

**LAS ALIANZAS PUBLICO-PRIVADAS COMO ESTRATEGIA PARA LA CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO**

Bases para la elaboración de un Caso de Estudio entorno a la construcción de alianzas público - privadas en Antioquia, Colombia. Mayo de 2010

Documento elaborado por Comfama con la participación de nuestros aliados[[1]](#footnote-1)

El documento que ponemos a consideración para discusión busca como lo mencionamos al comienzo, visibilizar de manera más sistemática una práctica que ha sido intuitiva y empírica en nuestra sociedad, pero sobre cuyo valor e impacto no tenemos un estudio de caso. Es por ello que esperamos trabajarlo de manera científica con el CID del Harvard Kennedy School, con el objetivo de identificar una metodología que potencie aún más nuestra tradición, voluntad y *expertise* en esta materia. De este ejercicio esperamos también enriquecer nuestras capacidades y conocimiento para que este ‘ethos’ de sinergia entre actores públicos y privados sea cada día más un poderoso instrumento de creación de valor público y de aporte eficaz a la equidad en Antioquia.

Nota de los autores

**CONTENIDO**

Nota Metodológica

**1. CONTEXTO Y CONCEPCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ALIANZAS**

Desafíos

Comparación internacional

Alianzas Público-Privadas en el contexto local

**2. COMFAMA, UNA ALIANZA PÚBLICO-PRIVADA DE TRADICIÓN**

Antecedentes

Entidad generadora de alianzas

La capacidad de hacer alianzas

Construcción de innovaciones sociales

**3. RESEÑA DE CASOS DE LAS ALIANZAS**

Villa Suramericana

Bancolombia: Mi Casa con Remesas

SURA y los Micro seguros

El Metro de Medellín

Alianza Argos y los maestros de obra

Alcaldía de Medellín, la Fundación Fraternidad Medellín y COMFAMA: Colegio San José

Fundación Secretos para Contar

Otras voces

**BIBLIOGRAFÍA**

**Presentación**

Comfama ha tenido interés en caracterizar el modelo de alianzas que ha construido de la mano de sus empresas afiliadas y de actores públicos y privados de muy diversa naturaleza. Esta iniciativa se inspira en su propia creación. Su origen esta asociado a una innovación social y a una alianza entre empresarios y trabajadores, que fue acogida luego por el gobierno nacional y dio origen al sistema de la compensación familiar. En síntesis, este pacto social de 1954, continua hasta hoy creando valor público.

Con este fin en mente y muy motivados por las reflexiones realizadas en los Cursos de Gerencia Social que hemos desarrollado hasta hoy con universidades internacionales de gran prestigio, decidimos invitar a un grupo de estas empresas y organizaciones y con ellas,



emprender un ejercicio de descripción y análisis de estas alianzas, con el fin de caracterizar estos modelos de asociatividad que, a criterio de los actores que en ellos participan, construyen valor publico y van dando cuenta de un modelo regional.

Este ejercicio de reflexión, el cual buscamos presentar y discutir en Harvard con ocasión del próximo Curso a llevarse a cabo en Mayo del presente año, deberá permitirnos, con los insumos que de expertos y académicos allí recibamos y con una reflexión posterior mayor, disponer de una importante documentación y por que no, de una especie de método que además de hacer visibles esta red de alianzas, nos permita desarrollar una ruta metodológica y programáticas de futuras alianzas y disponer de un “caso” de estudio relevante para todos.

**Nota Metodológica**

El caso de Alianzas Público Privadas relatadas en el presente estudio, constituye un acercamiento preliminar a la documentación sistemática de las experiencias de Alianzas utilizadas para este análisis. Siendo esta iniciativa un documento de trabajo, su presentación pretende generar un espacio de discusión que permita complementar la metodología de redacción del caso.

Para la documentación del caso de las Alianzas Público Privadas en Antioquia, se convocaron dos reuniones técnicas preliminares con los líderes de las empresas del sector privados que han jalonado dichos acuerdos y se recogieron testimonios e información relacionada. Se resalta la participación de empresas como Argos, Industrias Haceb, Metro de Medellín, Bancolombia, IDEA, Fundación Secretos para Contar, Fundación Fraternidad Medellín, Suramericana, PSI Edicreto, Servicios Nacional de Chocolates, entre otros.

Bajo la metodología propuesta por Barzelay y Cortázar[[2]](#footnote-2) para la documentación de casos del Banco Interamericano de Desarrollo – BID – se realizaron entrevistas con los empresarios, el Municipio de Medellín y Comfama; con base en la experiencia real que representan estos testimonios, y en la teoría más relevante sobre el tema, se comenzó a documentar el caso de Alianzas Público Privadas como una iniciativa conjunta entre el Estado y el sector privado. Es importante anotar que esta iniciativa esta antecedida de un Catalogo de Innovaciones Sociales, elaborado por Comfama, que documenta en nuestra WEB estas y otras alianzas desarrolladas y que ha servido de base a este esfuerzo de sistematización.

1. **CONTEXTO Y CONCEPCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ALIANZAS**

Las intervenciones sobre los problemas o desafíos de carácter público (que comprometen el bienestar colectivo) son más exitosas cuando surgen de un proceso social de estrecha alianza entre decisores públicos y privados

La descentralización, la democratización, y la transformación en los ambientes institucionales y políticos que ha ocurrido durante los últimos 20 años, han definido una marcada tendencia que convoca cada vez mas a que la sociedad civil participe activamente de las decisiones de interés general, y se conviertan en un socio legítimo del Estado. Así, se observan esfuerzos recíprocos crecientes, de actores públicos y privados, por alinearse en torno a la búsqueda de oportunidades para el crecimiento y la equidad.

En este sentido, afirma la CEPAL, “La alianza público-privada y la construcción de consensos y entendimientos sociales como los pilares para instrumentar estrategias que superen los ciclos políticos, así como modalidades eficaces de organización interna del aparato público, se consolidan como un pilar de la transformación productiva y el crecimiento de los países.”

Son múltiples los atributos y bondades que se les atribuyen a las alianzas. El BID por ejemplo afirma que “el modelo de Alianzas Público-Privadas mejora y amplía la prestación de servicios, tarifas de acceso y políticas sociales para beneficiar a los consumidores de bajos ingresos y mejorar la participación de la pequeña y mediana empresa en la provisión de bienes y servicios”. Por su parte, la Fundación Carolina en estudio realizado con el BID afirma que el modelo de Alianzas Público-Privadas – APP – permite ajustar las estructuras productivas de los países, mejorando y ampliando la prestación de servicios, tarifas de acceso y políticas sociales para beneficiar a los consumidores de bajos ingresos, de tal manera que los gobiernos aliados puedan optimizar sus recursos e invertir más en educación, salud y acceso a otros bienes y servicios públicos, que eliminen diferencias entre poblaciones y generen condiciones más propicias para la equidad. Asimismo, el F Foro Económico Mundial, en su análisis sobre la competitividad mundial del 2009-2010, afirma que las sociedades de mayor tejido e interrelación público privada muestran mayor capacidad de transformación productiva.

No obstante este acervo conceptual y la coincidencia de muchos al otorgarle a las alianzas público – privadas un gran papel transformador de las sociedades y adicionalmente, considerarlas una condición esencial de la competitividad, algunos estudios demuestran que para el caso de América Latina, no se observa ni dispone de un entramado importante de alianzas y que por el contrario, afirma la CEPAL, estas relaciones son en general casi inexistentes, fragmentadas, carecen de continuidad, son captadas por intereses especiales, o se paralizan por problemas de gobernabilidad y financiamiento.

Esto plantea de inmediato dos desafíos para la región: de un lado como acrecentar su tejido y entramado de alianzas publico –privadas, y de otro, como avanzar en la construcción de modelos y metodologías construidas a partir de casos de éxito que ayuden a su expansión y profundización.

**Comparación internacional**

Según lo afirman Devlin y Moguillanzky[[3]](#footnote-3), aquellas sociedades con mayor amplitud de alianzas en términos de actores y participación, están más preparadas para abordar los retos de la globalización en materia de competitividad y desarrollo, así como también son capaces de generar mecanismos de equidad social (Área 1 y 2)[[4]](#footnote-4). Mientras que aquellos que no cuentan con esta visión de diálogo y amplitud de las alianzas, tienen menor capacidad para afrontar dichos retos. (Área 3 y 4)

Las alianzas más completas y funcionales con respecto a la formulación de estrategias a mediano y largo plazo, con un grado de consenso o entendimiento público suficiente para evitar movimientos pendulares, están en España (al menos hasta la crisis de 2008-9), Finlandia, Irlanda, Malasia, Singapur y Suecia.

Las alianzas de Australia, Nueva Zelandia y la República Checa resultan menos firmes o eficaces, mientras que la de la República de Corea todavía se encuentra en medio de una transición de un modelo burocrático de desarrollo a un modelo social más abierto basado en políticas industriales modernas.

Irlanda y Finlandia se caracterizan por contar con alianzas muy amplias, profundas y con estructuras formales, que actúan en gran parte de la jerarquía pública en cuanto a la formulación e implementación de la estrategia. Si bien, en una alianza los gobiernos siempre toman las decisiones relativas a las políticas, estas alianzas constituyen una fuente de poder real, lo que origina un verdadero diálogo social y permite el logro de acuerdos sobre estrategias que se acercan a consensos que trascienden los ciclos políticos.

Las alianzas más completas y funcionales con respecto a la formulación de estrategias a mediano y largo plazo, con un grado de consenso o entendimiento público suficiente para evitar movimientos pendulares, están en España (al menos hasta la crisis de 2008-9), Finlandia, Irlanda, Malasia, Singapur y Suecia.

Las alianzas de Australia, Nueva Zelandia y la República Checa resultan menos firmes o eficaces, mientras que la de la República de Corea todavía se encuentra en medio de una transición de un modelo burocrático de desarrollo a un modelo social más abierto basado en políticas industriales modernas.

Irlanda y Finlandia se caracterizan por contar con alianzas muy amplias, profundas y con estructuras formales, que actúan en gran parte de la jerarquía pública en cuanto a la formulación e implementación de la estrategia. Si bien, en una alianza los gobiernos siempre toman las decisiones relativas a las políticas, estas alianzas constituyen una fuente de poder real, lo que origina un verdadero diálogo social y permite el logro de acuerdos sobre estrategias que se acercan a consensos que trascienden los ciclos políticos.

**Alianzas Público-Privadas en el contexto local**

El espíritu de asociatividad y de trabajo aliado entre sector público y privado ha sido un valor característico de las relaciones sociales a lo largo de varias décadas en Antioquia. Existen varias experiencias exitosas que nos permiten afirmar que el sentido de solidaridad en torno a propósitos sociales se sostiene como una constante expresada por la voluntad de sus dirigentes y como manifestación de solidez de un vínculo societario vigente en materia de consecución de objetivos colectivos.

Las diferentes perspectivas de los líderes locales con respecto a las Alianzas y a los roles del Estado y la empresa privada, han permitido conceptualizar desde un contexto local el verdadero significado de éstas en la práctica.

Esta trayectoria de ejercicio práctico de la responsabilidad para impulsar desde el sector privado objetivos de bienestar social colectivo, ha fortalecido a lo largo de décadas un conjunto de instituciones que son hoy una expresión arraigada de solidaridad y que se erigen como base sólida para seguir avanzando en la consolidación de una estructura sostenible para la generación de valor público.

La creación de Comfama, surgida desde el empresariado, el numero nada despreciable de organizaciones no gubernamentales y fundaciones empresariales impulsadas por empresarios, familias y empresas o grupos empresariales que hoy en día destinan una importante porción de su esfuerzo y recursos a apoyar y cofinanciar el desarrollo de políticas y programas públicos, la creación de Proantioquia y su liderazgo empresarial en materia de justicia, educación, ciencia y tecnología, el Plan de Acción Social que a finales de los 80 se constituyó en una potente alianza publico privado para enfrentar colectivamente los desafíos planteados en ese entonces por el narcotráfico en Antioquia, el proceso reciente de transformación social de Medellín y Antioquia con apuestas claras desde diversos sectores, así lo muestran.

De igual modo, estrategias mas recientes como la de Gerencia Social que reúne a cerca de 200 empresas y organizaciones de la región en reflexiones en torno a la posibilidad de su participación social, y los modelos de negocio a la base de la pirámide que mas adelante se describen, y la participación activa del empresariado incluso en la gestión pública, hacen parte de un sinnúmero de ejemplos de un entramado que hoy pareciera irreversible y que adquiere diversas formas: desde la consulta previa a la adopción de políticas publicas regionales, hasta modelos de asociatividad y consenso para la formulación, implantación y operación de procesos complejos de política publica.

Lo que en este documento preliminar de sistematización de casos de alianzas queremos destacar, es esencialmente la existencia de un ethos empresarial y de unos valores del liderazgo que han propiciado este fenómeno de un sector privado cada vez más comprometido con la apuesta de respaldar políticas públicas prioritarias para generar valor a través de la estrategia de alianzas público-privadas y de unas capacidades mayores para construir modelos asociados que agregan valor público.

La finalidad de este proceso de estudio de caso que esperamos sistematizar con el apoyo del Centro de Desarrollo Internacional del Harvard Kennedy School es la identificación de una metodología de buena práctica que en el futuro próximo nos permita multiplicar esfuerzos equivalentes de cohesión y solidaridad en temas críticos que son un desafío para la equidad y el desarrollo social de Antioquia.

La metodología inicial que hemos adoptado para avanzar en los propósitos mencionados es la del RELATO. A partir de éste buscamos identificar los eventos, los hechos y las circunstancias y entorno que los rodeaban antes, durante y después de la construcción y materialización de la alianza.



Ha habido avances recientes que consideramos conveniente ejemplificar a través del relato que aquí se propone, con el fin de edificar sobre estos aprendizajes y modelos, como referente para potenciar futuras intervenciones más eficaces, metódicas y sostenibles y disponer a futuro de pautas metodológicas, replicables y extensibles a diversos problemas y eventualmente otras latitudes.

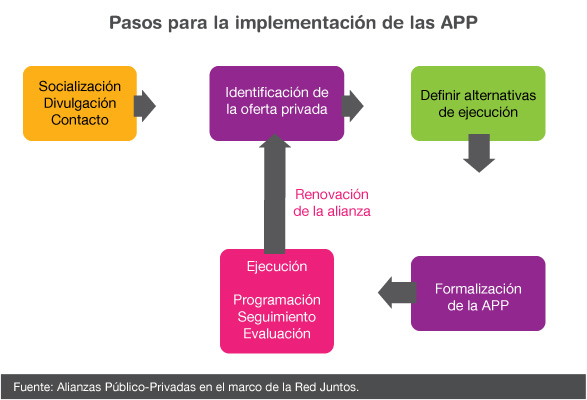
De acuerdo con la Fundación de Naciones Unidas, las Alianzas Público-Privadas (APP)[[5]](#footnote-5) se definen como la confluencia integral de actores -estatales, privados, sociedad civil- alrededor de una agenda compartida, que si bien no abandonan los intereses de cada sector, sí se aglutinan en torno a un interés público para dar soluciones conjuntas, con compromiso ético, moral y social a problemáticas de ciudad, región o país.

Aun considerando que los roles de los sectores público y privado son claramente diferenciados, en años recientes se experimenta una mayor participación del sector privado en la prestación de servicios tradicionalmente reservados a las funciones del Estado, en sectores como salud, educación y recreación. Se ha verificado cómo, incluso en tareas que tradicionalmente han sido del resorte exclusivo del Estado, éste no es totalmente efectivo a la hora de crear una red de seguridad para los más pobres y requiere de los recursos tanto físicos, tecnológicos, financieros y humanos del sector privado y la sociedad civil para cumplir de manera más efectiva los objetivos de cobertura y equidad en el acceso.

**VOLUMEN I N° 23**

**30 DE ABRIL DE 2010**

Como bien lo afirman Kelly et. al.[[6]](#footnote-6) “Mucha de la experiencia de los últimos 20 años nos ha revelado que el valor público no es maximizado de mejor forma exclusivamente por mercados privados competitivos, ni por un monopolio público de provisión estatal. (…) Se ha demostrado que la combinación de instituciones sólidas del sector público y la competencia de organizaciones privadas con y sin fines de lucro, son capaces de lograr el mejor equilibrio de responsabilidad, innovación y eficiencia.”

Para el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, el rol de las alianzas creadas entre las instituciones públicas y el sector privado ha sido fundamental para acentuar el enfoque transversal en la creación del valor público[[7]](#footnote-7). Sin duda ésta será una tendencia que reciba cada vez mayor estímulo por parte de instituciones multilaterales que ven en la estrategia de alianza un modelo de capacidad y flexibilidad gerencial para desarrollar proyectos de alto impacto social, contribuyendo al cumplimiento de metas mundiales como los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la promoción del desarrollo humano y la reducción de la inequidad en un contexto de crecimiento económico.

En el ya emblemático libro “On creating Public Value”[[8]](#footnote-8), el profesor de Harvard Mark Moore plantea cómo la evaluación de costo-efectividad de valor público está definida en términos de objetivos trazados/logrados que surgen de procesos colectivos de toma de decisiones. Son consensos de agenda logrados a partir de procesos políticos ampliamente participativos en los que la ciudadanía define con su participación un norte de prioridades en la agenda pública. Ciudades como Medellín y regiones como Antioquia no han sido ajenas a este fenómeno de creciente participación política en torno a proyectos de ciudad y de región, donde se privilegian propósitos colectivos sobre preferencias o intereses individuales. Esta generación de consensos y definición de prioridades en la agenda pública facilita el clima para que el sector privado decida participar con mayor nivel de compromiso en procesos de toma de decisiones y de diseño de acciones que crean valor público.

El testimonio de líderes del sector privado es contundente en reafirmar cómo la agenda social es ya un componente estratégico del modelo de negocios en las empresas líderes de Antioquia. No es filantropía marginal que pretenda solo cumplir con estándares normativos, sino que trasciende a un nivel de conciencia sobre la sostenibilidad de los negocios en un entorno de creciente bienestar social y de convivencia armónica entre las comunidades. “No hay una disyuntiva entre el negocio y lo social” afirma uno de los empresarios consultados.

Para el empresariado antioqueño que por tradición ha valorado el beneficio de las alianzas es clara la posibilidad de construir valor público generando simultáneamente valor privado.

En el empeño de la asociatividad en torno a lo público los actores reconocen la potencia de la asignación de roles según el *expertise* de cada uno, y se advierte que no hay competencia por sustituir responsabilidades del Estado y tampoco de incurrir en reproducción de modelos asistencialistas que no generan capital social sino mayor dependencia.

En el corto plazo hay certeza en que se pueden hacer negocios construyendo simultáneamente valor público, y en el largo plazo hay claridad que la sostenibilidad del desarrollo depende esencialmente de la capacidad de la sociedad para disminuir sus brechas de inequidad.

La voluntad de liderazgo público y privado en torno al cumplimiento de propósitos sociales colectivos es un reto de la sociedad moderna en las economías emergentes, en tanto a ambos sectores les corresponde un rol sustantivo para la maduración de una ciudadanía plural que promueva la integración social. La experiencia de alianzas público privadas en Antioquia nos ha demostrado que el compromiso empresarial combinado con un esfuerzo público, es una acción compatible para lograr metas de armonía e inclusión. Esperamos ilustrar esta tesis con algunos de los casos aquí incluidos.

Las alianzas han fundamentado un tejido de conciencia ciudadana y han fortalecido la sociedad civil. Son la materialización de multiplicidad de formas de asociación que expresan diversidad de intereses y creencias enfocadas hacia metas comunes. A través de las alianzas se catalizan aspiraciones de participación efectiva en la sociedad y como resultado agregado se fortalecen instituciones democráticas para avanzar por procesos de un desarrollo más sostenible y equitativo. Las alianzas como principio de acción representan un activo importante del capital social en Antioquia en tanto se asume el desarrollo como una responsabilidad y un camino compartido entre actores con diversos intereses.

Las alianzas que acá se reseñan han sido concebidas como un modelo de negocio enmarcado en las tesis de la gerencia social que proponen resolver aspectos problemáticos de la sociedad a través de condiciones organizacionales de gestión, control e impacto garantes de intervenciones con incidencia relevante para la creación de valor público.

La identificación de un modelo de metodología sistémica de gerencia social que permita desarrollar alianzas público privadas de la manera más eficaz para la construcción de valor público, representa el almendrón de este proceso de estudio que de manera preliminar proponemos como base de análisis. Como en cualquier negocio que busca generar valor, hay que sintetizar una metodología que involucre los componentes esenciales de un buen negocio: estrategia, modelo de negocio, coordinación, tecnología e indicadores de gestión y de impacto.

Un elemento crucial para lograr articulaciones fluidas entre actores con diversos conocimientos y tecnologías que aportan valor sustancial a objetivos de política pública, es el fomento de una cadena virtuosa para la generación de valor público. En este sentido se destaca la importancia de establecer relaciones causales entre las tareas cotidianas de las organizaciones involucradas y las finalidades últimas de la acción que inspira la alianza.

Entre las virtudes destacadas por Fabian Repetto[[9]](#footnote-9) como necesarias para que a través de las alianzas se genere una gerencia social capaz de articular múltiples actores, organizaciones e instituciones, se mencionan la gestión estratégica adaptable a los cambios, la coordinación pro-activa y la adecuada capacidad para fomentar ámbitos y técnicas de negociación. Otros de los elementos relevantes para superar restricciones y riesgos son la coherencia programática, el vínculo entre los tomadores de decisiones y los proveedores de los servicios, la definición del modelo gerencial de provisión y la toma de decisiones informadas.

La capacidad de crear valor público y los valores societales están estrechamente ligados con un legado empresarial que incide en el perfil de liderazgo y la voluntad política para tejer alianzas en la sociedad antioqueña. Este será un factor que determine la existencia de un ethos y una cultura propicia para la búsqueda de consensos colectivos y la determinación de pactar alianzas enfocadas a resultados estratégicos de una visión de sociedad.

Las tesis de valor público destacan el costo de oportunidad como uno de los indicadores para medir el valor[[10]](#footnote-10). Resulta indispensable que los ciudadanos individual o colectivamente estén dispuestos a sacrificar o conceder recursos no necesariamente monetarios. Si los ciudadanos esperan un impacto de una política pública pero no están dispuestos a aportar voluntad y/o recursos para lograrlo, se pone entonces en duda la generación de valor por parte de dicha acción. Las alianzas en Antioquia son en este sentido una práctica estimulante y este será un elemento esencial a identificar como indicador de valor en los casos que mencionemos en esta narración.

Finalmente hay que destacar que el documento que ponemos a consideración para discusión busca como lo mencionamos al comienzo, visibilizar de manera más sistemática una práctica que ha sido intuitiva y empírica en nuestra sociedad, pero sobre cuyo valor e impacto no tenemos un estudio de caso. Es por ello que esperamos trabajarlo de manera científica con el CID del Harvard Kennedy School, con el objetivo de identificar una metodología que potencie aún más nuestra tradición, voluntad y *expertise* en esta materia. De este ejercicio esperamos también enriquecer nuestras capacidades y conocimiento para que este ‘ethos’ de sinergia entre actores públicos y privados sea cada día más un poderoso instrumento de creación de valor público y de aporte eficaz a la equidad en Antioquia.

**2. COMFAMA, UNA ALIANZA PÚBLICO-PRIVADA**[[11]](#footnote-11)

**Antecedentes**

En Colombia, a partir de 1950, el desarrollo industrial y el periodo comprendido entre 1949 -1953, conocido como “la violencia”, atrajeron y expulsaron gente hacia las ciudades, acelerando así los procesos de urbanización.

La industria nacional creció entre 1945 y 1953 a la tasa récord anual del 9,2%, a pesar de la violencia, el intento de golpe de Estado contra el presidente Mariano Ospina Pérez y el asesinato del líder liberal Jorge Eliécer Gaitán.

Varias situaciones se presentaron en dicha década:

* Apareció en Colombia la educación superior pública y parte privada contando con carreras técnicas, profesionalización de docentes, colegios semi-escolarizados con la modalidad comercial.
* Los programas de obras públicas y el incremento de la actividad privada, facilitaron la expansión acelerada de la industria manufacturera, la electricidad y la construcción.
* Según el Banco de la República, el período 1952-1954 también se caracterizó por un excelente desempeño del sector externo, que permitió una relativa estabilidad macroeconómica para el país.
* Hubo un rápido incremento de las importaciones y del gasto público. Todo lo anterior contribuyó a que el Producto Interno Bruto (PIB) estuviera por encima del 6% en este periodo.
* Los niveles del precio real del café colombiano en los mercados externos durante 1953-1954 fueron
* los más altos del siglo, con excepción de la bonanza de 1976-1979; luego se estabilizaron en niveles históricos elevados (por encima de 70 centavos de dólar la libra) hasta comienzos de 1957.
* El rápido aumento de los ingresos por exportaciones permitió que entre 1952 y 1954, las importaciones reales crecieran en un 26.2%.
* Todas estas situaciones tuvieron un impacto positivo en Antioquia, región considerada como polo de desarrollo del país. En efecto, en su territorio se asentaron y consolidaron las principales industrias y empresas de Colombia. país.

En ese periodo, en la región se fundaron empresas como Fundiciones y Repuestos S.A, Furesa, fabricante de partes y repuestos para maquinaria textil; Everfit, dedicada a la confección de vestidos; Industrias Haceb, productoras de electrodomésticos; Peldar, procesadora de vidrios; Cementos Nare; la Textilera Pantex y Almagran; Suramericana de Seguros; la Sociedad Aeronáutica de Medellín, SAM; el Banco Industrial Colombiano, BIC; Paños Vicuña; Confecciones Caribú; Unión Metálica Colombiana, Umco; Radio Cadena Nacional, RCN; Almacenes Éxito; y Sonolux, comercializadora de discos.

Junto a este próspero panorama empresarial e industrial, la sociedad antioqueña desarrolló un sentido filantrópico amplio, del cual derivaron muchas entidades pioneras en su momento, comprometidas con el desarrollo social de la región y en consecuencia, del país.

Un ejemplo de esta solidaridad con los pobres, fue la fundación del Hospital Universitario San Vicente de Paúl, liderada por el misántropo Alejandro Echavarría Isaza, quien fue respaldado por la Iglesia, los intelectuales e industriales de la época para desarrollar la obra cívica. Echavarría Misas también fue artífice de la Compañía Colombia de Tejidos, Coltejer, la Compañía de Instalaciones Eléctricas, la primera empresa de luz eléctrica que existió en Medellín, la Compañía Colombiana de Navegación Aérea, primera en América, y participó en la creación del Banco Alemán Antioqueño que años después se llamó Banco Comercial Antioqueño.

Otro buen ejemplo de filantropía y compromiso de los industriales con el desarrollo, lo representó don Gonzalo Mejía, identificado como el “Fabricante de sueños”. Fue el impulsor para la construcción del Aeropuerto Enrique Olaya Herrera, de Medellín, de la carretera al mar (Medellín-zona de Urabá), productor de cine y distribuidor de películas. Mejía adicionalmente lideró el desarrollo de deslizadores por el río Magdalena junto a técnicos franceses; así mismo promocionó el trazado y la construcción de la autopista Medellín y Bogotá, entre otros proyectos.

Otros personajes que también se suman a ese grupo fueron Alejandro Ángel Londoño, promotor de empresas como la Nacional de Chocolates, la Cervecería Unión y la Universidad Pontificia Bolivariana. Nicanor Restrepo, benefactor de los pobres y padre de una generación de hombres y mujeres comprometidos con el desarrollo de su región y del país. Jesús María Mora Carrasquilla, gestor de empresas representativas para el desarrollo como Arrocera Central, Tejicóndor, Cementos del Valle, Consorcio de Cervecerías Bavaria y Harinera Antioqueña, entre otras.

Muchas de las anteriores personas, empresas y entidades, ayudaron a la creación de Comfama y hoy sus trabajadores son algunos de los beneficiarios. Igualmente han suscrito alianzas que tienen a la Caja como gerente social de cada uno de los proyectos.

Bajo ese panorama social, económico y de compromiso con el desarrollo por parte de la clase empresarial y dirigente, y como producto de una alianza entre empresarios y trabajadores, el 30 de abril de 1954 se creó una institución articuladora de las demandas de los trabajadores. En dicha fecha se constituyó la Caja de Compensación Familiar de Antioquia, Comfama, con el apoyo de 45 compañías fundadoras. Comfama fue la primera caja de subsidio familiar que entró en vigor en Colombia y que tres años después, dio origen a la creación del Sistema de Compensación Familiar para todo el país.

La creación de Comfama, para muchos, fue una visión del futuro que permitió enfrentar las disparidades sociales que se asomaban. Los impulsores del subsidio familiar y los fundadores de Comfama lograron, con su creación, anticipar una solución eficaz para intervenir los problemas y las nuevas demandas en materia social. Hoy, el Sistema de la Compensación Familiar es considerado como una de las institucionalidades más fuertes y sólidas del país. Comfama cuenta a la fecha con 44.667 empresas afiliadas, y llega con servicios a 3 millones de personas en Antioquia, un poco más del 50% de la población antioqueña, y de acuerdo con su filosofía, sigue creando procesos de inclusión y elevando cada año sus estadísticas de participación comunitaria. Su modelo de negocios plante la inclusión social como reto permanente. La entidad se financia mediante los aportes del 4% del total de los salarios que pagan las empresas afiliadas. Tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de las familias de los trabajadores afiliados y la comunidad, a través de la administración eficaz y eficiente de los recursos humanos, físicos, técnicos y financieros, con los cuales entrega servicios sociales en las áreas de la salud, el subsidio familiar, la educación, la vivienda, la recreación, la cultura y el crédito familiar y empresarial. Algunas de estas cifras nos muestran los servicios entregados y los sectores de intervención.



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PROTECCIÓN SOCIAL** | | |
| Asistentes a Bibliotecas | | **6’613.197** |
| Servicios en bibliotecas | | **18’529.292** |
| Matrículas | | **454.211** |
| Horas Alumno de capacitación | | **12’942.229** |
| Asistentes a Gimnasios | | **430.037** |
| Asistentes a Parques | | **1’659.787** |
| Asistentes a actividades de recreación | | **512.453** |
| Asistentes a eventos culturales | | **900.725** |
| Niños en preescolares | | **7.473** |
| Usuarios servicios turísticos | | **13.422** |
| Total servicios de protección social | | **38’839.147** |
| **MICROCRÉDITO** | | |
| Créditos trabajadores (Promedio crédito personal: $1.017.694) | **151.246** | |
| Créditos empresas | **2.570** | |
| Total créditos (90 millones de US) | **153.816** | |
| **VIVIENDA** | | |
| Subsidios de vivienda asignados | **3,172** | |
| Valoración de los subsidios de vivienda asignados | **$18,2 millones US** | |
| Participación de financiación a través de recursos propios y de Gobierno | **43%** | |
| Créditos de mejoramiento | **2,015** | |
| Valoración de los créditos de mejoramiento | **$ 5.6 millones US** | |
| Empleos generados a través de los créditos de mejoramiento | **10,358** | |
| Número de proveedores movilizados | **930** | |
| Unidades habitacionales construidas | **1,242** | |
| Diagnósticos de vivienda | **300** | |
| Municipios atendidos en el país | **109** | |
| Supervisión Técnica, Servicios Inmobiliarios y otros | **10,688** | |
| Soluciones de vivienda totales | **17,538** | |
| **SALUD** | | |
| Población atendida Régimen Contributivo | **314,433** | |
| Población atendida Régimen Subsidiado | **487,086** | |
| Población total atendida | **801,519** | |
| Participación en las actividades de Salud de las cajas de compensación a nivel Departamental | **49%** | |
| Participación en las actividades de Salud de las cajas de compensación a nivel Nacional | **10%** | |
| Personas atendidas en rehabilitación y nutrición | **187,041** | |
| Total actividades de vacunación | **239,332** | |
| Total actividades en Salud | **7'195,820** | |

Durante 2009 Comfama registró ingresos por $312 millones de dólares; egresos por $307 millones de dólares y por cada dólar que recibió por concepto de aportes, generó 0,95 centavos por gestión propia.

**Entidad generadora de alianzas**

Comfama, innovación social de su época y de hoy, por factores de su operación que son hoy considerados como propios de la arquitectura institucional que debe primar en esta época, ha sido desde hace más de medio siglo un escenario propicio para convocar y estimular alianzas públicas y privadas, generar valor público y desarrollar acciones alineadas con la política del Estado. De hecho, puede decirse que la esencia misma de la institución encuentra las bases en las APP, cuando surge de una articulación de esfuerzos entre el Estado y los empresarios, con el objetivo común de redistribuir los ingresos para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, consenso materializado a través de un pacto social para potencializar un bien público, a través de la experiencia privada.

Es así como la institución ha desarrollado un modelo participativo con distintos actores sociales tanto locales y regionales como nacionales e internacionales, contribuyendo al progreso del país con programas de alto impacto en la población, los cuales han impulsado fuentes de trabajo y han permitido la creación de oportunidades y la inclusión social.

El grupo de dirección de Comfama afirma que “Este modelo de alianzas orientado al desarrollo y la equidad en la región se remonta al año 1954, cuando se constituyó una creativa e innovadora alianza entre empresarios y trabajadores que posibilitó el nacimiento de Comfama como la primera Caja de Compensación en el país. Es todo un modelo participativo”

Evidencia de ello lo constituyen los resultados que para 2009 logro, respondiendo a su naturaleza de actuar entre y con los actores público-privados, concertar, suscribir y llevar a cabo más de 50 alianzas público-privadas (de 215 que tiene vigentes) que hoy le hacen disponer de un entramado social con responsabilidad compartida.

**La capacidad de hacer alianzas**

Se ha reconocido que las intervenciones sobre los problemas o desafíos de carácter público, que comprometen el bienestar colectivo, son más exitosas cuando surgen de un proceso social de estrecha alianza entre aquellos que adoptan decisiones público-privadas.

En este contexto, otro importante reto es tener una visión de futuro para lograr que la intervención en política pública sea efectiva, proactiva en definición de estrategias, y sea siempre una labor al servicio del bien común. De esta forma, la actuación en alianza debe realizarse a partir de unos consensos fundamentales sobre metas específicas que, en forma simultánea, estimulen la equidad y la competitividad.

C.K Prahalad, en su libro *La fortuna en la base de la pirámide[[12]](#footnote-12)* asegura que “lo fundamental es crear productos y servicios que lleguen a la base de la pirámide, es allí donde debemos poner nuestros ojos, en quienes más necesitan mejorar su calidad de vida”. Con esta idea en mente y con el firme propósito de llegar a la base de la pirámide, la gerencia social ha permitido crear una plataforma para alinear los intereses público-privados en la búsqueda de oportunidades para el crecimiento y la equidad.

Prahalad igualmente resalta cómo la gerencia social se encuentra inscrita en el ecosistema de mercado, el cual “es un marco que permite a actores del sector privado y actores sociales, a menudo con tradiciones y motivaciones distintas y con diferentes tamaños y áreas de influencia, actuar juntos y crear riqueza en una relación simbiótica”.

Tal sistema, como insiste Prahalad, está formado por una amplia variedad de instituciones que coexisten y se complementan entre sí. Aclara que emplea el concepto de ecosistema por cuanto “cada elemento constituyente del sistema tiene un papel por desempeñar”.

Pero también estas alianzas impactan múltiples sectores. Muchas son las evidencias de este entramado de alianzas. Varios ejemplos lo ilustran.

En el caso particular de Antioquia y de la mano de su organismo rector, la Gobernación de Antioquia y de su Empresa Constructora de Vivienda, VIVA, y ante un déficit histórico de vivienda en la región, ambas organizaciones decidimos intervenir conjuntamente y asociarnos para eliminar barreras relacionadas con la escasez de tierras, las dificultades del cierre financiero por parte de las personas de mas bajos ingresos, y la ausencia de estrategias masivas para procesos de mejoramiento de la vivienda especialmente en zonas rurales del Departamento.

A esta alianza confluían varios saberes, capacidades y papeles distintos. De un lado, VIVA como organismo rector y financiador de la vivienda en Antioquia.

De otro, COMFAMA con recursos orientados a la vivienda y administrador delegado por el gobierno nacional para la administración de subsidios de vivienda a interés social, un servicio de crédito importante y una vasta red de afiliados con saberes y capacidades múltiples y apropiadas para esta intervención: constructores, industria del cemento, banca pública y banca privada, municipios con fondos especiales para el fomento de la vivienda y poseedores de terrenos municipales, fundaciones empresariales y fondos de empleados al interior de las empresas.

Esta iniciativa movilizó este conjunto de actores y logro con ello derivar un modelo importante de aprovechamiento de sinergias que ha permitido superar las barreras de la construcción y mejoramiento de vivienda y ganar un reconocimiento como la Caja que ha logrado entregar mas soluciones de vivienda en el país.

Con la Gobernación de Antioquia se desarrollan también múltiples alianzas en los campos del desarrollo empresarial, el bilingüismo, y el acompañamiento social a los megaproyectos estratégicos de la región.

Con respecto a la Alcaldía de Medellín, se ha desarrollado un interesante modelo de participación y asociatividad. En desarrollo del mismo y en acuerdos sucesivos administramos por delegación del municipio cuatro Parques bibliotecas de gran impacto urbano y social en zonas conflictivas y deprimidas de la ciudad. Adicionalmente somos co ejecutores de una de las principales estrategias públicas de fomento al emprendimiento y participamos como ejecutores y cooperantes de políticas esenciales de la ciudad en materia de atención a Primera Infancia y combate a la pobreza como son Buen Comienzo y Medellín solidaria.

En esa misma dirección, participamos como ejecutores en unos en 2009 se administraron los programas de Medellín Digital; Ciudad E; el Fondo Empresas Públicas de Medellín – EPM - para la educación superior; Jóvenes con Futuro, formación para el trabajo con personas menores de 29 años; Buen Comienzo, atención para la primera infancia en el entorno familiar; la Villa Suramericana, un complejo de 13 torres para 621 viviendas; y los Jardines Sociales en Medellín y Turbo.

Con proyectos municipales y regionales, el campo de acción se extendió a 92 alcaldías de las 125 que tiene el Departamento de Antioquia.

Así mismo, con el sector empresarial se han celebrado convenios con entidades como Argos, Bancolombia, Haceb, Nacional de Chocolates, Viviendas de Antioquia – VIVA -, Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA -, Alcaldía de Medellín, Empresas Públicas de Medellín – EPM -, el Grupo de Inversiones Suramericana, el Metro de Medellín, el Instituto para la Exportación de la Moda - Inexmoda -, la Fundación para el Progreso de Antioquia – Proantioquia - y la Asociación Nacional de Industriales – Andi –

Las alianzas celebradas con el sector privado en campos como vivienda, crédito hipotecario, salud, educación superior, pensamiento social y desarrollo empresarial, han contribuido manera significativa en el fortalecimiento de las políticas públicas nacionales, regionales y locales.

**Construcción de innovaciones sociales**

La capacidad que ha tenido Comfama de crear alianzas, tanto con actores públicos como privados, se traduce en innovaciones sociales. Estas son algunas de esas innovaciones sociales que se han desarrollado:

* Empresas francesas como EDU4 para la aplicación de Tecnologías de Información y Comunicación – TIC - y con Aventura Amazonía para la innovación de los conceptos de recreación en el Núcleo del Parque Arví.
* Con el Gobierno de España para la promoción del emprendimiento en el espacio escolar y desarrollo de negocios en Colombia para los inmigrantes que envían remesas.
* Con el Banco Interamericano de Desarrollo – BID - Bancolombia, la Asociación Nacional de Cajas de Compensación Familiar – Asocajas - y cinco Cajas de Compensación del país, se entregaron más de 900 créditos hipotecarios y de mejoramiento de vivienda del programa *Mi casa con remesas*.
* Con el Banco Mundial, se realizó un estudio de la Compensación Familiar como pilar del Sistema de Protección Social Colombiano y con el sector social del Banco Interamericano de Desarrollo, interesado en sistematizar y documentar las prácticas que desarrolla Comfama con la primera infancia.
* Con Estados Unidos y la Organización de Estados Americanos – OEA - para participar en una red continental de protección social.
* En pensamiento y gerencia social, se organizaron cursos en dos prestigiosas universidades con un nuevo grupo de líderes empresariales para un total de diez personas capacitadas.

1. **RESEÑA DE CASOS DE LAS ALIANZAS**

Se describen a continuación un conjunto inicial de experiencias que buscan ir construyendo una narración conjunta sobre la cual caracterizar a partir del común denominador de estas y otras muchas mas, cual es la base metodológica de las mismas.

**Villa Suramericana**

Cuatro mil seiscientos deportistas, participantes en los IX Juegos Suramericanos realizados en Medellín, se albergaron durante dos semanas en la Villa Suramericana, un complejo habitacional de 13 edificios con 621 apartamentos, construidos en un tiempo récord de 270 días, desde el movimiento de tierras hasta la entrega de la última unidad.

¿Pero cómo se logró que este programa fuera un éxito y se asegurara su construcción en un plan plasmado por dos actores público privados en una ordinaria servilleta?

Villa Suramericana –situada en la Ciudadela Nuevo Occidente e integrante del Plan Parcial Pajarito del Municipio de Medellín- se concretó en una reunión informal a la que concurrió la directora Administrativa de la Caja de Compensación Familiar de Antioquia – Comfama -, María Inés Restrepo de Arango, y el alcalde de Medellín, Alonso Salazar Jaramillo, en un restaurante.

La noticia la conoció Comfama en un almuerzo que sostuvo uno de sus directivos con personal de la Empresa de Desarrollo Urbano – EDU - y después se bosquejó en la servilleta en una reunión entre el alcalde y la directora de la Caja. Luego de transformarse en lenguaje de abogado, se convirtió en convenio.

Ya había un reto muy grande. Los juegos empezaban el 19 de marzo del año 2010, fecha que era inamovible. Las obras de remoción de tierras empezaron el 4 de abril del 2009 y el complejo se entregó para habitarse el 15 de enero de 2010 aunque ya tenía cuerpo físico en octubre.



Fue la obra que arrancó de último y la primera más importante que inauguró el alcalde Alfonso Salazar, dentro de un estricto y estrecho cronograma que comprendía la construcción de coliseos y otros escenarios en ocho subsedes regionales de los IX Juegos Suramericanos de Medellín.

A partir de ese momento, los actores del proceso y el proyecto mismo tuvieron la sincronización y el ritmo preciso de un reloj suizo. La Villa Suramericana fue una de las propuestas que formuló en Argentina el alcalde para que Organización Deportiva Suramericana – Odesur- le otorgara la sede de los juegos a Medellín, realizados entre el 17 y 30 de marzo.

Al principio, en abril y los primeros días de mayo del año pasado vino a Medellín una delegación de la organización deportiva de los juegos suramericanos integrada por el presidente del Comité Olímpico de Chile, que era arquitecto, de Argentina, de Uruguay y de Ecuador, así como también el jefe de protocolo que era de Paraguay.

Estos directivos se mostraron escépticos con los planos de la obra y exigieron establecer un plan B. Sin embargo, cuando regresaron en septiembre quedaron asombrados, pues ya los apartamentos estaban terminados. Lo mismo le sucedió al presidente del Comité Olímpico de Brasil que arribó en diciembre, luego de que a Río de Janeiro se le adjudica los juegos olímpicos para 2012.

La Caja también había previsto que a la ciudad y a los deportistas hospedados no se les iba a entregar una ciudadela gris, sino una de colores símbolo de de alegría. Los edificios tenían que ser con entorno paisajístico y urbanístico distintos: cuentan con jardines, árboles y palmas que hoy no posee ninguna unidad residencial de vivienda de interés social en Medellín.

La firma del convenio permitió la construcción de un modelo de ciudad que quedó integrado al desarrollo urbano, gracias a la alianza pública privada Alcaldía de Medellín y Comfama e innovó técnicas para la construcción masiva de vivienda de interés social en Colombia.

Impuso un novedoso esquema de gerencia social de proyectos para este tipo habitacional y reafirmó la vocación y naturaleza de la Caja como una plataforma confiable para desarrollar alianzas y, por ende, crear valor público.

También fue una fuente de empleo directo hasta para 620 trabajadores en el pico más alto de la obra, en una capital que registró en el periodo diciembre de 2009 y febrero de 2010 un desempleo del 15,5%, en un momento de ciudad en donde más del 50% de los jóvenes entre 20 y 24 años de los estratos uno y dos, o sean los más pobres, están sin trabajo, dice Hugo López.

El complejo de edificios contribuyó igualmente a rebajar el déficit habitacional, dinamizó la vivienda de interés social gracias a los créditos subsidiados, y reactivó la economía local en un año de crisis financiera global.

Hay que mencionar que en 2009 un Plan de Choque financiado por la alcaldía ($147 mil millones) logró generar 36 mil empleos de choque en la construcción de vivienda de interés social y mantenimiento de obra pública, revela Jorge Melguizo, secretario de Desarrollo Social de la Alcaldía de Medellín.

El año pasado la capital únicamente obtuvo un crecimiento industrial del 1.2% y del 6.8% en la construcción, indica el gerente Regional del Banco de la República en Antioquia, Hugo López Castaño.

Villa Suramericana implicó la participación de operadores de equipos, ayudantes, oficiales, maestros de obra, tecnólogos, diseñadores, arquitectos e ingenieros y la vinculación adicional de 140 personas en las obras de urbanismo. El convenio, como otros reseñados en esta presentación, fue la fórmula exitosa utilizada por la Caja para construir las viviendas de la Villa Suramericana que, luego transcurridos los IX Juegos Suramericanos, se entregaron a familias con ingresos inferiores a cuatro salarios mínimos que no tenían techo propio. Realmente esa era la finalidad de la obra. Los apartamentos están a cargo de la Caja de Compensación Familiar de Antioquia, y se localizan en una zona de gran impulso para la ciudad en cuanto al sector de la construcción. En cuanto al transporte público, están conectados por medio de cabinas aéreas que alimentan al sistema del metro de Medellín, lo cual representa un bajo costo en la movilización de los usuarios residentes.

Estos proyectos requieren de grandes inversiones y de esfuerzos conjuntos que son posibles, siempre y cuando exista la voluntad y el sentido de la responsabilidad social para hacer convenios entre los sectores público privados.

El megaproyecto, acompañado de modernas obras de urbanismo, de acceso para personas discapacitadas y generador de un gran desarrollo económico y social, hace parte del Plan de Desarrollo de Medellín, cuya meta es construir 15.000 unidades habitacionales en cuatro años.

Los proyectos urbanísticos tienen un fuerte impacto social en una ciudad que cuenta con un déficit habitacional estimado en 48.000 unidades familiares, las cuales deben corresponder a los estratos uno, dos y tres, según el Gerente Regional de la Cámara Colombiana de la Construcción, Camacol, Eduardo Loaiza Posada.

El déficit en el Departamento de Antioquia es de 150.000 viviendas y en Colombia de 1.5 millones en el aspecto cuantitativo y de unas 800 mil en lo cualitativo, indica el directivo gremial.

El proyecto que la Caja le entregó listo al municipio y al país el pasado mes de enero para ser adjudicados a las familias beneficiadas, es el resultado de los aportes desembolsados por la Alcaldía de Medellín, a través de la Empresa de Desarrollo Urbano – EDU -, el Instituto Social de Vivienda y Hábitat de Medellín – ISVIMED- y del Instituto de Deporte y Recreación de Medellín, INDER.

Comfama invirtió $23.000 millones de pesos (11 millones de dólares) en la construcción de la Villa Suramericana, el EDU $8.540 millones (4 millones de US) en redes de acueducto, alcantarillado y gas, en las vías de acceso, las rampas, los andenes, las zonas verdes, los parqueaderos y la plazoleta.

El ISVIMED destinó $4.976 millones de pesos (2.5 millones de US) representados en el costo del terreno y en un aporte en dinero a las familias seleccionadas del proyecto, mientras el INDER desembolsó $2.844 millones de pesos (un poco más de millón y medio de dólares) como pago de arriendo de los días en que los deportistas de la IX Juegos Suramericanos se hospedaron en la Villa Olímpica.

Además de la Alcaldía y Comfama, dentro de los actores de la Alianza aparece Proyectos y Servicios de Ingeniería - PSI Edicreto - una empresa que, por su calidad y eficiencia, fue contratada por Comfama.

Después de varios años de investigación, esta compañía con 33 años de experiencia en el mercado, ideó una tecnología que le permite construir a gran velocidad y a bajo costo entre 10 y 15 apartamentos por día, un récord nunca logrado en Colombia.

PSI, cuyo lema es “Construir para una vida mejor”, edifica una unidad cada hora, una torre por semana y unas 560 viviendas en seis meses. La innovación partió de la búsqueda de un proceso que fuera capaz de llegar a esos niveles de construcción. No sólo consistió en innovar en el método constructivo, sino en el diseño y en la concepción del proyecto.

La apuesta de Comfama por masificar la vivienda y propiciar su acceso a los núcleos vulnerables de la población, provocó que la alianza con la constructora PSI se desarrollara un novedoso modelo de gerencia de proyectos de interés prioritario (la Villa Suramericana para hospedar a los atletas de los Juegos Suramericanos) y de interés social (los hogares sin vivienda).

Argos, una cementera colombiana con fábricas en Estados Unidos, República Dominicana, Haití y Panamá, fue otro aliado de Comfama. La logística para la magnitud de construcción de la Villa Suramericana no sólo requirió el cumplimiento y coordinación de todos los proveedores de materiales, sino también la provisión oportuna de cemento fue fundamental para que la obra culminara con éxito.

El cemento social fue aportado por Argos (el cuarto actor) y su menor costo redundó en un ahorro en la construcción de la vivienda, que se trasladó a las familias de pocos ingresos. Los 621 apartamentos levantados en Villa Suramericana tienen las siguientes características de construcción: ocho edificios de ocho pisos sin ascensor con ingresos por el tercer piso; cinco edificios de doce pisos con ascensor; 5 apartamentos por piso; 497 apartamentos de tres alcobas y 124 de dos alcobas.

Las áreas de cada apartamento están entre los 44,6 y 53,6 metros cuadrados y su costo oscila entre los $33.9 y $41.3 millones (US$1.687 y US$2.665). A cada trabajador afiliado a la Caja de Compensación le otorga subsidios de vivienda para hacer efectivos en Villa Suramericana que pueden estar entre los $2.060.000 (US$1.030) y $11.330.000 (US$5.665).

Estos fueron los resultados cuantitativos de la alianza, ¿pero cómo fue su evolución cualitativa, la evidencia de Comfama como plataforma para este tipo de convenios público privados y el uso de los instrumentos operativos y tecnológicos que marcaron un hito en el sector de la construcción en Colombia y en otras partes de América Latina donde ya se analiza su impacto en países como Brasil, Chile, Costa Rica y Haití?

Antes de iniciarse las obras estructurales de Villa Suramericana y de encontrarse con la Constructora PSI, Comfama afrontó en 2008 una experiencia traumática en la construcción de la segunda etapa del proyecto Mirador del Valle, que comprendía la construcción de 380 viviendas finales.

La Caja firmó una licitación privada con una compañía de ingeniería local, la cual no tuvo una buena dirección técnica, careció en la obra de adecuado personal y equipos, lo que dio como resultado lógico que el proyecto se demorara demasiado, mientras en una zona aledaña PSI levantaba en forma vertiginosa otra infraestructura habitacional para otro cliente que no era Comfama, sino el Municipio de Medellín.

La empresa se comprometió con Comfama a hacer 608 apartamentos en un período de un año y únicamente alcanzó a construir 288 en once meses. El incumplimiento contractual trajo como consecuencia un desfase presupuestal y enormes problemas de calidad, lo que obligó a la dirección de Comfama a pensar en un modelo que operara distinto y fuera eficiente, pues tenía una demanda de vivienda organizada entre la población afiliada beneficiaria de 2.500 subsidios que entrega la institución.

Comfama, como entidad organizadora de la oferta y demanda, está presionada a tener un tren de construcción acorde con la velocidad de la demanda, lo que provoca una experiencia traumática si estos dos factores se desfasan. La entidad tiene la posibilidad de orientar la demanda, de entregar los subsidios y de suministrarles créditos a las familias. Debe estar en condiciones de mostrar una capacidad de respuesta, es decir, de oferta, de acuerdo con lo que exigen sus afiliados y otras poblaciones de su entorno operativo.

La demanda tiene un tiempo determinado y funciona y cada dos meses Comfama, por imperativo legal, debe otorgar subsidios provenientes de los aportes del 4% que le desembolsan los patronos. Esto significa que en ese periodo le ingresan al sistema de la Caja 250 familias que se vuelven una demanda calificada por que tienen un subsidio ganado y un ahorro programado.

Este hecho, entre otros factores, obligó a Comfama a pensar en un socio con la capacidad de construir las viviendas a la velocidad requerida, y comprobó que la licitación privada no era la figura adecuada para ese tipo de obras, pues podía encontrarse con un mal contratista, no obstante que acreditase experiencia y equipos idóneos.

En efecto, el ganador puede cotizar mal un programa o tener otros compromisos alternos que fue precisamente lo que sucedió.

A partir de esta experiencia, Comfama buscó aliarse con una compañía que tenía la capacidad técnica, la experiencia y la maquinaria para ejecutar el proyecto al ritmo de la demanda y, afortunadamente, la descubrió en PSI, vecina al sitio del programa habitacional del Mirador del Valle donde más que quintuplicaba cada día el desarrollo de su contrato con otra empresa a la que le aplicó una tecnología constructiva simple pero eficiente para vaciar muros de concreto, resolvía los problemas de transporte horizontal y vertical y hacía una producción en serie.

Pero, a su vez, esta empresa afrontaba un problema muy grave: era capaz de construir gran número de viviendas diarias, pero le faltaba el canal para venderlas y que le generaba un costoso lucro cesante. El canal lo descubrió en Comfama y ambas realizaron un encaje perfecto.

Del proyecto del Mirador del Valle de 608 viviendas, la Caja le otorgó a PSI la parte restante de la obra que dejó de hacer la primera firma licitante (380 unidades). El contrato se suscribió para realizarse entre el 2008 y principios del 2009. Su ejecución duró sólo cinco meses.

Comfama adoptó el modelo de la nueva compañía, pero sabía que al proyecto de la Villa Suramericana había que buscarle también economía de escala. Bajo esta concepción, Comfama planteó una la alianza con Argos, que le vendió lo que se llama cemento social, es decir, con una cotización especial que redunda a favor de la familia beneficiada con la adjudicación de vivienda.

Con el convenio, Argos ganó participación en el mercado, aseguró parte de su producción y, en el campo del bienestar común, agregó valor social con el cemento para la vivienda de interés social, el cual ha sido uno de los pilares en la contribución de la compañía a los planes de desarrollo de unidades habitacionales de esta naturaleza en todo el país, manifiesta Juan Guillermo Botero, gerente de Negocio Masivo de la Regional Noroccidente de la cementera. En torno a esta política social, Comfama y Argos formalizaron otra alianza con la conformación de Construyá, una red que abre las puertas a una oferta comercial que facilita el mejoramiento de vivienda por medio de la compra de materiales a través de más de 900 proveedores afiliados a la cementera.

Esta alianza, como la del cemento social, permitió implementar un modelo de negocio no sólo de venta de materiales, sino de abrir una oferta de soluciones integrales con créditos y subsidios desembolsados por la Caja, la cual proyecta invertir en el programa $38.794 millones en 7.671 créditos de mejoramiento y que generarán 1.250 empleos permanentes durante un año.

La Red Construyá ha totalizado ventas de materiales por $13.344 millones, mientras los recursos invertidos por las familias ascienden a los $1.035 millones. “Estoy seguro que este proyecto le traerá grandes beneficios, no sólo a los dueños de los depósitos afiliados a Argos, sino a todos los colombianos que se acerquen a Comfama para solicitar su crédito y mejorar su calidad de vida con una casa renovada”, sostiene el presidente de la empresa, José Alberto Vélez.

Lo de Argos y Comfama fue un trabajo conjunto para crear oportunidades de negocio y de bienestar comunitario con un sistema que posibilita el pago con la cuota monetaria del subsidio familiar otorgado por las empresas y por deducción de la nómina.

Como músculo de la alianza, Comfama también buscó un proveedor de hierro, con el fin de que le garantizara el flujo de material para que la obra en la Villa Olímpica no se fuera a parar.

Además del constructor, del hierro y del cemento, otro problema logístico que solucionó la Caja para imponerle el ritmo vertiginoso a la obra, fue contratar otros proveedores que le aseguraron el suministró a tiempo de otros elementos para alimentar la construcción como el personal suficiente, el triturado, la arena, los ladrillos, los sanitarios, los lavaderos, los enchapes, las ventanas, los vidrios, las instalaciones eléctricas y las puertas para las viviendas.

Esos proveedores, que tenían sus clientes tradicionales, le apostaron a la Caja que, por primera vez en Colombia, imponía un ritmo inusual de construcción y tenía que recuperar el tiempo perdido en las obras del Mirador del Valle, donde por culpa del contratista había incumplido a sus afiliados la promesa de venta a tiempo.

En el caso de Industria Haceb, esta fabricante de electrodomésticos suscribió una alianza directa con los organizadores de los juegos para suministrarles a las unidades residenciales los calentadores que utilizaron los deportistas durante su estadía y que fueron donadas por la empresa. Sin embargo, Comfama firmó un convenio con Haceb para que cada familia de la Villa adquiera un combo de electrodomésticos (lavadora, nevera y estufa), dependiendo de su capacidad económica. Para ello, la Caja subsidia parte de los electrodomésticos y ofrece los créditos.

“La expectativa que tiene nuestro gerente es que cada solución de vivienda que Comfama entregue a un trabajador afiliado siempre vaya acompañada de un kit de electrodomésticos”, dice Jaime Alberto Palacio Escobar, director de Gestión Humana de Haceb. También el proyecto de Villa Suramericana funcionó como reloj suizo porque los proveedores confiaron en Comfama en cuanto a la garantía de flujo de caja para pagar los insumos y alimentar la maquinaria a la velocidad del tren de construcción de la Villa. Todo esto demandó una coordinación perfecta y con pedidos a tiempo a través de las otras micro alianzas.

Además de motivar relaciones de confianza y colaboración simultáneas con los proveedores, los interventores en la alianza, incluida Comfama, ganaron con el proyecto de la Villa Suramericana experiencia técnica y administrativa, orden en la programación así como en la logística en el pedido de materiales y en las compras oportunas. Igualmente, los participantes vislumbraron la posibilidad de tener una perspectiva de trabajo muy interesante para futuro, pues, seguramente serán actores que se tendrán en cuenta para otros proyectos generadores de valor público.

Otro de los factores de éxito de la Villa es que los constructores señalaron los sábados para reparar daños en la maquinaria y solucionar otros problemas registrados en la obra. Como todo marchó bien, fueron días que se constituyeron en ganancia adicional de tiempo. Comfama aportó la financiación, la dirección técnica, jurídica y toda la parte administrativa y gerencial, lo mismo que los diseños. En la coordinación de todo el engranaje, la Caja, por su poder de convocatoria, involucró directamente a las grandes compañías en el proyecto.

PSI industrializó la tecnología constructiva, el IDU la interventoría ya que había en la ejecución de la obra dineros del municipio. El Instituto de Deportes y Recreación – Inder - también cofinanció el programa habitacional y adelantó capital en pago por el alojamiento de los atletas.

“Si Comfama sale a licitar, la Villa Olímpica no se hubiera hecho. Necesariamente no hay que cerrar los negocios con abogados. El cierre de un negocio con el municipio puede tomar años y aquí se acordó en días y, claro, después se protocolizó… Por eso lo importante de la alianza… Si nos juntamos y unimos fuerzas somos capaces de hacer cosas como la Villa Olímpica”, afirma el gerente General de PSI, David Restrepo Restrepo.

La construcción de Villa Olímpica trascendió entre los actores, ya que pasó de ser un noviazgo con Comfama, a un matrimonio con bases muy fuertes que es la alianza.

Se debe destacar que al final los actores de la alianza dieron resultados, nuevos servicios a los usuarios y obtuvieron confianza recíproca durante el desempeño del proceso. Igualmente, dentro del concepto de valor público, tomaron decisiones sobre la asignación de recursos y la selección de sistemas apropiados de entrega. Estos son puntos de referencia con el cual medir el desempeño de las políticas e instituciones públicas.

**Bancolombia: Mi Casa con Remesas**

Quizás condiciones como mayores ingresos y marcadas lealtades familiares hayan sido propicias para definir la coyuntura económica en la cual desde hace un par de años, el ingreso por concepto de remesas ocupa el tercer rubro en la balanza de pagos nacionales luego del petróleo y el carbón, representando en 2009 cerca de 4.134 millones de dólares.

El comportamiento creciente de las remesas y el papel influyente que tiene la diáspora de casi tres millones y medio de colombianos sobre la economía del país, llamó la atención del Banco Interamericano de Desarrollo, en cuanto a la falta de productividad de estos recursos utilizados primordialmente para cubrir las necesidades inmediatas de consumo. En este contexto ¿Cuál podría ser un enfoque de inversión que fuera tanto beneficioso para las familias y al mismo tiempo fuera productivo para el país?

De acuerdo a una encuesta realizada a un grupo de migrantes colombianos sobre cuál sería su mayor interés para la inversión de remesas, el 65% manifestó el deseo de volver eventualmente al país y tener vivienda propia. Es así como Comfama liderando un grupo de cajas de compensación del país decide unir esfuerzos con Bancolombia en una alianza estratégica, implementando en 2007 un proyecto de la mano del BID, para generar un modelo que permitiera que las remesas que se recibían en Colombia, se invirtieran en vivienda, y de esta manera, lograr su canalización efectiva hacia la creación de valor público.

En una primera instancia Comfama, las otras cajas de compensación y Bancolombia, ofrecieron el servicio de crédito hipotecario a través de la canalización de remesas. No obstante, pronto surgió la necesidad de hacer un cambio de roles; según Myriam Botero gerente del negocio de residentes en el exterior de Bancolombia “en este proceso de aprendizaje pronto surgió la necesidad de enfocarse en las ventajas competitivas de cada uno de los actores aliados de una forma pertinente para el cumplimiento de la misión compartida”.

Bancolombia tenía amplia experiencia en la captación de remesas manejando el 20% de este mercado, y de acuerdo a la dinámica del convenio, se especializó en la constitución del ahorro previo, la colocación de créditos hipotecarios y la bancarización de las familias. Comfama y las otras cajas de compensación cumpliendo con la vocación de protagonistas en la ejecución de la política social en el país, se concentraron en la colocación de microcréditos para el mejoramiento, amoblamiento y complemento de la cuota inicial; además de otorgar los subsidios por ley y ejecutar los proyectos de construcción de vivienda de interés social. De acuerdo a Myriam Botero, precisamente esta redistribución de roles de acuerdo a las fortalezas de cada actor, permitió una mejor articulación entre las partes y una llegada más efectiva a la población objetivo, creando un entorno favorable para permitir la inclusión social de familias de bajos ingresos.

Una vez definido el objetivo común de los socios estratégicos en la conformación de la alianza, se establecieron las fases del programa *Mi casa con remesas*. Se analizó el mercado potencial de afiliados a las cajas de compensación, receptores de remesas de familiares en el exterior; se identificaron las barreras normativas para la definición de la Política Integral Migratoria, a través del DNP y la Cancillería; más adelante los aliados estratégicos diseñaron e implementaron un portafolio de productos financieros y no financieros que se ajustaran a las necesidades particulares de las familias receptoras de remesas. Finalmente para la comercialización, se creó una plataforma virtual que permitiera tener una ventanilla de consulta para los beneficios del programa y se realizaron ferias inmobiliarias internacionales organizadas por CAMACOL y Las Lonjas.

La sinergia creada entre el BID, Comfama, Bancolombia y las otras cajas de compensación en Colombia bajo la iniciativa de *Mi casa con remesas*, permitió establecer una relación de confianza y credibilidad para lograr que estas familias se bancarizaran y lograran cumplir el sueño de tener una casa propia.

A la fecha, se han movilizado recursos de crédito por el orden de $42 millones de dólares, y se han otorgado entre Comfama, las cajas socias y Bancolombia, 1.537 soluciones de vivienda. Otra meta importante alcanzada por el proyecto, es la capacitación y alfabetización financiera, a través de la cual más de 2.000 colombianos en el exterior y 800 en Colombia, se acercaron a conceptos básicos financieros y de remesas, que les permitan contar con elementos para la toma de decisiones con respecto a la compra de vivienda.

La participación del BID a través de la plataforma del FOMIN como fuente de financiación del proyecto, permitió fortalecer la credibilidad institucional de la alianza y por otro lado acceder al contacto con otros países, metodologías y desarrollos de sinergias entre proyectos que permitirán la sostenibilidad del programa en Colombia y la replica de la creación de valor público en otras regiones y países.

Pero sin duda el mayor logro de *Mi casa con remesas* es la alta efectividad que la alianza entre las cajas de compensación, la banca privada y la Cancillería ha tenido en la creación de valor público a nivel nacional, mediante la innovación en un tema que hasta hace unos años era considerado de alto riesgo en el sector financiero a pesar del alto potencial para generar productividad y bienestar para miles de familias colombianas.

**SURA y los Micro seguros**

La imposibilidad de ver a las personas de bajos ingresos como un consumidor al que se puede llegar con innovación, le ha significado a este grupo poblacional un sobrecosto entre 5 y 25 veces más por acceder a medicamentos, agua, arroz y el crédito, entre algunos ejemplos. *En Colombia, por ejemplo, un hogar o una microempresa de los estratos 1, 2 y 3 paga intereses de hasta 280% efectivo anual por acceder a un crédito con un prestamista informal*.

Dadas estas circunstancias, en las últimas décadas el desarrollo de las microfinanzas ha cobrado merecida importancia al intentar promover el acceso de las personas pobres a los servicios ofrecidos por instituciones como bancos, compañías de financiamiento, cooperativas y compañías de seguros, entre otras.

En efecto, cuando en el mundo miles de millones de personas viven en condiciones de pobreza y en medio de cierto apartheid financiero , las micro finanzas se configuran como alternativa de negocio que a su vez contribuye en la lucha contra la pobreza al atender las expectativas financieras de la base de la pirámide, propiciando instrumentos de ahorro, manejo y transferencia de riesgos y apalancando la creación de negocios, todo lo cual favorece el acceso a bienes y servicios que garantizan la satisfacción de las necesidades de las personas pobres y contribuye a mejorar los niveles de bienestar.

En este orden de ideas el microcrédito, el micro ahorro, y los micro seguros, conforman hoy el portafolio de servicios financieros ofrecidos a la base de la pirámide a través de diversos canales, y cada vez más, entorno a los productos de seguros se empieza a crear un especial interés, fundamentalmente por la vulnerabilidad de este tipo de mercado. En efecto, de acuerdo con numerosos estudios de mercado, las personas de menores ingresos se encuentran más expuestas a eventos inesperados como enfermedades, inundaciones, accidentes y la pérdida del empleo, lo que conlleva graves consecuencias para el bienestar y las finanzas de dichos hogares, pues su capacidad de respuesta es más limitada respecto a hogares de mayores ingresos.

Con el ánimo de que las personas en situación de pobreza reduzcan su vulnerabilidad al transferir sus riesgos, y tengan incentivos para el emprendimiento, los microseguros se han venido desarrollado en diferentes países de economías emergentes como un producto financiero que busca proteger y evitar que ante la ocurrencia de una pérdida o daño, las personas que han logrado superar la pobreza caigan nuevamente en ella, o que esta condición se acentúe entre quienes aún no han salido de las trampas de pobreza.

Colombia no es ajena a esta iniciativa de promover el acceso de las personas de menores ingresos a los seguros. Una muestra clara de ello, es el desarrollo sobresaliente de Colombia en la oferta de micro seguros con respecto a otros países de la región. No obstante lo anterior, es claro que aún son muchos los retos que enfrenta el sector asegurador para alcanzar una mayor penetración del seguro como esquema de protección en los hogares pobres.

Por ello Comfama ha formalizado una alianza con Suramericana de Seguros, compañía líder del gremio asegurador en Colombia. Las dos compañías están comprometidas en crear una cultura de seguros en las personas de los estratos más vulnerables de la población, teniendo como premisas unos objetivos de largo plazo y una gran transparencia y ética en su proceder.

A disposición del convenio, Sura pone todo su conocimiento y experiencia en el tema de los seguros, se compromete a diseñar y adaptar productos que satisfagan las necesidades de una población con alto grado de vulnerabilidad, creando un lenguaje amable, unos procesos sencillos y una respuesta oportuna en los momentos que el usuario mas lo necesite, es decir que los procesos de reclamación serán mucho mas expeditos que en una póliza tradicional.

Por su parte Comfama le aporta un gran valor agregado a la alianza al poner a su servicio toda su infraestructura física y de recurso humano mediante la cual prestara toda la asesoría técnica y comercial para que la dispensación de estos nuevos servicios tenga el impacto deseado y puedan llegar de una manera masiva a las familias más necesitadas de Antioquia. Al ser un negocio auto sostenible para ambas partes, se garantiza la vigencia de los servicios en el tiempo.

Casi siempre se vincula el tema de la pobreza con la educación, pero casi nunca se liga con la protección al patrimonio, este tipo de seguros lo que busca es blindar temporalmente el patrimonio para que ante la menor calamidad las familias no caigan nuevamente en los interminables círculos de la pobreza.

El primer ejercicio de Comfama en el terreno de los micro seguros fue Futurex el cual empezó a funcionar hace dos años como un subsidio al crédito de vivienda que se entrega mediante un seguro de vida que cubre al deudor, quedando así protegido el patrimonio familiar en caso de que fallezca la cabeza del hogar. El pasado 11 de mayo Comfama lanzo dos nuevos servicios de seguros que complementan el seguro ya existente, se trata de “protección al empleo”, el cual cubre cinco cuotas del crédito en caso que la persona quede desempleada, un buen complemento al ya instalado Futurex. El otro es “vida Comfama” que cubre enfermedades graves, hospitalización, incapacidad permanente y muerte.

**El Metro de Medellín**

En 2006 Comfama y el Metro de Medellín suscribieron una alianza, para crear las *Bibliometro* con el fin de promover la lectura entre los 450 mil usuarios que a diario se movilizan por este sistema de transporte masivo a través del Valle de Aburrá.

Las Bibliometro, situados en las estaciones de San Antonio, Acevedo, Itagüí y Niquía, prestan libros a los pasajeros, ofrecen Internet gratuito suministrado por las empresas UNE-EPM Telecomunicaciones y realizan proyecciones de cine arte.

La acogida ha sido clara. Desde que comenzaron a operar las Bibliometro, se han prestado 210.953 libros y  457.739  personas han utilizado este servicio. En 2009, las Bibliometro registraron 141.458 asistentes, 67.266 consultas, 74.209 préstamos y sólo en el primer trimestre del 2010 ya suman 15.218 asistentes, 31.036 consultas y 19.431 préstamos.

Las Bibliometro y los llamados “Pregoneros de lectura” se suman a las siete bibliotecas Comfama y a los tres Parques Biblioteca de la Alcaldía de Medellín que administra la Caja; conformando una red que en 2010 brindó 314.318 posibilidades de material bibliográfico, benefició a 6'613,197 usuarios directos y 1'574.592 personas que utilizaron el servicio a través de 25 Centros de Consulta en Línea.

Del convenio hace parte el programa “Palabras Rodantes”, una colección de libros que circulan de manera gratuita entre los usuarios del Metro, quienes después de leerlos los devuelven para que sigan rodando.

Más de 200.000 ejemplares de los 29 títulos de la colección “Palabras Rodantes” circulan por los dispensadores de libros en las estaciones Madera, Santo Domingo, Industriales, Suramericana, Aguacatala, Floresta, Niquía, Bello, Acevedo, Andalucía, Universidad, San Antonio, Juan XXIII, San Javier, Poblado, Vallejuelos e Itagüí.

Los promotores de lectura son tres pregoneros, quienes durante 30 horas a la semana leen en voz alta libros de la colección Palabras Rodantes a los usuarios del metro. Este proyecto permite que los pasajeros mientras van al trabajo o a la casa, tengan la oportunidad de mejorar su calidad de vida, y en consecuencia, generar un mayor desarrollo social y cultural.

El metro se le midió a esta alianza con Comfama por varias razones. Entre ellas, la agilidad y flexibilidad con que las empresas del sector privado pueden acometer un proyecto de interés público en un momento dado; por los recursos humanos, técnicos y financieros; y por el conocimiento de una actividad específica.

La Caja de Compensación aportó la trayectoria y el conocimiento relacionados con el manejo y administración de bibliotecas: equipos, software, colección de libros. El Metro suministró, además de las instalaciones locativas y del personal, los miles de usuarios que pasan todos los días por sus estaciones.

Es una alianza ganadora para ambas empresas y ha contribuido a fortalecer la cultura metro, orgullo de los antioqueños.

“En el metro entendemos la movilidad de pasajeros más allá del transporte entre un lugar de origen y otro de destino, como una experiencia vital para formarlos en competencias ciudadanas, en arte, música, literatura y poesía. Es aquí donde la alianza con Comfama cobra importancia”, dice el gerente del Metro, Ramiro Márquez.

Con la alianza, el Metro y Comfama coincidieron en objetivos comunes, sobre todo en los temas sociales, educativos y culturales de manera exitosa. En primer lugar, gracias a la afinidad de su público, estratos 1, 2, 3 y 4 de la población; y por otro lado, la empatía que ha existido entre los funcionarios y los directivos ha propiciado una relación de confianza.

Precisamente con Comfama le ha apuntado a esos objetivos: mejorar los indicadores de lectura de los usuarios, darles la posibilidad de acceder a colecciones de libros que les permitan crecer espiritual e intelectualmente y, además, buscar un fácil acceso a Internet para contribuir a cerrar la brecha digital. El Metro tiene un profundo interés en establecer alianzas de largo plazo, sobre todo en los temas educativos y culturales, pues sabe que los resultados se consiguen a través de un proceso.

Los directivos de el Metro, consideran que Comfama es escenario ideal para alianzas, ya que es una de las cajas de compensación más importantes del país, posee reconocida experiencia y trayectoria en muchas áreas que le apuntan al desarrollo, es una empresa seria que sabe hacer las cosas, tiene presencia en muchas de sus zonas de influencia y muchos de los viajeros se encuentran afiliados.

El metro, como otras compañías, se mueve hoy en el ámbito de la responsabilidad y le apunta a la triple generación de valor en los ámbitos ambiental, económico y social, con respecto al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. En ese aspecto es fundamental la coincidencia que existe en los objetivos sociales con Comfama para el desarrollo de las alianzas público-privadas, siendo el más importante la vocación de mejorar la calidad de vida de la población.

También precisa que para que el proceso dentro de una alianza sea exitoso se deben respetar las fortalezas del aliado, sus conocimientos y experiencia en materias que no hacen parte del negocio. En este caso, Comfama sabe de bibliotecas, sabe seleccionar y adquirir las mejores colecciones de libros, tiene los programas y equipos para manejarlas. Como el Metro no es experto en esas competencias, buscó la alianza para desarrollar las Bibliometro, un concepto que, de acuerdo a expertos internacionales que han visitado a Medellín, es de categoría mundial con un alto contenido de innovación.

Para mantener viva la alianza con la Caja, el Metro considera que se debe avanzar en las mediciones de impacto de los programas, para corroborar el efecto positivo que estos tienen en la comunidad; e igualmente plantea que es necesario dar continuidad a los programas con el mismo entusiasmo que se ha puesto hasta ahora.

La colección Palabras Rodantes, por ejemplo, se ha convertido en un acontecimiento muy importante en materia editorial en nuestro medio. Son pocas las colecciones de 10.000 ejemplares que se publican en Antioquia y es una forma de democratizar la lectura y de invitar a los usuarios a que hagan parte del universo literario. Además, es una apuesta al valor de la confianza. Bajo este esquema el libro se convierte en un bien público que se retorna tras su lectura a un buzón y se debe cuidar.

En lo referente a los límites y riesgos de una alianza, el Metro indica que estos existen cuando una de las partes quiere imponer intereses particulares, cuando no existe trabajo en equipo, cuando los objetivos que se buscan no son comunes, cuando las visiones de las empresas no encuentran puntos de coincidencia, cuando los resultados no son los esperados. La alianza no tiene sentido cuando las condiciones del entorno cambian y cuando no hay un adecuado equilibrio en lo que cada uno puede aportar.

**Argos y Construya**

Miles de colombianos aspiran a mejorar las condiciones de su hábitat, y pensando en esto, Argos y Comfama se unieron con el propósito de abrir las puertas a una oferta comercial que facilitara el mejoramiento de sus viviendas, por medio de la compra de materiales en los depósitos afiliados a Argos.

Comfama invirtió $38.794 millones en 7.671 créditos para mejoramiento de vivienda con los cuales se ha proyectado generar 1.250 empleos permanentes durante un año. Los créditos que se otorgan varían desde $1’000.000 hasta $30’000.000, con la tasa de interés más barata del mercado: 0.9% (para quienes devengan menos de 4 cuatro salarios mínimos), un subsidio de VIVA (empresa de vivienda de Antioquia), un plazo de siete años y la posibilidad de pagar con la cuota monetaria de subsidio y por deducción de nómina.

“Estoy seguro que este proyecto le traerá importantes beneficios, no solo a los dueños de los depósitos afiliados a Argos sino a todos los colombianos que se acerquen a Comfama para solicitar su crédito y mejorar su calidad de vida con una casa renovada” afirma José Alberto Vélez, Presidente de Argos.

Los créditos fueron destinados a reparaciones y/o adecuaciones y obras en alcobas, sala, espacio múltiple, baños, pisos, techos, instalaciones eléctricas, cocinas y construcción de nuevos espacios.

Resultados del programa:

|  |  |
| --- | --- |
| Créditos solicitados | 3.817 créditos |
| Valor de los créditos solicitados | 21.540 millones |
| Créditos con subsidio a la tasa | 3.697 por $20.357 millones. |
| Afiliados beneficiados | 3.100 afilados |
| Promedio del crédito solicitado | $5,5 millones con subsidio a la tasa.  $9,8 millones sin subsidio a la tasa. |

¿Quiénes se beneficiaron? El 65% de los créditos entregados corresponde a afiliados que ganan hasta dos salarios mínimos. El 22% a afiliados con ingresos no superiores a 3 salarios mínimos y un 9% para afiliados que devengan menos de 4 salarios mínimos.

Presencia en gran parte del territorio antioqueño: Recibimos solicitudes de 61 municipios de los 125 del departamento de Antioquia.

El programa movilizó una red de más de 930 proveedores de materiales de construcción, afiliados en su mayoría al programa Construyá de Argos (Programa para financiar la compra de cemento, materiales y herramientas de construcción principalmente a los estratos socioeconómicos 1,2 y 3, a través de la Red de Centros de Materiales y Ferreterías). Las ventas de materiales ascendieron a más de $15.000 millones, sin contar con los recursos invertidos por las familias, que equivalen aproximadamente a $1.200 millones de pesos adicionales, para un total de $16.200 millones.

Los 3.100 mejoramientos con subsidio que el programa aprobó, generó 10.358 empleos directos, con un promedio de ejecución por mejoramiento de 64 días, lo que equivale a 1.841 empleos permanentes año.

Ventajas para los afiliados

* Redimir los créditos de vivienda y el bono de mejoramiento cerca de su residencia (menor costo de transporte)
* Materiales con precios razonables al marcar la competencia entre los depósitos en del mismo sector
* Adquirir materiales oportunamente

Ventajas para la red

* rotación de sus inventarios
* Mayor liquidez
* Atender nuevos nichos de mercado
* Disminuir riesgos de cartera
* Mayor flujo de clientes

Ubicación de la red

* En 11 departamentos de Colombia, y
* En 14 municipios del departamento de Antioquia

**Alcaldía de Medellín – Fundación Fraternidad Medellín: Colegio San José**

Las instalaciones del Colegio San José, construido en 1955, fueron propiedad de los Hermanos de la Salle hasta el año 2006 cuando la entidad Fraternidad Caritativa de Medellín, decide comprarla con motivo de la celebración de los 50 años de su fundación.

En 2007, según testimonio de la directora de la institución “se consultó con el alcalde de ese entonces, para realizar un proyecto de ciudad en esta propiedad, con los mejores aliados estratégicos que fueran pertinentes, convenientes y confiables”. De esta manera, la propiedad es donada al Municipio de Medellín para crear una institución educativa y recreativa, siguiendo la vocación fundamental de Fraternidad Caritativa de Medellín y la estrategia de política pública de ciudad.

La zona de influencia del antiguo Colegio San José se extiende a la mayoría de los barrios de la Comuna 8 (Boston, Sucre, Caicedo, El Pinar, Enciso, Las Perlas, La Ladera, La Libertad, la Sierra, Villatina, Sol de Oriente, Santa Lucía, las Estancias, La Esperanza, Villa Turbay, Quintas de la Playa, sector Pacífico, Villa Hermosa, Buenos Aires, Manrique y La Candelaria) compuesta principalmente por estratos 1 y 2 del SISBEN, en otras palabras, los más vulnerables y aquellos con menores posibilidades de acceso a los servicios básicos de educación superior, educación preescolar y recreación.

Una vez identificadas las amplias necesidades de la zona, el Municipio crea La Ciudadela Educativa Fraternidad a través de una alianza global con los actores clave especialistas en la prestación de los servicios concebidos para este complejo; la recreación y manejo de las placas deportivas estarían a cargo del INDER, la educación tecnológica estaría a cargo del Instituto Tecnológico de Medellín – ITM –y la educación preescolar estaría a cargo de Comfama.

Específicamente en el caso de Comfama se creó por comodato el Preescolar Comfama Boston como respuesta a la insuficiente oferta de servicios para la primera infancia de las familias de los afiliados y el aumento del ingreso al régimen subsidiado de los habitantes ubicados en la zona.

Actualmente, de los 3.899 niños que atiende Comfama con servicios de educación básica preescolar de párvulos, prejardín, jardín y transición en Medellín, 459 son atendidos en el Preescolar Comfama Boston, ubicado en la sede de La Ciudadela Educativa Fraternidad. Para mejorar los niveles de calidad de vida de estos niños, en esta alianza se tuvo muy presente el objetivo de reducir la exclusión e intervenir una zona con un difícil contexto socio-económico y antecedentes marcados de violencia, de una manera eficiente, rentable, y con un alto sentido social que permitiera crear valor público.

La vocación del servicio prestado responde no solamente a las necesidades de educación de la primera infancia, de igual manera cubre integralmente las necesidades de los niños e impacta de forma positiva el bienestar de sus familias. El programa *Creciendo Juntos*, garantiza una cobertura completa en salud preventiva, vacunas, control de crecimiento y desarrollo, complementos nutricionales durante la jornada y acompañamiento para la detección y prevención de las situaciones de abuso y maltrato infantil.

Al influir en el bienestar de la niñez de esta zona, Comfama, el ITM y el INDER son más que operadores de un servicio; son principalmente aliados para la ejecución de la política social del Municipio en el eje de un acuerdo mutuo entre el Estado y el sector privado, para beneficio de la población impactada y el desarrollo sostenible de ciudad.

**Fundación Secretos para Contar**

La Fundación Secretos para Contar lidera un programa de educación no formal para familias rurales, resultante de una red establecida entre la empresa privada, el sector público, el sector solidario y las cajas de Compensación como Comfama, comprometidas con la realización de aportes en programas y contenidos que mejoren la calidad de vida de las poblaciones ubicadas en áreas rurales dispersas.

El mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de menores ingresos ha sido siempre el propósito de Comfama, quehacer que va de la mano con el objetivo de la Fundación.

La vinculación de la Caja, dice la asesora de Secretos para Contar, Lina Mejía Correa, ha sido desde el comienzo de un gran valor no sólo por sus aportes económicos, sino por los conocimientos aportados al buen desarrollo de la Fundación.

La participación y la visión de la Caja permiten beneficiar familias ubicadas en las áreas de influencia directa de las diferentes sedes de atención, e igualmente y da coherencia a su objetivo de facilitar el acceso a los servicios para la formación de sus asociados y la creación de capacidades que enriquecen su calidad de vida de manera integral.

Como aliado y escenario adecuado, la Fundación destaca la especialidad de Comfama en la compensación familiar, con el suministro de servicios sociales para las poblaciones de menores ingresos y en condiciones de vulnerabilidad.

Para las áreas trabajadas por la Caja como la educación, su participación en el programa Secretos para Contar posibilita una estrategia novedosa de promoción de lectura para familias rurales, y así mismo impulsa políticas sociales con estrategias que aportan al compromiso y responsabilidad con las familias que acceden a sus servicios.

La Fundación afirma que la equidad debe ser el eje de trabajo dentro de los objetivos sociales de la Caja, la cual debe ser promovida a través de alianzas público-privadas, para generar de manera conjunta un trabajo coordinado y un excelente impacto. La participación de Comfama en el programa Secretos para contar es una clara muestra del compromiso de la entidad en el trabajo en este tipo de alianzas.

La experiencia en la red de apoyo vinculada al programa Secretos para Contar partió de la definición inicial de un objetivo: aportar a la calidad de vida de la población rural mediante un programa de educación no formal, que de manera integral incentivara la promoción de la lectura en las familias y los maestros rurales. Las 92 entidades aliadas al programa, dentro de las que se destaca Comfama, encontraron cabida en este objetivo inicial y cada uno, según su orientación hacia lo social y la equidad, participa de manera activa en su construcción y su fortalecimiento. El respeto y límite de actores está implícito desde la definición de la meta inicial.

La sostenibilidad de las alianzas está dada desde la línea base que origina el tema, donde se identifica la condición y pertinencia y por ende su duración y permanencia. La línea de educación es muy clara para Comfama al igual que para Secretos.

La promoción de la lectura en las familias rurales mediante contenidos pensados y diseñados para habitar las casas campesinas colombianas, es la temática que ha motivado las múltiples alianzas de las entidades que participan en el programa.

La preservación de estas alianzas está dada en el compromiso del programa de contribuir a la dignificación y mejoramiento de la población rural colombiana, partiendo de la familia como el núcleo más importante de atención, y de igual manera, integrando a los diferentes actores de su entorno, incluyendo a los maestros y líderes. Los diferentes programas que para ellos se desarrollen, asegurarán el cumplimiento del objetivo inicial y la sostenibilidad de las alianzas con los diferentes actores.

Para la Fundación, el límite de una alianza estará dado siempre por el cumplimiento del objetivo inicial definido. Siempre y cuando el norte y la ejecución sean transparentes, eficientes y de alto impacto y todo esto vaya de la mano con el aliado, el riesgo será mínimo. La potencia transformadora del programa y la retribución social para los diferentes aliados se evidencian en los resultados de las mediciones periódicas que se realizan.

**Otras Voces**

El gerente de Soporte y Desarrollo de Gestión Humana y Servicios de la empresa Nacional de Chocolates, Diego Paz Restrepo, asegura que además de la identificación clara de la visión y de los objetivos para que una alianza sea exitosa, se requiere conocer las capacidades que cada una de las partes tiene para articular las metas y hacer un seguimiento profundo al desarrollo de la misma.

Para la Gerente de Servicios a los Residentes en el Exterior de Bancolombia, Susana Gómez Velásquez, los factores claves de éxito de las alianzas son dos: “que se tenga un objetivo común que le apunte a unas necesidades específicas; y hacer lo posible para que la unión de esfuerzos le dé sostenibilidad a los proyectos”.

“El elemento central es la claridad y la concurrencia alrededor de un objetivo y que éste, a su vez, congregue a las partes por convicción. En este contexto, cada cual debe hacer aquello en lo que tienen mayor competencia y asumir el rol que les corresponde, de acuerdo con sus capacidades. Ahora, mientras menos abstracto sea el objetivo, será más claro el trabajo y sus efectos”, afirma la primera dama de Medellín, Marta Liliana Restrepo Reyes, sobre los factores de éxito de una alianza y sobre la necesidad de vincular al sector privado por su capacidad de generar conocimiento, innovación y aprendizaje.

Por su parte, la gerente de Soluciones y Riesgos del Grupo de Inversiones Suramericana, Margarita Henao Arango, coincide con Marta Liliana Herrera, al señalar que el factor de éxito más importante de las alianzas es tener un objetivo común.

“Luego hay que generar un conocimiento que permita unir las culturas de las compañías que trabajan juntas para cumplir con ese objetivo”.

Como afirma Ramiro Márquez Ramírez

Gerente del Metro de Medellín el encuentro publico privado le agrega a la acción pública “la agilidad y flexibilidad con que las empresas del sector privado pueden acometer un proyecto de interés público; los recursos humanos, técnicos y financieros; el conocimiento de una actividad específica (…)Eso significa mayor desarrollo social”

“Las alianzas constituyen una oportunidad para los socios cuando son pertinentes, convenientes y suficientes (…) las alianzas se deben realizar en temas específicos para conseguir de manera sistemática el cumplimiento de objetivos”, afirma Lina Mejía Correa, Presidenta Consejo de Administración, Fundación Secretos para Contar

Santiago Piedrahita, Subgerente de Cooperación y Negocios Internacionales, Instituto de Desarrollo de Antioquia – IDEA –, sostiene que “En una alianza es imprescindible la existencia de coincidencias entre los objetivos sociales de las instituciones para desarrollar Acuerdos Público Privados (…)

**BIBLIOGRAFÍA**

2009 “Alianzas público-privadas en el marco de la Red Juntos” Departamento Nacional de Planeación. Documento de trabajo. 22 páginas.

2004 Barzelay, M; Cortázar Velarde, J. “Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social”. Síntesis de documento de trabajo. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C. Estados Unidos.

2009 Kelly, G et al. “Creating Public Value”. Documento de trabajo. Unidad Estratégica Cabinet Office. Londres. 35 pág.

2004 Moore, M; Khagram, S. “On creating Public Value: What Businesses might learn from Government about Strategic Management”. Documento de Trabajo. Escuela de Gobierno John F. Kennedy, Universidad de Harvard. 27 pág.

2005 Prahalad “La fortuna en la base de la pirámide: cómo crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado”. Ediciones Granica S.A. Barcelona. 382 pág.

2005 Repetto, F. “La Gerencia social ante los nuevos retos del desarrollo social en América Latina”. Magna Terra Editores, S.A. Guatemala. 299 pág.

2003 “Understanding Public – Private Partnerships”. United Nations Foundation. Documento de trabajo sobre las Discusiones en Aylesbury, Inglaterra y el Foro Económico Mundial de Davos, Suiza en 2003. Washington D.C. 18 pág.

“Presidente del BID convoca a organizaciones públicas y privadas a asociarse para luchar contra la pobreza” publicado el 24 de septiembre de 2009. Recurso Web: <http://www.iadb.org/news-releases/2009-09/english/idbs-president-moreno-calls-on-public-and-private-sector-organizations-to-boost-5677.html>

1. En este ejercicio han participado con sus consejos, opiniones y testimonios Martha Liliana Herrera, Carlos Ignacio Gallego, Jorge Ignacio Acevedo, Jesús Alfonso Jaramillo, Jorge León Sánchez, Santiago Piedrahita, Lina Mejia, Diego Paz, Juan Guillermo Botero, Miriam Botero, David Restrepo, Gustavo Ramírez, Margarita Henao, Susana Gómez. A ellos nuestra gratitud por su interés, entusiasmo y aportes. [↑](#footnote-ref-1)
2. 2004 Barzelay, M; Cortázar Velarde, J. “Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social”. Síntesis de documento de trabajo. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C. Estados Unidos. [↑](#footnote-ref-2)
3. CEPAL, 2009. [↑](#footnote-ref-3)
4. Las áreas se definen así:

   Área 1: alianzas muy amplias, profundas y con estructuras formales / estructuradas (aunque en algunos casos se como en Suecia se dan de manera informal y tácita).

   Área 2: foros formales bien estructurados, de participación amplia e interacción activa entre el sector público y el privado, tanto a nivel del diseño de estrategias nacionales como de su implementación. Sin embargo, su relevancia en materia de adopción de decisiones está condicionada por la ideología de los gobiernos de turno.

   Área 3: La formulación e implementación de la estrategia supone la participación de diversas instancias jerárquicas públicas. El gobierno de turno lleva a cabo amplias consultas con sus socios en lugar de diálogos, tras lo cual toma sus decisiones y anuncia la estrategia, lo que se traduce en un entendimiento público más que en un consenso.

   Área 4: la formulación e implementación de estrategias están a cargo casi exclusivamente del gobierno y sus técnicos. [↑](#footnote-ref-4)
5. “Understanding Public – Private Partnerships”. United Nations Foundation. 2003. Documento de trabajo sobre las Discusiones en Aylesbury, Inglaterra y el Foro Económico Mundial de Davos, Suiza en 2003. Washington D.C. 18 pág. [↑](#footnote-ref-5)
6. 2009 Kelly, G et al. “Creating Public Value”. Documento de trabajo. Unidad Estratégica Cabinet Office. Londres. 35 pág. [↑](#footnote-ref-6)
7. “Presidente del BID convoca a organizaciones públicas y privadas a asociarse para luchar contra la pobreza” publicado el 24 de septiembre de 2009. Recurso Web: http://www.iadb.org/news-releases/2009-09/english/idbs-president-moreno-calls-on-public-and-private-sector-organizations-to-boost-5677.html [↑](#footnote-ref-7)
8. 2004 Moore, M; Khagram, S. “On creating Public Value: What Businesses might learn from Government about Strategic Management”. Documento de Trabajo. Escuela de Gobierno John F. Kennedy, Universidad de Harvard. 27 pág. [↑](#footnote-ref-8)
9. 2005 Repetto, F. “La Gerencia social ante los nuevos retos del desarrollo social en América Latina”. Magna Terra Editores, S.A. Guatemala. 299 pág. [↑](#footnote-ref-9)
10. 2009 Kelly, G et al. “Creating Public Value”. Documento de trabajo. Unidad Estratégica Cabinet Office. Londres. 35 pág. [↑](#footnote-ref-10)
11. Construido a partir del trabajo bibliográfico y de investigación periodística realizada por el periodista económico Gustavo Ramírez. [↑](#footnote-ref-11)
12. 2005 Prahalad “La fortuna en la base de la pirámide: cómo crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado”. Ediciones Granica S.A. Barcelona. 382 pág. [↑](#footnote-ref-12)