

PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA ONG'S FUNDACIÓN SALDARRIAGA CONCHA-ICONTEC-VISION

La Fundación Saldarriaga Concha en asocio con el Icontec y Visión han emprendido un programa de desarrollo institucional para ONG's de rehabilitación social, mental y física, contribuyendo a su mejoramiento a través de su Planeación Estratégica, su Certificación y su Desarrollo Institucional. Dicho programa pretende alcanzar la viabilidad y sostenibilidad de las organizaciones sociales en el mediano y largo plazo, a través de una revisión y actualización permanente de las condiciones de manejo de estas y de la reflexión de sus principios y mecanismos de orientación en la gestación de un mejor país.

Este proceso se construye a través de un dialogo permanente entre los actores participantes en el modelo tendiente al desarrollo de una cultura de rehabilitación, identificando las realidades propias de las empresas sociales, así como de sus entornos científico, económico, social y político.

Objetivo

El objetivo del modelo es diseñar y poner en funcionamiento un programa integral de desarrollo institucional para este tipo de organizaciones, fundamentado en la planeación estratégica y en una gestión de mejoramiento continuo. Se trata de generar y poner en funcionamiento un proceso integral y permanente de desarrollo institucional dirigido primordialmente a validar o redefinir la orientación institucional, optimizar el manejo de sus recursos, el aseguramiento del logro de sus objetivos y el garantizar su sostenibilidad en el tiempo, con claros principios de orientación en el trabajo social y mecanismos de integración en redes y alianzas entre estas instituciones.

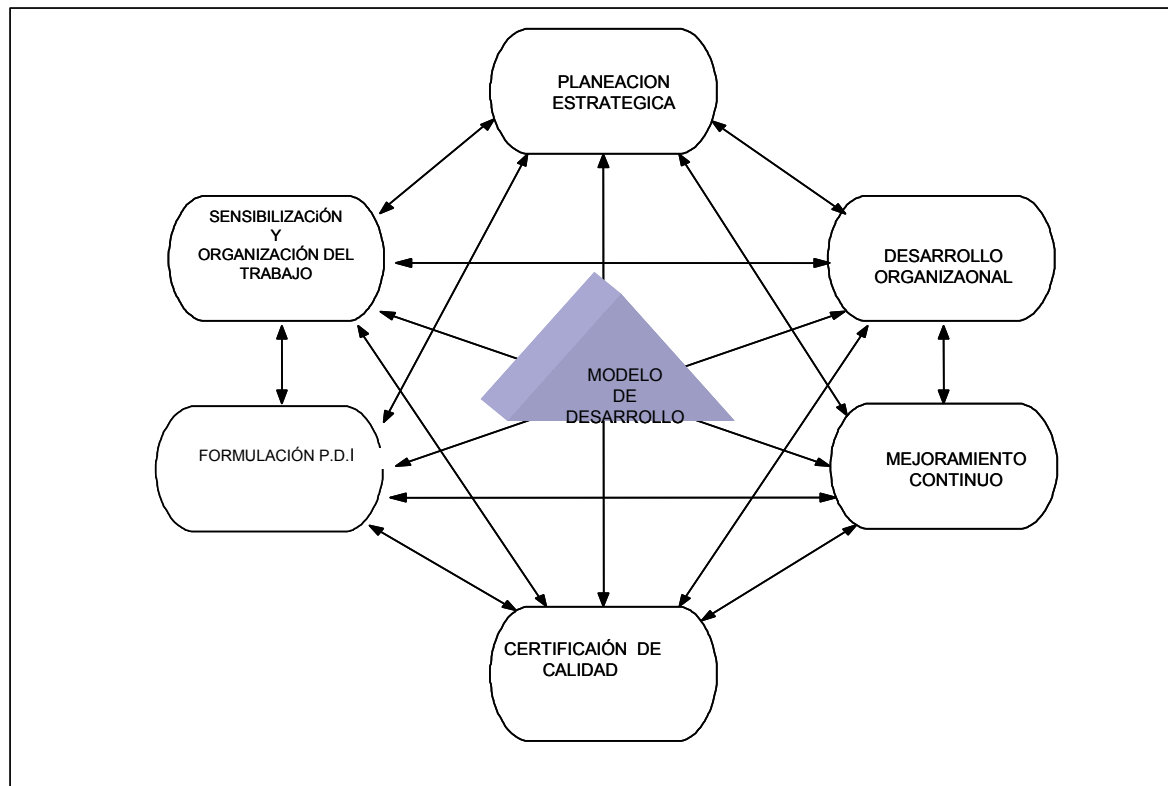
Objetivos Específicos

- Definir y poner en funcionamiento un esquema de trabajo, que oriente el desarrollo de este tipo de instituciones, hacia el mejor cumplimiento de sus fines últimos dentro de la sociedad.
- Definir principios y valores organizacionales que garanticen unidad de criterio en la orientación y actuación de este tipo de instituciones.
- Generar un esquema de gestión que garantice las condiciones de sostenibilidad de la institución, procurando el desarrollo de los recursos empresariales y optimizando su utilización.
- Involucrar a estas organizaciones, de manera efectiva, dentro del proceso de certificación ISO 9001.
- Prestar asesoría técnica y acompañamiento permanente a las empresas que participen en el programa, bajo un esquema de financiamiento compartido.
- Procurar el fortalecimiento de la capacidad técnica de la Fundación Saldarriaga Concha y de las demás instituciones participantes en el Programa, para la implementación y auditoria de Servicio de Gestión de Calidad en las ONG's y de

- Generar mecanismos de integración y cooperación a través del establecimiento de alianzas estratégicas y redes de trabajo social.

Esquema del Proceso Integral

Este tipo de trabajo está fundamentado en una sensibilización y organización del trabajo, en un reconocimiento real de la situación actual de la institución y su inclusión dentro de un proceso de Planeación Estratégica, en su redefinición bajo los principios y metodologías del Desarrollo Organizacional y de las orientaciones del Mejoramiento Continuo y Calidad Total de su gestión y particularmente de la Certificación ISO-9001; finalmente, deberá generarse un Plan de Desarrollo de la Institución a mediano y largo plazo. La Figura a continuación es una síntesis esquemática del proceso integral, el cual se desarrolla a través de los **campos de formación y consultoría**.

PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA EMPRESAS SOCIALES FSC

La figura permite ver como cada componente es primordial en la construcción del modelo, y las interrelaciones que de manera sistémica deben existir entre estas

componentes, para que en forma balanceada se llegue en cada organización a este modelo de desarrollo. A continuación en forma breve se explican cada una de estas componentes.

Sensibilización y organización del trabajo

La sensibilización se logra haciendo conciencia en las empresas sociales de su necesidad de cambio, en términos de adecuación a los requerimientos del entorno, desde un cuestionamiento de su misión, hasta una clarificación de su visión. A través de :

- Construir una propuesta conjunta de trabajo que implica un pre-diagnóstico y el análisis a fondo de la situación actual de la empresa.
- Desarrollar conciencia de las implicaciones de abordar este compromiso institucional y grupal.

En la organización del trabajo en la práctica, se requiere ver si la institución esta sobre las bases de lograr una voluntad política y técnica del trabajo, y los compromisos institucionales necesarios en el tiempo para lograrlo.

Planeación estratégica

Planeación es solo un instrumento que debe estar en función a la gerencia de nuevos esquemas de gestión, teniendo en cuenta que la esencia es el ser humano.

Una estrategia es un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones. Para poder administrar la estrategia es necesario un proceso interactivo de evaluación, el cuál requiere de compromisos, decisiones y acciones para que la empresa logre competitividad.

Lo importante no es la definición del plan, sino el fruto que se logra de la planeación. Para esto, debe ser una formulación innovativa, en estrecha relación con las personas. Dicha capacidad de innovar debe estar de acuerdo con las condiciones propias de la institución, en relación a lo que esta pueda hacer con, por y para el hombre y la sociedad.

Desarrollo Organizacional

Se trata de generar y poner en funcionamiento, de acuerdo a lo definido en la planeación estratégica, un proceso integral y permanente de desarrollo institucional en cada una de las organizaciones, dirigido primordialmente al manejo eficiente de sus recursos, al aseguramiento del logro de sus objetivos y a garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Lo anterior debe lograrse en pro del mejoramiento continuo, mirando a la persona como persona quién no solamente debe hacer bien las cosas, sino en pro de ser eficiente y efectivo. Desde esta consideración, es posible llegar al desarrollo de redes, esquemas de trabajo por procesos, acondicionamiento estructural de las organizaciones, que les permita alcanzar esta eficiencia y efectividad.

Mejoramiento Continúo

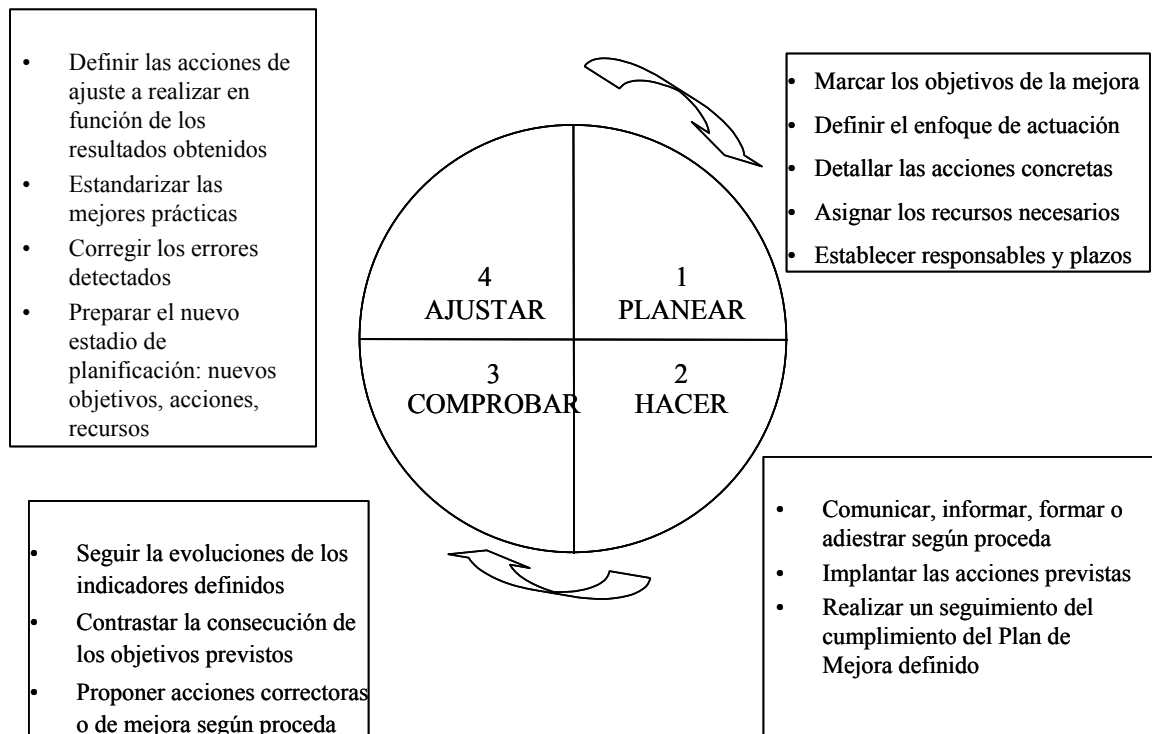
Este mejoramiento se justifica con una política de calidad, bajo la cual se permite garantizar

al usuario un mejor servicio, obligando a la empresa a hacer muy bien lo que debe hacer.

Una de las ventajas del mejoramiento continuo es la posibilidad de reaccionar ante las situaciones de desviación que tienen repercusión significativa sobre los objetivos y planteamientos estratégicos de la organización. Esto permite el desarrollo de procesos de ajuste y vigilancia permanente y la incorporación de nuevas iniciativas de actuación ante nuevas oportunidades que se presenten para la organización.

la Calidad Total involucra en el proceso estratégico gerencial y en el desarrollo de los objetivos los procesos de mejora continua, con el establecimiento del ciclo planear, hacer, comprobar y ajustar para cada actividad. La Figura siguiente ha sido adaptada de literatura de Calidad total y muestra brevemente este ciclo de mejora continua.

EL CICLO DE LA MEJORA CONTINUA



Certificación de Calidad

Este tipo de Programa deberá estar fundamentado con base en las pautas del mejoramiento continuo y particularmente de la certificación de calidad, la cuál se constituye en un importante medio para que las organizaciones sociales sean reconocidas como verdaderas empresas.

Esta certificación empieza a ser indispensable en las organizaciones sociales, para contratar

como proveedores con empresas públicas y privadas. Al alcanzar dicha certificación, las organizaciones serán calificadas como empresas eficientes y eficaces, distinciones que cada día se hace indispensable en los procesos de atención al cliente.

Formulación del Plan de Desarrollo Integral

Finalmente, como resultado de todo lo anterior, se espera que se de la conformación e implantación del Plan de Desarrollo de la Institución. Para este logro debe ser posible alcanzar el estado último de eficiencia y eficacia de la organización.

En el ciclo de mejora continua, la ejecución o realización de los planes requiere el comunicarse e informarse internamente. El formar o capacitar el recurso humano y el acompañamiento por parte del consultor es necesario a lo largo del proceso anteriormente descrito, de tal forma que se garantice la implementación de las acciones previstas en el Plan de Mejora. Igualmente, se requiere de un seguimiento en el cumplimiento del Plan a través de un monitoreo en la evolución de cada uno de los indicadores definidos, contrastando la consecución de los objetivos previstos y proponiendo acciones correctoras o de mejora según se proceda.

En esta etapa del Programa se espera que la organización ya haya aprendido del proceso y pueda ser ejecutora autosuficiente permanente de su modelo, además que con su participación activa pueda ser multiplicadora de su proceso en otras organizaciones que presten servicios similares, lo que permitirá la gestación de futuras redes y alianzas.

Conclusión

Dada la carencia de este tipo de modelos en empresas sociales, se ha emprendido una etapa de desarrollo y adaptación metodológica de herramientas utilizadas en otro tipo de empresas diferentes al mundo social, para lo cuál es indispensable la participación activa de cada organización involucrada en la conceptualización de este modelo. El éxito de tener un modelo que más tarde pueda ser replicable, depende de la corresponsabilidad de cada organización que inicialmente han sido definidas como piloto en el proceso.

Conscientes que estas organizaciones requieren de un cambio en su gestión tendiente a alcanzar su desarrollo individual, organizacional y por ende el de la sociedad, se ha comenzado el Programa con 22 instituciones piloto, esperando llegar a un mayor cubrimiento en el mediano y largo plazo. Igualmente, se espera ir armando una red que permita recíprocamente el desarrollo de manera colaborativa entre estas instituciones.

Esta primera etapa se ha concentrado en la certificación de las instituciones que han mostrado un mayor desarrollo en la gestión organizacional, se espera ir construyendo conjuntamente entre todos los actores involucrados en el Programa, metodologías propias para estas organizaciones, que puedan estar dentro de una Norma más adaptable al mundo social. Tal como se ha explicado anteriormente, la Norma constituye solo un medio para alcanzar el desarrollo y fortalecimiento institucional, es así que actualmente hay organizaciones sociales a punto de cerrarse estando certificadas.

El fin último del Programa de Desarrollo Institucional es lograr una **cultura de rehabilitación** que debe ir más allá de alcanzar el fortalecimiento y desarrollo de una institución aislada, llegando en el mediano y largo plazo al desarrollo de redes y alianzas de organizaciones sociales,

capitalizando su impacto en la sociedad y en el país; de tal forma que se enriquezcan procesos con la experiencia y construcción de un producto bioético basado en la razón de ser y la filosofía de cada una de estas instituciones.