

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL, EFECTUADO A LA FUNDACIÓN PACTO ESPERANZA, COLOMBIA

I. ANTECEDENTES Y NECESIDAD DE LA EVALUACIÓN

El Proyecto Esperanza, en su etapa germinal, ha sido elaborado por los integrantes de la Junta Misionera del Pacto Evangélico de Colombia, (JMPEC), los representantes del sector usuario, y los funcionarios del proyecto Esperanza, quienes conjuntamente conforman la organización del Proyecto. Posteriormente el Proyecto fue enriquecido por la Directora del Programa, Gloria Alzate, y el Director Administrativo del DET Norske Misjonsforbund (DNM), en Colombia, Victor Skimmeland, en agosto del 2001.

La JMPEC, esta constituida por ciudadanos colombianos y noruegos, que comparten la misma misión y visión de servicio, regidos por principios evangélicos, que caracterizan su accionar en Colombia. Existen cinco proyectos sociales, proyectos de desarrollo, de los cuales, uno es el Proyecto Esperanza, una Fundación Eclesial Religiosa, Iglesias y un Instituto Bíblico, todos ellos registrados con personería jurídica, otorgada por el Estado colombiano.

En los primeros años (1996-2000), la JMPEC tenía la responsabilidad del proyecto, dirigida a personas fármaco dependientes, etapa en la que se inicia, tras un periodo de evaluación y proyección, la fundación Proyecto Esperanza.

El equipo evaluador (EE), está integrado por expertos en educación, teología, planificación, y trabajo social ¹. Al tiempo de organizar el plan de trabajo, el EE, no recibió el informe final de la evaluación externa, llevada a cabo en el 2001, excepto las recomendaciones de la evaluación en cuestión. Este hecho limitó de alguna manera al EE conocer a cabalidad los objetivos, los temas, y la metodología de la evaluación. Entre los documentos solicitados a la parte contratante, el EE solo tuvo acceso al documento del Proyecto Esperanza, presentado a Bistandsnemnda (BN. 0268), el Presupuesto de Inversiones del 2005-2006, el Presupuesto de Inversiones al 31 de diciembre del 2006, el Plan Operativo del 2005, y la Estrategia Principal de BN. Durante la evaluación, la directora del Proyecto Gloria Alzate, nos presentó los Estatutos, Manual de Funcionamiento Institucional, Organigrama, Listado niños-Junta Misionera del Pacto-Proyecto Esperanza 2006, Formulario de la Secretaría de Gobierno, Alcaldía local de ciudad Bolivar; documentos que sirvieron para sustanciar la evaluación.

Los documentos que recibió el EE, antes y durante la evaluación, son insumos que han contribuido a estructurar un programa general del trabajo a ser desarrollado, sin la coherencia, ni la estructuración, que habríamos deseado tener de toda la documentación, sin

¹ Personal evaluador: en Educación para Adultos y Teología: Rolando Villena; en Planificación: Nelson Cabrera (ambos bolivianos), y en Trabajo Social: Pilar Aldana (colombiana).

embargo estas falencias han sido, de alguna manera superadas, gracias a la predisposición, cooperación y hospitalidad fraterna del personal de la Fundación, como Gloria Alzate, María Eugenia, y las responsables de facilitar la dinámica de la evaluación, como Kristin Perderson, y Patricia Torres.

La falta de la documentación completa, percibimos, que se debe al proceso que ha experimentado la formulación del Proyecto Esperanza, y a la socialización del mismo, que debía hacer Det Norke Misjonsforbund (DNM), (El Pacto Evangélico de Noruega), con la Directora y el Administrador del Proyecto, para que éstas a su vez, lo hagan con el personal del proyecto. Similar falencia tuvo la primera evaluación externa practicada del quinquenio, 1996-2000. Tal es así, que cuando iniciamos la evaluación en situ del periodo 2002-2006, la Directora Gloria Alzate, y a la actual Administradora, coincidieron al señalar que no conocían la evaluación, ni siquiera las conclusiones y recomendaciones de la primera evaluación.

II. CONTEXTO SOCIAL

Ciudad Bolívar - parte de Bogotá, capital de Colombia - es considerado, el principal conglomerado social de mayor pobreza y marginalidad de Colombia. En el año 2004, a nivel nacional, ocupó el segundo lugar en inseguridad ciudadana, con 1.500.000 habitantes, que conformaban la población de ese entonces, de los cuales, el 50% son mujeres. En los dos últimos años, la situación de pobreza y marginalidad, fue creciente, ya que actualmente, la población de esa ciudad asciende aproximadamente a 2.000.000 de habitantes.

Hoy en día, Colombia vive una situación de pobreza derivada del patrón del desarrollo neoliberal, con estructuras de acumulación y distribución inequitativas de la propiedad y del poder, llevando a que gran parte de la población, se concentre en la periferia de la ciudad, ocupando espacios en condiciones infrahumanas. Gran parte de esa población, proviene tanto de la tasa de natalidad, como de la migración por la pobreza, y por el conflicto armado. Esta apreciación, corresponde a un estudio realizado por Edgar Mendoza, quién sostiene, que la situación de pobreza en la capital, se ha incrementado de manera dramática ²

En las zonas periféricas, hacia el sur de la ciudad, esta situación ha ido en desmedro de la mayor parte de la niñez, dejándolos en condiciones de vulnerabilidad, los mismos, que están reflejados en la mal nutrición, abandono, trabajo infantil, explotación económica, violencia sexual e intra-familiar, desescolaridad, debilitamiento de las redes familiares y sociales. Mendoza continúa señalando, que estas situaciones estructurales, han llevado a que en la actualidad, las posibilidades alimentarias de los niños, sean cada vez más precarias, presentándose constantemente niñas y niños, con descompensaciones nutricionales, afectando la salud física y el desarrollo normal de sus cuerpos. Estas condiciones de vida y de alimentación, que están por debajo de los requerimiento básicos,

² El parámetro de la pobreza en la ciudad, medida por el índice de necesidades básicas no satisfechas, es una de las más bajas del país, con el 12.4% de la población, está en la pobreza, y el 1.3% en la miseria, conocida también como extrema pobreza.

llevan al niño y a la niña, a enfrentar situaciones de alto riesgo, a causa de enfermedades derivadas de la pobreza, alterando el desarrollo integral, que va en la mayoría de los casos, más allá de un mero desarrollo corporal. En Bogotá niños, niñas y adolescentes, padecen de hambre, al punto de comprometer sus vidas. En los últimos 5 años, 117 niños y niñas, menores de 5 años, presentaron como causa básica de defunción, la desnutrición. De 130.000 niñas y niños, menores de 7 años, el 13.4%, presenta desnutrición crónica. Esto ha impedido que el crecimiento físico de estos niños y niñas, ha sido seriamente afectados, es decir, han crecido, menos de los que deberían para su edad. Las secuelas de la desnutrición de los niños, son prácticamente irreversibles, tal como sostiene un informe de la Fiscalía General de la Nación³.

La violencia intra-familiar- entre otros aspectos- incide de manera significativa en el binomio madre-niño, que constituye el sector más vulnerable, como sucede en el resto de América Latina, y al mismo tiempo, el más afectado, a consecuencia de la violencia interna. Esta situación adquiere dramatismo y complejidad, debido a que la violencia política, afecta a la población joven de Colombia, haciéndoles víctimas, y al mismo victimarios de la delincuencia.

En materia de legislación a favor de la niñez y adolescencia, el diario: Tiempo de Bogotá, registra, que después de 17 años de la promulgación de la Convención sobre los Derechos de los Niños, Colombia sigue esperando que el Congreso de la República apruebe el proyecto de ley de Infancia y Adolescencia, el cual pretende actualizar el Código del Menor, bajo las directrices del tratado internacional. El representante de UNICEF para ese país, Pacel Martín –según la misma fuente- hizo un llamado para que se apruebe una ley integral que favorezca a la niñez a nivel nacional⁴. El código del menor diseñado antes de la Asamblea Constituyente de 1991, contempla apenas para 2.000.000 de niños y niñas necesitados de una protección del Estado. La nueva ley busca la protección integral, pide reconocer y proteger los derechos de los 17.000.000 de niños y niñas que viven en Colombia.

De aprobarse el proyecto ley en cuestión, y de existir en Colombia “institucionalidad de la ley”,⁵ es de esperar, que el abandono social de la niñez y adolescencia, sean encarados estructuralmente, y no con leyes muertas, que como ocurre en América Latina, se quedan en un mar de documentos intrascendentes.

En el marco del contexto nacional colombiano, ciudad Bolívar del que es parte el barrio San Francisco-lugar de la evaluación-, la población se caracteriza por ser joven, ya que el 53% corresponde a personas menores de 30 años, que por motivos del desplazamiento interno, causado por la violencia política de Colombia, ha hecho, que esta ciudad sea la

³ Forensis. Datos para la Vida. Instituto Nacional de Medicina Legal, y Ciencias Florences, Fiscalía General de la Nación. Bogotá-Colombia, 2002.

⁴ Bogotá “El Tiempo”, septiembre del 2006

⁵ Existe institucionalidad de la Ley, cuando un país protege desde el Estado a la sociedad civil, en este caso, de la minoridad, con normativas que regulan el cumplimiento de la misma, la sociedad civil y contribuyen a su cumplimiento, orientada a fortalecer una cultura democrática.

más afectada de todas las que rodean el centro político bogotano. Frente a esta situación instituciones humanitarias y personas de buena voluntad, lograron organizar una Red de Solidaridad Social, solo por tres meses, con programas puntuales que permitieron atender necesidades básicas. Esta iniciativa fue insuficiente para cientos de miles de familias desocupadas, que habitan en viviendas precarias, ámbitos en los cuales sobreviven hogares desmembrados, en el que las madres asumen su rol como tales, y el rol de padres, en la medida que las circunstancias lo permiten. Con la que la responsabilidad de las madres para enfrentar todo género de privaciones, discriminaciones, sino estigmatizaciones, por ser provenientes de ciudad Bolívar, sean rebasadas.

Sucesos repetitivos ocurridos en diferentes espacios como los hogares, las calles, los colegios, hacen que los niños y las niñas, sufran vejámenes, violaciones sexuales y sistemáticas violaciones a sus derechos como personas y ciudadanos, hacen que sobrevivan a las condiciones inhumanas de degradación a las son sometidos.

III. OBJETIVOS DE LA EVALUACION

El objetivo de la evaluación está formulada en los Términos de Referencia, (TR), enviada al Instituto de Desarrollo de la Misión Alianza de Noruega en Bolivia (MAN-B), de parte de DNM, que significa el Pacto Evangélico de Noruega, y su homóloga, la Junta Misionera del Pacto Evangélico de Colombia (JMPEC). Con base a los TR referidos, el Coordinador del Instituto de Desarrollo, de la MAN-B, hizo llegar una propuesta de evaluación, sujeta a los siguientes objetivos.

3.1. Objetivo General

Realizar la evaluación del Proyecto Educativo Esperanza BN 0268, del 2003-2006

3.2. Objetivos Específicos

1. Evaluar los indicadores de los resultados y metas alcanzados a los niños y padres de familia en la implementación del proyecto educativo.
2. Evaluar la gestión y resultados del programa (eficacia, eficiencia)
3. Evaluar los logros y las perspectivas de sostenibilidad, organizativa, profesional, y económica del proyecto.
4. Evaluar el ambiente donde se desarrolla el programa
5. Evaluar el grado de influencia en el contexto donde se realiza el Proyecto Esperanza.

IV. METODOLOGÍA

La consultoría, para hacer la evaluación del periodo 2002 al 2006, abarcó básicamente la recolección de información cuantitativa y cualitativa de la población meta (niños y niñas de 7 a 12 años de edad), de los funcionarios del Proyecto, en tanto receptáculos de la memoria institucional. Estos subsidios nos permitieron tener un cuadro más coherente de la imagen corporativa de la Fundación Pacto Esperanza, tanto en su dimensión interna como externa.

En consecuencia la metodología utilizada in-situ, es más de tipo cuantitativo, esto debido a que no existen indicadores, en los que la relación cuantitativa, cualitativa y temporal, estén establecidos. Los indicadores así formulados deberían emerger de una línea base, así como instrumentos diseñados acordes a la naturaleza del proyecto, como son: el monitoreo y el control del mismo. Tampoco existen estrategias de sostenibilidad, que permitan continuar, y mejorar, la eficacia y la eficiencia del Proyecto.

La carencia de los instrumentos técnicos de planificación, han sido sustituidos de manera general, por un manejo más intuitivo – afectivo, que técnico del Proyecto. Esta afirmación se basa en el punto 6.3.: Metas durante la marcha del proyecto. El punto 6.4.: Recursos y actividades en el año de la solicitud y los años siguientes, y el punto 6.5.: Indicadores del alcance de las metas y los resultados planificados, del Documento del Proyecto ⁶.

En suma, no cuentan con indicadores, que permitan comprobar la consecución, modificación y revisión del plan, esto debido a la ausencia del conocimiento y del manejo del marco lógico. Por otra parte el programa formativo no cuenta con un perfil de ingreso de los beneficiarios, base para establecer un diagnóstico de los mismos. Tampoco existe un perfil de egreso del beneficiario, que permita establecer una relación de competencias de los mismos, o por lo menos un diseño claro, que permita concretar ese alcance.

4.1. Metodología específica

Conocer a las familias de la población beneficiaria, instituciones educativas, ex beneficiarios de la Fundación Proyecto Esperanza (FPE), para establecer los niveles de pertinencia y legitimidad del Proyecto.

Ubicación: Colombia.- El Proyecto Esperanza está ubicada en el barrio San Francisco-periferia de la ciudad Bolívar- ámbito en el que sobreviven familias de los desplazados por la violencia social, económica y política, que soporta Colombia.

La evaluación se realizó tomando en cuenta los antecedentes ya señalados, la misma que se hizo con base en los siguientes ejes temáticos:

EJES TEMATICOS	DESCRIPCIÓN
IMPACTO SOCIAL DEL PROYECTO	Relevancia social Pertinencia social Legitimidad expresada en los beneficiarios y en el apoyo de la sociedad.
BENEFICIARIOS	Relación personalizada, estímulo y respuesta a sus necesidades (niños, padres de familia)
CAPACIDAD ORGANIZATIVA: DESEMPEÑO	Periodo 2002 – 2006 Diseño, gestión de estrategias Cumplimiento de Objetivos y metas. Diseño y Gestión del Programa (Actividades, cronograma, horarios)
AMBIENTE	Lugares y espacios donde se desarrolla el proyecto. (infraestructura, equipamiento)
SOSTENIBILIDAD	Actividades concretas, relacionadas con la capacidad organizativa del personal, y manejo del contexto. Perspectivas de sostenibilidad de los beneficiarios , después de los 12 años.
SUPERVISIÓN	Personal de la Organización del Proyecto, entrenamiento, empoderamiento interno del personal, y externos de la población meta, habilitación progresiva.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	La organización como un conjunto articulado. (Estructura, funciones, voluntarios, número de empleados)

⁶ Proyecto Esperanza, Ciudad Bolívar, Bogotá D.C. Colombia, 2002-2006, p. 12-16.

Para el desarrollo de la evaluación de los ejes planteados, se utilizaron las siguientes técnicas:

EJES TEMÁTICOS	TÉCNICAS
Impacto Social del Proyecto	Estudio de caso, entrevistas
Beneficiarios	Grupo focal
Capacidad organizativa: Desempeño	Revisión documental
Ambiente	Observación ocular
Sostenibilidad	Revisión documental Entrevistas: personal responsable, y grupo meta
Supervisión	Entrevistas al personal de la organización del Proyecto
Estructura Organizacional	Revisión documental

V. RESULTADOS

5.1. Impacto Social del Proyecto.-

Por lo expuesto en el capítulo anterior, el Proyecto Esperanza en sus objetivos, es socialmente relevante y pertinente, porque responde a las necesidades sentidas de los beneficiarios. En términos de la relación cuantitativa ⁷, 140 niños y niñas que básicamente son del barrio San Francisco, con una población de 200.000 habitantes, equivale al 0,07 % de los niños y niñas de esa localidad, desde ese ángulo de vista, no es significativo.

Sin embargo lo es, porque la propuesta programática, satisface abundantemente las expectativas de los beneficiarios, constatación que hace, que el proyecto sea no solamente pertinente, sino legítimo, por el reconocimiento de los niños y niñas, de la población meta, así como del apoyo y reconocimiento de instituciones de derechos humanos, colegios, y del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), “la Red del Buen Trato”, del que son parte, el ICBF y Bienestar Social, en calidad de instituciones del Estado, con las que el Proyecto Pacto Esperanza, tiene buenas relaciones de trabajo. Estas instituciones, a su vez validan el trabajo del Proyecto, por la calidad de los servicios que prestan a la niñez de alto riesgo.

Con respecto a los objetivos específicos, dirigidos a la población meta, las estadísticas muestran un número mayor de beneficiarios, comparada con la estadística programada de 140 niños registrados en el listado del Proyecto, a la fecha de la evaluación, con 150 beneficiarios, antecedente, que explica la demanda de la población meta en virtud al encomiable trabajo del Proyecto.

⁷ Listado niños. Junta Misionera del Pacto-Proyecto Esperanza, c. Bolívar; 2006. Al decir que la población meta es básicamente del barrio San Francisco nos referimos a que, de los 140 niños y niñas; de los cuales 47 niños y niñas son de barrios circunvecinos, distribuidos de la siguiente manera: 6 son del barrio Candelaria, 27 del barrio Juan J. Rondón, 6 del barrio Morandu, 3 del barrio Potosí, 2 del barrio Bella Vista, 2 del barrio Compartir, y 1 del barrio Juan Pablo II

Los resultados del accionar de la Fundación Proyecto Esperanza, lo ubica como proyecto atípico, porque no existe otra organización similar, que hubiera realizado o realice un trabajo de la valía y trascendencia, como el que realiza el Proyecto Pacto Esperanza. Uno de los beneficios intangibles más significativos del Proyecto, es la constitución – tras 10 años de trabajo- de un Proyecto modelo, comprometido en la misión de entender los problemas que viven los niños y niñas, en situación de alto riesgo, basados en una gestión de compromiso humano inquebrantables. Esta experiencia de compromiso cristiano, logró fortalecer por otra parte, a las redes sociales en las que participa el Proyecto Fundación Esperanza, consiguiendo con ella, reconocida credibilidad a su trabajo.

Su especificidad consiste en detectar y prevenir los riesgos sociales de los niños y niñas provenientes de familias vulnerables, mediante la aplicación de estrategias integrales, que incluyen aspectos nutricionales, educativos, de orientación a padres de familia y administración de tiempo libre. Estos programas complementarios en su aplicación, han logrado cambios de vida sustanciales, que van más allá de meros cambios de actitudes y comportamientos coyunturales de los niños y de las niñas. Todo este trabajo se debe a la calidad del trabajo que realizan, la Directora, la Asistente Administrativa, al personal en general, y al equipo de voluntarios. Visto desde la perspectiva de la coordinación entre los proyectos- que hace a la imagen institucional- es también mérito de los Coordinadores Noruegos, y de los Profesionales de la JMPEC.

5.2. Beneficiarios.-

Los 150 niños y niñas del Proyecto Pacto Esperanza, provienen de familias que sobreviven a la violencia-entre otras razones-al machismo, las relaciones desiguales, entre mujeres y hombres, al desconocimiento de los derechos humanos de cada uno de los miembros de la familia, a la falta de formación y preparación; acentuadas seriamente por las costumbres culturales del chantaje y la sumisión. A eso se añade, la falta de trabajo, como causal de la carencia de recursos económicos. Los hechos y actos violentos no se presentan de manera aislada, como sostienen-los especialistas en sicología social y profesionales del trabajo social, con los que comparte Pilar Aldana, sino que se repiten de manera constante y cada vez más intensa.

En ese escenario, los beneficios que reciben las niñas y niños en condiciones de vulnerabilidad, están avalados por los testimonios de los cambios que han experimentado cada una de ellas y de ellos, a lo largo de su participación en el Proyecto. Como producto del trabajo de las encuestas realizadas a los niños y niñas del proyecto, podemos resaltar lo siguiente:

“En la fundación me siento mejor, Gloria es la que me apoya, las demás profesoras, son también buenas. Lo que más me gusta es lo que comparto con ellas. Este es el hogar donde siento abrazos, donde se hacen tareas y puedo comer. Puedo decir que la fundación es mi casa, es la casa de los niños y las niñas, porque en ella somos escuchados. Cuando sea grande quiero ser una mujer de Dios. Glorita (la directora), es mi amiga, y yo quiero ser amiga de otra niña de la fundación, pero ella no quiso ser...”

Hablando de su relación con su progenitora decía: “Mamá tiene 46 años, llega tarde a su casa, y como yo no vivo con ella, sé que a veces tiene problemas”.

El testimonio de esta niña es la síntesis de las experiencias vividas por niñas y niños, que actualmente son parte del Proyecto, que a decir de ellos el Proyecto representa su familia, aquella familia que nunca han tenido, o todavía no la tienen.

Un joven ex –beneficiario declaró, que “el Proyecto le ayudó a ser persona de bien, esto por los valores que logré aprender. En lo personal, así como algunos de mis compañeros, he aprendido a valorar la vida, no por las teorías ó enseñanzas generales acerca de los jóvenes, que no dicen nada, sino porque mis problemas han sido algo así como una escuela. He sabido plantearlo a Gloria y las profesoras, que me ayudaron mucho a encontrarme conmigo mismo, y en ese encuentro descubrí el amor, y ese amor para mí es Dios. He salido del mundo de las drogas, y de ver a las mujeres como objetos, ahora soy parte de otro mundo, un mundo con valores, que me han hecho persona, y por ello ahora veo a las mujeres como personas, como a mis hermanas y a mis compañeros como a mis hermanos...”.

Las señoritas y jóvenes, que han pasado los cinco años de vida en el Proyecto, expresan con las siguientes palabras su experiencia vivida: *“Esperanza, Unión, Aprendizaje, Felicidad”, y lo que más recuerdan son “las noches con Jesús”, en donde oraban, cantaban y aprendían lecciones inolvidables, que marcaron definitivamente sus vidas.*

Los testimonios de las niñas y niños entrevistados, se caracterizan, porque el programa le da mucha importancia a la relación interpersonal entre profesoras y niñas/niños. Esto se refleja en la satisfacción que tienen las niñas y niños, por la capacidad de escucharlos que tienen las profesoras, de darles ternura, y de hacer un seguimiento de cada uno de ellas y ellos. Esta relación afectiva- que le da calidad al trabajo cotidiano - vista desde la óptica de las madres de familia, es altamente reconocida, porque lo afectivo que reciben sus hijas e hijos, está también marcado por inculcarles valores cristianos, base fundamental como decía una madre, *“para conducirlos por el camino recto”.*

La mayoría de los hogares, de la población meta se caracteriza también por la ausencia del padre en las relaciones filiales, con sus progenitores. Estas ausencias difícilmente podrán ser sustituidas- por lo menos en parte- a menos que en lo inmediato, y tomando en cuenta la experiencia fallida, el Programa replantee en lo específico, la incorporación de presencias masculinas al plantel de profesoras y voluntarias, por creyentes íntegros de alguna iglesia local, que sientan y tengan empatía con la mística del Proyecto.

Los niños y niñas del Proyecto Pacto Esperanza, han llegado a alcanzar niveles significativos de autoestima, que les lleva a que ellos y ellas expresen sus propias opiniones y lo hagan con libertad, al tiempo de defender sus puntos de vista. Por otra parte han logrado alcanzar y cultivar un alto sentido de solidaridad, especialmente, por la influencia que tiene en cada uno de los niños y niñas, el pertenecer a los Comités de Paz

Los Comités de Paz, así como el **Programa Soy un Ejemplo**, el **Programa de Valores**, La **Escuela de Padres**, se basan en los Principios Generales de la Institución. Estos programas cuentan con tutores y voluntarios, que se basan en seis principios humanitarios con sello evangélico cristiano. Estos Programas, para que tengan mayor impacto deberían estar más ajustados a la comprensión de los principios, como guías rectoras, que orientan su accionar cotidiano, desde afuera a la institución. Los principios a su vez deben estar engarzados, con los valores del Proyecto, los mismos que deben ser explícitamente formulados por el personal de planta, basados en las vivencias de la población meta y en las prácticas cotidianas de la institución.⁸

En un país como Colombia, tan necesitado de promover una cultura de paz – como sucede en todos los países de América Latina, reviste de capital importancia, que este programa siga enriqueciendo la institución con el propósito de profundizar en los niños, la conciencia de su papel de gestores de paz, en todos los barrios de los que los niños proceden. El mérito de los Comités de Paz, estriba en que estos se desenvuelven proyectando su trabajo, con un sentido de apropiación y orgullo por sus roles en calidad de hacedores de la paz.

Los Comités están conformados por un grupo de 10 niños y niñas, divididos en jornadas de mañana y de tarde. El periodo de duración de cada gestión es de un mes, tiempo en el cual tienen como función principal, el contribuir al mejoramiento de las relaciones interpersonales con y entre sus compañeros. Este programa contribuye significativamente a la necesidad de pertenencia a un grupo que les permita realizarse como personas, con gran potencial para enfrentar y resolver los problemas suscitados al interior del grupo. Frente a las tendencias cada vez más crecientes de la violencia, que prácticamente ha llegado a tener en Colombia espacios importantes de autonomía, los Comités de Paz en ese contexto, se constituyen en verdaderos generadores de soluciones a problemas cotidianos, mediante la realización de actividades, que les permiten crear un ambiente pacífico en la Institución.

Estos Comités, se caracterizan por su vocación de ser auténticos pacificadores, que responde de alguna manera a la metodología de Jesús. Ellos son niños y niñas felices de hacer la paz, están convencidos, que por este llamado, son recodidos hijas e hijos de Dios (Mt. 5, 9). La autoridad del programa como ministerio, nace desde una concepción de comunidades de fe horizontales, que son fortalecidos por prácticas democráticas, en el que todos las niñas y niños de la fundación, participan para elegir a sus respectivos Comités de Paz. Cada Comité para que tenga funcionalidad, está constituido por: un(a) presidente(a), un(a) vicepresidente(a), un(a) secretario(a), y un(a) fiscal. **Esta experiencia pacifista basada en el amor, vale la pena ser replicada, por las niñas y niños, en todos los colegios de los barrios de los cuales ellos proceden, y difundido además por todo el personal de la institución, en los ámbitos en los cuales el proyecto esta relacionado, y particularmente en todos los proyectos que tiene la JMPEC.**

⁸ En ese sentido, los principios, valores, deben responder a la creación de la visión de la organización entendida como una típica función del liderazgo, y sobre todo del liderazgo propiamente dicho ó del liderazgo transformador, hasta el punto que podríamos decir que un líder sin una visión ambiciosa del futuro, no es un líder, sino más bien un administrador del presente. García Salvador, y Dolan Shimon, La Dirección por Valores. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A., Madrid-España 1997, p. 242.

5.3. Desempeño del Personal.-

Con relación al desempeño del personal, se han cumplido con los objetivos institucionales, pese a que no existe una formulación más explícita de la misión y visión institucional, con la misión, y visión personal, de todos los funcionarios y voluntarios del Proyecto.

El manual de funciones, sí bien es un instrumento básico, sin embargo debe ser fortalecido con objetivos y contenidos temáticos propios de una gestión más técnica del personal. Esta fragilidad ambivalente se debe a que el Proyecto Esperanza, nació del corazón de sus fundadores. (cf. Orígenes del proyecto). En esa etapa se constituyó en una fortaleza del proyecto, sin embargo, tras diez años de vida, deviene en una relativa debilidad de la institución, precisamente porque la formulación de las ideas fuerza del Proyecto, han emergido solo de los objetivos y metas del Proyecto, dirigidos al Proyecto Niños Esperanza, al Proyecto Voluntarios Esperanza, y al Proyecto Familias Esperanza, sin contar con un horizonte institucional más estratégico de su plan.

El desempeño del personal profesional, y el de los voluntarios, está marcado por la calidad y calidez de los programas, superan con creces las metas y expectativas esperadas, tal como se registra en la información recogida de la población beneficiaria, así como de las madres de familia, que representan la escuela de padres, que valoran la importancia del acompañamiento del programa, en materia de prevención, de violencia intra familiar, maltrato infantil, abusos sexuales; todo esto de cara a mejorar las pautas de crianza, y de otras temáticas que afectan a nivel familiar a los niños y niñas de la fundación Pacto Esperanza.

El departamento de psicopedagogía puede brindar una adecuada orientación al personal profesional y a los niños beneficiarios, debido a que ellos por la complejidad de su situación requieren de una ayuda personalizada con calidad profesional. Es de esperar que la directora del proyecto al contratar los servicios voluntarios de una psicóloga hace cuatro meses, potencie aún mas el departamento en los términos ya señalados.

Entre los aspectos a ser mejorados, resaltan aquellos que tienen que ver con la formación y capacitación, con un sentido de servicio más profesional de todo el personal en todos los ámbitos, particularmente en lo que se refiere al tema de violencia intra familiar, así como el de construir herramientas con las madres de familia, que les permitan solucionar sus problemas, no siempre dependiendo de los servicios que presta el Proyecto.

Para lograr mayor eficacia del proyecto, se requiere que el mismo tenga un enfoque interdisciplinario, que de cómo resultado la construcción de conocimientos integrales y sinérgicos⁹ en el que converjan personas vocacionadas, con formaciones profesionales

⁹ Los conocimientos sinérgicos son el resultado de procesos materiales, sociales, y espirituales en los que los educandos (discentes) y docentes aprenden unos de otros, en la línea de una construcción de saberes, opuestos diametralmente a una concepción mecánica del conocimiento, caracterizado por ser arbitraria y vertical. Stover, Jhenieffer W., y otros autores, Desarrollo Humano y sus Desafíos, Editorial Lámpara, Instituto Diaconal La Paz, Bolivia, 2001, p. 29ss.

afines, de cara a enriquecer los servicios que se brinda a la niñez de alto riesgo, esta trasdisciplinariedad se hace imperiosa.

5.4. Ambientes.-

El Centro infantil cuenta con aulas dispuestas para la atención y formación de los niños y niñas. Asimismo cuenta con espacios para la higiene personal de los mismos. En el salón multiuso, se encuentra la biblioteca infantil, espacio que es aprovechado para el comedor, así como para las actividades recreativas. Se cuenta también con una cocina, que para la cantidad de comensales por cada jornada, es relativamente estrecha.

El área de servicios administrativos, está constituida por una oficina para la dirección y la administración, y otra prevista para la secretaria.

La infraestructura en su conjunto (aulas, biblioteca, oficinas, etc.), en cuanto a la cantidad de ambientes es suficiente, sin embargo es insuficiente, tomando en cuenta el espacio que debe tener cada niño para la realización de sus actividades pedagógicas.

La infraestructura y los recursos materiales, con los que el Centro cuenta, ayudan -pese a algunas limitaciones físicas- a crear y sostener un ambiente agradable y dinámico de trabajo y son casi idóneos a los requerimientos psicopedagógicos del programa. Con respecto a la dinámica misma del funcionamiento administrativo, se cuenta con equipos de cómputo, y otros materiales didácticos, que facilitan el cumplimiento de las actividades.

Con relación a la biblioteca, la podemos valorar como muy buena, debido a la oferta de recursos bibliográficos apropiados para la edad de la población meta, incluyendo a la facilidad que ofrece el propio espacio, como un recurso, que responde a las necesidades de estudio y aprendizaje de los niños y niñas, como del plantel docente.

En síntesis, consideramos, que los espacios y equipamiento, son adecuados para el desarrollo y la coordinación de las funciones del personal, académico, administrativo y de servicios. No obstante, en la línea de cualificar aún más los servicios, coincidimos con la decisión de la dirección del Proyecto para solicitar los servicios de una arquitecta, basadas en las necesidades y requerimientos de mejora del Proyecto, y ampliación de la actual infraestructura, a partir de la planta baja, y la construcción de una sola cocina, que ofrezca mayores comodidades, de cara al logro y cumplimiento de las metas.

5.5. Sostenibilidad.-

Los objetivos formulados relativos a la búsqueda de una sostenibilidad económica, organizativa y profesional, fueron desarrollados parcialmente, debido a que la gestión del proyecto no cuenta con herramientas suficientes, que permitan darle consistencia técnica a su sostenibilidad. Sin embargo se realizaron actividades orientadas a la captación de recursos económicos, con el mismo personal del proyecto. Si bien se puede valorar el intento, los magros ingresos obtenidos, son sin embargo insuficientes. Esta iniciativa de no ser rectificadas en la siguiente etapa del Proyecto, puede incidir negativamente en el

desempeño del personal, y consiguientemente en la sostenibilidad del mismo, ya que un proyecto de servicio social de la naturaleza del Proyecto, y sin contar con los instrumentos técnicos ya señalados, no es sostenible.

Personería Jurídica.- El Proyecto, como parte del proceso de sentar las bases para que el mismo sea sostenible, logró su propia personería jurídica, este instrumento legal le permite ser un referente articulador de cara al Estado y la sociedad civil, y por otra parte sujeto de crédito, en la eventualidad de buscar financiamiento de una entidad prestataria en Colombia, o de una agencia financiera del exterior.

Por las características de servicio, que tiene el Proyecto, y pese a los esfuerzos de avanzar en materia de ser sostenible, consideramos, que el proyecto en las actuales condiciones, y tomando en cuenta la dependencia de apoyo económico solo de NORAD, vía DNM, el proyecto en cuestión, no podrá ser sostenible a partir del 2007.

Beneficiarios.- La estrategia de sostenibilidad a ser formulada, debe involucrar a los jóvenes y señoritas que culminaron el proceso educativo, tras cinco años de su permanencia en la Fundación, con resultados de impacto nítidamente caracterizados por el empoderamiento al que han llegado. El concurso de ellos y ellas, basados en los cambios conductuales, será la base sostenible del proyecto, tanto en la justificación del mismo, como en su operatividad, mucho más si se toma en cuenta, que un proyecto rentable o productivo, independiente del actual Proyecto, y conformado con otro personal, sustente con sus ingresos la continuidad del Proyecto Pacto Esperanza.

Iglesia.- El Proyecto Fundación Esperanza, para los años 2003 al 2004, se refiere a la necesidad de mejorar el sostenimiento organizativo, bajo la JMPEC, para lo cual las iglesias locales, serían tomadas en cuenta. El 2004, el Proyecto señala, que el sostenimiento ya mencionado, debe además ser asumido por una iglesia local, la responsabilidad organizativa del Proyecto, esperando que la relación con una iglesia o iglesias locales, ya sea un compromiso sustentable para el futuro del Proyecto.

Los orígenes de la iglesia local con el Proyecto, iniciado en 1999, y fortalecidos por sus relaciones de cooperación en el 2003, fue debilitándose, al punto que ni el pastor, ni los hermanos, que habían adquirido compromisos con el Proyecto, quisieron continuar brindando su concurso. El meollo del distanciamiento y creciente indiferencia por las actividades, que se realizaban en el Proyecto, se debió básicamente a que la iglesia local *“no compartía la manera de evangelizar que tiene el Proyecto”*. Debido a esta situación, Gloria Alzate, sostiene, que ella misma *se fue alejando, puesto que, no comparte el legalismo*, de esa manera se fue perdiendo el entendimiento mutuo que antes existía. Los desatinos de parte del pastor, secundados por la iglesia local, les condujo a que ellos hicieran su propia obra social. La conclusión que hace la directora es contundente *“como el Proyecto no nació en la iglesia, simplemente no lo consideran como parte de sí misma”*.

¿Constituir una nueva comunidad eclesial?

El compromiso que adquirió la Junta Directiva del Proyecto, así como la responsabilidad de llevar adelante la iniciativa de comprometer a una iglesia local, bajo la responsabilidad de la directora Gloria Alzate, es destacable. Esta experiencia-tal como adelantábamos en el informe preliminar, presentado a la dirigencia del proyecto-debe ser dimensionada en el contexto de los desafíos, que tiene el Proyecto al finalizar la segunda etapa de su proyección. En ese sentido consideramos, que las experiencias adquiridas con todos los programas que hacen al conjunto del Proyecto, marcados por un alto sentido de hacer comunidad, con las niñas y niños del Proyecto, en la línea del reino de Dios, se constituyen en el punto de partida, para la conformación de una comunidad de fe a la manera de Jesús, cimentados y potenciados por los dones presentes en el plantel profesional del proyecto, así como en el de los beneficiarios, orientados a conformar ministerios especializados por niñas, niños, jóvenes, señoritas y madres de familia, organizados bajo una misión y visión cristo-céntrica, inspirados e insuflados por valores del Reino de Dios,(Lc.2, 39-52; Mt. 12,46-49; 19, 13-15; Lc. 9, 46-48; 1Ped. 2, 9-10)

5.6. Supervisión.-

La supervisión a cargo de la directora de los niveles administrativo, técnico, así como de la proyección de la institución, se ajustan a la normativa y estructura vigentes del Proyecto. Sin embargo en lo administrativo y técnico, la gerencia muestra debilidades, que necesariamente deben pasar a ser fortalezas del proyecto. En lo que respecta al manejo de los Programas Niños Esperanza, Voluntarios Esperanza, Familias Esperanza, si bien lo educativo integral es prioritario, la tendencia en la etapa post. Evaluación, se dirige a profesionalizar la atención de la población meta, procurando una tensión productiva entre la mística del proyecto, con un manejo técnico del mismo.

5.7. Estructura Organizacional.-

La estructura organizacional del Proyecto Pacto Esperanza, basado en documentos institucionales como: Reseña Histórica, Misión, Visión, Estatutos, Manual de Funciones, Manual de Procedimientos, Estructura, y Organigrama, responden a una organización en parte explícita y en parte implícita. Explícita por la existencia de los documentos ya mencionados, e implícita porque en la ejecución misma de los programas, no existen estrategias elaboradas, que permitan darle más cohesión interna a la organización como un conjunto articulado.

A la fecha del avance de los programas, sostenemos, que los mismos son más que satisfactorios, en términos de los resultados e impacto en la población meta; sin embargo insuficiente en términos de un sistema de gestión de recursos humanos en lo técnico como en lo administrativo, basados en la necesidad de actualizar el potencial del plantel de profesores, en la línea de lograr, que sus servicios sean cada vez más profesionales e interdisciplinarios.

En lo que respecta a la imagen corporativa del Proyecto, sustentado por un liderazgo con vocación, comprometido y carismático del personal, las relaciones de cooperación con instituciones del Estado, como el ICBF, Colegios Red del Buen Trato, Fiscalía, Casa de la Justicia, Cámara del Comercio, deben ajustarse a políticas estratégicas bien formuladas, que permitan mejorar la escolarización de los niños del proyecto, así como el de potenciar aún más las instancias de cooperación, con la sociedad civil, relativas a la defensa de los Derechos de los Niños, como el de lograr, que el Estado asuma su responsabilidad jurídica y económica en materia de protección legal y seguridad alimentarias de la niñez y la adolescencia colombianas.

En suma, la estructura organizacional del Proyecto, debe alcanzar los niveles óptimos de coherencia, entre la capacidad organizativa a nivel interno, y el manejo del contexto, a nivel externo, basado en un conocimiento del mismo, que supone, además de las relaciones, que actualmente mantiene el proyecto con instituciones calificadas para la actualización del personal directivo, como: la Universidad Nacional de Colombia, ACI, YINCA, Cámara de Comercio, El Instituto para el Desarrollo de la Democracia Luis Carlos Galán, La Casa de Justicia de Ciudad Bolívar, la Alcaldía Mayor de Bogotá, etc. se constituyan en escenarios propicios para acceder a información y a la formación del personal, a nivel del Estado, e instituciones de la sociedad civil, de modo que permitan al personal directivo, al personal de planta, como al personal voluntario, practicar periódicamente sesiones de retroalimentación en talleres, cursos intensivos en torno a casos de estudio de la niñez de alto riesgo, etc

Por la naturaleza del Proyecto, y en la línea de contextualizar el pensamiento de Salvador García y Shimón Dolan, podemos decir que en la medida en que los valores se convierten en criterios de orientación de la conducta cotidiana, éstos han de ser convenientemente evaluados . Por ejemplo, es obvio que si se formula la innovación como valor esencial, se han de evaluar periódicamente las realizaciones en este sentido. Lo mismo ocurre con valores tales como la honestidad, el trabajo en equipo, o el respeto medioambiental¹⁰

(cuadro fig. 7. 11, p.289)

DESEMPEÑO	INNOVACION
RECONOCIMIENTO VERBAL POST-IT (Después de). CARTA DE AGRADECIMIENTO PEQUEÑOS DETALLES “INFORMATIVO ENCUESTRO”	IMPLANTACIÓN DE LA IDEA CARTA DIRECTOR PROGRAMA “INFORMATIVO ENCUESTRO”
<i>CONTINUAMENTE</i>	
RECONOCIMIENTO PUBLICO Y FORMAL PREMIO PERSONALIZADO + INSIGNIA DE LA VISION O MISION	
<i>ANUALMENTE</i>	

¹⁰ García Salvador, Dolan Shimón, La Dirección por Valores, serie MacGraw-Hill de Management, Madrid, España, 1997, p. 289.

Con la práctica de los valores operativos convertidos en criterios de orientación, la realización de las evaluaciones, particularmente en etapas de evaluación semestral, practicar talleres de evaluación del desempeño del personal, así como del desempeño institucional, utilizando instrumentos pertinentes de evaluación, como el instrumento del FODA (Fortalezas, Debilidades a nivel interno y Amenazas y Oportunidades a nivel externo). Conocido como DAFO ó FODA, debe ser manejado con familiaridad en la perspectiva, que lo interno presentado ahora como debilidad, debe pasar necesariamente a ser fortaleza; y lo externo, presente en el proyecto como amenaza, tras un esfuerzo colectivo del personal y la dirección del Proyecto, pasar a ser una oportunidad, de modo que les permita conocer y manejar estratégicamente el contexto.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

6.1. Impacto Social del Proyecto.-

El Proyecto Fundación Esperanza, es un modelo de vocación, servicio y compromiso; sin embargo, es necesario escribir la memoria institucional del proyecto, en la línea de construir un modelo técnico operativo, digno de ser socializado y replicado. Esta recomendación de alguna manera, trata de rescatar la importancia, que tiene el realizar la sistematización de un proyecto, en la medida del avance del mismo; Como esto no se hizo, consideramos, que el escribir una memoria institucional del proyecto, basado en los documentos y en la memoria colectiva del personal, es de capital importancia.

Durante los primeros meses del año 2007, el personal así como el nivel directivo del Proyecto, deben culminar la tarea de escribir la memoria institucional del mismo, en la línea de transformarlo de un conocimiento teórico, por ser una experiencia educativa válida, dirigida a la niñez y juventud de alto riesgo. Con esa base, proponer al Directorio la idea de plasmar la memoria institucional en una política pública - buscando el apoyo de Instituciones del Estado como el ICBF, y otras ONG's de la sociedad civil – y someterla a consideración del poder legislativo del Estado colombiano, en la línea que los beneficios del modelo educativo transformador del Proyecto, redunden en beneficio de la niñez colombiana en su conjunto. De ser asumido el reto, el modelo en cuestión podría constituirse en un impacto social histórico.

Tomando en cuenta, que el Proyecto Fundación Esperanza, en las actuales condiciones, ya señaladas en el punto 5.5., consideramos de importancia, que la Fundación Pacto Esperanza, elabore un proyecto de cierre para el bienio 2007-2008, a ser presentado a DNM, en la línea de permitir, que el actual dirigencia del Proyecto, en el menor tiempo posible, y con base en las recomendaciones finales de la presente consultoría, se elabore una estrategia de sostenibilidad.

6.2. Beneficiarios.-

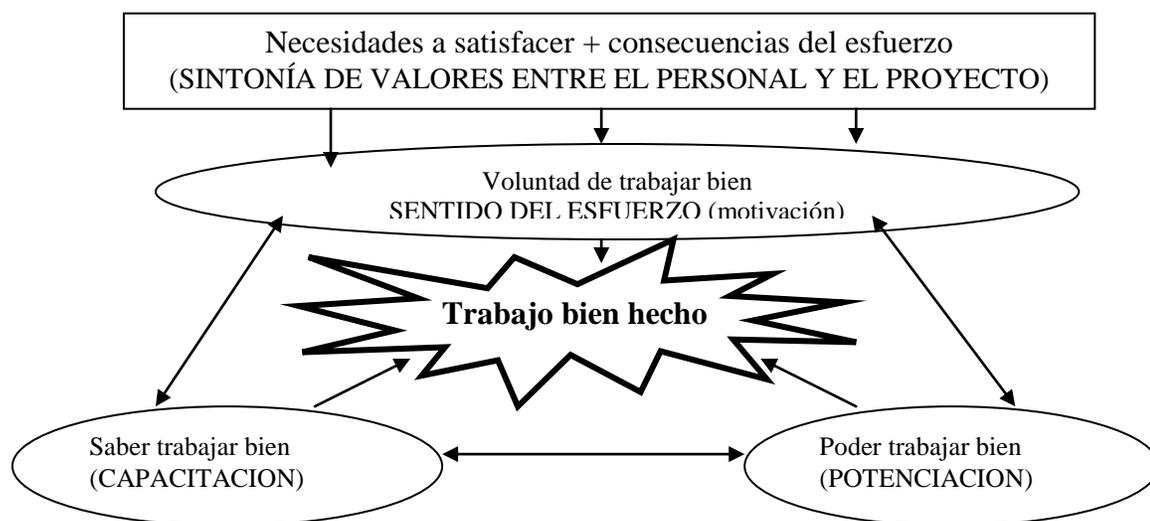
Para hacer un estudio a largo plazo de las niñas y los niños, que concluyen el programa al término de cumplir sus 12 años de vida, consideramos de importancia el estructurar y

escribir los programas, “hasta ahora denominados proyectos” como: *Programa Niños Esperanza*, *Programa Familias Esperanza*, y *Programa Voluntarios Esperanza*. Esta práctica al tiempo de ser elaborada, debe tomar en cuenta la necesidad de contar con dos perfiles del beneficiario, el primero de ingreso, y el segundo de egreso, esa base permitirá establecer una relación de competencias de los mismos, formulados por metas sustentados por indicadores cuantitativos, cualitativos y de tiempo, de modo, que permita medir las dimensiones cognitivas, comunicativas, valorativas, actitudinales, biofísicas, y de expresión estética-corporal, y de experiencia vivencial ética.

En la línea de lograr, que el impacto de los beneficiarios, sean significativo, consideramos que es importante, que los jóvenes y señoritas, que culminaron el proceso educativo de los cinco años (1997-2001), involucrarlos para que sean parte activa de una estrategia de sostenibilidad, a ser formulada, a partir del 2007. Esta incorporación es vital, en atención a que el concurso de ellas y ellos-como señalábamos en el punto 5.5., relativo a la sostenibilidad-basados en los cambios conductuales, se constituyan en la base sostenible en todas las etapas del Proyecto, con credibilidad. Este Proyecto, debe responder a los lineamientos de planificación estratégica, en la que se parta de un diagnóstico participativo, tanto en la elaboración, como en la evaluación del mismo.

6.3. Desempeño del Personal.-

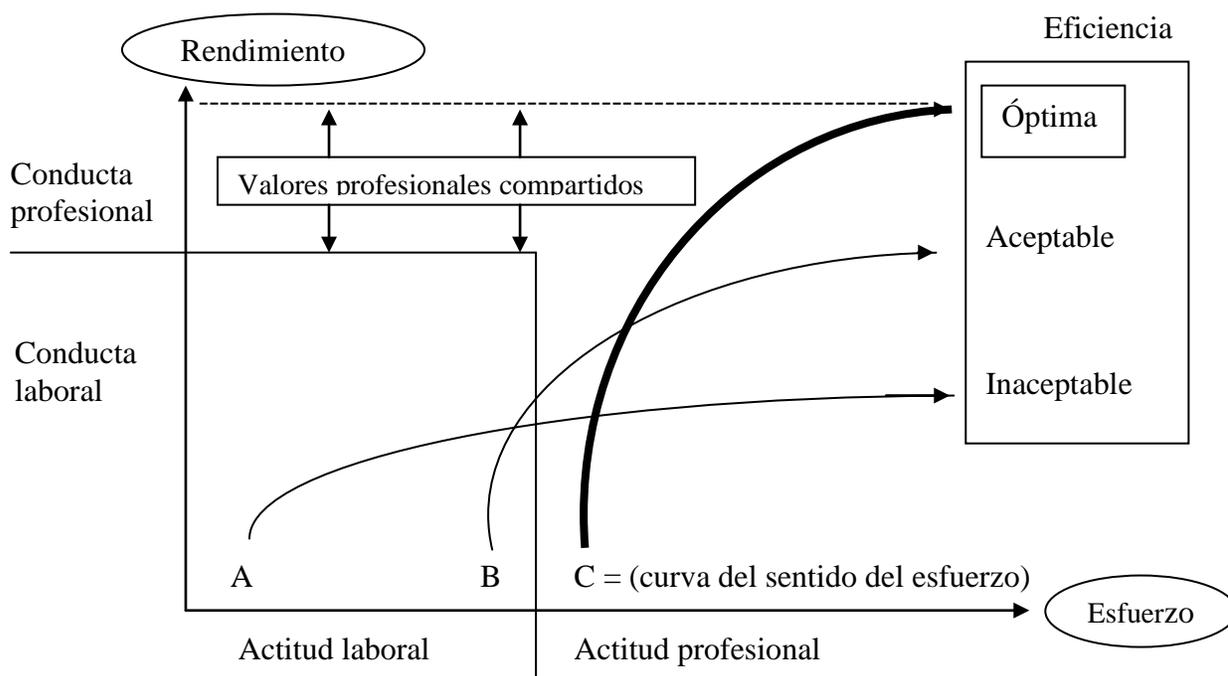
Para alcanzar el desempeño eficiente del personal, es imperioso partir de la tríada básica condicionante del esfuerzo, para el trabajo bien hecho, que consiste en: **poder, saber y querer**. Un elemento determinante del querer esforzarse y el orgullo de pertenencia, es la sintonía de creencias y valores, entre los sustentados por el personal de planta, y el personal de voluntarios del Proyecto Fundación Esperanza; en ese sentido los valores comunes, que parten de la comunión del personal entre sí, pueden ser entre otros, el prestigio de ser creativos, para mejorar procesos. Para explicitar la relación y la importancia de la tríada básica del esfuerzo, graficaremos en la siguiente figura, la riqueza de esa interrelación, para alcanzar al trabajo personal, y colectivo bien hecho¹¹.



¹¹ Ib, p.51

La relación intrínseca de la tríada, básica al partir del saber trabajar bien, que se sustenta en la formación y la capacitación del personal, está en directa relación con el poder trabajar bien, que a nivel de potenciación, tiene que ser desarrollado. De la relación entre ambos (formación-capacitación, potenciación) se da la voluntad de trabajar bien, sustentado en el sentido del esfuerzo, que es mucho más significativo, que decir motivación.

Estos insumos nos llevan a establecer claramente, la diferencia entre el rendimiento aceptable, y el óptimo, o lo que es lo mismo la diferencia entre rendimientos “profesionales, y laborales”, radica en buenas cuentas, en la existencia o no de valores compartidos, que den sentido al esfuerzo por el trabajo bien hecho. Entre estos valores compartidos, está el del orgullo de hacer las cosas bien, el sentido de la profesionalidad, la expectativa de relación directa entre esfuerzo, para mejorar procesos y estímulo económico, etc. Para tener una comprensión más gráfica de lo afirmado, nos referimos a la siguiente figura: ¹²



Las creencias y valores compartidos, aportan, sin duda alguna para comprender y facilitar, la conducta humana en el trabajo: la percepción de que éste tenga sentido, y valga la pena esforzarse profesionalmente, por encima de lo estrictamente obligado, es lo más relevante.

De esa manera el desempeño del personal, se a de realizar, basados en el cumplimiento de los objetivos y metas del Proyecto, en este caso replanteado a partir del 2007, que tengan como contenido el diseño y gestión de los programas (actividades, cronograma y horarios), en el marco del cumplimiento de los objetivos institucionales, basados en un sistema de planificación, monitoreo y evaluación. Para la puesta en marcha de este sistema, es necesario elaborar e implementar un programa de gerencia del proyecto, bajo la responsabilidad de la directora.

¹² Ib, p52.

6.4. Ambientes.-

Tomando en cuenta la calidad y calidez del trabajo impuesto por el personal de planta y el voluntariado, valoramos que la actual infraestructura, que tiene el Proyecto Pacto Esperanza, reúne las condiciones técnicas y pedagógicas, estrictamente suficientes, sin embargo para alcanzar niveles de optimización se hace necesario, que los cuatro ambientes dispuestos para el trabajo con las niñas y niños, sea mejor utilizado, tanto más si se trata de brindar una atención adecuada para 75 niñas y niños aproximadamente, en la jornada de mañana, y en la jornada de tarde.

Frente a esta situación el actual directorio, aprobó la petición hecha por la directora, en sentido de ampliar la actual infraestructura, desde la planta baja del edificio, orientado a dar mayor comodidad a las niñas y niños para el desempeño de sus funciones, así como para disponer de una sola cocina más amplia, de modo que facilite el cumplimiento de los roles administrativos, formativos, y recreativos de los programas.

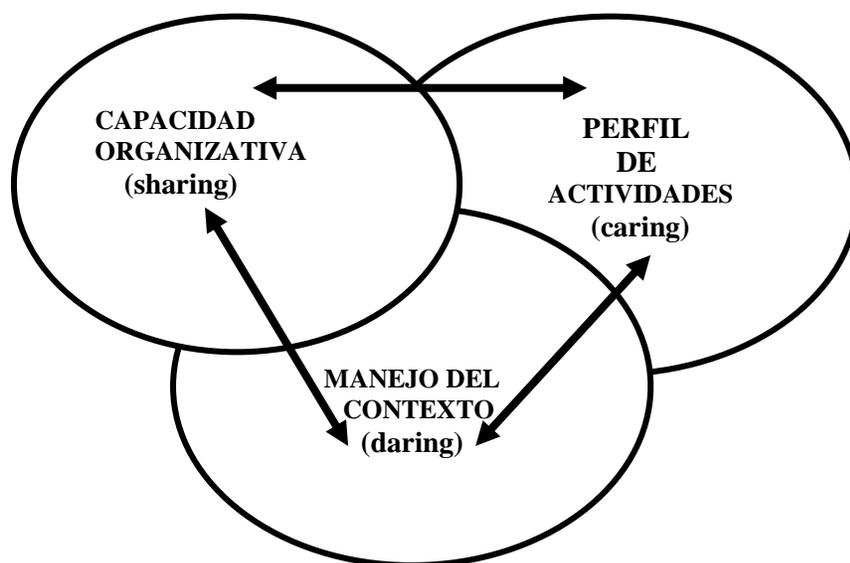
Como resultado de la evaluación hecha al Proyecto Fundación Esperanza, y tomando en cuenta la utilización de los ambientes con los que dispone el Proyecto; estos espacios contribuyen a que el clima organizacional existente en el Proyecto, estén marcadas por excelentes relaciones humanas y de comunicación, entre la dirección y el personal en su conjunto, todas ellas orientadas a que ese clima, sea un espacio de acogida y de ternura para las niñas y niños del Proyecto.

6.5. Sostenibilidad.-

Proyecto Fundación Esperanza.-

Para asegurar la **sostenibilidad del Proyecto Fundación Esperanza**, amerita, que el personal, bajo la conducción de la directora, cualifique la capacidad organizativa del equipo humano comprometido con el trabajo institucional, esto supone trabajar en equipo, escuchar los diferentes puntos de vista, concensuar las decisiones, en torno al propósito mismo del proyecto. (sharing). A su vez priorice el personal, las actividades en la línea de tener un perfil de actividades priorizado, y eliminar aquellas que son secundarias, que no van con los componentes del marco lógico (caring). Y por último contar, con instrumentos apropiados para un manejo adecuado del contexto, como acceso a información oportuna, acceso a decisiones políticas de los sujetos sociales de la comunidad, de modo que con intrepidez, la dirección como los responsables de programas, sean capaces de tomar decisiones, que faciliten el cumplimiento del propósito del proyecto (daring).

El conjunto de los tres componentes están interrelacionados, entendidos como instrumentos técnicos, que hacen factible, que el proyecto sea eficiente y sostenible en el tiempo, tal como el siguiente gráfico lo demuestra:



En suma la interrelación entre la capacidad organizativa del personal, el perfil de actividades y el manejo del contexto, deben responder necesariamente a una dirección por valores, a la optimización de los recursos económicos y humanos, teniendo en claro, que toda actividad tiene un costo, y esa actividad debe arrojar un resultado concreto evaluable.

Proyecto de Vida.-

*Reiteramos, como ya lo dijimos anteriormente, el Proyecto Fundación Esperanza, en las actuales condiciones, por ser precisamente un Proyecto de Servicio, no es sostenible. Sin embargo para profundizar el impacto del Proyecto, consideramos, que es de suma importancia, que el próximo bienio (2007-2008), se elabore en el primer trimestre del 2007 un nuevo Proyecto de cierre, denominado **Proyecto de Vida**, en el que participarían los jóvenes, que pasaron por el proyecto, durante cinco años, de modo de contar con el concurso de ellos, desde la idea del proyecto, el perfil, y la elaboración final del Proyecto de Vida. La participación de las señoritas y jóvenes pasantes, además de sus aportes en el proceso de elaboración del Proyecto, se constituirían - tras un periodo de negociación con la parte patronal – en el personal del Proyecto a ser implementado, esto permitiría, darle un sello singular de compromiso a un proyecto estrictamente empresarial, sabiendo que la finalidad del mismo, es sustentar la vigencia del Proyecto, en el cual ellos se realizaron como personas. Este nuevo proyecto debe responder necesariamente a la lógica y a los requerimientos del mercado, de modo tal, que la relación costo – beneficio, justifique su existencia, teniendo presente, que la ganancia líquida del Proyecto, redunde en beneficio de la continuidad del Proyecto Fundación Esperanza.*

Otra vía en el camino de la sostenibilidad del Proyecto sería, que durante el año 2007 la memoria institucional del Proyecto Fundación Esperanza, sea divulgada y socializada en instituciones de beneficencia y/o solidaridad de empresas privadas de Colombia, agencias misioneras de Noruega, y de otros países, para presentar la experiencia institucional, como *Proyecto Modelo, comprometido en la misión de entender y dar solución a los problemas de las niñas y niños en situación de alto riesgo, basados en una gestión de compromiso humano inquebrantables*. Las alternativas para “vender” esta experiencia de vida, sería el de elaborar un proyecto orientado al levantamiento de fondos, para establecer un sistema de patrocinio colombiano, noruego y de otros países, dirigidos a personas o empresas, que eventualmente asumirían el rol de padrinos de las niñas y niños, que viven en situaciones de alto riesgo. **La experiencia institucional de la Fundación en este campo, debe ser bien utilizada, a efectos de sentar bases para una sostenibilidad, que permita la continuidad, pensando incluso en ampliar la cobertura actual de 7 a 12 años, hasta los 17 años, y por otra parte, ampliar la cobertura cuantitativa, de 150 a 300 niños de la ciudad de Bolívar.**

Programa Familias Esperanza.-

A partir de la contratación de una psicóloga, orientado a potenciar, el departamento de psicopedagogía, se hizo con el propósito de crear un espacio abierto de asesoría en torno a problemas familiares, y conflictos personales, que sistemáticamente han ido perjudicando el desarrollo de las niñas y niños del Proyecto.

Tomando en cuenta esa experiencia, recomendamos que el Programa Familias Esperanza, capitalice la experiencia inicial lograda, de cara a la necesidad de crear una **Escuela abierta de madres y padres de familia**. Se trata en concreto de fortalecer la segunda fase del Proyecto Fundación Esperanza, en términos de profundizar el acercamiento a las familias, como referente decisivo para el desarrollo integral de las niñas y niños. Esta Escuela abierta de madres y padres de familia, como idea de proyecto, tiene necesariamente, que ser sometida a un diagnóstico de los sujetos de este programa, a efectos de establecer conjuntamente con ellas y ellos, bajo una orientación técnica, un diagnóstico de planificación participativo, en todas sus fases, hasta la elaboración misma del programa.

Durante el proceso del cierre del proyecto (2007-2008), la Escuela a ser constituida, deberá estar financiada por el Proyecto, en la línea de trabajar con otras instituciones afines al Proyecto Fundación Esperanza, una estrategia de sostenibilidad, que en los dos años culmine, con la suscripción de convenios de cooperación interinstitucional, ó suscribir alianzas estratégicas, con otras agencias misioneras afines a la institución.

Programa Voluntarios Esperanza

El Programa Voluntarios Esperanza, se inicia con cuatro personas voluntarias, bajo el liderazgo de la directora Gloria Alzate, esta iniciativa, fue tomando cuerpo de manera empírica, no obstante logró desarrollar un excelente trabajo en el cuidado, protección, y educación de los niños y niñas. Tomando en cuenta la experiencia adquirida de los diez

años de vida - que tiene el Proyecto - amerita, que este Programa sea ajustado, siguiendo la metodología del ajuste técnico profesional del Proyecto Fundación Esperanza, de modo que este esfuerzo personal y colectivo, oriente mucho mejor el desempeño del personal. Y desde esa óptica, ofrezca un trabajo mucho más cualificado, bajo las políticas y criterios técnicos del departamento de psicopedagogía, ámbito en el cual el voluntariado, y en la medida del tiempo libre, que ellos disponen, accedan a procesos de capacitación y formación, orientados a potenciar sus aptitudes, y desarrollar los talentos que tienen cada una de ellas, valorando la creatividad de sus aportes.

6.6. Supervisión.-

Recomendamos, que la supervisión de la directora en los niveles programáticos de educación preventiva, administrativo, sean basados en instrumentos técnicos, que permitan una mejor proyección de la institución a la población meta, como en los niveles del Estado y la sociedad civil. Sin embargo, como ya señalábamos en el contenido del trabajo de evaluación (5.6 supervisión), el trabajo administrativo y técnico a nivel de la gerencia, en la etapa post evaluación, se dirige a profesionalizar la atención de la población meta, mediante una tensión productiva entre la mística del proyecto que es su fortaleza, con un manejo técnico del mismo.

En lo que respecta a la apertura programática del Proyecto Fundación Esperanza, ha llevado a que se diversifique con cierto riesgo el modo de intervenir, no siempre en la intervención preventiva, sino también en la intervención correctiva. Sin embargo, esta intervención para que sea sostenible en el tiempo, merece tener un nivel de conocimiento más pedagógico y de pericia técnica. Por lo cual recomendamos, que una intervención correctiva al ser complementaria a una intervención preventiva, responda a objetivos más específicos.

Para lo cual, consideramos que es importante diseñar, elaborar e implantar mecanismos de seguimiento, que permitan mejorar la calidad brindada a los beneficiarios.

En relación a las estrategias de intervención del Proyecto, recomendamos elaborar un manual de operaciones, que permitan la homogeneidad ascendente, y constante, en las intervenciones institucionales, que contemplen no solo actividades, sino que respondan a objetivos y metas más definidos, de modo que garanticen la efectividad del Proyecto en cuestión.

Por otra parte, recomendamos elaborar manuales sencillos de información, que permitan una mayor fluidez en la comunicación, entre la dirección, administración, personal de planta, y el voluntariado, basados en informaciones oportunas y confiables, que permitan mejorar, orientar ó desarrollar procesos de operación, que faciliten un mejor monitoreo de los servicios a los beneficiarios.

Con respecto a los acuerdos interinstitucionales, verbales, si bien evitan prácticas burocráticas, en realidad representan vacíos institucionales, que pueden reflejar una debilidad preocupante, en la medida en que estos acuerdos, dependen de las habilidades en las relaciones públicas y de liderazgo de la dirigencia institucional de turno, que al retirarse

éstas, pueden generar vacíos de política institucional y de operación, que perjudicarían y alterarían la continuidad de las funciones institucionales.

El rol de supervisión de la directora, en lo que hace a la realización de otras actividades, éstas deben estar acorde con el perfil de actividades del proyecto, por lo tanto toda actividad dispersa, que tenga como finalidad la búsqueda de ingresos para el proyecto, inciden negativamente en el cumplimiento de las metas del mismo. Este tipo de actividades como: rifas, kermeses, etc. deben estar delegadas a las madres de familia, bajo tareas definidas y consensuadas con ellas mismas, de modo, que al término de éstas actividades eleven un informe a quién corresponda y al mismo tiempo se evalúen los resultados de estas iniciativas. La delegación de estas actividades, que no están en el perfil definido de las mismas, se constituirían en un acicate para fortalecer aún más el compromiso de las madres de familia, con el propósito y los fines del Proyecto Fundación Esperanza.

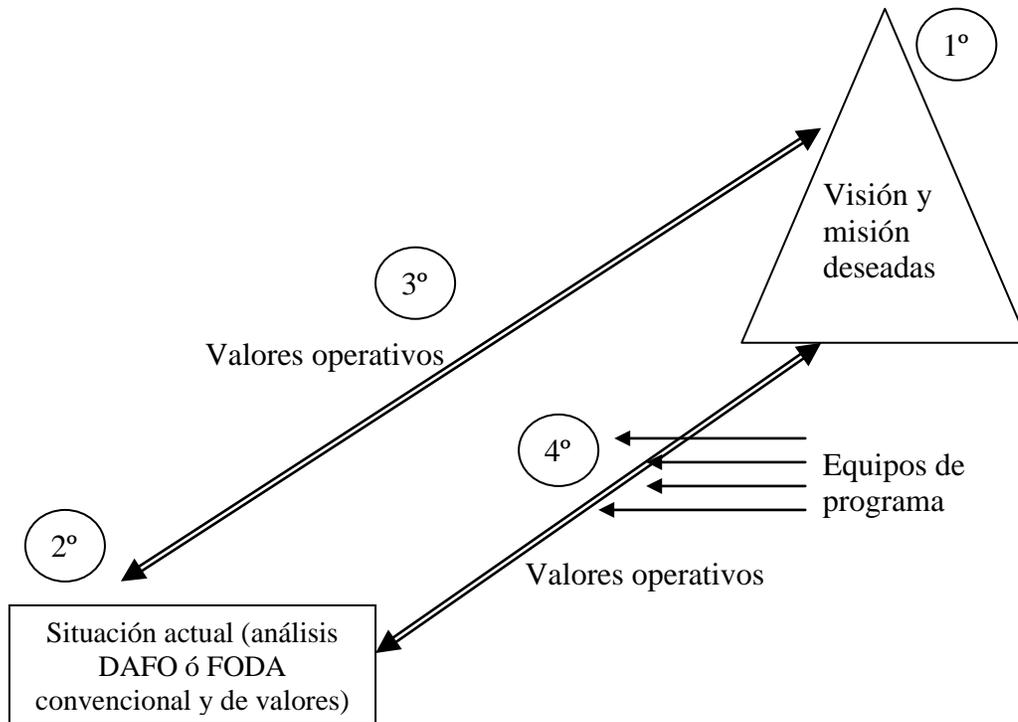
6.7. Estructura Organizacional.-

La estructura organizacional del Proyecto Esperanza, está basado en documentos oficiales ya mencionados en el punto 5.7., ésta debe necesariamente estar ligada a las preguntas más importantes del proyecto como: ¿hacia donde vamos?, ¿para qué estamos?, ¿cómo somos?, ¿dónde estamos ahora?, y ¿con qué principios y valores vamos a conseguir llegar?. Estas respuestas deben ser formuladas en la etapa post evaluación, con el conjunto del personal, así como con los socios noruegos, tomando en cuenta los siguientes componentes de cara a la construcción de una institucionalidad reorientada:

1. **Visualización colectiva del futuro al que se desea llegar** (valores finales integrados con la misión y la visión con el Proyecto Fundación Esperanza).
2. **Diagnóstico participativo de los puntos fuertes y débiles de los valores actuales**, así como de las amenazas y oportunidades de los valores del entorno (análisis DAFO ó FODA).
3. **Consenso sobre las alternativas del camino a seguir estratégicamente**, (nuevos valores culturales operativos).
4. **Replanteo del Proyecto, y objetivos de acción evaluables y recompensables**, (corresponde a la fase de intervención directa en la realidad: ¡estamos cambiando!)¹³.

¹³ Ib., p. 234.

Para una comprensión más objetiva de lo sostenido, ponemos a consideración el siguiente gráfico:



A la luz del contenido de la evaluación, en términos del impacto no esperado del Proyecto consideramos importante, que la dirigencia colombiana, como los socios noruegos, valoren los resultados exitosos del Proyecto, tomando en cuenta las recomendaciones técnicas relativas a la necesidad de replantear el Proyecto, con todos los insumos del fortalecimiento organizacional, en el que se contemple la planificación participativa, monitoreo y evaluación del mismo.

Esto implica en buenas cuentas, la búsqueda y el logro de la eficiencia, que obliga a hacer una reorientación del Proyecto o lo que podría llamarse "reingeniería no esencial". En ese sentido, el actual organigrama debe reflejar la reorientación ya referida, tomando en cuenta las siguientes observaciones: Si la razón de ser del Proyecto son las niñas, niños y familias, deben aparecer los programas bajo la responsabilidad de un Coordinador o Coordinadora de programas, (del que dependerían los profesionales y educadores en calidad de facilitadores (técnicos), pero no es necesario, que los mismos aparezcan en el organigrama), se sustituirían los mismos, por los facilitadores y se mantendrían los voluntarios. El rol de la Asistente Administrativa debe estar incorporado dentro de las funciones de la Administradora(or). En relación a los cuadros, que están bajo Proyección Institucional, deben desaparecer, y ser incorporados a los roles de la directora general del Proyecto. Con respecto a la Iglesia, debe ser considerada para que ocupe un lugar de asesoría, y acompañamiento a la directora, esto en razón a que la identidad del Proyecto, se inspira en la misión del reino de Dios, que pasa de alguna manera por la manifestación de la Iglesia de

Jesucristo, y por esta razón, ella debe ser parte de la estructura organizacional, pero como acompañante del proceso.

Ponemos a consideración la siguiente reestructuración de organigrama comparada:

ORGANIGRAMA VIGENTE

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA

