldarriaga Concha.
- 9 Fundación Saldarriaga Concha. Acta reunión Junta Directiva. Bogotá: febrero 2006.
- 10 Fundación Saldarriaga Concha. Unidad de Apoyo y Desarrollo Institucional. Presentación de Resultados encuesta de evaluación Programa de Desarrollo Institucional para empresas sociales año 2003. En 010105 Presentación JD Resultados 2004-2005. Agosto 2005 y Fundación Saldarriaga Concha. Informe de gestión 2007 Dirección ejecutiva. Marzo 2008. Pg.3.
- 11 Es importante indicar que las acciones de formación en gerencia social y apoyo a la certificación de la calidad fueron concebidos por la FSC como iniciativas complementarias. Sin embargo, en la implementación no fue posible su articulación.

La implementación del Proyecto de Sistemas de Gestión de la Calidad (2003-2006)

Desde el principio, el apoyo brindado para la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad fue visto como un mecanismo para que las organizaciones sociales, una vez obtuvieran su certificación en la Norma de Gestión de Calidad (NTC ISO 9001:2000)⁷, se convirtieran en operadoras de los proyectos de la Fundación⁸.

Para ello, las entidades convocadas como operadoras de la Fundación fueron el Icontec, encargado de impartir los cursos y otorgar las certificaciones ISO, y las firmas consultoras encargadas del acompañamiento, Corporación Calidad y Gestión Ambiental (CYGA) y Visión Consultoría de la Universidad de La Sabana.

Se inició con la participación de 34 empresas sociales, de las cuales 21 finalizaron el proceso y solo 15 obtuvieron la Certificación de Calidad, como se muestra en la tabla 1:

Tabla No. 1. Organizaciones certificadas en calidad

Organizaciones certificadas en calidad				
Año	2005	2006	2007	Total
Bogotá	9	2		11
Facatativá	1			1
Medellín		1	2	3
Total	10 ⁹	3	2 ¹⁰	15

Fuente: cifras obtenidas en los documentos referenciados de la FSC.

Horizonte institucional claro: gerencia social integral

Como iniciativa complementaria, en paralelo con la ejecución del Proyecto de implementación de sistemas de gestión de la calidad, las organizaciones sociales beneficiarias participaron en los siguientes procesos de formación ofrecidos entre el 2003 y el 2004¹¹: diplomado en Gerencia Social de la Universidad de La Sabana y especialización en Gerencia Social de la Universidad Minuto de Dios.

¿Por qué la participación de organizaciones sociales en diplomados de Gerencia Social?

Era necesario robustecer los asuntos estratégicos de las organizaciones, teniendo en cuenta su misión, visión, objetivos y modelo de negocio, los cuales fueron sustentados en el estudio realizado. Allí, se indicó que para no perder de vista los derechos de la población objetivo y brindar un servicio, actividad o proceso de calidad, era necesario que las organizaciones tuvieran claro los aspectos básicos de su horizonte institucional. Con esta base era posible que accedieran de una manera más expedita a los procesos de certificación.

Equipo técnico de la Fundación Saldarriaga.

Testimonio obtenido en 2012.



Los desafíos de la estrategia de certificación

12 Ver Servicios de Consultoría Integral SGI – SAS. Sistematización del Programa de Fortalecimiento Institucional. Bogotá: mayo 2013.

Entre los desafíos que afrontó la estrategia de certificación, los cuales explican el bajo número de organizaciones certificadas, se destacan:

1

Un alto nivel de informalidad de las empresas sociales participantes. Este aspecto dificultó la incorporación de una cultura de calidad en sus productos, procesos o servicios.

2

Poca adecuación de metodologías e instrumentos ofrecidos por las teorías de gestión de la calidad, frente a las necesidades y expectativas de las organizaciones sin ánimo de lucro colombianas. Es relevante señalar que históricamente este tipo de organizaciones se han caracterizado por tener un bajo desarrollo en los procesos que se esperan fortalecer a través de los sistemas de gestión de calidad.

3

Desalineación estratégica entre la concepción sobre la oferta de bienes y/o servicios de las empresas sociales beneficiarias, y los propósitos misionales de la Fundación (vigentes al 2003) que apuntaban a “la adaptación social, la formación integral, la rehabilitación de personas y el fortalecimiento del sector de la rehabilitación”¹².



Resultados del proyecto

Los avances en la sistematización de procesos, su socialización a través de manuales, así como la disposición de herramientas para gestionar el recurso humano y apoyar la toma de decisiones por parte de las instancias directivas, son algunos de los beneficios más significativos de la estrategia de certificación para las organizaciones.

La reflexión

Frente a los resultados obtenidos por las organizaciones beneficiarias, uno de los responsables de las firmas acompañantes del proceso de certificación indicó:

Contrario a lo que se piensa, los sistemas de calidad sí son una buena herramienta para mejorar la gestión, sistematizar los procesos y el conocimiento dentro de una organización para difundirlo a través de manuales. De hecho, algunas organizaciones tuvieron herramientas para determinar si las personas que trabajaban allí eran las más idóneas para ocupar los cargos que desempeñaban. Igualmente, la herramienta le sirve al administrador, a la Junta Directiva y al personal para mejorar sus procesos y procedimientos, desarrollar sus competencias y desempeñar sus tareas.

Testimonio obtenido en 2012.

Oportunidades de mejora y aprendizajes

Al finalizar el proceso, la Corporación Calidad y Gestión Ambiental (CYGA) realizó un diagnóstico con cinco de las 15 empresas sociales que fueron certificadas¹³, e identificó algunas oportunidades de mejora, así como aprendizajes generales para la estrategia de certificación. Estos son los resultados:

Oportunidades de mejora para las organizaciones

- › Promoción, orientación y presentación de sus servicios.
- › Financiación y sostenibilidad económica.
- › Racionalización de recursos y su optimización frente a la gran demanda de servicios.
- › Mejoramiento de eficacia y eficiencia de sus operaciones.
- › Las necesidades de capacitación y apoyo frente a requisitos legales, sociales, administrativos, financieros y técnicos de la Norma NTC-5326, elaborada por Icontec y el ICBF, para los programas de protección a niños, niñas y adolescentes¹⁴.

Aprendizajes de la estrategia de certificación

- › Compatibilizar los métodos de formación (curso en Icontec), consultoría y auditoría.
- › Los profesionales especialistas que acompañan a las organizaciones deben estar formados y calificados en oficios relacionados con la naturaleza de los servicios sociales prestados.
- › Ajustar los métodos de implementación con casos pertinentes al sector social, evitando interpretaciones erróneas y copias de modelos que no aplican.
- › Implementar una fase previa dedicada a la cultura de cambio.
- › Ajustar el lenguaje de las guías de implementación al empleado en el sector social.
- › Respetar el ritmo de avance de cada una de las instituciones, entendiendo que la certificación puede llevar entre 1 ½ año y 2 ½ años.



A partir del análisis de los aprendizajes hasta allí obtenidos, la Junta Directiva de la FSC estimó necesario reorientar el enfoque del fortalecimiento institucional, al reconocer que la gran mayoría de las organizaciones beneficiarias no estaban preparadas para afrontar un proceso de certificación. Por tal motivo, se hizo necesario enfatizar el apoyo en aspectos como desarrollo estratégico, aspectos misionales y soporte en general¹⁵.

- 13 Fundación Ideal, Clínica Nuestra Señora de la Paz, Fundación CRAC, Fundación Fe y Fundación Niños de los Andes.
- 14 ICONTEC – ICBF. Norma Técnica Colombiana NTC 5326. Servicios de atención a niños/niñas y adolescentes en programas de protección modalidad medio institucional internado, seminternado y externado. Recuperado en <http://es.scribd.com/doc/50563703/NTC5326> (Consultado en octubre de 2012).
- 15 Dentro de las conclusiones del Taller de “Lecciones aprendidas y sostenibilidad de los SGC” en Julio de 2006, en el marco del convenio FSC, ICONTEC / CYGA – VISION, se le recomienda a la FSC que seleccione las empresas sociales beneficiarias de los programas de desarrollo, según unas directrices que establezca y unos perfiles que garanticen las mejores condiciones para lograr los resultados esperados.
- 16 Universidad de los Andes y Fundación Saldarriaga Concha. Programa de Fortalecimiento Institucional de la Fundación Saldarriaga Concha. En 080815 _Presentación detallada PFI. Septiembre 2008. Y Fundación Saldarriaga Concha. Convenio Fundación Saldarriaga Concha – ICONTEC / CYGA – VISION Programa para el desarrollo institucional y la implementación de SGC de Empresas Sociales 2003 – 2005. En 010506 Informe Final Convenio FSC Mayo 2006. Bogotá: mayo 2006. Pg.5.
- 17 Fundación Saldarriaga Concha. Acta reunión Junta Directiva. Bogotá: septiembre 2005.

Como cierre

Un cambio en pro del desarrollo institucional

Antes de cerrarse el *Proyecto de Implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad*, en el año 2005, la Junta Directiva de la FSC decidió ejecutar de forma paralela el *Programa de Desarrollo Institucional (PDI)*.

En ese momento la FSC decidió cerrar el proceso que estaba adelantando con las empresas sociales vinculadas al proyecto y no continuar con el tema de gestión de la calidad (ISO) porque éste implicaba un trabajo previo de fortalecimiento institucional, el cual debía realizarse desde el direccionamiento estratégico de las organizaciones para afinar sus procesos de planificación, su modelo de negocio, misión, visión, objetivos, entre otros.

Equipo Técnico de la Fundación Saldarriaga Concha.

Testimonio obtenido en 2012

La primera convocatoria a empresas sociales (2005)

En el 2005 la FSC convocó a las 15 empresas sociales que participaron en el proceso de certificación ya reseñado: fueron 12 de Bogotá y tres de Medellín¹⁶. Para este momento se definió como propósito del proyecto mejorar la productividad y competitividad de las empresas sociales, y apoyar su avance institucional.

Adicionalmente, participaron seis firmas consultoras para efectuar el acompañamiento: Asconprof, Corpoeducación, Visión Consultoría, Procesos Inteligentes, Centro de Gestión Hospitalaria y el Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo (CICE) de la Universidad EAFIT¹⁷. En este primer momento, la Universidad de los Andes participó como observadora del proceso.



¹⁸ La anterior premisa se sustenta en los fundamentos teóricos del cambio social de David Brown: "si se contribuye al fortalecimiento en gestión de las organizaciones sociales, éstas alcanzarán niveles más altos de eficiencia en el cumplimiento de su misión y harán un aporte más significativo en el desarrollo del país".

De igual forma se sustenta en la noción de empresa social de Dart: "la forma organizacional que encarna en las organizaciones del tercer sector los valores y la racionalidad administrativa propia de las empresas de negocio pero que producen un valor social". Citados en Fundación Saldarriaga Concha, Universidad del Rosario, Universidad de los Andes y Corporación Somos Más. Programa de Desarrollo Institucional para organizaciones sin fines de lucro. En 010106 PDI N 2006 U Rosario U Andes Somos Más. Bogotá: enero 2006

¹⁹ Fundación Saldarriaga Concha, Universidad EAFT, Universidad de los Andes y Procesos Inteligentes. Glosario. En 080417_GlosarioPF. Abril 2008.

El diseño del Programa de Desarrollo Institucional (PDI) (2005-2006)

A partir de los resultados obtenidos de la primera convocatoria del Programa de Desarrollo Institucional, la FSC decidió avanzar en la estructuración conceptual y en la definición de las bases teóricas del PDI.

En efecto, para el año 2006, la FSC convocó a actores interesados en el fortalecimiento del sector social en Colombia, con el objetivo de formular una propuesta de manera conjunta. Para ello, se vincularon la Universidad de los Andes, la Universidad del Rosario y la Corporación Somos Más, lo que permitió avanzar conjuntamente en la formulación del Programa.

De dicho proceso quedó formulado un documento para la Fundación denominado Programa de Desarrollo Institucional para organizaciones sin fines de lucro, que contiene los fundamentos teóricos, los objetivos del Programa, los elementos de la estrategia de una organización social y el modelo de intervención, en el que se indican los actores clave del mismo y sus roles correspondientes.

Los fundamentos teóricos del Programa de Desarrollo Institucional (PDI)

A partir de su formulación, se definió como desafío del programa desarrollar

las capacidades de las organizaciones beneficiarias para generar valor social. Para lograrlo, se acudió al uso de los mecanismos similares del mercado, de tal manera que el proceso permitiera generar los medios para su sostenimiento¹⁸.

En el marco del PDI, la empresa social se entendió como "aquella cuyo objetivo específico fundamental era la combinación de recursos y capacidades empresariales, orientadas al mejoramiento social. De esta actividad se debían generar beneficios económicos para hacerla autosostenible en el tiempo"¹⁹.

Los objetivos del PDI

Los autores del documento plantearon que el PDI debía estar encaminado al fortalecimiento de las organizaciones sociales, desde un enfoque sistémico que facilitara la colaboración intersectorial, mejorara la efectividad en el logro de la misión, posibilitara la creación de redes y mejorara las capacidades organizacionales, para convertirse en actores diferenciales dentro de su sector.

En consecuencia, los objetivos del PDI en el 2006 fueron:



Generar y poner en funcionamiento un proceso integral y permanente de desarrollo institucional en las organizaciones sociales.



Garantizar su correcta dirección y orientación: manejo eficiente de sus recursos básicos, logro efectivo de sus objetivos, prestación de servicios de calidad y enfoque de mejores condiciones de autosuficiencia y sostenibilidad.



Ofrecer un esquema de trabajo apropiado para la caracterización de las instituciones y la evaluación de su actuación, como agentes de cambio social y empresas sociales.



Orientar la inclusión de las organizaciones en el proceso de planeación estratégica y su redefinición bajo lineamientos de desarrollo organizacional, mercadeo social y control financiero, así como su inserción en los principios y estrategias del mejoramiento continuo.



Tres claves para la estrategia de una organización social

Las acciones del PDI se centraron en tres elementos articulados de la estrategia de intervención de una organización social, foco de la acción del fortalecimiento institucional: creación de valor, legitimidad y capacidad operativa.

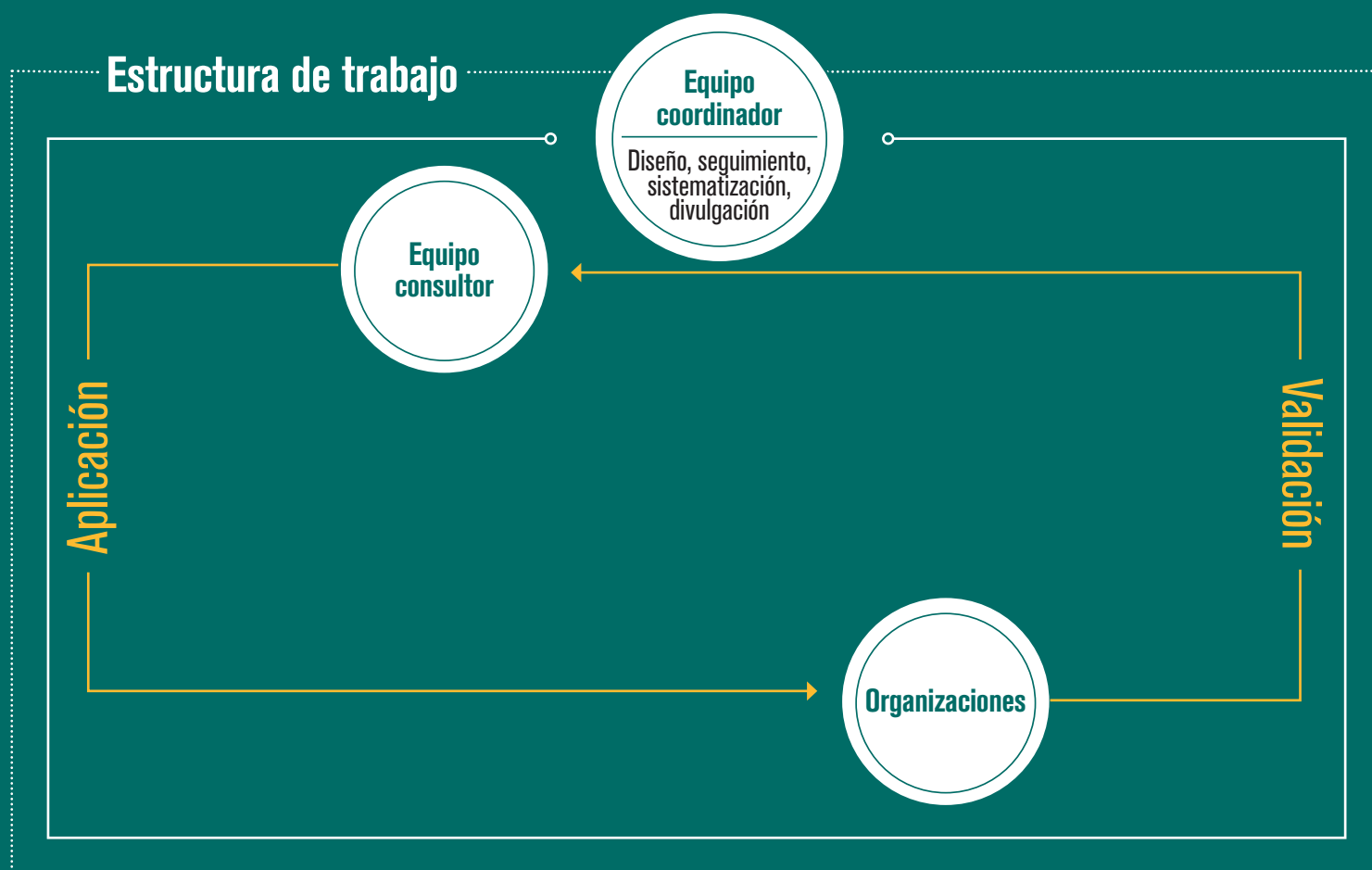


De esta manera, la FSC, a partir de la formulación del PDI, asumió como desafío la creación de "valor social", condición que hipotéticamente surge cuando las organizaciones sociales mejoran sus capacidades para interactuar con aquellos grupos de interés asociados a la prestación de sus servicios, a la solución directa de los problemas de atención a los que se enfrentan, así como aquellos que legitiman sus acciones.

El modelo de intervención del Programa (2006)

Para abordar los elementos estratégicos de las organizaciones sociales (creación de valor, legitimidad y capacidad operativa) se definió un modelo de intervención que planteaba la interacción de tres instancias: equipo coordinador, equipo consultor y las organizaciones (gráfico 1).





Los roles definidos para los actores del citado modelo de intervención del Programa fueron²⁰:

Equipo coordinador: conformado por la FSC, universidades y firmas que participaron en el diseño del PFI, quienes debían definir los lineamientos teóricos y metodológicos.

Equipo consultor: encargado de realizar el acompañamiento; tarea entendida como un ejercicio de investigación social que incluía diagnóstico, evaluación, análisis, diseño, capacitación, implantación y seguimiento.

Organizaciones: para garantizar el cumplimiento de los objetivos del Programa, incluía tanto la participación del personal directivo como operativo.

Según sus autores, el modelo debía incluir a las universidades como operadoras, entendiendo que su participación aportaría al desarrollo social del país en la medida que daría lugar a procesos de investigación y estrecharía las relaciones entre la academia y el tercer sector, además de promover relaciones transformadoras entre la universidad y la sociedad.

El diseño de la estrategia de implementación del Programa

A principios del año 2007, y con el fin de garantizar la participación de las universidades, se estableció que el modelo de intervención del Programa se desplegaría a través de dos estrategias²¹:

1

De formación colectiva para los equipos de las organizaciones sociales, la cual sería ajustada e implementada por un operador local, en este caso una universidad.

2

De consultoría y acompañamiento *in situ* para cada una de las organizaciones sociales, la cual se realizaría por consultores integrales y especializados con experiencia de trabajo en organizaciones sociales.

El diseño de la estrategia de formación estuvo a cargo de la Universidad de los Andes, con lo cual se buscó aprovechar su trayectoria en formación y oferta académica dirigida a organizaciones sociales²². Además, esta institución acogía los principios de la Teoría del cambio y de la Empresa social que, en su momento, dieron norte al desarrollo teórico del Programa.

Por su parte, el diseño de la estrategia de consultoría y formación fue encargado a la Universidad EAFIT, entidad con trayectoria en el acompañamiento a organizaciones sociales, a través de su Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo (CICE)²³. La expectativa de la Fundación era que ambos componentes se articularan y

complementaran, tanto el de formación, propuesto por la Universidad de los Andes, como el de consultoría, cuyo diseño estuvo a cargo de la Universidad EAFIT.

Los resultados del PDI

Dentro de los resultados del diseño del PDI, implementado en Bogotá y Medellín con las 15 empresas sociales, se encontró que para la Fundación Saldarriaga Concha el trabajo de consultoría adelantado con cada una de las empresas sociales fue integral y sistémico, considerando la identificación permanente de sus necesidades, así como la revisión y aplicación de soluciones durante el desarrollo del acompañamiento.

Inicialmente, la FSC impartió criterios y orientaciones básicas sobre el acompañamiento, dejando en libertad la utilización de esquemas metodológicos y procedimentales para llevarlo a cabo, con el propósito de contar con diferentes iniciativas, que a la postre permitieran evaluar y escoger lo más indicado para cada uno de los temas.

- ²⁰ Fundación Saldarriaga Concha. Universidad del Rosario. Universidad de los Andes y Corporación Somos Más. Programa de Desarrollo Institucional para organizaciones sin fines de lucro. En 010106 PDI N 2006 U Rosario U Andes Somos Mas. Bogotá: enero 2006. Pg. 4.
- ²¹ Universidad de los Andes y Fundación Saldarriaga Concha. Programa de Fortalecimiento Institucional de la Fundación Saldarriaga Concha. En 080915_Presentación detallada PFI. Septiembre 2008. Pg. 2.
- ²² Universidad de los Andes. Investigaciones y Centros. Recuperado en http://administracion.uniandes.edu.co/investigaciones_y_centros/centros (Consultado el 24 de agosto de 2012). Se citan los cursos impartidos desde 2001, dirigidos a organizaciones sin fines de lucro en temas organizacionales, de mercadeo y finanzas.
- ²³ Universidad EAFIT. Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo. Recuperado en <http://www.eafit.edu.co/cice/que-es-cice/Paginas/Cice-Consultoria.aspx> (Consultado el 24 de agosto de 2012).



Aprendizajes del Programa

En el Informe de Gestión de la dirección ejecutiva de la FSC del año 2006, se destacan los siguientes aspectos dentro del conjunto de temas clave recomendados para el fortalecimiento institucional²⁴:

La necesidad de una selección rigurosa de las organizaciones beneficiarias y un diagnóstico profundo de sus condiciones de trabajo.

Contemplar que el tiempo requerido para la intervención es de por lo menos 16 meses.

La selección de consultores debe tener unos criterios claros, debido a que son los encargados de guiar adecuadamente el proceso integral de cambio en la organización, además de contar con el apoyo de expertos especializados en ciertas temáticas.

La integración, desde el inicio del programa, del componente de Redes para que, una vez finalizado, se continúe con procesos de trabajo colaborativo entre las organizaciones participantes.

Para desarrollar intervenciones homogéneas es importante la búsqueda de una universidad, como socio operativo, en cada ciudad, que realice tanto la formación como la consultoría.

Así se refirió el equipo técnico de la Fundación al reto de buscar una unificación técnica entre los operadores, durante la implementación del PDI:

Al observar cómo se brindaba el acompañamiento a las empresas sociales en temas de gestión, fue visible la disparidad de las firmas consultoras en cuanto a su experiencia de trabajo con organizaciones sociales, y al uso y adecuación de los instrumentos técnicos aplicados. En la práctica, tales aspectos hacían difícil precisar una línea común de fortalecimiento que permitiera dar identidad a la oferta metodológica de dicha estrategia.

Equipo técnico de la Fundación Saldarriaga.

Testimonio obtenido en 2013.

Como cierre

La anterior reflexión llevó a la FSC a trabajar desde ese momento en dos sentidos: desarrollo de contenidos de las dos estrategias adoptadas por el Programa, es decir formación y consultoría, y ajuste del modelo de intervención, para poner en marcha las dos estrategias adoptadas.

En este momento, la FSC decidió modificar el nombre del Programa de Desarrollo Institucional (PDI), por el Programa de Fortalecimiento Institucional (PFI), como se seguirá enunciando en adelante.

El piloto de implementación del PFI (2007-2008)

Entre abril del 2007 y octubre del 2008 la FSC abrió una convocatoria para ejecutar el Programa de forma simultánea con 25 organizaciones en Bogotá y 26 en Medellín (23 organizaciones sociales y tres programas públicos de la Secretaría de Bienestar Social de Medellín²⁵).

La experiencia en las dos ciudades se denominó Piloto de Fortalecimiento Institucional, al constituirse como un espacio para poner a prueba los contenidos del PFI, así como su modelo de intervención. Se esperaba, a partir de la ejecución del piloto, poder trabajar con organizaciones sociales y programas públicos que permanecieran en el tiempo de forma autónoma, generaran un alto impacto social y contaran con procesos claros en aspectos técnicos y administrativos.



Medellín

La Universidad EAFIT fue el único operador de la ciudad que se destacó en su gestión por el ajuste de la estrategia de formación, la cual consistió en la reorganización de los módulos del diplomado, con el fin de buscar un mayor énfasis en gestión social. Dicho ajuste se dio toda vez que la propuesta formativa, diseñada en su momento por la Universidad de los Andes, fue percibida como una aproximación más adecuada para las empresas del sector productivo que para las organizaciones sociales.

Fue un proceso de aprendizaje, en el cual la gran dificultad era diferenciar una institución social de una empresa. Esto se vio en el piloto debido a que el diagnóstico estaba dirigido para empresa, no para entidad social. Hubo una lucha en esa aproximación, se lograron avances, pero al final se continuó con la aproximación empresarial.

Consultor de la Universidad EAFIT.

Testimonio obtenido en 2012.

Por su parte, la estrategia de capacitación fue desarrollada de acuerdo con los fundamentos propios del CICE, en busca de aprovechar la experiencia de esta instancia para realizar acompañamiento en temas empresariales y estratégicos.

Los desafíos en la implementación

La ejecución del piloto, al darse de forma simultánea en dos ciudades, con operadores diferentes, supuso los siguientes desafíos:

- Articular los dos componentes, el de formación diseñado por la Universidad de los Andes y el de consultoría formulado por la Universidad EAFIT, para lograr una aplicación homogénea de su metodología en Bogotá y Medellín.
- Llevar el PFI, que había sido concebido para organizaciones sociales, a los programas públicos de la Secretaría de Bienestar Social de la Alcaldía de Medellín.
- Establecer mecanismos que aportaran en el proceso de sostenibilidad de las organizaciones sociales.

Bogotá

- El proceso estuvo coordinado por la Universidad de los Andes, institución que se encargó de realizar el diplomado y de articular acciones con la firma Procesos Inteligentes, responsable de la estrategia de consultoría²⁶. Esta empresa se caracterizaba por su experiencia en el acompañamiento empresarial y gestión del conocimiento en temas estratégicos y de procesos.
- La selección y contratación de los consultores se hizo de forma conjunta entre la Universidad y la firma, en pro de la coherencia entre el diplomado y el acompañamiento, cuyo fin era profundizar en los temas identificados como débiles en la gestión de las organizaciones.
- Con este proceder se buscó complementar las fortalezas académicas de la Universidad, con la experiencia y trayectoria de la firma consultora.

²⁴ Ibid. Pg. 13.

²⁵ Entidad que cubría con sus servicios a un total de 6.124 personas en discapacidad y 530 adultos mayores. Información tomada de: Fundación Saldarriaga Concha y Universidad EAFIT. Propuesta de Programa de Fortalecimiento Institucional a Centros de Bienestar al Anciano, Organizaciones por y para personas con discapacidad, Organizaciones de atención integral a la primera infancia y Secretarías del municipio de Medellín. En 090113_PropuestafortalecimientoMunicipio2009. Enero 2009. Pg. 3.

²⁶ Desarrollada en su momento por la Universidad EAFIT.

La estructura de intervención para el pilotaje

Los desarrollos efectuados por las universidades de los Andes y EAFIT dieron lugar a una primera versión de la estructura de intervención del PFI, la cual se presenta en el siguiente gráfico:

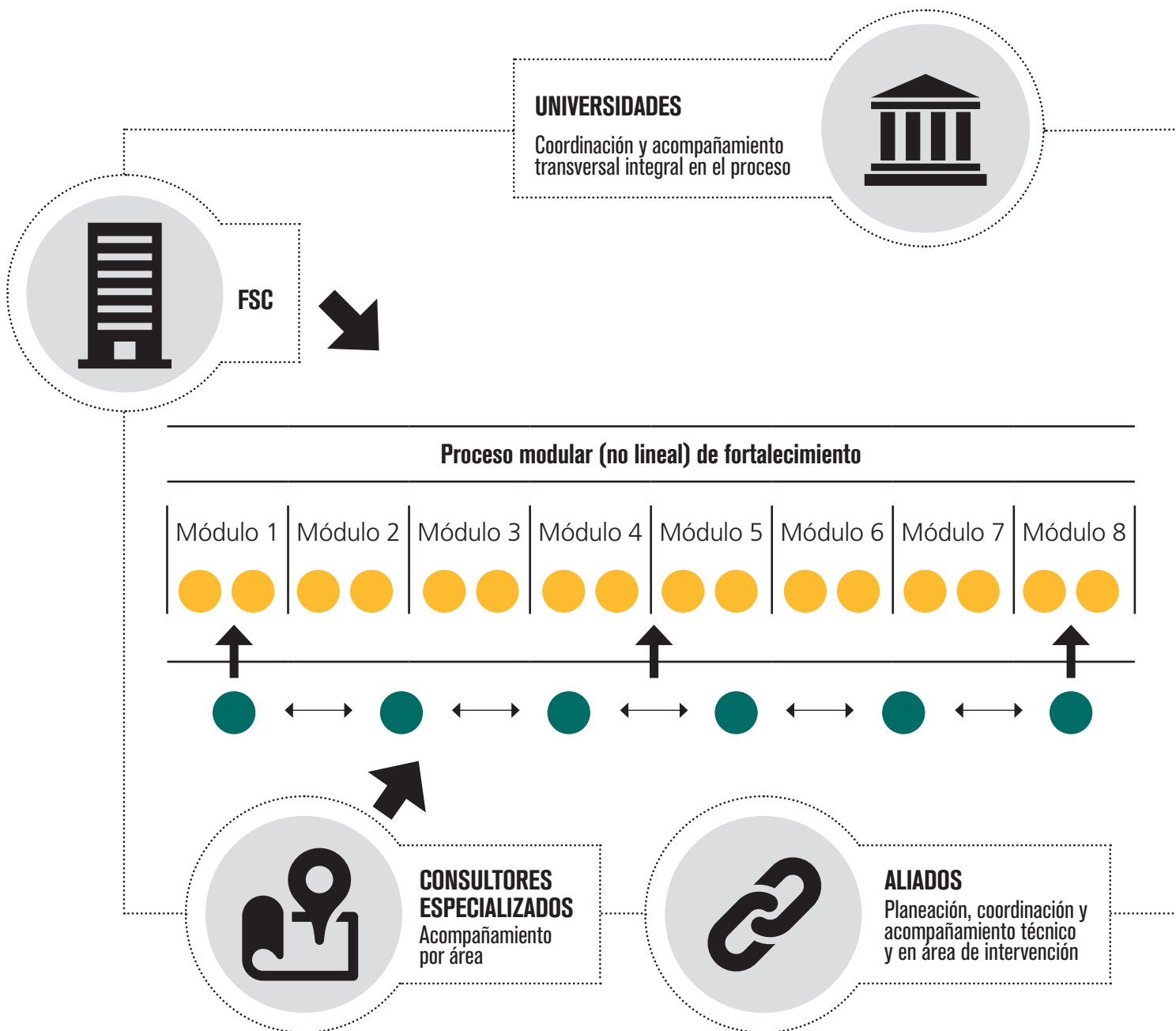


Gráfico 2. Estructura de intervención del pilotaje
Fuente: Universidad de los Andes, 2006.

● Organizaciones beneficiarias ● Consultores integrados



La estrategia de formación se concibió como un diplomado para ser impartido por la universidad operadora durante 14 meses, a través de una estructura curricular de ocho módulos, con una intensidad de 216 horas, incluidas cuatro horas de Introducción al Programa de Desarrollo Institucional²⁷.

Los módulos definidos fueron:

- 1 Pensamiento estratégico para organizaciones sin fines de lucro.
- 2 Juntas Directivas.
- 3 Gerencia de procesos, calidad y mejoramiento continuo.
- 4 Monitoreo y evaluación: aprendizaje organizacional y medición de impacto.
- 5 Mercadeo social.
- 6 Financiación.
- 7 Gestión de conocimientos de incidencia en política pública.
- 8 Alianzas intersectoriales.

De forma paralela al diplomado, se previó la realización de la estrategia de consultoría. Su desarrollo se efectuó a través del trabajo conjunto de la organización social y un consultor, teniendo como fin realizar un diagnóstico de la organización, así como formular y ejecutar un plan de fortalecimiento.

El desarrollo de la consultoría se previó para realizarse en 14 meses, con una intensidad de cuatro horas de acompañamiento semanal por organización y con las siguientes actividades²⁸:

- 1 Elaboración del diagnóstico estratégico y organizacional.
- 2 Definición de la estrategia de la empresa y de los indicadores de gestión.
- 3 Definición del plan de mercadeo social.
- 4 Elaboración del plan de desarrollo y control financiero.
- 5 Elaboración del plan de mejoramiento continuo.
- 6 Elaboración del plan operativo a un año.

²⁷ Universidad de los Andes – IESO. Propuesta para el Fortalecimiento de Organizaciones Sin Fines de Lucro 2007 – 2008. En 010507 Plan de Formación UniAndes. Bogotá: mayo 2007.


²⁸ Universidad EAFIT y Fundación Saldarriaga Concha. Consultoría de empresas sociales. En 011206 síntesis de resultados 2006 FSC-EAFIT. Diciembre 2006.



Los aportes del pilotaje al Programa

El proceso del pilotaje dejó aportes significativos al Programa en cuanto a la aproximación metodológica de la estrategia de consultoría, así como a la realización de alianzas público-privadas.

Aportes metodológicos a la estrategia de consultoría



La propuesta ofrecida por Procesos Inteligentes en Bogotá para darle curso a la estrategia de consultoría, se enfocó en la aplicación de mediciones que dieran cuenta de los avances en el fortalecimiento de las organizaciones beneficiarias. Para este efecto dicha firma retomó la metodología denominada Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC)²⁹.

“Se esperaba que la adopción del BSC, como aproximación metodológica para el desarrollo de la consultoría, sentara bases para que las organizaciones beneficiarias avanzaran en un plan estratégico y de mejoramiento, que sirviera como medio para priorizar acciones frente a las necesidades de fortalecimiento identificadas durante el diagnóstico”, señaló el representante de la firma Procesos Inteligentes, en un testimonio obtenido en el 2012.

Con base en el BSC se estructuraron los módulos para la formación en temas organizacionales, se diseñaron guías de consultoría para organizaciones sin ánimo de lucro y se adaptó el instrumento de diagnóstico.

La FSC, al valorar los aportes del BSC para efectuar mediciones del fortalecimiento de sus organizaciones beneficiarias, promovió su aplicación en las organizaciones y en los programas de Medellín. Esta decisión conllevó al ajuste de las guías de consultoría propuestas originalmente por la Universidad EAFIT. Sin embargo, cuando dicho ajuste tuvo lugar, ya se había realizado un primer diagnóstico, el cual fue necesario repetir con el fin de aplicar los nuevos instrumentos³⁰.



29 Según sus autores (Norton y Kaplan) el BSC se define como "un método para medir las actividades de una campaña en términos de su visión y estrategia [...] y que también permite [...] identificar procesos claves para cumplir con objetivos del cliente y accionistas." En Kaplan, Robert y Norton, David. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: 2009. Harvard Business School Press.

30 La anterior forma de proceder no fue percibida como favorable para el PFI, pues los instrumentos fueron ajustados incorporando una gran cantidad de criterios y variables, resultando difíciles de manejar por parte de los consultores y por las mismas organizaciones sociales.

31 Fundación Saldarriaga Concha. Informe anual 2009. En INFORME FSC 2009. Bogotá: 2010. Pg. 39.

Aportes en la realización de alianzas público-privadas



La FSC en su Informe de Gestión del 2009 identificó aportes durante la ejecución del PFI en los programas públicos de Medellín³¹:

.....

▶	<p>El sector público brindó aportes técnicos para que las organizaciones fortalecieran su gestión y se convirtieran en operadores de los programas sociales del municipio.</p>	<p>Los canales de comunicación entre las organizaciones sociales y el municipio fueron más formales, lo que aumentó su posibilidad de hacer incidencia en la política pública.</p>	<p>Se generaron espacios para el intercambio de experiencias y buenas prácticas en modelos de atención a usuarios.</p>
---	--	--	--

.....

La Universidad EAFIT reportó al presente documento los siguientes puntos de especial atención para el desarrollo de alianzas:

- Los socios de la alianza deben plantear desde el principio sus expectativas para generar intereses y objetivos comunes.
- En la conformación y manejo de las alianzas donde participa el sector público, deben tenerse en cuenta los ritmos y la dinámica de las administraciones.
- Los cambios y la rotación de los funcionarios del sector público afectan los compromisos frente a la implementación del Programa.



La evaluación externa de los resultados del pilotaje

En el 2009, después de finalizado el pilotaje del Programa en Medellín y Bogotá, la FSC contrató a la Corporación Compartamos con Colombia (CCC) para hacer una evaluación externa de resultados. Este proceso indagó sobre el desempeño y la sostenibilidad del Programa, a la vez que revisó sus herramientas y sistemas de medición.

El fin de la evaluación Compartamos fue proponer ajustes y plantear incentivos encaminados a la sostenibilidad de las organizaciones beneficiarias de las dos ciudades.

La Corporación Compartamos con Colombia agrupó los resultados de su evaluación así:

- Dimensión estratégica del Programa.
- Resultados del proceso de implementación del PFI.
- Ventajas y valores agregados originados en el PFI.
- Oportunidades de mejora del diplomado.
- Oportunidades de mejora de la consultoría.

La dimensión estratégica del Programa

Se señalaron interrogantes sobre la alineación que debe existir entre la visión y misión del Programa, así como sobre los aportes para su cumplimiento. Se reconoció que el PFI era parte de siete programas institucionales que se adelantaban en ese entonces y que estaban reconocidos en la plataforma estratégica de la Fundación.

Resultados del proceso de implementación del PFI

Entre los factores que fueron determinantes para explicar los resultados del Programa, se destacaron los siguientes:

Los asistentes de los diplomados eran directivos seleccionados por su capacidad de toma de decisiones y de quienes se esperaba multiplicaran lo aprendido en la estructura de sus organizaciones, situación que no necesariamente ocurrió.

Las organizaciones beneficiarias señalaron que los temas abordados en el diplomado, si bien tenían relación con lo trabajado durante el acompañamiento, era perceptible la distancia entre las capacitaciones y la “vida práctica”.

Ventajas y valores agregados originados en el PFI

Los beneficiarios destacaron como los aportes más significativos de las capacitaciones:

- La oportunidad de asistir a instituciones de educación superior de primer nivel.
- Conocer sobre temas y asuntos relacionados con la gerencia social.
- Interactuar con pares (otros miembros de organizaciones sociales).
- En cuanto a la consultoría, las organizaciones señalaron la importancia de avanzar en la formalización de sus respectivas entidades, además de contar con un consultor especializado para profundizar en ciertos temas del fortalecimiento.



Oportunidades de mejora del diplomado

Con el fin de fortalecer la articulación entre las capacitaciones y los procesos de consultoría, la CCC destacó la necesidad de adecuar tanto los contenidos como las didácticas (conceptos y lenguajes) del diplomado, frente a las realidades de las organizaciones sociales. La evaluación también hizo cinco consideraciones de importancia para el diplomado del PFI³²:

³² Compartamos con Colombia. Propuesta de Asesoría, Fundación Saldarriaga Concha "Evaluación del programa de Fortalecimiento Institucional y definición de una estrategia de sostenibilidad de su impacto en el tiempo". En Compartamos_Septiembre11. Bogotá: septiembre 2009.



El diplomado debe estar orientado a un nicho de fundaciones específico.



Incorporar un lenguaje social en los módulos de formación del diplomado (temas financieros, de procesos, entre otros), usar ejemplos del sector social (casos de éxito) y evidenciar mejores prácticas locales y nacionales.



Mayor profundización en los temas de mercadeo social, consecución de recursos y formulación de proyectos para la sostenibilidad de una fundación.



Incorporar a la formación módulos o conversatorios sobre temas técnicos de las fundaciones.



El diplomado debe estar articulado con el proceso de consultoría.



Oportunidades de mejora de la consultoría

Con respecto al papel o desempeño de los consultores, así como sobre el mecanismo de consultoría, la evaluación de la Corporación Compartamos con Colombia hizo las siguientes consideraciones:

- Se deben contratar consultores con experiencia y conocimiento del sector social; es decir, que cuenten con un perfil enfocado en los temas y problemas que las organizaciones afrontan en desarrollo de su misión.
- El consultor debe contar con mayor dedicación y enfocarse en trabajar de la mano con la organización social para resolver las necesidades concretas de la entidad.
- Los consultores no deben tener más de cuatro o cinco organizaciones a su cargo, para lograr cumplir con el nivel de servicio esperado por cada organización.
- Sobre las herramientas del PFI se identificaron complejidades, tanto al aplicar el BSC, como en su articulación con el diplomado, los temas de diagnóstico y posterior desarrollo de los planes de fortalecimiento de cada organización.
- Los análisis cuantitativos efectuados por la CCC en su evaluación, revelan que el uso y despliegue del BSC parece ser más efectivo en aquellas organizaciones que cuentan con una “alta capacidad de asimilación técnica”. A este respecto, los análisis estadísticos revelaron que esas organizaciones corresponden solo al 10% de las evaluadas, mientras que el 90% restante mostraron niveles más incipientes de asimilación de dicha herramienta.

Entre las principales observaciones con respecto a la aplicación del BSC durante el proceso de consultoría, se citan las siguientes³³:

- Debe ayudar a la organización social a una gestión más adecuada y práctica.
- La herramienta de diagnóstico debe usarse para identificar oportunidades de mejora en la organización y enfocar el trabajo del consultor.
- Las herramientas del PFI se deben articular para entidades con alta capacidad de asimilación. Para entidades con bajas capacidades de asimilación se deben usar herramientas de planeación y gestión más sencillas.

Como cierre

En resumen, la primera ejecución del PFI se fundamentó en los principios teóricos del cambio social de David Brown, de empresa social de Dart, y en el sistema de medición de desempeño organizacional, denominado Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. Sin embargo, la coordinación entre los operadores no necesariamente permitió una aplicación homogénea de dichas aproximaciones.

El piloto de fortalecimiento institucional se constituyó en una experiencia sin precedentes para el país, pues permitió el intercambio de conocimientos entre academia, firmas de consultoría y organizaciones del tercer sector. Sin embargo, tal apuesta dejaría al programa nuevos interrogantes y lecciones en cuanto a la coordinación de acciones entre actores, pues en la práctica se trabajó con organizaciones con enfoques potencialmente complementarios, pero que no se articularon de forma plena.



La implementación del PFI entre el 2008 y el 2011

La realización del Programa en Bogotá y Medellín permitió a la Fundación profundizar su propuesta de fortalecimiento para organizaciones sociales y programas públicos. En consecuencia, la Junta Directiva de la Fundación decidió llevar el Programa a otras regiones del país, entendiendo esto como un medio para:

Fortalecer a las organizaciones sociales, en busca de que se desempeñaran como mejores operadores de las intervenciones de la Fundación.

Mejorar los servicios prestados por los programas públicos que se dirigían a grupos poblacionales como: personas con discapacidad, personas mayores y primera infancia.

Fue así como se amplió la acción del PFI, llegando a 398 organizaciones y programas públicos en nueve ciudades: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Popayán, Quibdó, Florencia y Tunja. Esta cobertura se relaciona a continuación:

Tabla No.2. Implementación del PFI en varias ciudades de Colombia 2008-2011.

Iniciativa	Año de implementación	No. de instituciones	Socios	Población
PFI - Gestión de la Calidad	2004	32	Ninguno	Población Vulnerable
Piloto Medellín	2005	3	Ninguno	Discapacidad y Persona Mayor
Piloto Bogotá	2005	12	Ninguno	Discapacidad y Persona Mayor
Bogotá - Medellín	2007 - 2008	51	Ninguno	Discapacidad y Persona Mayor
Cali - Barranquilla	2008 - 2009	40	Fundación Éxito	Discapacidad + Persona Mayor + Infancia
Medellín	2009 - 2010	67	Fundación Éxito, Municipio de Medellín, Fundación Fraternidad Medellín	Discapacidad + Persona Mayor + Infancia
Cartagena	2009 - 2010	30	Fundación Éxito	Discapacidad + Persona Mayor + Infancia
Popayán	2009 - 2010	30	Ninguno	Discapacidad + Persona Mayor + Infancia
Bogotá - Quibdó - Florencia y Tunja	2010 - 2011	45	Ninguno	Discapacidad + Persona Mayor
Medellín	2010 - 2011	64	Fundación Éxito, Municipio de Medellín, Fundación Fraternidad Medellín	Discapacidad + Persona Mayor + Infancia
Cartagena Mayores	2010 - 2011	24	Secretaría de Participación	Persona Mayor
Total instituciones del PFI		398		

Fuente: Fundación Saldarriaga Concha, 2010.

Entre el 2008 y el 2011, y para las diferentes aplicaciones que tuvo el Programa, se realizaron esfuerzos por identificar resultados como oportunidades de mejora. Estos fueron consignados en los respectivos

informes de gestión de los operadores del Programa de todas las ciudades, así como en dos evaluaciones externas efectuadas para las implementaciones en Bogotá y Medellín (2007 y 2008), y de Cali y Barranquilla (2008 y 2009).



34 Fundación Éxito y Fundación Saldarriaga Concha. Convenio marco de alianza estratégica suscrito, entre la Fundación Éxito y la Fundación Saldarriaga Concha. En 071220_Convenio FE-VF. Bogotá: 21 de diciembre 2007.

35 Universidad EAFIT, Fundación Saldarriaga Concha y Fundación Éxito. Contrato de apoyo a la selección y capacitación de consultores y acompañamiento dentro del Programa de Fortalecimiento Institucional en las ciudades de Cali y Barranquilla, celebrado entre la Universidad EAFIT y la alianza entre la Fundación Saldarriaga Concha & la Fundación Éxito. En 080307_Contrato EAFIT Cali-Barranquilla. 27 de marzo 2008.

36 Servicios de Consultoría Integral SCI - SAS. Informe Final Resultados de evaluación de las organizaciones, los factores de mejoras individuales y las recomendaciones para mejorar el Programa. En INFORME FINAL. Bogotá: octubre 2011.

37 Estos aprendizajes incluyeron aspectos como: grado de apropiación del BSC y su aplicación en planes de fortalecimiento; nivel de uso y aplicación de los planes de fortalecimiento; cambios perceptibles en las prácticas de planeación o trabajo de las organizaciones beneficiarias.

Cali / Barranquilla

La convocatoria en Cali y Barranquilla (2008-2010)

Para ejecutar la convocatoria en las ciudades de Cali y Barranquilla se realizó una alianza estratégica con la Fundación Éxito, la cual determinó atender un total de 40 organizaciones sociales. En cada ciudad se debían apoyar 20 organizaciones, diez de estas de atención a la primera infancia y nutrición, que estuvieran a cargo de la Fundación Éxito; mientras que las restantes debían estar dedicadas a la atención de personas con discapacidad sensorial, física y cognitiva, así como de las personas mayores, apoyadas por la FSC³⁴.

Adicionalmente, se convocó a la Universidad EAFIT para contribuir con la selección de las organizaciones beneficiarias, y transferir conocimientos y metodologías a los operadores de Cali (Icesi) y Barranquilla (Universidad del Norte)³⁵.

La evaluación externa de los resultados del PFI en Cali y Barranquilla

Entre julio y diciembre del año 2011 se realizó la evaluación de resultados luego de la implementación del Programa en Cali y Barranquilla. Allí el Programa finalmente se realizó entre los años 2008 y 2010, con 20 organizaciones por ciudad. La evaluación estuvo a cargo de Servicios de Consultoría Integral SCI - SAS, y tuvo por objeto “conocer la pertinencia de la inversión de la Fundación,

frente a las necesidades de la población y de las organizaciones, después de un año de terminado el proceso de fortalecimiento”³⁶.

Por instrucciones de la FSC las tareas de evaluación se centraron en indagar por los resultados del proceso de consultoría, utilizando las variables del instrumento de monitoreo que se fundamentó en el BSC, así como también evaluar los aprendizajes de las organizaciones beneficiarias³⁷.

Dentro de los resultados encontrados se destacaron:

- De forma general se encontró que los planes de mejoramiento resultantes de la consultoría, no necesariamente tenían en cuenta las variables de medición definidas por el modelo BSC e incorporadas al instrumento de monitoreo del Programa. Esa situación se atribuyó a que:

Las variables de medición para el BSC fueron presentadas de manera informativa a las organizaciones, sin que estas conocieran sus definiciones y posibilidades para hacer seguimiento tanto a la gestión como al proceso de fortalecimiento.

El uso de las variables para la formulación del plan de fortalecimiento fue confiado por las organizaciones al asesor, toda vez que su interpretación y aplicación resultó difícil de comprender.

En general, las organizaciones no conocían el detalle de la herramienta de diagnóstico, ni las valoraciones por variables que el asesor registró.

Los anteriores aspectos, sumados a las ambigüedades e inconsistencias en la formulación de los planes de mejoramiento, hicieron incierta la medición del fortalecimiento.



- Las estrategias de capacitación y consultoría se percibieron como estrategias desconectadas, siendo más positiva la imagen de la capacitación.
- Entre los logros alcanzados por las organizaciones se destacan: cambio de concepción sobre el quehacer institucional, adquisición de pensamiento estratégico y sistémico, mejora del papel de las juntas directivas, reconocimiento de la importancia del talento humano, apertura al contexto y orientación de servicio al cliente.

De forma complementaria, la evaluación reveló las siguientes aproximaciones cuantitativas, que permiten hacer visibles los efectos del Programa, después de su aplicación:

El 28%

de las organizaciones contaban con los recursos para fortalecerse y mostraron congruencia entre sus prácticas y los conceptos del Programa.

El 31%

de las organizaciones tenían los recursos organizacionales para fortalecerse, pero se apropiaron parcialmente en sus prácticas de los conceptos del Programa.

El 41%

de las organizaciones contaban con recursos escasos para asumir y desarrollar su fortalecimiento, y además mostraron una baja apropiación de los postulados derivados del uso del BSC.

Las principales recomendaciones de la evaluación de Cali y Barranquilla

El proceso evaluativo arrojó una batería de recomendaciones entre las cuales se destacaron:

a Inclusión social de la población beneficiaria: es necesario armonizar el Programa con los últimos ajustes en la misión de la FSC, los cuales orientan la acción de la Fundación hacia la inclusión social. En este contexto se recomendó precisar los alcances del Programa como un medio para promover la inclusión social entre las organizaciones beneficiarias.

b Control y supervisión: con respecto a las acciones de monitoreo del Programa, la evaluación recomendó:

Diseñar un esquema de seguimiento sobre las actividades de formación que dé cuenta de la adquisición de competencias y el desarrollo de tareas prácticas que reflejen la evolución del fortalecimiento, de tal suerte que condicione el avance intermedio de la organización entre módulos y/o ciclos de formación³⁸.

Aplicar mecanismos de interventoría independiente a los operadores. El seguimiento realizado por la FSC se efectuó en la mayoría de los casos a través de informes de gestión elaborados por los operadores y visitas directas de la Fundación. Pero no se contó con análisis independientes.

c Aspectos pedagógicos: la evaluación enfatizó sobre la necesidad de sistematizar las propuestas pedagógicas efectuadas por las universidades, con el fin de identificar oportunidades de transferencia de saberes, así como visualizar distancias entre las acciones formativas y los fundamentos conceptuales del PFI.

d Aliados: además del trabajo con socios³⁹, se recomendó la búsqueda de aliados con capacidad de ofrecer al Programa cooperación técnica que complemente o enriquezca las acciones formativas y de acompañamiento.

e Selección de las organizaciones beneficiarias: también se recomendó definir tipologías de organizaciones beneficiarias, que permitieran ofrecer desde el PFI una atención diferenciada y de acuerdo con su estado de maduración o de desarrollo organizacional.

³⁸ El proceso evaluativo evidenció que las organizaciones beneficiarias obtuvieron su graduación del diplomado sin que mediara ningún tipo de evaluación académica o teórica.

³⁹ Por ejemplo la Fundación Éxito que aportó recursos y apoyó el despliegue logístico y operativo del Programa en Medellín.

40 Fundación Éxito, Fundación Fraternidad Medellín, Fundación Saldarriaga Concha y la Universidad EAFIT. Convenio Marco de Alianza Estratégica suscrito entre las Fundaciones Éxito, Fraternidad Medellín, Saldarriaga Concha y la Universidad EAFIT. En 081001_contrato EAFIT Alianza_Fund VF. Septiembre 2008.

41 Universidad Tecnológica de Bolívar y Fundación Saldarriaga Concha. Contrato de Prestación de Servicios de Formación y Asesoría a Organizaciones Sociales, suscrito entre la Universidad Tecnológica de Bolívar y la Fundación Saldarriaga Concha. Contrato_U_Tecnologica_de Bolívar. Bogotá: marzo 2009.

42 Entrevistas realizadas a: el Coordinador de la Universidad Tecnológica de Bolívar, a la consultora encargada de brindar acompañamiento al Programa Público y a la directora de una Unidad de Adulto Mayor de la Secretaría de Participación y Desarrollo Social de Cartagena de Indias D.T y C. Testimonios obtenidos en 2012.

Cartagena / Popayán / Medellín

La convocatoria Cartagena, Popayán y Medellín (2008-2011)

Entre marzo del 2009 y diciembre del 2011, la FSC y la Fundación Éxito, en alianza estratégica, extendieron su acción al llevar el PFI a Cartagena y realizar una nueva convocatoria en Medellín. También en este momento la FSC decidió, con recursos propios, ejecutar el Programa en Popayán. De esta forma, se amplió el número de organizaciones y programas públicos atendidos en el país.

En el caso de Cartagena, se contó con el concurso de la Universidad del Norte para transferir el Programa a la Universidad

Tecnológica de Bolívar, y de EAFIT, con el fin de apoyar el desarrollo de la consultoría para el Programa Público. Por otra parte, Icesi se encargó de transferir a la Universidad del Cauca el Programa, para ser implementado en Popayán con las respectivas estrategias de formación y consultoría.

De igual forma, en septiembre del 2008 se firmó un convenio a desarrollarse durante tres años, para la ejecución del PFI en la ciudad de Medellín, en el marco de una alianza público-privada entre el municipio de Medellín, la Fundación Saldarriaga Concha, la Fundación Éxito, la Universidad EAFIT y la Fundación Fraternidad Medellín⁴⁰.

Aspectos significativos del PFI en Cartagena

Con la Universidad Tecnológica de Bolívar haciendo las veces de operador, se dio cobertura a 30 organizaciones dedicadas a temas de discapacidad sensorial, física y cognitiva, persona mayor y otras poblaciones vulnerables⁴¹.

Una vez concluida la primera fase del Programa en Cartagena, y teniendo en cuenta los resultados y aprendizajes obtenidos, se realizó el fortalecimiento institucional a la Unidad del Adulto Mayor de la Secretaría de Participación y Desarrollo Social de la Alcaldía de Cartagena, así como a 24 Centros de Vida (CDV) encargados de atender personas mayores. Este trabajo orienta la forma de abordar procesos de fortalecimiento a programas públicos.

Los logros del Programa fueron expresados de la siguiente manera, por parte de los consultores⁴²:

El proceso de fortalecimiento fue más efectivo cuando se aplicó en la instancia de dirección (Secretaría de Participación y Desarrollo Social) que en las unidades de prestación de servicios (Centros de



Vida). Esto se debe a que la Secretaría es un organismo comprometido con la gestión de políticas, lo cual se evidencia en su rol como formuladora de la Política Pública del Adulto Mayor Distrital; además, dicha Secretaría también tiene como responsabilidad la tarea de asesorar a los Centros de Vida (CDV). De hecho, al final del proceso, quedaron fortalecidos 24 CDV.

La cobertura del Programa y su impacto potencial fue mayor en las entidades del sector público. Esto se explica toda vez que los siete consultores del PFI que trabajaron con las organizaciones sociales tuvieron injerencia sobre 43.000 beneficiarios; además, para el caso de la Unidad del Adulto Mayor, con una consultora se tuvo injerencia sobre una cobertura de 120.000 beneficiarios.

Los procesos de cambio en el sector público de Cartagena contaron con el compromiso de coordinadores, aliados, y consultores. Todos ellos con criterios sobre cómo funciona el sector público, permitiendo movilizar a los funcionarios, así como sobre la forma de comunicarse apropiadamente con otros actores involucrados en los procesos de fortalecimiento.

Por su parte, para finales de 2012, la Unidad del Adulto Mayor de la Secretaría de Participación y Desarrollo Social en Cartagena identificó los siguientes resultados:

- Se formuló y publicó la Política Pública de Envejecimiento y Vejez 2012-2024.
- La Unidad del Adulto Mayor se reestructuró internamente. Fue

definido su plan estratégico, su valor público, su visión y misión.

- En una segunda fase del Programa, la Unidad del Adulto Mayor realizó un acompañamiento con la FSC y la Universidad Tecnológica de Bolívar a los 24 Centros de Vida. Dicho ejercicio derivó en un plan de mejoramiento que incluyó aspectos como formación de gerentes para la administración de los CDV y la identificación y el análisis interno y externo de la organización.
- Se diseñaron y documentaron todos los procedimientos, roles y perfiles de la unidad. Se modificaron los reglamentos de los Centros de Vida y se crearon mejores indicadores de seguimiento en concordancia con los sistemas de información públicos MECI⁴³ y SIGOB⁴⁴.
- Se impactó la cobertura en atención a las personas mayores, alcanzando en Centros de Vida a 2.150 personas mayores y en grupos organizados a otros 1.800.
- Se mejoraron tanto los sistemas de información como los servicios y actualización de base de datos y control de subsidios económicos.

45 Universidad del Cauca y Fundación Saldarriaga Concha. Contrato de prestación de servicios de formación y asesoría a organizaciones sociales, suscrito entre la Universidad del Cauca y la Fundación Saldarriaga Concha. En Contrato_U CAUCA_MS_2. Bogotá: febrero 2009. Pg. 4.

46 SA. Programa de formación de consultores del PFI para empresas sociales. En 090121_Propuesta_Transferencia_ICESI. Enero 2009.

47 SA. Informe final programa de fortalecimiento institucional a cargo de la coordinación del Programa. En EAFIT. Informe final enero de 2012. Enero 2012. Pg. 55-56.

Aspectos significativos del PFI en Popayán

El operador fue la Universidad del Cauca, que desarrolló el Programa entre febrero del 2009 y septiembre del 2010, implementándolo en 30 organizaciones sociales enfocadas en temas de: primera infancia, nutrición, discapacidad sensorial, física y cognitiva, personas mayores, entre otras poblaciones vulnerables⁴⁵.

La Universidad Icesi se encargó de hacer la transferencia metodológica y técnica del PFI a la Universidad del Cauca, la cual incluía: la formación de los nuevos consultores del PFI para que asimilaran las características del proceso de consultoría y su impacto en las organizaciones sociales. Esta formación se hizo con el fin de que los nuevos consultores asimilaran las características del proceso de consultoría, identificaran y desarrollaran sus competencias para el diagnóstico institucional, el análisis interno, externo y la planeación; comprendieran el Balance Scorecard para Empresas Sociales y el despliegue de la estrategia del PFI⁴⁶.

Durante la ejecución se logró la participación de 20 estudiantes de último semestre de administración de empresas, tres de contaduría pública, seis estudiantes de fisioterapia y ciencias agropecuarias, quienes apoyaron a las organizaciones en la formulación de sus planes de fortalecimiento.

La Universidad del Cauca destacó avances de los beneficiarios en tres aspectos: la definición o ajuste de la misión y/o visión, la especificación de funciones (planes y programas acordes con su misión) y el establecimiento de objetivos estratégicos específicos y posibles de alcanzar.

La participación de los pasantes, practicantes y profesores que acompañaron el proceso fue un factor dinamizador porque las organizaciones (al carecer

de personal suficiente y debidamente capacitado) encontraban dificultades para avanzar en el proceso.

La mayoría de las organizaciones presentaron nuevos proyectos a diferentes entidades (tanto nacionales como internacionales) y establecieron alianzas estratégicas para alcanzar los objetivos propuestos.

Se presentaron dificultades en la aplicación de la herramienta de diagnóstico BSC, pero se resolvieron de manera satisfactoria, lo cual hizo parte del aprendizaje, tanto de las organizaciones como de los consultores.

Aspectos significativos del PFI en Medellín⁴⁷

Con la Universidad EAFIT como operador, entre abril del 2010 y octubre del 2011, se dio curso a la implementación del PFI en 64 organizaciones y dos programas públicos. De nuevo, bajo la alianza entre la FSC y la Fundación Éxito, con la cofinanciación de la Fundación Fraternidad Medellín.

Los siguientes fueron los principales resultados de la implementación del Programa reportados por la Universidad EAFIT, teniendo en cuenta las organizaciones sociales y los programas públicos del municipio entre el 2008 y el 2011:

De 73 empresas sociales que se intervinieron, 64 culminaron todo el proceso, resultando fortalecidas.

El PFI en Medellín logró injerencia sobre la calidad de vida de más de 8.000 usuarios de los programas del sector público.

Se formaron cerca de 100 líderes de organizaciones sociales mediante 288 horas académicas y 34 horas en actividades complementarias, como conferencias y talleres.



Se entregaron más de 11.800 horas de consultoría especializada a todas las empresas sociales participantes.

Se dio impulso a la gestión de redes entre las empresas participantes, mediante una rueda de negocios (Tejiendo Oportunidades).

Del conjunto de los aprendizajes⁴⁸ del PFI en Medellín, identificados por la EAFIT, se destacan:



La programación y realización de actividades formativas y de consultoría entre el PFI y los programas públicos, requiere acoplarse con los ritmos y tiempos del sector público. Este hecho mostró que la totalidad de actores implicados (aliados, operadores y beneficiarios) deben prever espacios de programación y ejecución de las actividades, considerando las particularidades del sector.



Las universidades operadoras, como miembros de la academia, tienen el potencial de salvaguardar memoria y aprendizajes del proceso de fortalecimiento. Para ese efecto es importante sistematizar, tanto el avance de las organizaciones sociales, como los modelos de intervención que se derivan del PFI.



Durante la ejecución del plan de fortalecimiento, es importante desarrollar la consultoría especializada para reforzar aquellos aspectos críticos de la organización, que no son del dominio del consultor integral.

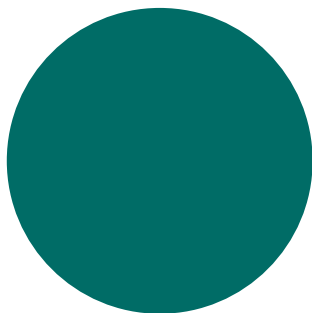


Es necesario prever asesoría jurídica, como un complemento al PFI, para atender temas relacionados con aspectos de formalización o procesos legales, cuyas consecuencias podían afectar el proceso de fortalecimiento.

49 Fundación Saldarriaga Concha y Universidad de los Andes. Contrato de asesoría y capacitación No. 0148. Bogotá: 13 de octubre 2009.

50 Universidad de la Amazonia. Informe Final Coordinación Local PFI Universidad de la Amazonia. En Informe_Final_Coordinacion_Florenca. Julio 2011.

51 Universidad de Los Andes. Facultad de Administración. Programa de Fortalecimiento Institucional 2010-2011. Informe final. Bogotá: 18 de julio 2011.



La convocatoria Bogotá - Regiones (2009-2011)

Entre octubre del 2009 y abril del 2011, la Universidad de los Andes fue la encargada de realizar la transferencia del Programa en Bogotá, Tunja, Quibdó y Florencia; estas ciudades hacen parte del grupo de intervenciones del PFI que la FSC denominó "Bogotá - Regiones".

En primera instancia la Universidad de los Andes hizo las veces de operador y acompañó a las organizaciones beneficiarias ubicadas en Bogotá. En segundo término, realizó la coordinación general y transferencia del Programa en las otras tres ciudades, llegando a un total de 45 organizaciones beneficiarias, así: 18 en Bogotá, 15 en Tunja, seis en Quibdó y seis en Florencia.

Con la coordinación de la Universidad de los Andes se buscó garantizar la articulación de los componentes, el cumplimiento de los estándares generales, la adecuación y realización de ajustes según las necesidades regionales, así como el monitoreo y evaluación del Programa⁴⁹.

Los operadores locales seleccionados para las ciudades fueron: la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC) en Tunja; la Universidad Tecnológica del Chocó (UTCH) en Quibdó y la Universidad de la Amazonia (UA) en Florencia⁵⁰.

Aspectos significativos del proceso de implementación del PFI en Bogotá - Regiones

Aspectos significativos del PFI en Bogotá⁵¹

La Universidad de los Andes, como coordinadora de Bogotá - Regiones, destacó en su informe final de gestión los siguientes resultados:

- El PFI preestableció instrumentos para la aplicación de tres estrategias: i) diagnóstico de la estrategia actual; ii) análisis interno y externo; iii) ajuste de la estrategia organizacional y formulación del plan de mejoramiento.
- Los consultores aplicaron instrumentos complementarios durante el Programa. Esta situación se debió a las diferentes formas de aproximarse al diagnóstico y a las necesidades específicas de cada organización.
- Frente a la anterior situación, a partir de la experiencia Bogotá - Regiones, se consolidó un inventario organizado de todas las iniciativas que trabajaron los consultores, consolidándose una caja de herramientas que incluía todos aquellos aspectos que se abordaron con cada una de sus organizaciones, y según las fases del proyecto.
- El acompañamiento efectuado por los consultores mostró la necesidad de acoplar los ritmos del proceso de consultoría con los de las organizaciones y la formación. Para este efecto, durante la elaboración del diagnóstico y el análisis interno y externo se requirió acompañamiento frecuente de los coordinadores y consultores.
- Para el ajuste de la plataforma estratégica y el plan de mejoramiento, se evidenció que se requería monitoreo permanente por parte de cada consultor a las organizaciones a su cargo. Frente a los requerimientos



de las organizaciones de conocimientos especializados, fueron necesarios conversatorios y talleres de profundización para los consultores.

- Con el fin de determinar cuáles fueron los aportes del proceso de la consultoría a las organizaciones, la Universidad de los Andes, en 17 visitas a las organizaciones beneficiarias de Bogotá - Regiones, aplicó un cuestionario de evaluación cualitativa.

Los principales hallazgos de este proceso evaluativo, agrupados en ocho categorías relacionadas con la implementación del PFI, se presentan a continuación:



El portafolio y los servicios: brindaron la opción de estructurar un portafolio para ampliar la cobertura, financiación y/o posicionamiento de las organizaciones.



La gestión de la información y las TIC: según la escala de la organización, se motivó el uso de internet, la estructuración de páginas web, bases de datos y redes sociales.



El acompañamiento y continuidad: las organizaciones participantes aprendieron que la continuidad en el acompañamiento aumenta las probabilidades para que el proceso sea exitoso.

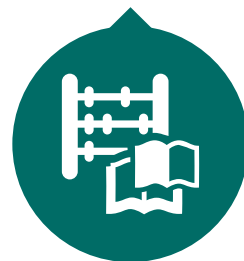
La estrategia: permitió redefinir parcial o totalmente la estrategia de la organización y dio herramientas que no tenían y que hacen parte de su operación.

La relación con el entorno: mostró la importancia de identificar grupos de interés, con el fin de precisar su aporte y su rol; permitió identificar de qué forma se relacionan las familias de los beneficiarios con los procesos de atención, y se estableció la importancia del acercamiento con entidades públicas y privadas para buscar oportunidades de contratación.

Los procesos y la gestión humana: permitieron documentar procesos de calidad y la definición de roles y responsabilidades dentro de la organización. También generó empoderamiento desde el desarrollo individual hasta el clima organizacional.

La financiación de la organización: se generaron protocolos para acercarse y/o motivar alianzas, se brindó la opción de formular e implementar proyectos productivos y se pasó de 'donante' a 'aliado'.

La planeación financiera: se estructuró o reestructuró completamente la planeación financiera en las organizaciones que no tenían o que era muy débil.



52 Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Informe final Coordinación Local PFI. En Informe_Final_Coordinación_Tunja. Tunja: 2011. Y Universidad de la Amazonia. Informe Final Coordinación Local PFI Universidad de la Amazonia. En Informe_Final_Coordinación_Florence. Julio 2011.

53 Universidad de la Amazonia. Informe Final Coordinación Local PFI Universidad de la Amazonia. En Informe_Final_Coordinación_Florence. Julio 2011.

54 Universidad de la Amazonia. Programas. Recuperado en <http://www.uniamazonia.edu.co/v9/index.php/es/programas/especializaciones/especializacion-en-gerencia-del-talento-humano> (Consultado en febrero 2013) y Coordinación local. Universidad de la Amazonia. Testimonio obtenido en 2012.

Aspectos significativos del PFI en Tunja⁵²

Desde la coordinación local se mostraron los siguientes aspectos como los más relevantes:

- Con la llegada del PFI las organizaciones se motivaron a participar activamente en los comités locales y departamentales de la política pública de discapacidad, los cuales, a su vez, se interesaron en contactar y vincular al grupo de organizaciones que estaban participando en el PFI.
- El 100% de las organizaciones cambiaron el direccionamiento de su gestión y empezaron a concebirse como empresas sociales con capacidad para garantizar su permanencia a través de la prestación de servicios de alta calidad.
- A partir del plan de fortalecimiento se registraron casos de organizaciones participantes que entraron en procesos de reestructuración; también se destacan experiencias de formulación de propuestas para la puesta en marcha de proyectos productivos.
- A partir del convenio de cooperación con la FSC y la UPTC, se ajustaron los currículos de tres programas, incluyendo temas de gestión social, atención a personas mayores y población con discapacidad. Los principales avances en la materia fueron:

En el programa de administración de empresas se incluyó el tema de mercadeo y visión social.

En la escuela de enfermería toma mayor interés la investigación en temas relacionados con personas mayores.

En la escuela de psicopedagogía se inicia el análisis para incluir en el currículo procesos de enseñanza y aprendizaje para niños en condición de discapacidad.

Aspectos significativos del PFI en Florencia⁵³

Para la coordinación local, los principales resultados de la implementación del PFI en Florencia fueron:

- A raíz de la participación de la Universidad de la Amazonia se registraron los siguientes avances frente a la población con discapacidad: más participación en política pública, avances en la inclusión educativa en las instituciones de educación superior y una actitud más proactiva para realizar proyectos productivos. No obstante, fue evidente la falta de empoderamiento de las familias en los procesos.
- La Universidad de la Amazonia en la actualidad tiene una especialización en Gerencia del Talento Humano para formar especialistas que respondan a las necesidades de desarrollo humano de las organizaciones⁵⁴.
- Adicionalmente, la Universidad empezó a condicionar sus contenidos programáticos y ajustar sus modelos curriculares para avanzar en la inclusión educativa de la población con discapacidad, no solo en la parte física, de adecuación de espacios físicos o de equipamiento, sino también en cuanto a los modelos lingüísticos y de aprendizaje.
- Frente a los aprendizajes en los aspectos metodológicos del programa, se destacan:

Reuniones de trabajo con la participación del docente de cada módulo, el consultor



y la coordinadora regional, en las que se determinó hacer visitas periódicas a las organizaciones y reuniones de seguimiento, como táctica para alcanzar el cumplimiento de las metas propuestas por el PFI.

El trabajo con los consultores estuvo definido por cronogramas mensuales, reuniones de seguimiento y control de las actividades programadas para cada fase de la consultoría y soluciones a cualquier inconveniente presentado en el proceso. Además, se midieron los resultados por cumplimiento de indicadores.

Para desarrollar capacidades en los directivos, el proceso de consultoría colectiva se hizo en sesiones en las cuales se trataban los contenidos de los módulos de formación, los conceptos, metodologías y herramientas.

Aspectos significativos del PFI en Quibdó⁵⁵

Para la coordinación local del PFI en Quibdó los aspectos más relevantes fueron:

➤ Apropiación del consultor y de las organizaciones del PFI a raíz de la articulación entre la capacitación y la

consultoría. Quedaron productos para las organizaciones sociales, previos a la formulación del plan estratégico, como: creación o reestructuración de las juntas directivas, elaboración de organigramas, entre otros.

- El contacto permanente con todas las organizaciones para conocer de primera mano sus inquietudes e impresiones sobre el proceso de formación y de consultoría.
- La consultoría se desarrolló entregando material para familiarizar a los directivos participantes, realizando reuniones en las que se elaboraban, clarificaban y corregían los productos. Al mismo tiempo, se motivaba sobre la importancia de la planeación estratégica en las organizaciones.
- Las organizaciones participantes evaluaron positivamente las metodologías utilizadas tanto en formación como en consultoría. Los contenidos fueron pertinentes y les permitieron resolver problemas en el desempeño de sus funciones.

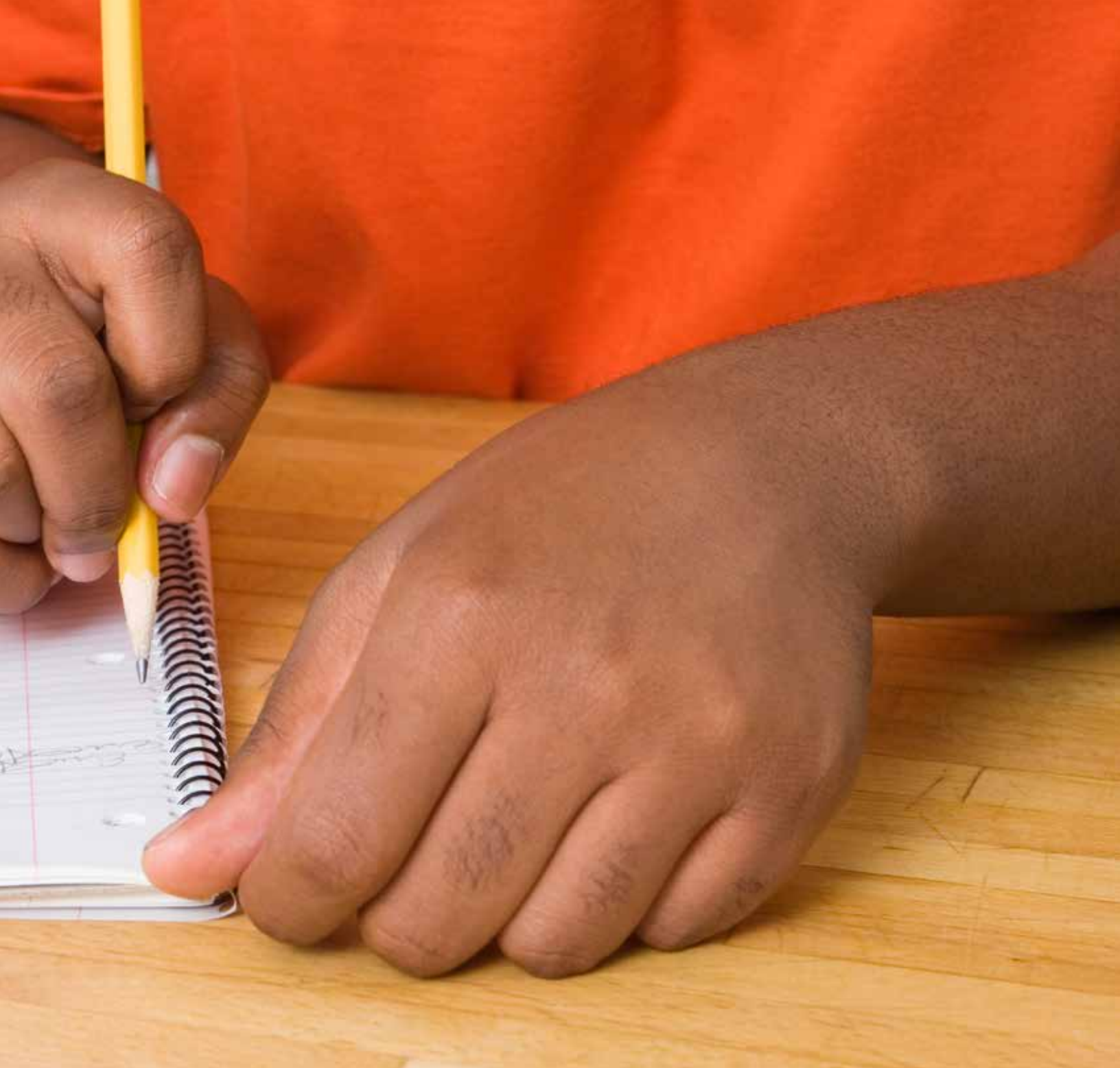
⁵⁵ Luis Antonio Palacios Palacios. Informe final Programa de Fortalecimiento Institucional Fundación Saldarriaga Concha-Universidad Tecnológica del Chocó. 2011.





3 Lineamientos generales de la versión más reciente del PFI (2011)





A partir de la experiencia acumulada, el PFI ha sido ajustado paulatinamente, hasta llegar en la actualidad a contar con la definición de aspectos técnicos que incluyen: etapas de ejecución, una estrategia de implementación, una estructura de trabajo y un cronograma para su ejecución.

Las etapas del PFI al 2011

Progresivamente la Fundación logró reformular diferentes aspectos del Programa, a partir de los resultados obtenidos en las intervenciones previas. Uno de los principales logros derivados de este aprendizaje fue la estructuración de etapas para el Programa, las cuales se muestran en el gráfico 3:

Gráfico 3. Las etapas definitivas del PFI al 2011.

Fuente: Fundación Saldarriaga Concha, 2011.



Planeación

Las actividades principales de la etapa de planeación fueron: la convocatoria y selección de organizaciones, la preparación de los equipos de acompañamiento (formación y consultoría) y de coordinación (encargado de dar línea en temas de gestión y seguimiento), el diseño de estrategias de diagnóstico y el diseño del plan operativo.

En esta etapa, se destacan las precisiones hechas en cuanto a los criterios de selección y definición de reglas de juego para las organizaciones beneficiarias.

Diagnóstico

Con el objetivo de lograr una intervención pertinente y de calidad, se aplicó la herramienta de diagnóstico para definir las necesidades de formación y consultoría a los beneficiarios participantes. A partir de estas necesidades se establecían los Indicadores de medición de la situación actual y la esperada, se diseñaba un plan de acompañamiento y se formulaban los módulos de formación, así como las actividades de consultoría requeridas.

Plan de acompañamiento

El plan de acompañamiento se realizó con los beneficiarios a través de los procesos de formación y consultoría, garantizando su pertinencia,



complementariedad y sinergia; se hizo un intercambio de conocimientos y ajustes al plan. Finalmente, se afinaron ambas estrategias en sus contenidos, actividades, prácticas e intensidades.

Seguimiento al plan de mejoramiento

Con base en los lineamientos emitidos por la firma Procesos Inteligentes en el año 2007, el Programa fundamentó el desarrollo de las etapas de diagnóstico y seguimiento en los conceptos propios del Balanced Scorecard. Dicha metodología buscó ofrecer una plataforma para hacer seguimiento y monitoreo al plan de mejoramiento de los beneficiarios, al igual que permitía la medición de los cambios y transformaciones alcanzadas, a través de las siguientes perspectivas⁵⁷:

- a** Aprendizaje e innovación.
- b** Desempeño operativo.
- c** Satisfacción del cliente.
- d** Logros financieros.
- e** Impacto social.

Evaluación

La evaluación final la realizó la Fundación al aplicar la herramienta de diagnóstico, para lo cual se hizo seguimiento a posteriori a los planes de mejoramiento de las organizaciones sociales para revisar avances en el cumplimiento de metas y resultados. Esta etapa tuvo tres actividades: la evaluación según los estándares de graduación del Programa, la ceremonia de graduación de los beneficiarios y la certificación.

Gestión de conocimiento (transversal)

Durante todo el Programa debió darse la obtención, análisis, producción de información y conocimiento, la custodia documental, así como la difusión de las prácticas, resultados y aprendizajes, por parte de todos los actores que participaron en el desarrollo de los componentes, etapas y fases del Programa.

⁵⁶ Estas perspectivas agrupaban 46 indicadores. En algunos casos, los beneficiarios aplicaron todos los indicadores, en otros, ajustaron la herramienta y tuvieron en cuenta solo algunos de ellos, lo cual estuvo determinado por su capacidad organizacional.



La estrategia de implementación del PFI

Desde el 2006, cuando se definió que las estrategias centrales del Programa estarían enfocadas a la formación y a la consultoría, se buscó que los temas académicos abordados en el diplomado se concretaran en las prácticas de gestión de las organizaciones beneficiarias y de los programas públicos, mediante el acompañamiento realizado por los consultores.

En el 2009, se definió que el PFI, además de contar con los dos componentes para el desarrollo de la estrategia, debía tener dos líneas de acción y llevarse a cabo mediante dos ciclos:

- **Componentes:** formación y consultoría.
- **Líneas de acción:** proceso modular de formación colectiva a través del diplomado y proceso de consultoría mediante el acompañamiento individual a los beneficiarios.
- **Ciclos:** planeación y gestión.

La información sobre el proceso de articulación entre los componentes se ilustra en el gráfico 4:

El proceso de fortalecimiento contribuye a la concreción de lo teórico en lo práctico

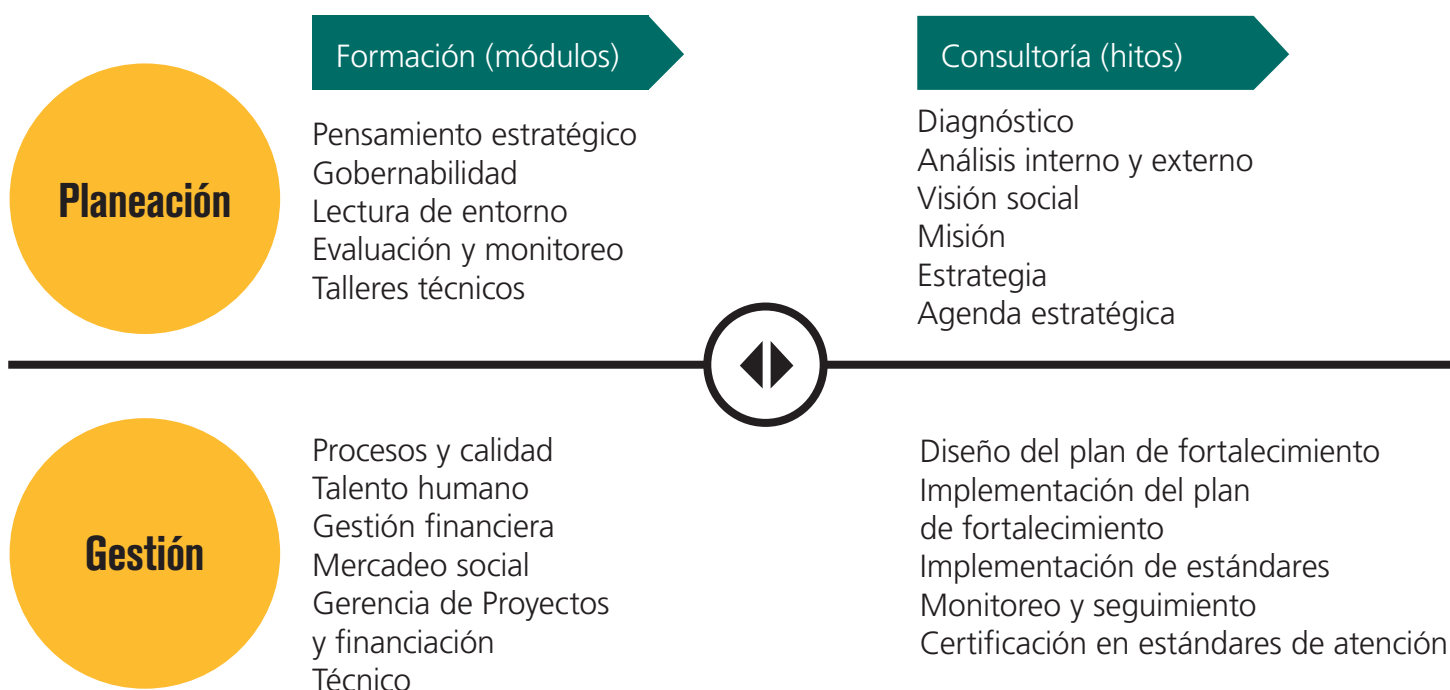


Gráfico 4. Articulación entre los componentes de formación y consultoría.
Fuente: Fundación Saldarriaga Concha, 2009.





Los esfuerzos de articulación contrastan con los resultados de las evaluaciones externas, así como los reportes de operadores y organizaciones beneficiarias. Estos actores advierten que la aplicación práctica de los contenidos del diplomado está altamente determinada por los siguientes factores:



La actitud y pericia de los consultores para entender las problemáticas particulares de las entidades y “traducir” los contenidos teóricos a un lenguaje entendible por las organizaciones beneficiarias.



El nivel de compromiso y dedicación de los coordinadores de las universidades, aspecto que se refleja en el monitoreo continuo a los beneficiarios para identificar oportunidades de mejora, coordinadas posteriormente con docentes y consultores.



La capacidad de asimilación de las organizaciones beneficiarias está determinada por aspectos como: el interés de las Juntas Directivas por mejorar las prácticas de la organización; responsabilidades y perfiles de los funcionarios afines con los temas de fortalecimiento; capacidad para invertir en recursos humanos, físicos e incluso financieros, entre otros.



Se pueden identificar dos aspectos que influyeron significativamente en la implementación del Programa: la incorporación de instrumentos de medición para hacer seguimiento al fortalecimiento y el esfuerzo por articular los contenidos y actividades del diplomado con los de consultoría.



Si bien la batería de indicadores previstos en el BSC ofrecía al programa 46 mediciones para dar cuenta de la ejecución del plan de fortalecimiento, las evaluaciones y consultas efectuadas a las organizaciones beneficiarias mostraron que dicha herramienta no fue apropiada en sus prácticas regulares, por considerarse de difícil aplicación e interpretación, razón por la cual su desarrollo recayó en los consultores y, después de finalizado el acompañamiento, en la mayoría de los casos dejó de usarse.

La estructura de trabajo del Programa

Se previó la siguiente estructura de trabajo para desarrollar las acciones del Programa desde la FSC, con los operadores y las organizaciones beneficiarias:

Estructura de trabajo

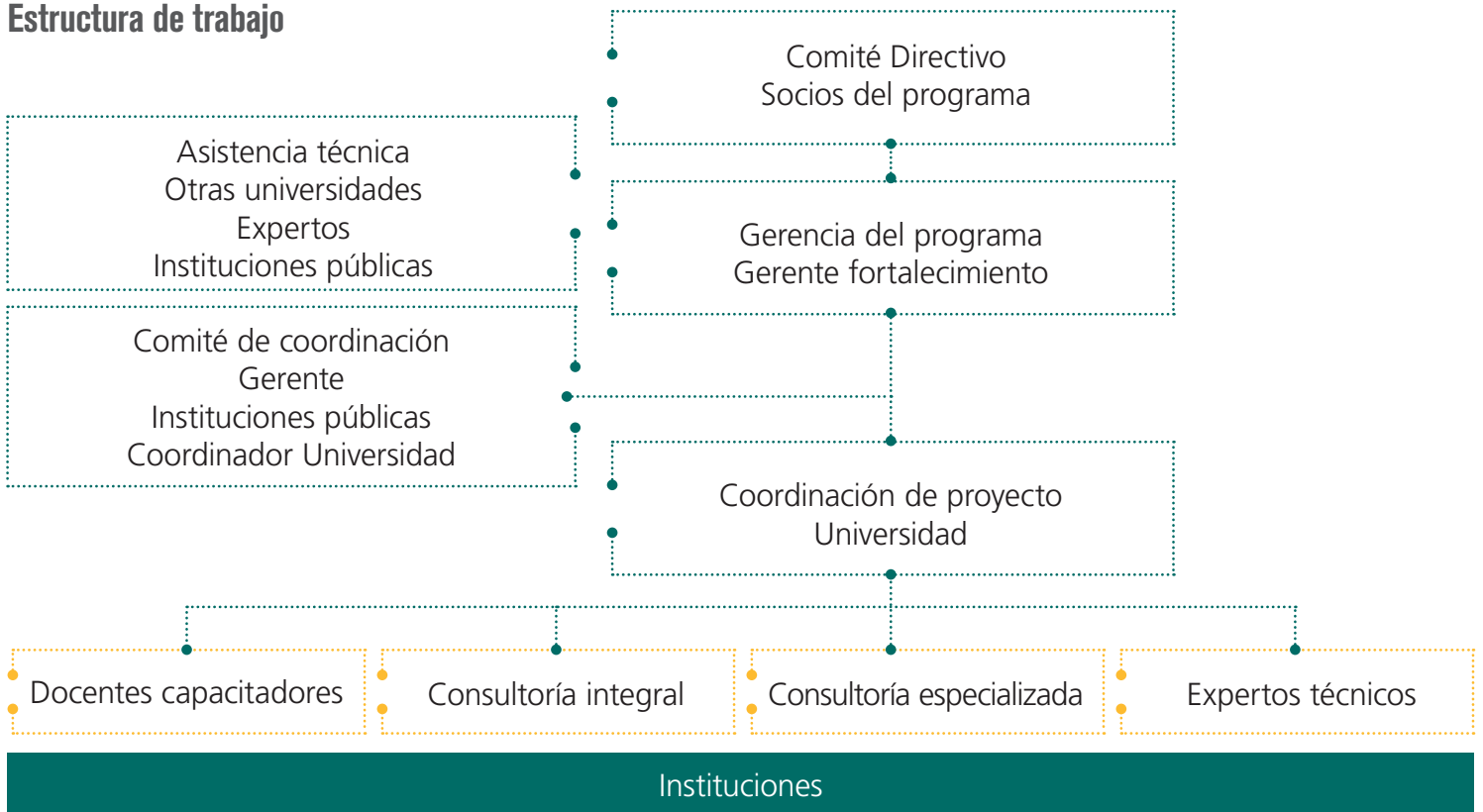


Gráfico 5. La estructura de trabajo para la ejecución del PFI.
Fuente: Fundación Saldarriaga Concha, 2011.

El aspecto más destacable de esta estructura de trabajo es el rol del Gerente de Programa, el cual, al ser el enlace técnico entre el nivel local, el nacional y las instancias decisorias, es crucial para su éxito. El gerente de Programa es el responsable de armonizar las acciones de consultoría y formación, cuestión que fue señalada como una oportunidad de mejora en los diferentes ejercicios de consulta y evaluación.



Cronograma del Programa

Se diseñó un cronograma para la implementación de un proyecto en un horizonte de 14 a 17 meses. La secuencia de ejecución de las etapas del Programa puede apreciarse en el siguiente gráfico:

Cronograma básico para la implementación

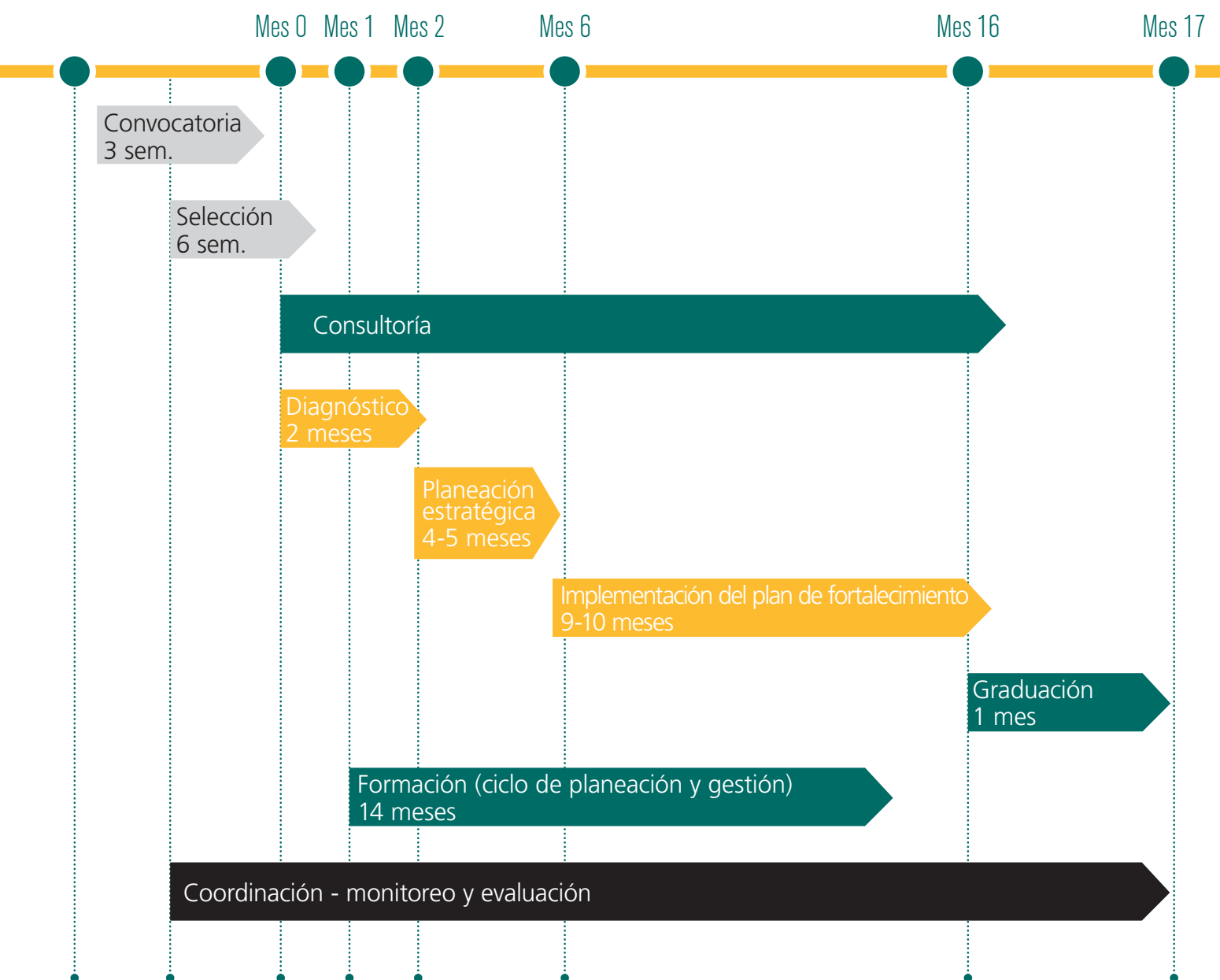


Gráfico 6. El cronograma básico de implementación⁵⁷. Fuente: Fundación Saldarriaga Concha, 2011.



4 Aprendizajes y recomendaciones

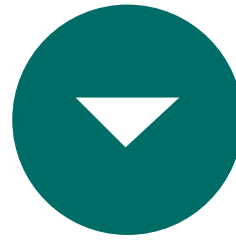




Los aprendizajes y recomendaciones obtenidos durante el proceso de sistematización del Programa se agrupan de la siguiente manera:

- Alineación estratégica del PFI.
- La gestión del conocimiento sobre el PFI.
- Análisis sobre oferta y demanda de fortalecimiento.
- Mecanismos de monitoreo - evaluación y su influencia en el PFI.
- La dimensión de soporte del PFI.
- Las estrategias de formación y consultoría.

Los aprendizajes y recomendaciones presentados se constituyen en insumos para otros actores interesados en promover el fortalecimiento de las organizaciones sociales, entidades públicas y otros actores del sector.



Alineación del programa de fortalecimiento con la plataforma estratégica

En un comienzo los distintos énfasis del Programa de Fortalecimiento Institucional obedecieron al interés de la FSC por buscar que sus intervenciones estuvieran alineadas con los cambios en su plataforma estratégica, dados a partir del 2003.

No obstante, en el 2009 se dio un nuevo ajuste en la plataforma estratégica, en donde se determinó como centro de acción de la FSC la inclusión social de las personas con discapacidad, personas mayores y sus familias, lo cual exigía valorar en sus fundamentos la estrategia de fortalecimiento, con el fin de determinar la coherencia con los nuevos propósitos misionales.

De esta experiencia se aprendió la importancia que tiene sincronizar los planteamientos estratégicos de cualquier organización con sus propuestas o procesos de fortalecimiento similares. En tal sentido, es recomendable revisar la coherencia de las declaraciones de la misión y visión, frente a los postulados y contenidos técnicos de fortalecimiento para ser desplegados a través de programas o proyectos dirigidos a las organizaciones sociales y otros actores del sector.

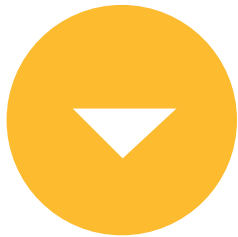
Adicionalmente, es preciso realizar una caracterización de los actores que en potencia pueden ser beneficiarios del fortalecimiento institucional, con el fin



de identificar de qué forma las acciones de fortalecimiento previstas aportan al cumplimiento de sus intereses misionales.

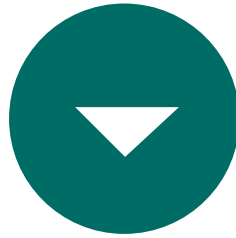
Por otra parte, cuando una entidad que desarrolla o promueve procesos de fortalecimiento realiza un ajuste en su misión y visión, es necesario revisar la pertinencia que tiene su oferta de programas de fortalecimiento institucional frente a esos ajustes estratégicos.

Finalmente, se recomienda alinear los ciclos de revisión estratégica de las organizaciones promotoras del fortalecimiento institucional, con los ciclos de ejecución de su Programa de Fortalecimiento; es decir, que si una organización promotora revisa su misión y visión cada seis años, es deseable que solo se comprometan recursos de fortalecimiento por ese mismo periodo. Esta forma de proceder permite que se ajuste el Programa al tenor de los cambios estratégicos, y se evite que se asuman compromisos inmodificables.



La importancia de la gestión del conocimiento sobre el PFI

El proceso de formulación, ejecución y ajuste del PFI ha permitido la generación de conocimientos técnicos y de gestión, tanto en la Fundación como entre los operadores y otros socios de ese programa. En este sentido es recomendable contar con alternativas que permitan aprovechar los aprendizajes derivados de las intervenciones de fortalecimiento institucional.



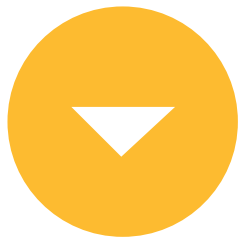
La definición de mecanismos de gestión del conocimiento

Toda organización interesada en promover procesos de fortalecimiento similares a los desarrollados por la FSC, idealmente debe disponer de esquemas estructurados para realizar la gestión del conocimiento sobre ese tipo de programas. Se trata de mecanismos que permitan recuperar, depurar y transmitir los saberes derivados de la acción de dichos programas, dando la oportunidad a que los diferentes grupos de interés asociados al fortalecimiento (internos y externos) puedan beneficiarse de los aprendizajes⁵⁸.

En la medida en que se identifiquen saberes transferibles, se recomienda generar espacios y medios necesarios para comunicarlos, y si es del caso, desarrollar contenidos y metodologías que permitan incorporarlos en los procesos de las organizaciones o actores interesados en mejorar sus prácticas de implementación de programas de fortalecimiento.

Es importante valorar los saberes que pueden ser transversales; es decir, aquellos que se originan en los procesos de fortalecimiento, pero que tienen el potencial de ser incorporados en otros programas y proyectos de las organizaciones que promueven el fortalecimiento.

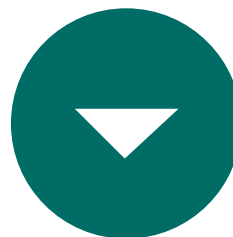
58 A lo largo de la ejecución del PFI, los saberes de operadores y socios del Programa en la mayoría de los casos fueron puestos a disposición de la FSC, a través de informes de gestión. No obstante, la Fundación no ha contado con un proceso sistemático que ofrezca mecanismos permanentes para organizar y depurar dicha información; con el fin de analizarla y determinar los conocimientos que le son relevantes para incorporarlos en sus procesos, o en su defecto transferirlo a otros actores. Una situación similar ocurrió con los conocimientos técnicos y de gestión, derivados de los procesos de control efectuados por las instancias de la FSC en cabeza de sus gerentes de fortalecimiento. De esta situación se aprendió que al no contar con mecanismos para identificar, depurar y analizar ese tipo de conocimiento, se pierden oportunidades para formalizar mejoras en los procesos de la Fundación, así como extraer y aplicar buenas prácticas derivadas del PFI a otros programas.



Destinación de recursos organizacionales para la gestión del conocimiento

Con el objeto de aprovechar los aprendizajes que un determinado programa o proyecto ofrece a una organización, es necesario asignar recursos para estructurar y mantener mecanismos dedicados a la generación del conocimiento. Esta inversión permite identificar de forma oportuna saberes que pueden aportar en el cumplimiento de los propósitos misionales de la organización, así como los fines mismos de los programas de fortalecimiento.

Ahora bien, cuando la capacidad de asignar recursos organizacionales para la gestión del conocimiento es limitada, se recomienda a las organizaciones promotoras del fortalecimiento programar recursos para realizar estudios de caso focalizados. Esta forma de proceder debe ser sistemática y permite ampliar el conocimiento sobre mejoras potenciales a los procesos del programa; identificar soluciones potencialmente replicables, aplicadas a problemas comunes; identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas que aporten aprendizajes útiles a los diferentes grupos de interés que participan en las acciones de fortalecimiento institucional, y sopesar, desde la práctica, los supuestos conceptuales que dan sustento a la estrategia de fortalecimiento que se está efectuando.



La ausencia de gestión documental es una limitante para aprovechar los conocimientos del PFI

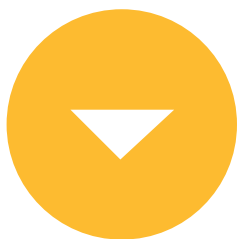
Las indagaciones del presente estudio permitieron evidenciar que del PFI se derivaron aprendizajes estratégicos, metodológicos, técnicos y administrativos. Sin embargo, la publicación o socialización de dichos aprendizajes ha sido baja.

Dos de los factores principales que explican este bajo nivel de circulación y apropiación de los aprendizajes sobre PFI entre la organización, fueron:

Los bajos niveles de intercambio de información y resultados entre actores, como la Junta Directiva y el equipo de la FSC, los socios del PFI, las universidades, las firmas de consultores, entre otros.

La dispersión de la información y los bajos niveles de organización y clasificación de la misma en la Fundación.

La Fundación aprendió que era necesario hacer gestión documental para no perder los saberes y conocimientos obtenidos a partir de la implementación del PFI⁵⁹. De esta forma, estarán dispuestos para su consulta oportuna o revisión de manera ágil y estructurada.



El análisis sobre la oferta de fortalecimiento

Las principales reflexiones sobre la definición de una oferta de fortalecimiento institucional se describen a continuación:

La definición de criterios para el fortalecimiento institucional

A partir del año 2009, la FSC estimó necesario que sus intervenciones se priorizaran en función de impactar positivamente la inclusión social de las personas con discapacidad, personas mayores y sus familias.

De forma similar, un aprendizaje de esta etapa señala que las organizaciones promotoras a sus procesos de fortalecimiento deben aplicar criterios orientados a identificar el impacto potencial que suponen los proyectos de fortalecimiento institucional entre sus respectivas poblaciones objetivo. En consecuencia, se recomienda a las organizaciones promotoras, definir criterios de fortalecimiento institucional en función de las condiciones y del beneficio potencial que esto representa para sus beneficiarios.

Revisión de los criterios de selección de los operadores

La investigación encontró que la formación en temas sociales o el contar con competencias de interacción con organizaciones del sector social es altamente recomendable aunque no tiene que ser exigible, toda vez que la experiencia permitió aprender que el éxito en los procesos formativos y de acompañamiento

estuvo bastante influenciado por factores actitudinales como:

El interés de los docentes que impartían los módulos en el diplomado en el marco de la estrategia de formación y de los consultores que realizaban las actividades en terreno por conocer de forma directa las problemáticas, necesidades y expectativas de los beneficiarios.

El esfuerzo por acondicionar los elementos teóricos e instrumentales del Programa a las condiciones y capacidades de asimilación de los beneficiarios.

La disposición al servicio, que se vio reflejada en la realización de acciones voluntarias y adicionales a las pactadas contractualmente, como fue la participación en las reuniones de las Juntas Directivas o la profundización del acompañamiento frente a retos concretos de carácter técnico en el caso de los programas públicos.

Se recomienda, en primera instancia, definir criterios de formación y experiencia para los profesionales que van a encargarse de efectuar las tareas de fortalecimiento de los beneficiarios, considerando tanto su trayectoria en temas de gestión, como en los aspectos propios del impacto social que la entidad promotora busca impulsar.

En segundo lugar, se sugiere monitorear el desarrollo de los procesos de fortalecimiento institucional, con el fin de identificar y promover en aquellos profesionales que están en contacto directo con los beneficiarios factores actitudinales como los descritos y que han sido determinantes para el éxito del Programa.

De igual forma, se propone documentar estos factores, acción que puede acompañarse con el diseño de instrumentos como encuestas de satisfacción y el respectivo análisis de sus resultados para valorar las cualidades de los profesionales encargados del fortalecimiento, más allá de su formación y experiencia.





La capacidad generada en los operadores a partir de la ejecución del PFI

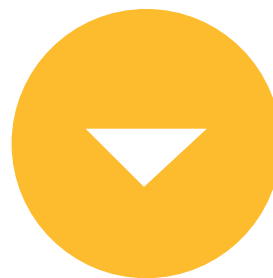
La Fundación aprendió que, a partir del desarrollo de sus programas, puede generar capacidades en sus operadores y mejorar las condiciones del sector social. De hecho, durante la ejecución del PFI con organizaciones sociales o entidades públicas, se constituyó un “laboratorio de aprendizaje sobre la marcha”, a través del cual universidades y firmas consultoras que actuaron como operadores tuvieron la posibilidad de aprender, transferir y aplicar conocimientos a los beneficiarios. Durante el diseño, piloto y ejecución del PFI, la oferta de fortalecimiento en gestión para organizaciones sociales o programas del sector público era marginal o inexistente.

En la actualidad, varios de los operadores del PFI consultados en el marco de la sistematización, reportaron disponer de ofertas propias de fortalecimiento, o bien adoptaron desarrollos provistos en su momento por la FSC, o en su defecto, retomaron esos elementos del Programa y los ajustaron, complementando los enfoques y metodologías existentes, inclusive, desarrollaron instrumentos propios.

Puede afirmarse que el PFI en su momento suplió una carencia en la oferta de fortalecimiento para organizaciones sociales, así como para programas públicos dedicados a la población objetivo de la FSC. Sin embargo, esta situación hoy día tiende a cambiar, pues ya existen diferentes ofertas. En tal sentido se sugiere a otras entidades

interesadas en promover procesos de fortalecimiento, hacer explícito cuáles son los factores diferenciadores o el valor agregado de su oferta de fortalecimiento, frente las características de la oferta disponible.

Igualmente, una vez se identifiquen ofertas de fortalecimiento presentes en el área de influencia de una determinada entidad que promueva el fortalecimiento institucional, vale la pena analizar el grado de complementariedad que puede darse entre las diversas alternativas presentes en el ámbito de acción compartido para no duplicar esfuerzos.



El análisis sobre la demanda de fortalecimiento

Este análisis se realizó a partir de la capacidad de asimilación de los beneficiarios y del desarrollo de capacidades en las entidades públicas mediante la implementación del PFI.

La capacidad de asimilación del fortalecimiento por parte de los beneficiarios

De acuerdo con la indagación en las fuentes del presente estudio⁶⁰, la asimilación más exitosa de los contenidos y las prácticas que propuso el PFI, entre los diferentes beneficiarios, obedeció a: Independencia de la Junta Directiva o de los gerentes de los programas sociales para tomar decisiones sobre los procesos de gestión.



Antecedentes de planificación estratégica, en donde se incorporen iniciativas orientadas al fortalecimiento de la gestión.

Vocación por la incorporación de saberes de carácter técnico y administrativo, que suponen el desarrollo de habilidades del personal para trabajar temas de gestión afines con los que propone el Programa.

Distribución de funciones entre el personal, las cuales demanden la adquisición de destrezas en temas de gestión.

Afinidad entre la trayectoria académica del personal y la oferta formativa del PFI.

Si bien las condiciones de asimilación reseñadas pueden ser un primer punto de referencia para seleccionar los beneficiarios de futuros procesos de fortalecimiento, se sugiere a las entidades promotoras incluir en sus iniciativas de convocatoria o selección mecanismos para identificar aspectos organizacionales y prácticas de las organizaciones beneficiarias, al igual que actitudes de su personal, similares a las ya señaladas, las cuales sean determinantes para el éxito en la aplicación de su oferta de fortalecimiento.

Igualmente, es clave entender que el proceso de fortalecimiento es un medio para apoyar los intereses misionales de la entidad promotora del fortalecimiento institucional. En este sentido, se recuerda que los actores que se seleccionen para ser fortalecidos, además de tener la capacidad de asimilación de la oferta de fortalecimiento, deben tener el potencial para mejorar de forma sustancial el impacto sobre su población objetivo.

En este orden de ideas se recomienda desarrollar un mecanismo para comprobar que los bienes y/o servicios de aquellos que eventualmente pueden ser beneficiarios públicos o privados, se encuentren alineados

con los intereses misionales de la entidad promotora, de tal suerte que se evite fortalecer beneficiarios que no representan interés estratégico, así como favorecer beneficiarios cuyos principios de actuación se contraponen a los de la entidad promotora.

Sistematización de aprendizajes, un paso firme para resultados futuros

El proceso de sistematización permitió establecer que la experiencia del PFI con entidades y programas públicos conllevó la obtención de logros en aspectos como: incursión en la formulación de políticas inclusivas, compaginación de los procesos de fortalecimiento con las iniciativas que apuntan al mejoramiento de gestión pública, manejo de información como el MECI o el Sigob, desarrollo de competencias en los funcionarios encargados de prestar bienes y/o servicios para la adecuada atención de la población objetivo, entre otros.

En consecuencia, se recomienda a las entidades promotoras poner especial atención en la sistematización de los aprendizajes de procesos de fortalecimiento desarrollados con programas y/o entidades públicas, teniendo en cuenta que este tipo de intervenciones tienen la cualidad de potenciar los resultados, dado que se caracterizan por:

Fortalecer organismos de dirección pública, como son las secretarías. Allí el impacto de las intervenciones se magnifica, toda vez que dichas instancias por lo general tienen la función de prestar asistencia técnica y fortalecer a las entidades prestadoras de servicio.

Los tiempos y ritmos del fortalecimiento deben adecuarse a las realidades de las entidades públicas, entendiendo su marco normativo y la forma de aproximarse a estas.



La generación de capacidades y competencias entre los funcionarios, que están en contacto con la población objetivo, se constituye en un factor determinante para la sostenibilidad y el impacto del fortalecimiento.

La sistematización y esquematización de aprendizajes ayuda a que el proceso de fortalecimiento no se vea tan afectado por la alta rotación de funcionarios o por los cambios propios de los períodos de gobierno.

¡Experiencias destacadas!

Estos son algunos desarrollos que fueron referidos por los actores consultados en la presente sistematización, como experiencias que contienen aprendizajes significativos para el fortalecimiento de entidades públicas⁶¹.



Los mecanismos o estrategias de incidencia en política pública desarrolladas durante la ejecución del PFI en Florencia, Tunja, Cartagena.



La política pública de envejecimiento y vejez en Cartagena (documento y experiencia).



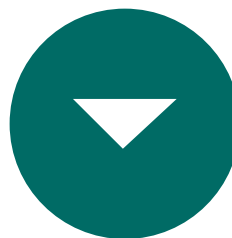
La experiencia del PFI con los Programas Públicos para el Adulto Mayor en Medellín y Cartagena.



La propuesta para un programa de gobierno (regional, local) que garantice la inclusión de las personas con discapacidad (FSC).



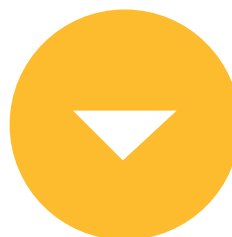
La guía para entidades públicas en servicio y atención incluyente (elaborada por la FSC).



La influencia del monitoreo y las evaluaciones en el ajuste del PFI

Los encargados del PFI desde la FSC realizaron diversas acciones de monitoreo, fundamentadas en la revisión de información secundaria, complementadas con entrevistas a algunos actores territoriales. Adicionalmente, además de adelantar un total de 15 intervenciones en nueve ciudades para conocer el desempeño del PFI, la FSC también acudió a dos evaluaciones de resultado a posteriori, en cuatro ciudades.

A continuación se reseñan las recomendaciones derivadas del monitoreo y de las dos evaluaciones mencionadas.



Seguimiento continuo, respuestas efectivas

Los actores consultados en el presente estudio reportaron que dentro de los mecanismos de monitoreo desplegados desde la FSC se privilegiaron las presentaciones de resultados, la recepción de informes de gestión y la entrega de instrumentos de seguimiento diligenciados. Con esto se dejó poco espacio para realizar análisis más





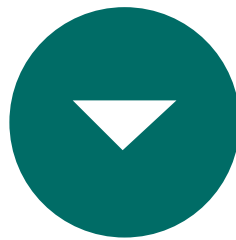
profundos sobre logros y oportunidades de mejora, así como para indagar sobre los aprendizajes derivados de las experiencias con operadores, aliados, organizaciones sociales, al igual que con los programas públicos.

Por otra parte, las dos evaluaciones externas practicadas al Programa (Compartamos con Colombia, CCC, 2009, y Servicios Consultoría Integral, SCI, 2011) se encontraron con una limitada capacidad de respuesta desde la FSC, toda vez que solo se tuvo acceso a la identificación de oportunidades de mejora cuando habían finalizado la implementación en varias ciudades, habían otras cohortes en marcha, o estaban en ejecución convenios suscritos con reglas predefinidas, que permitían un limitado margen de modificación.

Se recomienda a las entidades promotoras del fortalecimiento efectuar seguimiento (antes y durante) para todas las intervenciones adelantadas, que complementen las evoluciones de resultado a posteriori, con el fin de aplicar oportunidades de mejora durante el transcurso de las implementaciones.

Con el objetivo de generar espacios de socialización y transferencia de las

oportunidades de mejora se propone integrar, tanto los mecanismos de seguimiento de las intervenciones, como las evaluaciones de los resultados del fortalecimiento y los procesos de gestión del conocimiento definidos por las entidades promotoras.



La dimensión operativa del PFI

La mayoría de los instrumentos técnicos y metodológicos desarrollados por la FSC, por sus operadores o por las firmas evaluadoras, fueron diseñados para dar cuenta de los avances de las organizaciones beneficiarias en sus diferentes dimensiones de gestión (impacto social, la satisfacción del cliente, los procesos de la organización beneficiaria, el aprendizaje y la gestión financiera).

61 Los siguientes procesos evidencian que es posible incidir en las políticas públicas. No obstante, se recomienda que las entidades promotoras del fortalecimiento tengan conceptualmente claro qué significa hacer incidencia en política pública. En este sentido, es importante construir y aplicar categorías conceptuales que permitan a los actores promotores del FI distinguir cuál es su campo de acción en las políticas públicas y sobre esta precisión llevar a cabo las transformaciones de fortalecimiento.

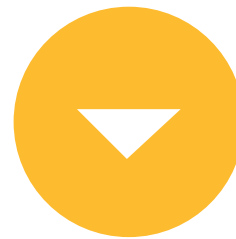
62 Los aprendizajes que se derivaron de los aspectos operativos del programa, han sido reseñados de forma tangencial a través de los informes de gestión y/o procesos evaluativos, haciendo referencia a temas como: los esquemas de relación entre el nivel nacional con los actores del nivel territorial; la constitución de alianzas con actores públicos y privados; los esquemas de administración de recursos que en algunos casos combinaron aportes de los sectores: público y privado; las estrategias de coordinación local efectuadas por las universidades operadoras, que incluyeron formación de docentes y consultores y resolución de conflictos con las organizaciones beneficiarias; y, finalmente, los procesos de transferencia metodológica e instrumental entre operadores de diferentes ciudades.

63 Las estrategias del PFI (formación y consultoría) hoy en día tienen la potencialidad de ser aplicadas en procesos de fortalecimiento promovidos por otras organizaciones.



Esta forma de proceder dejó en un segundo plano los temas relacionados con los aspectos operativos que requiere un proyecto como el PFI. En este sentido, resulta relevante visualizar dentro de un programa de fortalecimiento mecanismos para identificar y aprovechar aprendizajes que mejorarán su operación⁶².

Para organizaciones interesadas en promover procesos de fortalecimiento es recomendable incluir en su diseño programático un componente de gestión del conocimiento, que permita recuperar de una manera estructurada los aprendizajes propios de la operación de su oferta de fortalecimiento.



Las estrategias de formación y consultoría en una propuesta de fortalecimiento

- Hacia el año 2009, los esfuerzos de la FSC por desarrollar una oferta de fortalecimiento institucional propia dieron como resultado una propuesta que articuló la secuencia de los módulos de formación con las actividades de consultoría en dos ciclos, denominados





Ciclo de Planeación y Ciclo de Gestión. Finalmente, en el evento de que estas mismas estrategias fueran aplicadas por otras entidades dedicadas al fortalecimiento institucional, resulta pertinente observar las siguientes consideraciones⁶³:



Frente a la estrategia de formación:

revisar los contenidos curriculares, precisando los ajustes que tengan lugar, para garantizar que los temas abordados durante la formación sean consecuentes con los impactos sociales que la entidad promotora busca impulsar en organizaciones públicas y privadas, y otros actores.



Frente a la estrategia de consultoría: revisar los procesos de selección como los énfasis del entrenamiento que se da a los consultores, en busca de garantizar que sus acciones de acompañamiento estén alineadas con los impactos sociales que son estratégicos para la entidad promotora. En caso de fortalecer organizaciones públicas, garantizar que esos consultores cuenten con la formación para reconocer y actuar sobre las dinámicas y ritmos del sector público, así como de las políticas públicas.

No se debe perder de vista que la implementación de las dos anteriores estrategias debe estar articulada, de tal forma que los contenidos objeto de aprendizajes guarden una íntima relación con las actividades y tareas adelantadas a través de la consultoría. En la evidencia encontrada, se reportó como una práctica exitosa que tanto actores de las organizaciones beneficiarias como sus consultores compartieran los espacios de enseñanza y aprendizaje de la formación.



5 Bibliografía





Compartamos con Colombia. Propuesta de Asesoría, Fundación Saldarriaga Concha “Evaluación del Programa de Fortalecimiento Institucional y definición de una estrategia de sostenibilidad de su impacto en el tiempo”. En Compartamos_Septiembre 11. Bogotá, septiembre del 2009.

Dirección de Desarrollo Social del DNP. Exposición de Motivos de la Reforma a la Ley 60 de 1993. Sector Educación y Sector Salud. Recuperado de: https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos_Economia/173.PDF (Consultado el 13 de marzo del 2013).

Equipo de investigación Fundación CINDE. Lineamientos técnicos y plan de trabajo propuesto para la construcción de una escala de desarrollo infantil para la primera infancia en Bogotá. Recuperado de: http://www.redprimerainfancia.org/apc-aa-files/0b212a7b71568a8d8c75d183a7feab2e/LINEAMIENTOS_FINAL_ABRIL_2008___1___pdf (Consultado el 13 de abril del 2013).

Fundación Éxito, Fundación Fraternidad Medellín, Fundación Saldarriaga Concha y la Universidad EAFIT. Convenio Marco de Alianza Estratégica suscrito entre las Fundaciones Éxito, Fraternidad Medellín, Saldarriaga Concha y la Universidad EAFIT. En 081001_contrato EAFIT Alianza_Fund VF. Septiembre del 2008.

Fundación Éxito y Fundación Saldarriaga Concha. Convenio marco de alianza estratégica, suscrito entre la Fundación Éxito y la Fundación Saldarriaga Concha. En 071220_Convenio FE-VF. Bogotá, 21 de diciembre del 2007.

Fundación Saldarriaga Concha. Acta reunión Junta Directiva. Bogotá, febrero del 2006.

Fundación Saldarriaga Concha. Acta reunión Junta Directiva. Bogotá, septiembre del 2005.

Fundación Saldarriaga Concha. Convenio Fundación Saldarriaga Concha - Icontec / CYGA - Visión Programa para el desarrollo institucional y la implementación de SGC de Empresas Sociales 2003-2005. En 010506 Informe Final Convenio FSC Mayo 2006. Bogotá, mayo del 2006.

Fundación Saldarriaga Concha. Fortalecimiento institucional, octubre del 2009. En 230210 Presentación-pfi_CBM. Bogotá, febrero del 2010.

Fundación Saldarriaga Concha. Informe anual 2009. En Informe FSC 2009. Bogotá, 2010.

Fundación Saldarriaga Concha. Informe de gestión 2006 Dirección Ejecutiva. En Informe de gestión 2006. Marzo del 2007.

Fundación Saldarriaga Concha. Informe de gestión 2007 Dirección Ejecutiva. En Informe de gestión 2007. Marzo del 2008.



Fundación Saldarriaga Concha. Programa de Fortalecimiento Institucional. En 290110 Presentacion_PFI. Enero del 2010.

Fundación Saldarriaga Concha. Resumen del Estudio nacional de necesidades, oferta y demanda de servicios de rehabilitación. Bogotá, 2003.

Fundación Saldarriaga Concha. Unidad de Apoyo y Desarrollo Institucional. Presentación de resultados encuesta de evaluación Programa de Desarrollo Institucional para empresas sociales año 2003. En 010105 Presentacion JD Resultados 2004-2005. Bogotá: agosto del 2005.

Fundación Saldarriaga Concha, Universidad del Rosario, Universidad de los Andes y Corporación Somos Más. Programa de Desarrollo Institucional para organizaciones sin fines de lucro. En 010106 PDI N 2006 U. del Rosario, U. de los Andes, Somos Más. Bogotá: enero del 2006.

Fundación Saldarriaga Concha, Universidad EAFIT, Universidad de los Andes y Procesos Inteligentes. Glosario. En 080417_GlosarioPFI. Abril del 2008.

Fundación Saldarriaga Concha y Universidad de los Andes. Contrato de asesoría y capacitación No. 0148. Bogotá, 13 de octubre del 2009.

Fundación Saldarriaga Concha y Universidad EAFIT. Propuesta de Programa de Fortalecimiento Institucional a Centros de Bienestar al Anciano, Organizaciones por y para personas con discapacidad, Organizaciones de atención integral a la primera infancia y Secretarías del municipio de Medellín. En 090113_PropuestafortalecimientoMunicipio2009. Enero del 2009.

Icontec - ICBF. Norma Técnica Colombiana NTC 5326. Servicios de atención a niños/niñas y adolescentes en programas de protección modalidad medio institucional internado, seminternado y externado. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/50563703/NTC5326> (Consultado en octubre del 2012).

Kaplan, Robert y Norton, David. (2009). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.

Luis Antonio Palacios Palacios. Informe final Programa de Fortalecimiento Institucional Fundación Saldarriaga Concha-Universidad Tecnológica del Chocó. 2011.

Moncayo, Édgar. Resultados de las reformas del Consenso de Washington en los países andinos: estabilización incompleta, profundización de los desequilibrios sociales y crecimiento precario. Recuperado de: http://www.fuac.edu.co/download/revista_economica/volumen_1n1/4-resultados.pdf (Consultado el 13 de marzo del 2013).

SA. Informe final programa de fortalecimiento institucional a cargo de la coordinación del Programa. En EAFIT. Informe final enero del 2012. Enero del 2012.



SA. Programa de formación de consultores del PFI para empresas sociales. En 090121_Propuesta_Transferencia_Icesi. Enero del 2009.

Servicios de Consultoría Integral SCI - SAS. Sistematización del Programa de Fortalecimiento Institucional. Bogotá: mayo del 2013.

Servicios de Consultoría Integral SCI - SAS. Informe final resultados de evaluación de las organizaciones, los factores de mejoras individuales y las recomendaciones para mejorar el Programa. En Informe final. Bogotá: octubre del 2011.

Universidad de la Amazonia. Informe final Coordinación Local PFI Universidad de la Amazonia. En Informe_Final_Coordinacion_Florenca. Julio del 2011.

Universidad de la Amazonia. Programas. Recuperado de: <http://www.uniamazonia.edu.co/v9/index.php/es/programas/especializaciones/especializacion-en-gerencia-del-talento-humano> (Consultado en febrero del 2013).

Universidad del Cauca y Fundación Saldarriaga Concha. Contrato de prestación de servicios de formación y asesoría a organizaciones sociales, suscrito entre la Universidad del Cauca y la Fundación Saldarriaga Concha. En Contrato_U Cauca_MS_2. Bogotá: febrero del 2009.

Universidad de los Andes. Facultad de Administración. Programa de Fortalecimiento Institucional 2010-2011. Informe final. Bogotá: 18 de julio del 2011.

Universidad de los Andes - IESO. Propuesta para el fortalecimiento de organizaciones sin fines de lucro 2007-2008. En 010507 Plan de Formación UAndes. Bogotá: mayo del 2007.

Universidad de los Andes. Investigaciones y centros. Recuperado de: http://administracion.uniandes.edu.co/investigaciones_y_centros/centros (Consultado el 24 de agosto del 2012).

Universidad de los Andes. Nota de enseñanza. Fundación Saldarriaga Concha: de la filantropía a la medición del impacto social. Bogotá, septiembre del 2007.

Universidad de los Andes y Fundación Saldarriaga Concha. Programa de Fortalecimiento Institucional de la Fundación Saldarriaga Concha. En 080915_Presentación detallada PFI. Septiembre del 2008.

Universidad EAFIT. Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo. Recuperado de: <http://www.eafit.edu.co/cice/que-es-cice/Paginas/Cice-Consultoria.aspx> (Consultado el 24 de agosto del 2012).

Universidad EAFIT, Fundación Saldarriaga Concha y Fundación Éxito. Contrato de apoyo a la selección y capacitación de consultores y acompañamiento dentro



del Programa de Fortalecimiento Institucional en las ciudades de Cali y Barranquilla, celebrado entre la Universidad EAFIT y la alianza entre la Fundación Saldarriaga Concha y la Fundación Éxito. En 080307_Contrato EAFIT Cali-Bquilla. 27 de marzo del 2008.

Universidad EAFIT y Fundación Saldarriaga Concha. Consultoría de empresas sociales. En 011206 síntesis de resultados 2006 FSC-EAFIT. Diciembre del 2006.

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Informe final Coordinación Local PFI. En Informe_Final_Coordinación_Tunja. Tunja, 2011.

Universidad Tecnológica de Bolívar y Fundación Saldarriaga Concha. Contrato de prestación de servicios de formación y asesoría a organizaciones sociales, suscrito entre la Universidad Tecnológica de Bolívar y la Fundación Saldarriaga Concha. En Contrato_U_Tecnológica_Bolívar. Bogotá, marzo del 2009.

Entrevistas realizadas

Aguirre, José Francisco (2012, diciembre). Director ejecutivo, Corporación Compartamos con Colombia. Bogotá.

Barrios, Amarilis, Lara, Isabel Cristina y Bermúdez, Luz Marina (2012, diciembre). Directora, terapeuta ocupacional y profesional, Fundación Instituto de Habilitación “El Rosario”, Cartagena.

Bautista, Raúl (2012, noviembre). Consultor integral, UPTC. Tunja.

Bello, Irene (2012, noviembre). Gerente de Apoyo y Desarrollo Institucional, Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (Anspe), Bogotá.

Bogoya, Nubia (2012, noviembre). Consultor integral, Procesos Inteligentes. Bogotá.

Burbano de Paz, Rosalba (2012, noviembre). Representante legal, Fundación para Niños Especiales “Sor Rosalía Rendú”, Popayán.

Calvo, Luis Alfonso (2012, noviembre). Coordinador del Programa, Universidad del Cauca, Popayán.

Castro, María Patricia (2012, noviembre). Directora, Fundación Edad y Vida Saludable, Bogotá.

Cuevas, Carolina (2012, noviembre). Líder en Incidencia en políticas públicas, Fundación Saldarriaga Concha, Bogotá.

Delgado, Adolfo (2012, noviembre). Consultor integral, CICE - Universidad EAFIT, Medellín.

Díaz de Crisón, María (2012, diciembre). Equipo profesional, Unidad del Adulto Mayor Secretaría de Participación y Desarrollo Social del Distrito de Cartagena, Cartagena.



Espinoza, Víctor (2012, diciembre). Coordinador del PFI, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena.

Ferreira, Martha Patricia (2012, noviembre). Directora general, ICAL - Fundación para el Niño Sordo, Bogotá.

Franco, Natalia, Lobo, Iván Darío y Combariza, Franklin (2012, noviembre). Coordinadores, Universidad de los Andes, Bogotá.

Galán, Augusto (2013, febrero). Miembro Junta Directiva, Fundación Saldarriaga Concha, Bogotá.

Gómez, Miguel Ángel (2012, noviembre). Consultor integral, Universidad EAFIT, Medellín.

González, Ana María (2012, diciembre). Consultora integral, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena.

Guevara, Alba Yolanda (2012, noviembre). Coordinadora, UPTC, Tunja.

Guio de Fonseca, María Teresa (2012, noviembre). Directora, Asociación Señora de la Caridad San Vicente de Paúl, Tunja.

Hernández, Andrés (2012, diciembre). Exgerente PFI, Fundación Saldarriaga Concha, Bogotá.

Jaramillo, Germán (2012, noviembre). Director ejecutivo, Fundación Éxito, Medellín.

Jaramillo, Javier (2012, diciembre). Miembro Junta Directiva, Fundación Saldarriaga Concha, Bogotá.

Mejía, María Cecilia (2012, noviembre). Directora ejecutiva, Fundación Fraternidad Medellín, Medellín.

Mejía, Joaquín (2012, noviembre). Director, Corporación Calidad y Gestión Ambiental (CYGA), Bogotá.

Méndez, Rocío del Valle (2012, noviembre). Coordinadora, Universidad Icesi - Centro de Consultoría y Educación Continua, Cali.

Montoya, Soraya (2013, enero). Directora ejecutiva, Fundación Saldarriaga Concha, Bogotá.

Novoa, Luis (2012, noviembre). Presidente, Udisca, Florencia.



Ochoa, Sonia (2012, noviembre). Coordinadora local, Universidad de la Amazonia, Florencia.

Peña, Diana, Gerena, Fabiola y Castillo Verónica (2012, diciembre). Directora ejecutiva, coordinadora administrativa y financiera, psicóloga, Fundación Granitos de Paz, Cartagena.

Puerta, Ana Lucía (2012, noviembre). Interventora, Secretaría de Inclusión Social y Familia - Unidad de Persona Mayor, Medellín.

Salazar, Abel (2012, noviembre). Líder de proyectos, Fundación de Atención a la Niñez (FAN), Medellín.

Sánchez, Norma (2012, septiembre). Equipo técnico, Fundación Saldarriaga Concha, Bogotá.

Suárez, Milena (2012, agosto). Miembro del equipo técnico de la Fundación Saldarriaga Concha, Bogotá.

Toro, Aída Lucía (2012, noviembre). Consultora integral, Universidad del Cauca, Popayán.

Vela, Sara Patricia (2012, noviembre). Directora, Fundación San Alejandro, Tunja.

Vélez, Alfonso (2012, noviembre). Director del CICE, Universidad EAFIT, Medellín.

Zuluaga, Sandra (2012, noviembre). Coordinadora del PFI, Fundación Éxito, Medellín.

1 Fundación Saldarriaga Concha. Acta reunión Junta Directiva. Bogotá: febrero 2006.

2 Fundación Saldarriaga Concha. Unidad de Apoyo y Desarrollo Institucional. Presentación de Resultados encuesta de evaluación Programa de Desarrollo Institucional para empresas sociales año 2003. En 010105 Presentación JD Resultados 2004-2005. Agosto 2005 y Fundación Saldarriaga Concha. Informe de gestión 2007 Dirección ejecutiva. Marzo 2008. Pg.9.

3 ICONTEC - ICBF. Norma Técnica Colombiana NTC 5326. Servicios de atención a niños/niñas y adolescentes en programas de protección modalidad medio institucional internado, seminternado y externado. Recuperado en <http://es.scribd.com/doc/50563703/NTC5326> (Consultado en octubre de 2012).

