

El programa Aflora de la Fundación Bolívar Davivienda y su transformación

**Lina María Otálora Román
María Fernanda Delgado**

1. Breve descripción del problema

El programa Aflora de la Fundación Bolívar Davivienda inició en el año 2009, con el objetivo de mejorar la forma tradicional de apoyar económicamente a las diferentes organizaciones sociales buscando generar un mayor impacto y mejores resultados. Es por esta razón que Aflora inició con un programa de entrenamiento en temas administrativos y de gestión con carácter presencial. Empezó formando directivos y colaboradores de organizaciones sociales en Bogotá y en Cartagena. Durante 4 años funcionó de esta forma, en determinado momento la junta directiva empezó a pedir más cobertura y optimización de los recursos financieros. Así pues se empezó con la virtualización del programa. Esta modificación permitió mayor cobertura y una personalización de las necesidades de las organizaciones sociales. Sin embargo, para el programa la aplicación de una nueva metodología de trabajo significó nuevos retos, entre otros los más importantes fueron relacionados con optimizar los recursos, es decir el dinero, los procesos y el tiempo.

2. El Grupo Bolívar y la Fundación Bolívar Davivienda

El Grupo Bolívar es uno de los grupos económicos más importantes de Colombia, fundado en 1939 durante la Segunda Guerra Mundial. Inicialmente se llamó Seguros Bolívar y entró al mercado a competir con la única aseguradora para ese entonces en Colombia llamada Colseguros. En los años 50 el grupo Bolívar comenzó a ampliar su portafolio buscando negocios en otros sectores como el ahorro sin abandonar su principal actividad que son los seguros y la capitalización. Desde los años 60 el Doctor José Alejandro Cortés tomó la presidencia de la compañía y durante su mandato en el

grupo Bolívar se consolidaron sectores como la construcción y la banca con el banco Davivienda que inició como una corporación de ahorro y vivienda, pero con el tiempo formó grandes adquisiciones en el sistema financiero. El grupo tiene otros negocios que ha adquirido como Asistencia Bolívar, Inversiones Anagrama, Imextal 82, C.B. Bolívar Inmobiliaria, Inversora 2020 S.A, entre otras. Más adelante, en la década del 2000 empezó su expansión hacia Centro América en donde actualmente Seguros Bolívar y Davivienda cuenta con presencia en países como Costa Rica y Guatemala, entre otros.

El Grupo Bolívar representado por Sociedades Bolívar fue fundado por la familia Cortés. En la actualidad sus fundadores siguen contando con un porcentaje de representación mayoritario (70%), seguido por la Universidad Externado de Colombia con un 26% y la Corporación Financiera Internacional tiene bajo su poder el 4%.

Para el año 2018 el Grupo Bolívar obtuvo una utilidad de \$761.170.725 representando un decrecimiento en comparación al año 2017 que mostró \$782.234.205. A pesar de haber presenciado decrecimientos en sus utilidades en las diferentes crisis económicas en Colombia, el Grupo Bolívar ha permanecido aislado de los efectos secundarios que estas podrían generar debido al buen manejo financiero que se le ha dado durante el tiempo (Grupo Bolívar, 2018).

El Doctor José Alejandro Cortés, expresidente del Grupo Bolívar se caracterizó por ser muy activo en la construcción de la democracia y el bienestar económico y social del país. Es por esto que hizo parte de diferentes juntas directivas de importantes organizaciones sociales del país y desde sus negocios siempre trató de que no solo aportaran ganancias económicas para el grupo sino desarrollo para el país. Esta visión filantrópica del presidente dio paso para que se creara la Fundación Bolívar Davivienda.

Durante 2009, el Grupo Bolívar decidió consolidar su actividad filantrópica en una fundación empresarial que alineara los criterios de solidaridad y apoyo a la comunidad que las empresas del Grupo vienen realizando desde la creación de Seguros Bolívar en 1939. Con este fin, se unieron los esfuerzos de dos fundaciones que el Grupo Bolívar había conformado: La Fundación para el Premio de Periodismo Simón Bolívar y la Fundación Libertador, naciendo así la Fundación Bolívar Davivienda. (Fundación Bolívar Davivienda, 2010, p. 5)

La Fundación Bolívar Davivienda empezó su operación en el 2009 recibiendo donaciones de Seguros Bolívar y su banca Davivienda en su mayor parte y de algunos dividendos y participaciones que el grupo tiene en la bolsa. Así mismo se acogió a 8 líneas de trabajo que son las siguientes: Arte y Cultura, Educación, Fortalecimiento Institucional, Vida en Familia y Cohesión Social, Salud y Rehabilitación, Medio Ambiente, Periodismo y Emprendimiento. Adicional a esto se encargó de tener presencia a nivel nacional a través de las diferentes oficinas regionales del Grupo Bolívar administrado por 21 comités de Sinergia conformados por funcionarios voluntarios de las diferentes compañías en cada región que estaban encargados de hacer donaciones y jornadas de voluntariado hacia las comunidades y organizaciones sociales de las regiones. Para el 2010, la Fundación Bolívar Davivienda reportó gastos misionales por cada línea de gestión por \$7.433.317.324. (Fundación Bolívar Davivienda, 2010).

Durante estos años la Fundación Bolívar Davivienda ha venido enfocando su estrategia hacia una misión inspirada en lo que el Grupo Bolívar quiere lograr en la sociedad. Es por esta razón que en la actualidad la Fundación Bolívar Davivienda ya no tiene estas 8 líneas de trabajo. Su misión principal es la siguiente: “Como expresión del compromiso social del Grupo Bolívar, apoyamos y potenciamos proyectos transformadores y de alto impacto que generan capacidades en personas, comunidades y organizaciones, para construir una sociedad más justa, equitativa e innovadora” (Fundación Bolívar Davivienda, 2019, párr. 1).

La misión establecida por el grupo se alineó y agrupó en los siguientes programas:

- **Aflora:** acompaña a las organizaciones sociales en su proceso de maduración a través del desarrollo de competencias que les permitan ser sostenibles y tener un mayor impacto en la región donde operan.
- **Filarmónica Joven de Colombia:** Entregamos las herramientas para que cientos de talentos jóvenes construyan su proyecto de vida a través de la música sinfónica.
- **Emprende País:** Fortalece empresas con alto nivel de crecimiento, a través de la capacitación y el acompañamiento

- **Voluntariado Familia Bolívar:** Promueve la solidaridad, la innovación y la participación de colaboradores, familiares y pensionados del Grupo Bolívar en proyectos sociales pertinentes para el logro de objetivos de desarrollo sostenible.
- **Premio Nacional de Periodismo Simón Bolívar:** Esta iniciativa del Grupo Bolívar premia al periodista por su trabajo y beneficia a todos aquellos quienes, desde el rigor y la ética, ejercen el periodismo en medios radiales, audiovisuales, impresos y digitales.
- **Becas al talento:** Para evitar la deserción de jóvenes destacados por su desempeño académico en la vida universitaria, la Fundación Bolívar Davivienda ha creado el programa Becas Crédito por la Excelencia, que está dirigido a estudiantes de pregrado con altas calificaciones, que se encuentren cursando entre 5to y 8vo semestre, y que estén atravesando por dificultades económicas que impidan la continuidad de su proceso formativo.
- **Inversión Social:** Cofinancia proyectos sociales que tengan una problemática identificada y una propuesta de solución pertinente que genere capacidades, empodere comunidades y promueva la sostenibilidad. (Fundación Bolívar Davivienda, 2019)

En la actualidad, varios de los primeros programas que se crearon desde sus inicios permanecieron y son catalogados como los *core* o núcleo. Entre esos está Emprende País, Aflora e Inversión Social. Actualmente la fundación ha ganado la credibilidad ante la Junta Directiva, los donantes y la sociedad civil en general y es por esta razón que su presupuesto es cada vez mayor. Para el año 2017 la Fundación Bolívar Davivienda reportó gastos misionales de \$21,218,716,137 (Fundación Bolívar Davivienda, 2018).

3. Inicios del programa 2009 - 2012

El programa Aflora comenzó en el año 2009 con el nombre de Desarrollo Institucional. La misión del programa fue fortalecer la institucionalidad del país para contribuir al progreso de este. Como tradición, el Grupo Bolívar ha apoyado organizaciones cuyo objeto sea promover la paz, la transparencia, la democracia, la transparencia y la justicia.

En consecuencia, desde la Fundación Bolívar Davivienda se continuó apoyando a estas organizaciones otorgando donaciones anuales para aportar a su sostenimiento.

Aunque estas donaciones aportaban a su misión, no contribuían a la sostenibilidad de este. De las organizaciones sociales a las que se les entregaban los diferentes recursos no se tenía información relevante, en tanto que solo hacían una solicitud anual para pedir el apoyo, pero de su gestión y desempeño no se tenía un historial ni referencias. Debido a esto Aflora inició con la recolección de información en las organizaciones sociales con el fin de encontrar si las donaciones entregadas anualmente estaban siendo utilizadas de la manera más óptima, obteniendo el mayor impacto de la manera más eficiente.

Por esta razón, la Fundación Bolívar decidió crear Aflora el cual se encargaría de la sostenibilidad y la generación de capacidades administrativas dentro de las organizaciones sociales del país. Aprovechando la estructura de capacitación del Grupo Bolívar junto con el Centro de Formación Gerencial del mismo, se contó con la posibilidad de capacitar a todas las organizaciones sociales que cuentan con el apoyo económico. Es así como en 2009 se inicia el programa piloto con 5 fundaciones que ingresan al programa de Fomento Microempresarial del CFG, junto con estudiantes en práctica y profesores de la Universidad Externado de Colombia, de esta forma se realizó un diagnóstico completo en todas las áreas de la organización. Más adelante se vincula a la Universidad Javeriana quienes aportaron practicantes de Ingeniería Industrial apoyando a las organizaciones participantes en la optimización de sus procesos. La dirección del programa al finalizar la prueba piloto concluye resaltando la importancia de crear un programa de formación específico para organizaciones sociales pues el funcionamiento de estas es muy diferente al de una microempresa. Así nace el primer Diplomado de Gerencia de Fundaciones con el objetivo de lograr organizaciones con un mayor impacto social y que sean autosostenibles en el tiempo.

Inicialmente se tuvo prevalencia por las organizaciones que por tradición el Grupo Bolívar apoya económicamente. En octubre de 2010 se graduó la primera promoción.

Durante 9 meses, 40 personas que representaban a 23 fundaciones que trabajan en diferentes sectores sociales como la educación, niñez, arte y cultura, salud, entre otras, recibieron formación y actualización en temas como: Planeación

estratégica, principios e identidad corporativa, marco jurídico, legal, fiscal y tributario, conceptos básicos en administración, gestión y gerencia, mercadeo, posicionamiento, servicio al cliente, manejo de finanzas y análisis financieros, habilidades gerenciales e indicadores de gestión, entre otros. (Fundación Bolívar Davivienda, 2010, p. 49)

Durante este mismo año se encuentra en curso la segunda promoción del Diplomado con 19 instituciones participantes representadas por 32 personas. Para estos programas se ejecutó un total de \$54.478.348 COP.

Es posible asegurar que el año 2012 fue de grandes avances ya que se expandió el programa educativo y se hizo el primer intento de hacer seguimiento al impacto dentro de las organizaciones sociales con una plataforma educativa. Durante este año se graduaron 28 personas de 21 instituciones correspondientes a la tercera promoción del diplomado, en agosto del mismo año empezó la cuarta promoción con la participación de 36 personas de 22 instituciones. Es en este año es cuando el programa decide ampliar su presencia y abre diplomado en Cartagena con 12 organizaciones y 19 participantes y en el mes de agosto comenzó en Neiva con 11 organizaciones y 22 participantes. Así mismo se crearon los ciclos de conocimiento sostenible y conversatorios donde en total participaron 255 personas. Estos son cursos de formación complementarios a los diplomados en donde se invitan a todos los participantes egresados de los diplomados y otras organizaciones interesadas a reforzar los diferentes temas de interés.

Una vez el programa se expande inicia el primer intento de administrarlo por medio de una plataforma llamada cibercolegios, la cual ya se usaba dentro del Grupo Bolívar para la venta de sus seguros escolares como un valor agregado del servicio ofrecido. La Fundación Bolívar Davivienda adquirió la póliza de accidentes escolares para sus diplomados y empezó a utilizar el portal que el cual:

Le permite al programa administrar mejor los cursos y mantener el contacto con los docentes y con los participantes de los programas en las diferentes ciudades. A diciembre de 2012, el portal contaba con un 77% en promedio de usuarios registrados entre exalumnos, alumnos, miembros de juntas directivas de las

organizaciones y docentes del programa. (Fundación Bolívar Davivienda, 2012, p. 68)

Durante este año surgió la importancia de conocer la información de los beneficiarios y el impacto de las organizaciones, tener un mayor acercamiento con los docentes en las diferentes ciudades e iniciar la documentación de las buenas prácticas de las organizaciones. Es por esto que se contrató a una nueva persona y se crearon herramientas para realizar el seguimiento para estas organizaciones sociales y así evidenciar el impacto de lo aprendido en el diplomado y documentar las buenas prácticas utilizadas. Esta persona se encargaba de hacer visitas de seguimiento a las organizaciones y validar su avance durante el siguiente año.

Para el proyecto de acompañamiento a las organizaciones graduadas en el diplomado, durante 2012 se completaron 57 organizaciones en Bogotá; de éstas, el 24% finalizaron el seguimiento y el 52% seguían aún en él. Fueron declaradas fuera del programa 16 organizaciones por diferentes razones, entre las que se encuentran el cambio de objeto social, procesos de cierre y falta de interés. (Fundación Bolívar Davivienda, 2012, p. 71)

4. Cambio de metodología: “La necesidad de expansión y mejorar el impacto: Nace Aflora”

Desde el 2009 hasta finales del 2012 se graduaron 70 organizaciones sociales y 99 de sus colaboradores. En el 2013 se realizó el seguimiento en 57 organizaciones sociales notando que el nivel de desarrollo de las diferentes organizaciones no era estándar, por lo tanto, se tomó la decisión de hacer un alto en el camino y replantear el programa pues se pretendía llegar a todo el país e impactar a más de 2.000 organizaciones sociales. Con la metodología que se estaba llevando a cabo el impacto iba a ser muy lento y la inversión de recursos muy alta por organización. En promedio, el costo por organización estaba alrededor de \$2.899.000 y se estaban presentando algunos problemas en la

alineación de las temáticas en las diferentes ciudades, los perfiles de las organizaciones dentro de cada diplomado eran muy diferentes y el contenido que se ofrecía podía impactar positivamente para algunas, pero para otras podía quedarse corta haciendo que la inversión no fuera la adecuada.

En este contexto surgieron nuevos retos para el programa:

- i. Alinear el programa a las necesidades de las organizaciones con su ciclo de vida.
- ii. Aumentar el impacto y la cobertura en el país.
- iii. Estandarizar el programa en las diferentes ciudades.
- iv. Generar alianzas que contribuyan a una intervención más eficiente, y contar con mecanismos adecuados para la gestión de conocimiento.

El primer paso fue crear espacios de diálogo con actores clave del entorno de fortalecimiento institucional, a saber: expertos, academia, organizaciones sociales, entes de vigilancia y control. Los insumos que se proporcionaron fueron pertinentes para rediseñar el programa desde su nombre hasta su metodología y su equipo. Ahora el programa Aflora recogería estos aprendizajes y reuniría los nuevos objetivos del programa siempre con la misión de desarrollar competencias, en los directivos y colaboradores de las organizaciones sociales para mejorar su sostenibilidad e impacto.

Es así como Aflora se definió como “una ruta de desarrollo de competencias que pretende llevar a las organizaciones sociales a un nivel de maduración en donde su capacidad de gestión es suficiente para ser sostenibles y de alto impacto en la región donde operan” (Fundación Bolívar Davivienda, 2013, p. 41).

Existen cuatro niveles de clasificación de las organizaciones: Formalización, Despegue, Crecimiento y Maduración; determinadas por ellas mismas a través de un autodiagnóstico realizado en la plataforma educativa de Aflora, con la metodología de “The McKinsey Capacity Assessment Grid”, una herramienta diseñada para ayudar a las organizaciones sociales a medir su capacidad organizacional (ver Anexo 1).

El autodiagnóstico es la herramienta más importante en el programa Aflora, pues permite que las organizaciones sociales emprendan su ruta de desarrollo para llegar al nivel de maduración esperado. Al responder el autodiagnóstico se clasificarían en uno

de los cuatro niveles mencionados con unos beneficios característicos en cada uno de los niveles y con el fortalecimiento a través de cursos virtuales que contribuirán al desarrollo de las capacidades de los empleados y directivos de las organizaciones sociales.

El programa Aflora se lanza bajo diferentes componentes, los cuales en la actualidad se han mantenido con diversas modificaciones. Esto debido a la experiencia obtenida en los años de trabajo por parte del equipo, la optimización de la metodología utilizada y las revisiones periódicas del avance en los indicadores del programa.

El primer componente es la formación bajo diversas modalidades; virtual, presencial, básica y avanzada. Esta formación debe responder a una ruta de desarrollo acorde con el nivel en que se clasifica la organización según el diagnóstico. Inicialmente se planeó comenzar con el desarrollar de un curso por cada una de las temáticas del autodiagnóstico, lo cual resultó dispendioso y lento, en tanto que ya estaba planeado diseñar 32 módulos de formación: 10 básicos, 10 avanzados y 12 electivos; 15 de estos eran presenciales y 17 virtuales. En el 2013, de estos módulos, tres cursos virtuales se publicaron en la plataforma y cinco más quedaron en fase de desarrollo. Desde el año 2017, se cambió la estrategia y se empezaron a desarrollar ciclos de formación sobre temáticas específicas en alianza con universidades a nivel nacional e internacional. Esto hizo que el proceso de desarrollo de los cursos fuera más rápido y se presentara una oferta de formación mucho más amplia y certificada.

En el componente de seguimiento, se comenzó con sesiones presenciales para diseñar las rutas de desarrollo de las organizaciones, a través de voluntarios del Grupo Bolívar. Este componente se realizó en compañía de una organización aliada la cual se encargaba de realizar diagnósticos organizacionales presencialmente. Para esto se convocaron Voluntarios del Grupo bolívar con el objetivo de realizar un seguimiento al plan de trabajo que resultara de cada sesión de diagnóstico. En el desarrollo del programa la dirección notó que si quería una expansión acelerada, el aporte del autodiagnóstico presencial no era la mejor metodología para facilitar el objetivo planteado; adicionalmente el hecho de administrar y capacitar un voluntario por organización social conllevaría mucho esfuerzo por parte del equipo de Aflora.

Así las cosas, se replanteó la metodología al proponer hacer seguimiento a las organizaciones que clasificaran en los últimos niveles de desarrollo: (Crecimiento y Maduración), a estas organizaciones se les realizaría un proceso de validación de nivel en donde se solicitan evidencias sobre sus respuestas en el autodiagnóstico y al auditar la información recolectada se clasifican en los niveles correspondientes entregando beneficios presenciales como mentorías, consultorías y practicantes universitarios; todo esto bajo la responsabilidad de una persona del equipo de Aflora quien se encargaría de realizar el seguimiento al avance de la organización y de la entrega de beneficios y los resultados. El seguimiento al resto de las organizaciones se haría a través de la medición anual del autodiagnóstico.

En el componente de promoción del trabajo en red entre organizaciones sociales, la idea de Aflora era fortalecer redes de organizaciones en cada una de sus etapas de maduración, así como se pretendía hacer con las organizaciones sociales. Sin embargo, este componente dos años después se erradicó en la medida en que los miembros de las redes no respondían tan rápido y muchas veces los esfuerzos se perdían después de haber dejado mucho tiempo transcurrir.

Por último, el componente de promoción de alianzas para canalizar conocimientos, recursos y lograr mayor eficiencia. Este componente sigue manteniéndose en la actualidad, dado que el programa Aflora pretende canalizar beneficios de toda clase para las organizaciones sociales que están inscritas en el programa.

5. La búsqueda de una solución inteligente, aplicable, medible y eficiente

Toda organización tipo Fundación Bolívar tiene como misión generar cambios medibles y sostenibles, es decir una gestión orientada por resultados. Sin embargo, a partir del año 2013 la evidente necesidad de crecimiento del programa generó muchas inquietudes en el equipo de trabajo, cuestionándose entre ellos los latentes problemas que se habían presentado desde su desarrollo. El primero de ellos fue la falta de administración de los datos recolectados durante el desarrollo de los programas educativos, no hubo mediciones de asistencia de los participantes durante el programa y además no existía una manera de socializar el material utilizado en los diplomados;

disminuyendo así la posibilidad de mejorar el impacto que estos podrían tener. Adicionalmente para el crecimiento esperado se buscaba optimizar la forma de gestionar internamente las inscripciones de las organizaciones y la creación de programas especializados para las diferentes organizaciones inscritas. Es importante mencionar que para el crecimiento del programa y la especialización de la formación en las organizaciones se debía contar con tres aspectos importantes: autodiagnóstico, generación de reportes y ruta de desarrollo personalizada para las necesidades de cada organización. Para el programa Aflora no existía un presupuesto ilimitado, sobre todo porque al ser una fundación no cuenta con recursos fijos por lo tanto el costo – beneficio es una de las variables de eficiencia más importantes en la búsqueda de la mejor solución.

A pesar de que Aflora es un programa social, la urgencia de verlo como un modelo de negocio sostenible era una necesidad. La importancia de que todos los participantes estuvieran motivados y comprometidos con la contribución de recursos que generaran valor y un retorno sostenible era esencial. Observar en el servicio ofrecido una generación de valor y un diferencial de alto impacto son los principios básicos para el desarrollo de la nueva etapa. La estandarización de los procesos que faciliten su implementación donde la intervención de la parte humana no sea un factor crítico y además de esto que pueda ser replicable en los posibles aliados estratégicos del programa como universidades, organizaciones y comunidades generando un sistema amigable para el entendimiento de todos los participantes.

Por último, la aplicación del concepto de innovación social es clave para el desarrollo de este tipo de proyectos pues esta se define:

Como el desarrollo y la aplicación de nuevas ideas para satisfacer las necesidades sociales y crear nuevas relaciones sociales o colaboraciones. Representa nuevas respuestas a las demandas urgentes sociales, que afectan el proceso de las interacciones sociales. Está dirigido a la mejora del bienestar humano. Ellos son una oportunidad tanto para el sector público y en los mercados, por lo que los productos y servicios satisfacen mejor las aspiraciones individuales y también colectivos. (Politécnico De Milano, 2013, p. 4)

Además, el modelo espiral de la innovación es una buena manera de identificar las necesidades insatisfechas para el posterior desarrollo de la mejor solución con miras a atender estas necesidades sociales; asimismo la evaluación de la eficacia en la implementación muestra el aseguramiento de una buena solución. Se debe tener en cuenta que la aplicación de tecnología aumenta la capacidad de la detección de las necesidades sociales y una mayor disponibilidad de soluciones.

6. La decisión

Si usted fuera parte del grupo de trabajo y tuviera que realizar un plan de crecimiento del programa cómo utilizaría la herramienta del modelo de espiral en la innovación social para identificar los factores de inicio, cómo mediría el impacto de la implementación de la solución propuesta en cuanto a recursos invertidos e impacto en las diferentes organizaciones.

7. Referencias

Fundación Bolívar Davivienda. (2010). *Informe de Sostenibilidad 2009-2010*. Obtenido de <https://www.grupos.com.co/wps/wcm/connect/d080e85d-65f2-41c7-acb4-78c68554e894/2010.pdf?MOD=AJPERES&CVID=llrFwcc>

Fundación Bolívar Davivienda. (2012). *Informe Integrado de Gestión y Sostenibilidad 2012*. Obtenido de https://www.fundacionbolivardavivienda.org/sostenibilidad/docs/2012_fbd_sostenibilidad.pdf

Fundación Bolívar Davivienda. (2013). *Informe de Sostenibilidad 2013*. Obtenido de <https://www.grupobolivar.com.co/wps/wcm/connect/ff355c52-52db-4f87-abcb-3b0d590237cd/2013.pdf?MOD=AJPERES&CVID=llrEt4P>

Fundación Bolívar Davivienda. (2018). *Sobre nuestro reporte 2017*. Obtenido de www.fundacionbolivardavivienda.org.

Fundación Bolívar Davivienda. (2019). *La Fundación*. Obtenido de <https://www.fundacionbolivardavivienda.org/la-fundacion/>

Grupo Bolívar. (2018). *Estados financieros separados intermedios condensados por los periodos terminados al 30 de septiembre de 2018 y al 31 de diciembre de 2017.*

Obtenido de [https://www.grupobolivar.com.co/wps/wcm/connect/c7032826-dd9d-4629-8493-](https://www.grupobolivar.com.co/wps/wcm/connect/c7032826-dd9d-4629-8493-398411c8aec1/info_fin2018.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-c7032826-dd9d-4629-8493-398411c8aec1-lbBi9gC)

[398411c8aec1/info_fin2018.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-c7032826-dd9d-4629-8493-398411c8aec1-lbBi9gC](https://www.grupobolivar.com.co/wps/wcm/connect/c7032826-dd9d-4629-8493-398411c8aec1/info_fin2018.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-c7032826-dd9d-4629-8493-398411c8aec1-lbBi9gC)

Politécnico De Milano. (2013). *Guía para la innovación social.* Milán: s/e.