



FOCUS

UN PROGRAMA QUE
APRENDIÓ DE SÍ MISMO



FOCUS

UN PROGRAMA QUE
APRENDIÓ DE SÍ MISMO ■



FOCUS

UN PROGRAMA QUE APRENDIÓ DE SÍ MISMO



Fundación Ford

FUNDACIÓN CORONA

© 2004. Fundación Corona

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra citando la fuente.

DIRECCIÓN EDITORIAL

Margareth Flórez

TEXTOS Y EDICIÓN

Bernardo González

CRÓNICAS

Iván Darío Chaín

FOTOGRAFÍAS

Julián Lineros

Kerigma

DISEÑO Y ARMADA ELECTRÓNICA

Formato Comunicación Diseño Ltda.

ISBN

958-97368-9-0

IMPRESIÓN

LitoCamargo Ltda.

Impreso y armado en Colombia

Primera edición. Bogotá, diciembre de 2004

Fundación Corona

Calle 100 No. 8A-55 Piso 9 Torre C

Tel: (+57 1) 644 6500

Fax: (+57 1) 610 7620

Bogotá, Colombia

fundacion@fcorona.org

www.fundacioncorona.org.co

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	9
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1	
UNA CIUDAD INVENTADA POR LA GENTE	13
CRÓNICA	
EL ANUNCIO	23
CAPÍTULO 2	
UN PROGRAMA QUE APRENDIÓ DE SÍ MISMO	33
CRÓNICA	
SABER RECUPERAR...SE	53
CAPÍTULO 3	
EXPERIMENTAR Y CONSTRUIR: LAS LECCIONES DE FOCUS	69
CRÓNICA	
LEYENDO EL FUTURO	81
CAPÍTULO 4	
EL FUTURO	93
CRÓNICA	
POR AMOR AL ARTE	101
ANEXO	
LOS PROYECTOS APOYADOS POR FOCUS	113

PRESENTACIÓN ■

Innovar y aprender de la experiencia han sido dos propósitos centrales en el trabajo de la Fundación Corona y de su Área de Gestión Local y Comunitaria. Esa fue la meta planteada ante el desafío de apoyar a las comunidades más pobres en sus esfuerzos por mejorar las precarias condiciones de vida de sus entornos.

Por eso Focus, el Fondo de Cofinanciación para Comunidades Urbanas creado en 1995, fue concebido como un proyecto experimental que construyera su propia estrategia de intervención a partir de su contacto activo con la realidad. Pero también porque la Fundación no tenía, hasta ese momento, experiencia en el desarrollo de este tipo de proyectos y quería desarrollar una propuesta de trabajo que aplicara sus criterios fundamentales de actuación: enfocarse en el fortalecimiento de la gestión, en este caso de las organizaciones comunitarias, y trabajar más en la formulación y financiación del proceso sin intervenir directamente en él.

Hacer, reflexionar y construir, recoger los saberes de las comunidades, de los expertos y del proceso mismo, y ensamblar con ellos propuestas innovadoras se convirtió en el código central de Focus, que apoyó durante cinco años (entre 1995 y 2000) a organizaciones comunitarias de las seis localidades más pobres de Bogotá. Ese trabajo dejó vivencias y aprendizajes muy importantes, muchos de los cuales aportaron al desarrollo de la estrategia de intervención de la Fundación y a la concepción de muchos otros proyectos.

De esta manera Focus fue diseñado como una estrategia de apoyo técnico y financiero dirigida a fortalecer la capacidad de gestión de las organizaciones comunitarias, a través del respaldo a proyectos que ellas mismas presentaban, los cuales deberían contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus comunidades. El fondo facilitaba los recursos econó-

micos para adelantar el proyecto propuesto y para pagar a las instituciones que prestaban asesoría técnica y de gestión a las organizaciones.

Focus fue el germen de experiencias similares para ciudades como Cali y Medellín, donde se replica con éxito la experiencia. Sin embargo, quizá la conclusión más importante del proyecto fue la necesidad de construir una oferta amplia, flexible y continuada de servicios orientados a promover el fortalecimiento y la sostenibilidad del amplio conjunto de más de tres mil organizaciones comunitarias de Bogotá. De allí surgió la idea de crear un Centro de Gestión Comunitaria, que en 2002 se concretó en una Alianza para el Fortalecimiento de las Organizaciones Comunitarias de Bogotá, conformada por tres entidades de la Alcaldía Mayor de la ciudad, la Corporación Universitaria Minuto de Dios, la Universidad Santo Tomás y la Fundación Corona, que tiene como uno de sus propósitos centrales la creación de la Escuela de Gestión Social y Territorial del Distrito Capital.

El propósito de aprendizaje, innovación y construcción es también el que llevó a la Fundación a publicar las lecciones aprendidas con Focus, las experiencias con las organizaciones comunitarias apoyadas y la metodología que se construyó para atenderlas. Esos son los aspectos que contiene este libro, en el que se alternan crónicas sobre algunas de las experiencias de las organizaciones apoyadas con textos en los que se presentan las reflexiones de la Fundación, todo lo cual constituye un conjunto que seguramente servirá de inspiración y orientación a quienes están interesados en el tema o adelantan procesos similares.

El libro, sin embargo, no pretende teorizar o plantear conceptos acabados sobre el tema, sino más bien contar la experiencia y lo que se aprendió de ella, recoger un aprendizaje de manera sencilla y presentarlo a aquellas organizaciones e instituciones que puedan considerarlo útil para desarrollar o afinar sus estrategias de trabajo.

Finalmente, es preciso agradecer a las fundaciones Interamericana y Ford, que acompañaron la propuesta de Focus desde el comienzo y ofrecieron cuantiosos recursos para hacerla posible.

INTRODUCCIÓN | ■

La tesis central sobre la cual se desarrolló la propuesta de Focus fue la de que, aportando al fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, se lograría elevar el nivel de vida de las comunidades atendidas por ellas y por tanto atacar las condiciones de pobreza y marginalidad en que se encuentran. Todos los esfuerzos del Fondo se encaminaron a crear las condiciones para que se fuera estructurando una propuesta de intervención que abriera caminos en esa dirección.

En este libro se recogen cinco años de experiencia de Focus en el trabajo de fortalecimiento de la gestión de organizaciones comunitarias de las localidades más pobres de Bogotá. La publicación presenta la visión, las experiencias y los aprendizajes de la Fundación Corona durante la operación del Fondo, pero también da una mirada cercana a algunos de los proyectos más interesantes apoyados por el Fondo.

En el Capítulo 1 se hace una caracterización de las seis localidades de Bogotá donde se adelantó el proyecto: Bosa, Usme, San Cristóbal, Ciudad Bolívar, Tunjuelito y Rafael Uribe Uribe, las más pobres de la ciudad.

En el Capítulo 2 se presenta la estrategia de intervención del Fondo, subrayando la forma en que fue concebida y desarrollada a partir de criterios y decisiones que se fueron tomando sobre la marcha del programa.

En el Capítulo 3 se documentan ampliamente las lecciones aprendidas en los cinco años de operación del Fondo y en el Capítulo 4 se esboza la propuesta de promover una respuesta más amplia y sostenible a la necesidad de fortalecer las organizaciones comunitarias a través de la alianza de la Fundación Corona, la Alcaldía Mayor de Bogotá y algunas universidades.

Entre uno y otro capítulo se han incluido las crónicas escritas por Iván Darío Chahín en 2001 sobre las experiencias de organizaciones como Kerigma, la Asociación de Recicladores de Bogotá, Semillas Creativas, la Escuela de Liderazgo de Ciudad Bolívar y Contrabajo, las cuales hacen parte del grupo de alrededor de treinta organizaciones que fueron apoyadas por Focus.

Para la realización de este libro fueron fundamentales las notas y los textos escritos con anterioridad por Margareth Flórez, jefe del Área de Gestión Local y Comunitaria de la Fundación en ese momento, y por Marcela Chávez, quien tuvo a su cargo la coordinación del Fondo.

**UNA CIUDAD
INVENTADA
POR LA GENTE**

CAPÍTULO

1



UNA CIUDAD INVENTADA POR LA GENTE



El nombre Ciudad Bolívar sugiere a los bogotanos y a los colombianos pobreza, marginalidad, lejanía, aridez, violencia. Pero también la tenacidad de un grupo humano que desde la década de 1950 ha dejado atrás el campo y se ha venido a construir sus oportunidades en la ciudad. Ciudad Bolívar hace parte de la zona en la cual se desarrolló el programa Focus, que comprende seis localidades con rasgos compartidos, ubicadas en el extremo sur de la ciudad: Bosa, Usme, San Cristóbal, Ciudad Bolívar, Tunjuelito y Rafael Uribe Uribe. Estas localidades ocupan algo más de cuarenta mil hectáreas, de las cuales 9.720 corresponden a zonas urbanas.

La topografía de la zona está marcada por la más amplia diversidad: abarca desde los extensos y verdes potreros de Usme, donde los pobladores visten ruana y sombrero y cultivan coles, tomates de árbol y jazmines en sus patios, hasta las laderas de San Cristóbal, donde sobresalen viejas ladrilleras en medio de un paisaje erosionado y el frío pega duro en los cachetes rojos de niños de narices mocosas. Están los interminables barrios polvorientos y reverberantes de las zonas de Jerusalem e Ismael Perdomo en Ciudad Bolívar, amarillos, sin un centímetro de verde, sin un árbol. Allí las aguas negras corren expuestas al borde de las calles, el paroy y el ladrillo alternan en las casas y las madres hacen interminables filas a la espera del carrotanque que lleva el agua. Pero está también la zona del Lucero, en la misma Ciudad Bolívar o el barrio 20 de Julio en San Cristóbal, con vías pavimentadas, transporte público, supermercados y colegios, donde los jóvenes visten zapatillas deportivas y camisetas de colores. Más allá, en las faldas de las montañas que le ponen límite por el occidente a la ciudad, los últimos en llegar empiezan a construir sus fugaces viviendas con materiales que parecen débiles frente al fuerte viento

de la zona; si voltean a mirar hacia el norte se encuentran con el impresionante perfil de Bogotá, que en 2002 ajustó 6.635.960 habitantes¹.

Localidades como Bosa, Ciudad Bolívar y Usme son la expresión de una ciudad inventada por migrantes y desplazados de la violencia y la pobreza rural, que vinieron a rascar la tierra de las montañas del sur de Bogotá para construir sus viviendas, en zonas donde no existían, y en muchos casos todavía no existen servicios públicos, y en asentamientos considerados ‘piratas’ por constituir invasión a terrenos privados o públicos; o ilegales, por estar por fuera de los límites urbanizables de la ciudad. Para estos pobladores tener agua en el grifo, lograr que sus hijos lleguen a diario a la escuela o disponer de combustible para cocinar les ha significado esfuerzos de proporciones épicas.

La localidad de Rafael Uribe, por ejemplo, estuvo poblada desde la época de la Colonia, pero su verdadera expansión se produjo en la década del cincuenta, en razón de las migraciones masivas del campo a la ciudad. La falta de planificación en su urbanización llevó a la ocupación de terrenos en las partes altas, donde resulta muy difícil llegar con los servicios públicos domiciliarios. Usme también fue fundado como poblado desde la Colonia, pero a mediados de siglo se parcelaron las tierras que eran destinadas a la producción agrícola para dar paso a la explotación en forma artesanal de materiales para la construcción, convirtiendo la zona en fuente importante de recursos para la urbanización de lo que es hoy Bogotá y generando su poblamiento progresivo.

Bosa fue en sus orígenes un pueblo chibcha y hasta la primera mitad del presente siglo era un municipio compuesto por cinco barrios y habitado por no más de 20.000 personas, dedicadas en gran parte a la agricultura de subsistencia. En las tres últimas décadas creció de manera exponencial, surgiendo gran cantidad de barrios construidos de manera ilegal, sin conexión a servicios públicos y expuestos al desbordamiento de los ríos.

Tunjuelito era una finca, adquirida por don Jorge Zamora Pulido en 1947, quien realizó una parcelación del terreno. Sus pobladores fueron en un comienzo un grupo de artesanos dedicado a la explotación de las canteras del lugar, y de las areneras para la fabricación de ladrillos. Más tarde, esta localidad se consolidó como uno de los sectores populares de la ciudad, donde se han desarrollado diferentes tipos de poblamientos, algunos provenientes de urbanizaciones piratas, otros con una amplia perspectiva de planificación urbana, como es el caso del complejo urbanístico Ciudad Tunal.

¹ De acuerdo con las proyecciones del Departamento Administrativo de Planeación Distrital, DAPD, con base en el Censo Nacional de 1993.

San Cristóbal, y en general el suroriente de la ciudad, se origina a comienzos del presente siglo, cuando Bogotá tenía una extensión de 32 cuadras, 220 manzanas y vivían en ella alrededor de 100.000 personas. Entre los años 1915 y 1920 se consolidó allí un crecimiento ininterrumpido con la aparición del barrio San Francisco Javier, hoy Villa Javier, el cual se constituye en el primer barrio obrero de la ciudad, impulsado por el padre José María Campoamor. En 1920 aparece el barrio 20 de Julio, que se consolida entre 1925 y 1930; allí los sacerdotes salesianos organizaban juegos de fútbol y celebraban la misa para los habitantes del sector, en su mayoría inmigrantes de Boyacá, Cundinamarca y Tolima.

Los primeros asentamientos de Ciudad Bolívar se conformaron en la década de 1950, con los barrios Meissen, San Francisco, Buenos Aires, Lucero Bajo y La María situados en las partes bajas y medias de la localidad, y cuyos pobladores eran gentes venidas también y principalmente del Tolima, Boyacá y Cundinamarca. Para la década de 1970 la población había ascendido a los 50.000 habitantes. Una segunda etapa de urbanización comenzó en la década de 1980, con asentamientos en la parte alta de las montañas, dando origen a barrios como Naciones Unidas, Cordillera, Alpes, Juan José Rondón, Juan Pablo II y otros. De igual forma, nacieron a través del programa de lotes con servicios, con financiación del Banco Interamericano de Desarrollo, los barrios Sierra Morena, Arborizadora Alta y Arborizadora Baja, asentamientos que en menos de veinte años generaron polos de concentración de sectores pobres tanto del país, como de la misma ciudad.

Para 2002 en esas seis localidades vivían alrededor de 2.300.000 personas, algo así como el 35% del total de la ciudad, siendo Bosa (450.468 hab.) la localidad de toda la ciudad que más creció en la última década, dado que su población se incrementó en 108,7% entre 1993 y el 2002; Ciudad Bolívar (628.672 hab.) en 50,2%, mientras que Usme (259.189 hab.) lo hizo en 29%.

Según datos del Departamento Administrativo de Bienestar Social del Distrito Capital, DABS, Ciudad Bolívar era la localidad de mayor porcentaje de población con necesidades básicas insatisfechas en 2001 (26.2%, unas 156.000 personas), seguida por Usme (23.8%), San Cristóbal (17.8%) y Bosa (17.1%), Rafael Uribe Uribe se ubicaba en 14.3%. Todas ellas estaban por encima del promedio de la ciudad, que era en ese momento de 13.4%, e inclusive Ciudad Bolívar casi lo duplicaba.

Desde el punto de vista de la estratificación de la ciudad, las localidades con mayor población en el estrato 1 son Ciudad Bolívar y Usme, mientras que las de mayor concentración en estrato 2 son San Cristóbal, Ciudad Bolívar, Bosa, Santa Fe, Usme y La Candelaria, lo que perfila a esta zona como la de mayor concentración de población pobre en la ciudad.

Según el informe *La Pobreza en Bogotá*, presentado por el proyecto Bogotá cómo vamos² en agosto de 2003, en términos absolutos, las personas pobres de Bogotá para el año 2000 se estimaron en 3.190.170, mientras que las personas en condiciones de indigencia en 959.238. Del total de población menor de 18 años, de acuerdo con los criterios del Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas, 910.961 niños y niñas (21%) se encuentra en condiciones de pobreza y 181.584 (4%) en situación de miseria³. Estos se ubican principalmente en las localidades de Ciudad Bolívar, Kennedy, San Cristóbal, Suba, Bosa y Usme.

Y el problema tiende a crecer porque además este conjunto de localidades son las que mayor número de familias desplazadas reciben: Ciudad Bolívar está de nuevo en el primer lugar de la lista, con 2.190 familias (26.2%) recibidas entre mayo de 1999 y agosto de 2002. Le sigue Kennedy con 958 (11.5%), Bosa con 863 (10.3%) y Usme con 704 (8.4%). Las restantes reciben menos de 460 familias en el periodo⁴.

En materia de educación los estratos 1 y 2 concentran el 46,1% de la población en edad escolar, correspondientes a 710.615 alumnos y estos se ubican principalmente en las localidades de Ciudad Bolívar con el 21.8%, San Cristóbal con el 15.1% y Bosa con el 12,8%. Según la Secretaría de Educación Distrital, la cobertura de los estratos 1 y 2 llega al 70% y los mayores déficit de cupos educativos se presentan en las localidades de Bosa, Ciudad Bolívar, Suba, Kennedy y Usme. Además la inasistencia escolar sobrepasa en algunos casos el 9% y aquellos que concurren a escuelas y colegios reciben en muchos casos una educación de deficiente calidad, muy inferior a la del resto de la ciudad, por problemas de gestión, infraestructura y dotaciones.

En estas localidades se observan también serias dificultades con su malla vial, lo que entorpece y encarece la comunicación, la integración de sus pobladores a la ciudad y su acceso a muchos servicios sociales. El 70.7% de la malla vial de Usme está en mal estado, el 68% de la de Bosa y el 67.4% de la de Ciudad Bolívar también lo están⁵. Pero no sólo el estado de la malla vial es pésimo, sino que a causa de ello, de la inseguridad y de la falta de control, muchos sectores están copados por transportadores informales que cobran pasajes altísimos.

² Una iniciativa de la Fundación Corona, la Casa Editorial El Tiempo y la Cámara de Comercio de Bogotá que desde 1998 hace seguimiento a los programas de desarrollo de las administraciones distritales.

³ Proyecciones del Departamento Administrativo de Bienestar Social – DABS – para 2002, con base en proyecciones y cálculos del NBI.

⁴ Fuente: Unidad de Atención Integral a Población Desplazada. Datos: mayo de 1999 a agosto de 2002.

⁵ Fuente: Instituto de Desarrollo Urbano.

Para responder a todos estos problemas la comunidad local se ha organizado. Según un estudio realizado por la Corporación Raíces en septiembre de 2002⁶, Ciudad Bolívar contaba en ese momento con 648 organizaciones comunitarias, más del doble de las de cualquier otra localidad. De suerte que, con el 9.2% de la población de la ciudad, Ciudad Bolívar concentraba el 17.8% de las organizaciones.

Bosa, de tercera en la lista después de Suba, tenía 272, San Cristóbal 248, Usme 181, Rafael Uribe 131 y Tunjuelito 100.

Ese mismo estudio estableció que, de las 3.639 organizaciones comunitarias existentes en la ciudad, el 60% se concentraba en los estratos 1 y 2, un 24% en el estrato 3, y el 7% en los estratos 4, 5 y 6, mientras que el 9% restante trabajaba en ese momento con tres o más estratos a la vez, de forma indiferenciada.

Localidad por localidad, estos pueden ser otros rasgos e indicadores importantes para su caracterización⁷:

BOSA

En los últimos años se ha constituido en polo de confluencia de desplazados y de personas de bajos recursos económico; muchas de ellas se ven obligadas a ubicarse cerca de las rondas de los ríos Tunjuelito y Bogotá ya que los lotes son más baratos por no tener servicios públicos. Según el estudio de Planeación Distrital sobre el Índice Global de Calidad de Vida por Localidades, Bosa está entre las más críticas, ocupando el puesto 15 (entre 19). En la localidad hay un alto porcentaje de hacinamiento: 2.68 hogares por vivienda.

El Centro Operativo Local del DABS ha identificado un porcentaje significativamente alto de mujeres adolescentes en estado de embarazo (17%), así como de madres solteras (41%). Además, existe un déficit considerable en atención al adulto mayor (82%). En la localidad han crecido los índices de mortalidad por violencia, desnutrición y enfermedades infecciosas y parasitarias.

⁶ Estudio de factibilidad para la conformación del Centro de Gestión Comunitaria, realizado por la Corporación Raíces para la Fundación Corona en septiembre de 2002.

⁷ Caracterización de las localidades según datos del DABS en www.bienestarbogota.gov.co.

CIUDAD BOLÍVAR

A pesar de las numerosas intervenciones que se han realizado en la localidad por parte de organismos internacionales, ONG e instituciones públicas, y que buena parte de la infraestructura física existente ha sido construida por autogestión y gracias al empeño de múltiples organizaciones de la comunidad, que son muy fuertes en la localidad, Ciudad Bolívar presenta un alto déficit en su acceso a los servicios públicos, caracterizado por la baja proporción de líneas telefónicas, falta de conexiones de acueducto y alcantarillado y escaso cubrimiento del servicio de aseo, debido principalmente a la existencia de barrios ilegales y zonas de tugurios. Aunque en relación con el total de la población, Ciudad Bolívar no se destaca entre las localidades de mayor inseguridad, sí es la segunda localidad en número de homicidios y la criminalidad ha venido aumentando, según fuentes de la Policía Nacional, el DAS y la Fiscalía.

Esta localidad presenta el más alto porcentaje de población de la ciudad clasificada en los niveles 1 y 2 del SISBEN, con 33.45% y 20.7% respectivamente, porcentajes que se ubican muy por encima del resto de localidades, cuyos promedios oscilan entre el 6% para el nivel 1, y el 10% para el nivel 2.

En un diagnóstico nutricional realizado durante el primer semestre de 2001 se detectó un alto porcentaje de desnutrición crónica (47.3%) en la población infantil; así mismo, el 23.8% de esta población presentó desnutrición aguda. Todas estas características sitúan a Ciudad Bolívar entre las más críticas de acuerdo con el Índice Global de Calidad de Vida por Localidades, ocupando el puesto 17. Los aspectos que más inciden en este resultado son espacio público, ingreso y trabajo, vivienda y educación.

USME

Esta localidad ocupa el segundo puesto en recepción de desplazados, lo cual la lleva a tener un constante crecimiento. Su territorio ha sido poblado por migrantes, por lo que una de las prioridades allí se centra en la legalización de la mayoría de los 186 barrios que la conforman.

En Usme se presentan varias zonas de riesgo por la constitución de asentamientos en terrenos quebrados, erosionados e inestables, dedicados anteriormente a la explotación de canteras, en rellenos o taludes que no fueron construidos técnicamente, o en terrenos en zona de rondas de las quebradas. El relleno sanitario de Doña Juana ocasiona además problemas de salud en los habitantes. La concentración allí es de 1.39 hogares por vivienda.

RAFAEL URIBE URIBE

Al igual que sucede en otras localidades, la configuración geográfica de Rafael Uribe Uribe tiene una relación directa con las condiciones de vida de los habitantes. En la parte baja de la localidad se ubican los barrios legalizados de estrato 3, en los cuales predomina la vivienda y actividades comerciales formales e informales, además de contar con servicios públicos y vías de acceso. En la parte alta, zona montañosa de pendientes, por el contrario, predomina la urbanización ilegal, aún en expansión y la industria extractiva (explotación de canteras y chircales). Su crecimiento acelerado y desordenado deteriora de manera aguda el ambiente y genera inestabilidad en los terrenos, lo que pone en riesgo a sus habitantes.

Muchos habitantes de la calle, desplazados por las mejoras en el centro de la ciudad, han ido a construir sus cambuches⁸ en la zona. La concentración es de 1.71 hogares por vivienda.

SAN CRISTÓBAL

También allí los pobladores de estrato 1 se concentran en la parte alta de la localidad y varios de sus barrios se encuentran en zonas de alto riesgo; existe contaminación de ladrilleras, derrumbe de muros de contención y la población enfrenta condiciones críticas de pobreza.

En esa zona de la localidad un alto porcentaje de las vías está sin pavimentar y el acceso a los servicios públicos es deficiente, principalmente en lo que respecta al aseo, por la condición de ilegalidad de algunos de los barrios. La situación ambiental es crítica debido a la afectación del suelo por disposición inadecuada de basuras, a la erosión e inestabilidad de las tierras y de las rondas de los ríos y a la invasión de los ecosistemas por las urbanizaciones y asentamientos ilegales. La concentración allí es de 1.53 hogares por vivienda.

En San Cristóbal por cada mil habitantes se comete un delito en el año y por cada 10.000 se producen cinco muertes violentas, proporción que es baja en relación con el resto de la ciudad. Un 42.8% del total de delitos son hurtos a personas y un 64.8% de las muertes violentas son homicidios.

⁸ Pequeña enramada hecha con cartones, latas o tablas para vivienda.

TUNJUELITO

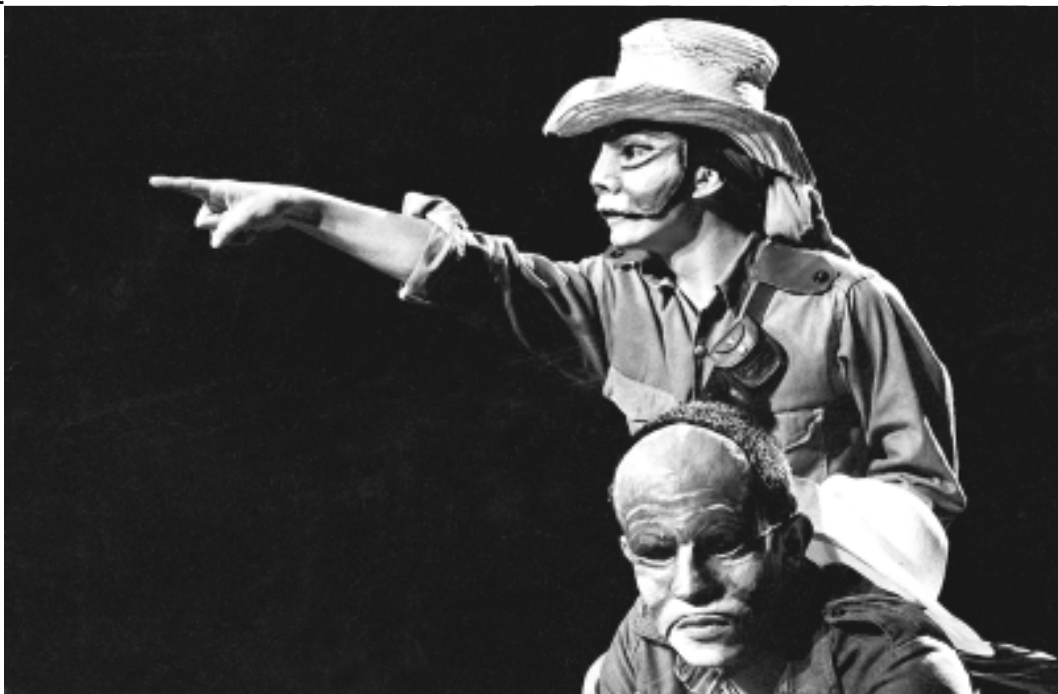
Esta es una localidad de jóvenes, ya que los menores de 30 años representan el 60,8% de la población. Allí la concentración es de 1.88 hogares por vivienda.

Un problema grave de la localidad es el vertimiento de aguas residuales industriales, que alteran los cauces normales del río Tunjuelito ocasionando inundaciones en épocas de invierno en las zonas bajas al occidente de la localidad. En particular, la existencia de barrios cerca de la ronda del río Tunjuelito, sumada a la deficiencia de alcantarillado de aguas lluvias y negras acentúa los riesgos sobre la salud de las personas que allí habitan. Así mismo, las actividades extractivas contribuyen a la erosión y desestabilización de los terrenos, agravando igualmente los problemas ambientales de la localidad.

Para el año 2000 se presentaron en Tunjuelito 392 delitos de mayor impacto, sobresaliendo el hurto a personas con un 48,72% y 6 muertes violentas por cada 10.000 habitantes.

Las características críticas de pobreza, falta de oportunidades de trabajo y de acceso a servicios públicos y sociales de estas seis localidades ubicadas en el extremo sur de Bogotá contrasta con la alta concentración de organizaciones comunitarias de la zona. Esa consideración llevó a la Fundación Corona, junto con las fundaciones Ford e Interamericana, a escogerla como la zona en la cual se desarrollaría, entre 1995 y 1999, el proyecto Focus, el Fondo de Cofinanciación para Comunidades Urbanas.

EL ANUNCIO



EL ANUNCIO



En 1978, el cura párroco del barrio La Despensa, en la localidad de Bosa, citó a niñas y niños del sector a la preparación para la primera comunión. Se reunían los fines de semana y además de estudiar las escrituras y prepararse para recibir el sacramento, se fueron haciendo amigos. Después de la primera comunión los muchachos quedaron con el deseo de seguirse encontrando, por lo que se organizaron para realizar talleres de actuación, de máscaras, de música. Además empezaron a ir de paseo y a organizar convivencias frecuentemente.

En ese ambiente de amistad y alegría fue naciendo la Fundación Cultural Kerigma. Escogieron esa palabra griega para nombrarse porque quiere decir anuncio, buena nueva. Y estas personas jóvenes se veían a sí mismas como el anuncio de muchas buenas noticias para la localidad de Bosa, al sur de Bogotá. Los anuncios de Kerigma eran de teatro, de talleres de danza, música, máscaras, comparsas, de acceso al mundo del arte y la cultura.

Cuatro años después, en 1981, organizaron la Primera Muestra de Arte Popular, con la que llenaron durante varios días de presentaciones teatrales, música, alegría, danzas y comparsas las calles de la localidad. Y desde entonces, cada año, realizan la muestra en la primera semana de diciembre. Por allí han pasado grupos culturales de la localidad, de la ciudad, del país, e incluso de otros países. Todas las muestras han tenido siempre el sello de calidad que la gente de Kerigma ha querido darle a su trabajo, porque “nuestro interés siempre ha sido el de ponerle un nivel profesional, de calidad” dice José Albeiro Castelblanco, representante legal del grupo.

Desde que Kerigma inició su trabajo ha encontrado apoyos y problemas. El primer apoyo llegó de parte de la cooperación internacional, en momentos en que apenas empezaban.

Como dice Nancy¹, “esa etapa de financiamiento internacional fue como haber contado con una mamá que nos acompañó, que creyó en nosotros. Hace 15 años, ¡nosotros pagábamos por presentarnos!”

El apoyo se prolongó por muchos años y permitió que el grupo de muchachos madurara con el proyecto, comprara un lugar para su sede, la construyera, abriera talleres en diferentes artes, mantuviera y mejorara cada año la Muestra de Arte Popular y ampliara su oferta de servicios artísticos más allá de la misma localidad, incluso con oficina en el centro de la ciudad.

Pero también hubo momentos difíciles. Fueron asaltados en dos ocasiones. “Encontramos los libros tirados, despedazados por toda la casa; el vestuario, los archivos violentados, hasta la plata que había en efectivo se la llevaron” recuerda Leonor Silva. Unos años después, un 20 de agosto, fueron robados. Encontraron al celador atado y con toda la sede revuelta. Fue entonces el momento de mayor debilidad. Durante varios meses cerraron la casa, pararon actividades y colocaron un aviso en la puerta que le contaba a la comunidad qué estaba pasando: cerramos por inseguridad en el sector.

Pero Kerigma era una organización que había nacido de lazos y convicciones muy profundas. “Siempre tuvimos un equipo, uno sentía que había un gran tejido, que había mucha gente participando en esto”, dice Nancy. El pedido de la comunidad y la convicción de los miembros de la fundación cultural hicieron que Kerigma reabriera sus puertas seis meses después. La amistad y la convicción, así como la solidaridad de la gente de la localidad, le dieron un aliento nuevo a la organización en esos momentos críticos.

SE CORRIÓ EL BASTÓN Y CASI SE CAEN

Un día de 1996 la cooperación internacional se terminó y sin este apoyo económico comenzó a desestabilizarse la organización. Al estar solos y preguntarse por la forma de seguir adelante, fueron identificando fortalezas y debilidades propias. Vieron que Kerigma era una fundación cultural de gran reconocimiento en Bogotá, con peso en los círculos culturales de la localidad y de la ciudad, con legitimidad en la comunidad, con un trabajo artístico permanente y de calidad, pero con gran debilidad institucional y administrativa. De alguna forma los quince años de apoyo económico internacional les habían dado madurez como grupo artístico e inmadurez como organización. Así lo recuerda Albeiro:

¹ Nancy Heredia, directora general de Kerigma.

“Tuvimos un apoyo muy asistencialista; la gente se acostumbró a que le llegara la plata, y a gastársela”.

Tal como señaló uno de los informes de una posterior asesoría desarrollada por Fundes Colombia, esta organización durante muchos años había ejecutado recursos pero no se había pensado como organización, no se había mirado a sí misma. La ausencia de un ingreso fijo empezó a manifestarse en el trabajo diario. “La nómina se reventó, los ingresos no eran claros, se empezó a vivir al día” dice Nancy, que es una de las fundadoras y continúa en el grupo.

Empujados por la difícil situación, Kerigma entró en la etapa que ellos mismos llaman proyectitis: “empezamos a vivir de ejecutar proyectos de tres meses. Eran como huracanes, devastadores. Nosotros corriendo para entregar la licitación, para ejecutar el proyecto, andábamos en carreras para seguir subsistiendo”, cuenta Nancy.

En 1999, en medio de la carrera para buscar pequeños proyectos y así mantenerse en actividad, la gente de Kerigma identificó la posibilidad de hacer un trabajo con Focus. La propuesta que presentaron al fondo era la creación de una escuela de formación de talentos en la localidad de Bosa.

En Focus analizaron la propuesta y encontraron a una organización que estaba desorientada en la parte administrativa e institucional. Pero vieron que poseía una oferta artística de calidad, un trabajo sistemático y continuado con la comunidad de Bosa y que contaba con un grupo de colaboradores comprometidos con el desarrollo de la fundación.

Sin embargo, hubo algo más que llamó la atención de Focus. El ejemplo de Kerigma había inducido a la creación de otros grupos culturales en la localidad, como Contrabajo y Chiminigagua. Además Kerigma tenía presencia en el desarrollo de la localidad, en su junta administradora local, era interlocutor válido del Instituto Distrital de Cultura y Turismo, IDCT, y hacía poco había concertado su sala de teatro con el Ministerio de Cultura. Su trama de relaciones era amplia, pasaba por las instituciones, las comunidades y otras organizaciones. De alguna forma se habían convertido en un ejemplo por seguir, una experiencia que mostraba que era posible desarrollar trabajos culturales de calidad y continuidad en sectores populares.

Focus consideró que Kerigma era una organización ejemplo para muchas otras, pero enfrentaba un momento difícil de su desarrollo: su sostenibilidad estaba en riesgo. En esos términos, el apoyo de Focus a Kerigma no sólo prometía madurar una experiencia en particular sino recuperar una luz que servía de guía a otras organizaciones y a su comunidad.

EL PLANTEAMIENTO DE LA PRIMERA FASE

El acuerdo de cooperación hecho entre Focus y Kerigma planteó dos tipos de asesoría externa: una para el proceso de diagnóstico y desarrollo institucional, y otra para madurar y consolidar el proyecto de la Escuela de Formación de Talentos de Bosa.

Las actividades adelantadas en desarrollo del proyecto, entre junio de 1999 y junio de 2000, incluyeron mejoras en la planta física acordes con las necesidades de la escuela de talentos, lo que se apoyó con una inversión de \$ 28'300.000. Mejoras en las que se contó con la asesoría de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional. Además, Focus destinó para asesorías externas la suma de \$23'700.000. Como contraparte la Fundación Kerigma aportó \$12'600.000 en especie y en trabajo.

El primer trabajo apoyado por Focus buscó aclarar el horizonte de Kerigma. Se contrató un asesor externo, Víctor Manuel Quintero, para acompañar al grupo en el diagnóstico institucional y para la evaluación de su situación actual. La idea era empezar a mirar hacia adentro y eso tomó un poco por sorpresa a la gente de Kerigma. “Fuimos a Focus con la expectativa de financiamiento de un proyecto, pero nos encontramos con que debíamos mirar dentro de la institución” recuerda Nancy.

El objetivo de la asesoría era ayudarlos a realizar un autodiagnóstico para identificar el estado actual de la organización en cuanto a su misión, visión, objetivos, y esquemas de trabajo. El resultado arrojó cuatro explicaciones a la situación que vivían:

- No tenían idea de los costos y gastos que acarreaban sus acciones
- No sabían cuál era su mercado potencial ni su público objetivo
- La gestión comercial que realizaban era deficiente
- Su acción dependía totalmente de apoyos externos.

El autodiagnóstico mostró además que el trabajo de Kerigma se estaba haciendo a ciegas, pero este ejercicio colectivo fue encendiendo luces. Los miembros del grupo que recibían la asesoría se reunían luego con sus demás compañeros para compartir lo aprendido y hacer las tareas de análisis, evaluación y proyección de la fundación. Nancy recuerda que en esas reuniones nocturnas “detectamos los problemas de debilidad financiera, falta de planeación y de una estrategia de sostenibilidad, porque el día se iba en correr y correr todo el tiempo. Nos dimos cuenta que había que bajar un poco el ritmo y mirar a largo plazo, pero no fue fácil. Acompañar la ejecución con la reflexión y la discusión no era fácil porque teníamos una dinámica muy activista”.

Entonces se crearon las condiciones para trabajar con calma y seguridad, se dio tiempo para pensar la organización, la misión, la visión y luego, desde allí, concretar el proyecto que querían desarrollar y que les fortalecería como agrupación cultural que eran. Focus, con este espacio de reflexión inicial, ofrecía la oportunidad de hacer las cosas al derecho, es decir, precisar primero qué se quería y después cómo iban a hacer para lograrlo.

EL COSTO-BENEFICIO... DE ESCUCHAR

Luego del autodiagnóstico se concentraron en diseñar un plan de desarrollo institucional para proyectar el crecimiento y la sostenibilidad de Kerigma. Para eso contaron con la asesoría y el acompañamiento de Fundes Colombia. “Los de Fundes lo primero que hicieron fue poner nos a pensar en la relación costo-beneficio. Fue durísimo, fue dolorosísimo porque nos dimos cuenta que esta casa era absolutamente improductiva en los términos en que Fundes interpretaba el fenómeno. Fue como una frustración inicial de la que ahora nos reímos, pero con la que antes nos poníamos bravos y salíamos todos serios, pensativos y trascendentales. Llegamos al extremo de que la mitad quería suspender los talleres y la otra mitad no”, recuerda Nancy.

Pero se mantuvieron: “desde el primer momento sentimos que lo de menos era el proyecto, que aquí había algo más interesante, porque nos cuestionaba, nos decía cosas que nosotros ya sabíamos; uno escucha algo cuando lo quiere escuchar. Cuando empezaron a decir todo eso, a hacernos preguntas sobre cosas que queríamos que nos preguntaran, a demostrarnos que era absolutamente importante resolver estos asuntos para mantener este tipo de instituciones, nos conquistaron”.

En ese proceso fue madurando la idea de administrar Kerigma con criterios de sostenibilidad. “Este tipo de institución es muy particular, porque inicia con un proceso muy espontáneo, todo es informal y eso es lo que hace que exista... pero llega a un nivel tal que hay que ponerle orden a las cosas, porque el mismo trabajo pone a la institución en un punto en que se tiene que mantener o mejorar el nivel. Para eso hay que tener nivel organizativo –dice Albeiro–. Nos dimos cuenta que teníamos que manejar muchos elementos de los que manejaba la empresa privada”.

Poco a poco fueron identificando que era tan importante la amistad e informalidad que les permitió nacer como organización, como el orden que ahora necesitaban para seguir creciendo. Era un proceso de pensamiento empresarial y ordenado que se empezó a reflejar en muchos aspectos prácticos: “Aquí antes las llaves volaban de mano en mano, la biblioteca era la sala y ahí todos nos sentábamos a hablar y a reír. Ahora la biblioteca es la

biblioteca, el salón de música es el salón de música. Además, organizarnos es tener un manual de funciones, responsabilidades claras, racionalizar recursos y hacer eso todos los días a toda hora”, dice Nancy.

EL TRABAJO ACADÉMICO

Después del proceso de ajuste institucional, se comenzó a trabajar en el diseño de la Escuela de Formación de Talentos. Fernando Aranguren fue el asesor contratado para estructurar académicamente la Escuela. No era usual que Focus contratara para el acompañamiento un consultor en vez de una organización, “pero se tomó la decisión por tratarse de alguien que tenía conocimiento de la parte artística, así como de los elementos necesarios para hacer una construcción conceptual y curricular de la escuela de talentos”, recuerda Marcela Chávez, coordinadora de Focus.

A partir de entonces el trabajo iniciado se destacó por su intensidad y rigurosidad. Fernando le planteó a Kerigma la necesidad de recoger el currículo existente, así como estudiar pedagogía e historia de las artes para poder llegar a formular el nuevo currículo, los objetivos de la Escuela, los contenidos, metodologías, tiempos, logros esperados y recursos humanos para construirlos.

Este estudio y análisis lo hicieron con el más alto nivel académico. Albeiro recuerda que la asesoría empezó como una clase, cada quince días, como si fuera un diplomado o una especialización universitaria. “Hicimos varios seminarios, con protocolos, con ritmos académicos. Eso era durísimo, lo de protocolos sonaba como una palabra de extraterrestres, qué pereza leer una cosa así de gorda. Eso no fue sencillo, nos dio mucho miedo, pero fuimos entendiendo que era algo serio, que teníamos que hacerlo” dice Nancy.

Esta manera de leer, estudiar, compartir y discutir permitió ir construyendo acuerdos entre los integrantes de Kerigma: “antes cada uno desarrollaba ciertas cosas de aprendizaje con respecto a la pedagogía pero no había un espacio para poder discutir. Ahora nos ponemos de acuerdo en posiciones pedagógicas donde lo que se va a hacer responde a una propuesta colectiva y no a alguien que se le ocurrió tal cosa” dice Albeiro.

Como resultado obtuvieron una serie de documentos preparados por el grupo de estudio sobre historia de las bellas artes, metodologías, currículos y contenidos acordados. El proceso académico permitió que un grupo de personas de Kerigma adquiriera más y mejores criterios para organizar la escuela que soñaban.



Para junio de 2000 se observó que la idea iba madurando por todos lados: Kerigma tenía claridades administrativas, había investigado y analizado su oferta curricular, las personas de la organización habían realizado un riguroso estudio intelectual del mundo del arte y en forma colectiva habían construido su estructura organizacional. El grupo se preparaba integralmente para lograr su objetivo como organización y para desarrollar su proyecto de creación de la Escuela de Talentos en la localidad de Bosa, en Bogotá.

RENOVACIÓN, LA SEGUNDA FASE

El primer año de trabajo había mostrado que la organización respondía a la propuesta de fortalecerse, pero los resultados planteados todavía no se alcanzaban. Se requería de un apoyo que brindara continuidad al trabajo iniciado y que permitiera consolidar resultados. El punto central estaba en concretar la forma en que iban a construir la escuela. Eso significaba varias actividades:

- Redactar un documento que formalizara los pasos para la creación de la escuela.
- Implementar un plan de monitoreo y evaluación de la relación de Kerigma con la comunidad.
- Definir políticas y programas de comunicación y divulgación institucional de Kerigma en su zona de cobertura.

En esta etapa Focus aprobó una segunda financiación, con una inversión de \$14'500.000, con los cuales se cubría el valor de la asesoría y se hacía un nuevo aporte para mejoras de la infraestructura de la sede. De nuevo, la asesoría artística especializada se contrató con Fernando Aranguren, entre agosto y diciembre de 2000.

Las metas se lograron. En diciembre de ese año Kerigma tenía un plan de trabajo para hacer realidad la Escuela de Talentos de Bosa. Además había diseñado un plegable para promover el nuevo servicio en la comunidad.

Todo esto con la solidez que había ido ganando la organización interna y que ahora expresaban con precisión, "Somos una institución de perfil comunitario en el campo de lo cultural, pero tenemos un principio de realidad porque sabemos que si no aplicamos una serie de medidas y no tomamos decisiones concretas, esto se puede acabar".

Los dineros que Focus entregó a Kerigma en las dos etapas de la cooperación fueron auditados por Marta Falla, de la organización Asesorías Integrales. Esta labor no consistió tan solo en revisar los estados financieros presentados por Kerigma. En varias ocasio-

nes tales informes fueron devueltos y corregidos a fin de cumplir con los requisitos técnicos exigidos por la ley, oportunidades que fueron aprovechadas para enseñar a Kerigma a superar las dificultades administrativas. Hasta hacer cuentas fue una oportunidad para fortalecerse.

UN PREMIO, UNA CASA, MUCHA GENTE

Toda la gente de la zona sabía, como Albeiro, que Kerigma le había dejado a Bosa muchas cosas a lo largo de los años: "la comunidad ha tenido una experiencia de varios años viendo teatro y espectáculos culturales; ha tenido un espacio dónde ver y formarse en arte, algo diferente a ir a jugar al tejo". Además la organización ha mantenido su presencia en los lugares donde se decide el desarrollo cultural y comunitario de la localidad y la ciudad, como el IDCT, el Ministerio de Cultura y la Junta Administradora Local de Bosa.

En diciembre de 2000 la sede de Kerigma estaba, como siempre, llena de gente. En la primera planta tenían la recepción, la biblioteca y la sala de teatro. En la segunda planta los salones donde se desarrollaban talleres de teatro, música, iniciación artística. Además allí se encontraba el equipo administrativo. En la tercera planta estaban terminando de adecuar algunos muros para los vestuarios y para ubicar allí toda la administración de la entidad.

Para ese momento el esfuerzo de Kerigma recibió un reconocimiento especial: obtuvieron el segundo lugar en el premio cívico Por una Bogotá mejor. Recibieron el aplauso de la ciudad y un aporte de siete millones de pesos, que ayudó a terminar el tercer piso, y un buen espaldarazo para seguir adelante. En el barrio lo celebraron 'a la lata'.

Al preguntarle a Nancy lo que el Fondo ha hecho a través de los convenios de cooperación dijo que: "ha sido algo diferente para nosotros, algo más que aportar un dinero. Es que Focus estuvo orientado a que aprendiéramos a estar sin él".

En medio de jóvenes actores que preparaban la obra que estrenarían esa noche terminó el diálogo con el grupo de Kerigma. Apenas se apagó la grabadora ellos salieron corriendo a conseguir las luces, a improvisar una peluca para una bruja, a pintarle la cara a varios actores nuevos y nerviosos y a cuadrar el sonido de la presentación. El diálogo sostenido no había sido más que una pausa para recordar que quieren seguir adelante, que el anuncio de Kerigma sigue vivo.



UN PROGRAMA
QUE APRENDIÓ
DE SÍ MISMO

CAPÍTULO

2



UN PROGRAMA QUE APRENDIÓ DE SÍ MISMO



A finales de 1994 el Consejo Directivo de la Fundación Corona manifestó un interés creciente en la pobreza urbana y en las comunidades que habitan los sectores de mayor marginalidad social y económica en las ciudades. Esto hacía preciso desarrollar una estrategia de trabajo orientada al mejoramiento integral de la calidad de vida de las comunidades urbanas más pobres.

En ese momento el trabajo de la Fundación tenía un enfoque decidido hacia el mejoramiento de la gestión en escuelas, hospitales y microempresas principalmente. Pero además, ya se había tomado la decisión de convertirla en una fundación no ejecutora, sino formuladora, promotora y financiadora de proyectos. Ambos criterios marcaban de entrada la reflexión acerca de qué contribución podría hacer en la perspectiva de enfrentar la marginalidad social y económica en las ciudades.

Para responder a esta pregunta lo primero fue hacer una amplia revisión documental sobre el tema y celebrar entrevistas con expertos en asuntos urbanos y de pobreza. Esta exploración llevó a definir como foco de su acción el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones comunitarias en las zonas de menor calidad de vida de las ciudades colombianas, lo cual tenía mucha relación con el enfoque de la Fundación. Pero también se identificó la necesidad de fortalecer los gobiernos locales, en el entendido de que las comunidades pobres podrían enfrentar, con su participación y su trabajo, gran parte de sus problemas, pero que su solución integral no sólo dependía de ellas. Además, la propuesta era buscar que esas comunidades y esos gobiernos empezaran a trabajar juntos. Sobre esas bases se concibe la que sería el Área de Gestión Local y Comunitaria de la Fundación.

La hipótesis que se manejó en ese momento planteaba que “...la pobreza urbana no sólo está asociada a la carencia de ingresos, sino también a la carencia de destrezas y capacidades en las comunidades más pobres para aprovechar las oportunidades que ofrece el medio, para generar relaciones de cooperación con otros y para incidir en las políticas públicas”¹.

En ese marco institucional y conceptual nació, en 1995, el Fondo de Cofinanciación para Comunidades Urbanas, Focus, el primero de los proyectos de la nueva área de trabajo y el que a la postre sería uno de sus más importantes esfuerzos.

Focus fue propuesto como un fondo por varias razones. Una porque se pensó que un fondo permitiría a la Fundación acercarse a las organizaciones y conocerlas, convocándolas a partir de sus propias necesidades. Otra porque el fondo se abría más a la iniciativa de las organizaciones que la opción de montar un proyecto e ir a la zona a ver quién quería trabajar en él. Pero además, porque dentro del esquema de no ejecución de la Fundación se pensó en captar no sólo a las organizaciones comunitarias sino a entidades y organizaciones acompañantes que aportaran su conocimiento técnico en las áreas que demandaran los proyectos propuestos por las comunidades.

Y se pensó en un fondo específicamente para el fortalecimiento de las organizaciones porque la experiencia de otros fondos creados en el sector público para apoyar a las comunidades pobres arrojaba la certeza de que se entregaba mucho dinero a las comunidades y con él se construía infraestructura, se prestaban servicios o se facilitaba una dotación, pero era preciso generar sostenibilidad y construir capacidades que les permitieran a las comunidades seguir gestionando proyectos. Eso reforzó la conveniencia de darle un enfoque de gestión y aprendizaje al trabajo del fondo.

A la iniciativa de Focus por parte de la Fundación confluía el interés de la Fundación Interamericana, IAF, de crear y apoyar fondos en conjunto con fundaciones colombianas orientados a desarrollar proyectos comunitarios. La IAF ya tenía montado un fondo con la Fundación FES, dedicado a la promoción de pequeños proyectos, y estaba en proceso de creación otro con la Fundación Restrepo Barco orientado a apoyar proyectos comunitarios en la costa Caribe colombiana. El primero de ellos fue estudiado por la Fundación Corona para la creación de Focus, y de allí se tomaron algunas experiencias útiles.

También la Fundación Ford se vinculó desde el comienzo a Focus, que se constituyó en el primer acercamiento y la primera experiencia de cooperación internacional de la Funda-

¹ Fundación Corona, Focus, un instrumento para aprender y apoyar. Documento inédito, sin fecha.

ción y en uno de los programas que mayores recursos económicos ha movilizado en su historia.

La zona escogida para operar el proyecto abarcó las seis localidades más pobres de Bogotá: San Cristóbal, Usme, Ciudad Bolívar, Tunjuelito, Bosa y Rafael Uribe Uribe.

QUÉ ES FOCUS

Focus fue diseñado como una estrategia de apoyo técnico y financiero dirigida a fortalecer la capacidad de gestión de las organizaciones comunitarias a través del respaldo a proyectos que ellas mismas presentaban, los cuales deberían contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus comunidades. El fondo facilitaba los recursos económicos para adelantar el proyecto propuesto y para pagar a las instituciones que prestaban asesoría técnica y de gestión a las organizaciones.

Pero además, el Fondo fue concebido como una estrategia de aprendizaje en sí misma, cuyo diseño y estrategia de trabajo se fue construyendo a partir de las evidencias empíricas que le ofrecía la realidad de su propia operación y sobre la base de una planeación sólida pero flexible.

La estrategia básica de Focus consistía en la identificación de las organizaciones de la zona de influencia establecida que tienen la capacidad potencial para aprovechar su apoyo; la recepción de los proyectos identificados y formulados de manera autónoma por esas organizaciones (pero muchas veces con el acompañamiento del fondo), la formación básica de estas organizaciones para adelantar sus proyectos y manejar los recursos asignados por Focus, la identificación y contratación de organizaciones que acompañen y asesoren en aspectos técnicos y administrativos el desarrollo de los proyectos; el desembolso programado de los recursos asignados a cada proyecto y el seguimiento y evaluación de los mismos.

EL ACERCAMIENTO A LAS ORGANIZACIONES

Una vez perfeccionado el diseño inicial del programa surgió la pregunta: ¿dónde están las organizaciones?

Para ese momento la Fundación, que no tenía antecedentes de trabajo en la zona, había contratado ya, con el Instituto FES de Liderazgo, una especie de censo de las organizaciones comunitarias de las seis localidades, que sirvió para hacerse una idea de cuál era el panorama y qué tipo de organizaciones existía.

Con esta información el programa realizó las primeras convocatorias a través de cartas a las organizaciones para que presentaran proyectos. Se buscaban iniciativas que agregaran valor al trabajo ya realizado por la organización. Focus no había sido creado para incentivar a las organizaciones a hacer más de lo que ya estaban haciendo, sino para favorecer la innovación, el crecimiento y el fortalecimiento de estas y de sus comunidades.

Sin embargo, algunos de los proyectos que aparecieron no se enmarcaban en las especificaciones que planteaba Focus. Es más, muchas de las organizaciones no entendían muy bien qué era eso de construir capacidades. Aparecía, por ejemplo, el proyecto de construcción de un salón comunal y la Fundación se preguntaba ¿en qué medida va a fortalecer la organización un proceso de construcción de un salón? Siempre se tuvo claro que los proyectos podrían ser de cualquier tipo, en donde la demanda expresara qué era lo que las organizaciones necesitaban, pero esos proyectos deberían ser el puente o la excusa para fortalecer la organización, y en los primeros casos eso no era claro.

Las organizaciones, por su parte, no entendían muy bien qué estaba buscando apoyar la Fundación y seguramente ésta tampoco tenía la suficiente claridad para expresar, en términos concretos, qué entendía por fortalecer la organización. Además había muy pocas instituciones públicas y privadas que estuvieran interesadas en participar en el apoyo técnico y administrativo a ese tipo de iniciativas, porque en 1995 el tema de fortalecimiento, que hoy es mucho más corriente entre las ONG, no era un tema trabajado frecuentemente, y eso no ayudaba mucho a que fuera comprensible.

Además, surgían dudas sobre las organizaciones que presentaban los proyectos, sobre cuál era su grado de compromiso, de solidez y su permeabilidad a la propuesta de trabajar el fortalecimiento.

De esta manera los primeros proyectos que apoyó Focus fueron más exploratorios y quizá no reflejaban estrictamente su filosofía, lo que le hizo ver a la Fundación que la estrategia de las convocatorias acaso no era la mejor y que habría que afinar los mecanismos de acercamiento a las organizaciones. Era preciso ubicar y conocer organizaciones que tuvieran procesos con cierto grado de consolidación y que estuvieran interesadas en adelantar un proceso de fortalecimiento.

Por ello decidió entrar en contacto con las instituciones oficiales y las ONG que tenían proyectos de desarrollo comunitario en las seis localidades escogidas para el proyecto, como la Alcaldía Mayor y su programa para Ciudad Bolívar, la Fundación Social, o la Corporación Raíces, que facilitó el acercamiento a las organizaciones de jóvenes de la zona. Con la generosa colaboración de estas instituciones se emprendió un proceso de conocimiento de las organizaciones comunitarias de la zona de influencia del fondo.



La Fundación buscaba organizaciones que tuvieran un equipo más o menos estable, comprometido con el trabajo y con los asuntos de interés público y comunitario, organizaciones que estuvieran realmente interesadas en mejorar un servicio público para la comunidad y que, además, tuvieran cierto reconocimiento en su entorno. Con el tiempo la Fundación se dio cuenta que las organizaciones que lograban fortalecerse eran las que cumplían estos criterios, las que llevaban cierto tiempo y ya habían pasado la etapa crítica inicial.

Dado que las organizaciones comunitarias se constituyen a partir de grupos de amigos, de colegas o vecinos que se aglutinan casi siempre alrededor de valores de amistad y solidaridad, y es frecuente que no tengan canales para resolver sus fricciones, cualquier conflicto en su seno tiende a desintegrarlas. Por ello se evitaron las organizaciones que tuvieran un conflicto interno, lo que se convirtió en otro criterio importante de escogencia. Un proceso de fortalecimiento genera muchas fricciones que, agravadas por conflictos latentes o manifiestos, acabarían con la organización. También se evitaron aquellas que tuvieran un interés más privado, o ánimo de lucro encubierto o abierto.

También se buscaron organizaciones que tuvieran personería jurídica pues, aunque al comienzo se pensó que ese no fuera un criterio indispensable, se entendió luego que, por lo menos en Bogotá, organización que no tuviera personería no tenía la mínima autonomía para contratar y hacer gestión y su capacidad era limitada.

En suma, se determinó que se buscarían organizaciones integradas por miembros de su propia comunidad, dedicadas a resolver problemas de interés público, con reconocimiento y credibilidad, personería jurídica, un equipo de trabajo estable, alguna trayectoria en desarrollo comunitario y en la ejecución de proyectos y cierta capacidad de gestión e interlocución que aseguraran un mínimo índice de éxito a los proyectos.

Con estos criterios y el apoyo generoso de las instituciones públicas y privadas que conocían las organizaciones de la zona se buscó el contacto directo con las previamente identificadas como elegibles, se conocieron sus proyectos y actividades y se adelantaron conversaciones sobre la posibilidad de realizar iniciativas a través de Focus.

¿Y CÓMO DEBERÍAN SER LOS PROYECTOS?

Para Focus los proyectos se constituían en piezas clave para el fortalecimiento de las organizaciones, puesto que es alrededor de estos que se ejecutan las estrategias de asesoría, acompañamiento, entrega de información, desarrollo de habilidades y aprehensión

de conocimientos. Los proyectos eran entonces medios privilegiados para el fortalecimiento de las organizaciones en la medida en que permitían aprender haciendo.

Uno de los criterios iniciales de Focus fue el de apoyar todo tipo de proyectos, como camino para fortalecer la organización que los presentaba. Pero también allí surgió una preocupación: ¿cualquier proyecto serviría como correa de transmisión para los conocimientos y habilidades que hicieran posible el fortalecimiento de la organización?

A medida que fue desarrollándose el fondo se encontró que cierto tipo de proyectos facilitaban más el proceso de consolidación de la organización. Y eran los que involucraban la prestación de los servicios que estaban en el centro de la razón de ser de la organización. El ejemplo típico es el de la biblioteca del barrio Juan Pablo II: la organización había sido creada precisamente para regentar esa biblioteca y todo su trabajo giraba alrededor de la gestión de sus servicios. Por ello el desarrollar sus procesos contables o administrativos o de búsqueda de nuevos y mejores servicios para la biblioteca incidía directamente en el aprendizaje de la organización.

No ocurría lo mismo con los proyectos de construcción de infraestructura porque usualmente la obra física es un medio para cumplir los objetivos de la organización comunitaria y no su fin último o su razón de ser. Se hacía la obra y hasta ahí llegaba el interés y el aprendizaje.

Por ello el comité que tenía la función de estudiar las iniciativas, además de establecer la coherencia del proyecto presentado, su viabilidad y sostenibilidad, analizaba su potencial contribución al fortalecimiento de la organización y el impacto de este proceso en la calidad de vida de la comunidad. De esta manera se escogieron proyectos que agregaran valor al trabajo ya realizado por la organización y que beneficiaran ampliamente a su comunidad. La gran mayoría de los proyectos respaldados por Focus en Bogotá se caracterizó por ser iniciativas solidarias de atención a grupos vulnerables, sobre todo jóvenes y niños: la educación (formal y no formal), la cultura, el medio ambiente y el espacio público fueron los sectores a través de los cuales las organizaciones trabajaron por estas poblaciones. Otros proyectos se enfocaron hacia el beneficio público y comunitario y hacia la formación y prevención en temas como la convivencia y la resolución de conflictos, la generación de ingresos y el medio ambiente.

Los resultados del fondo demostraron que no fue nada fácil identificar, formular y gestionar proyectos que se ajustaran al enfoque de Focus. La meta planteada en un comienzo fue completar treinta proyectos exitosos en tres años, lo que se cumplió parcialmente, pues se completaron 17 en tres años y medio.

La formulación de los proyectos fue otro problema para el fondo, pues en general las organizaciones mostraban muy poca capacidad para transformar sus ideas en proyectos concretos, enmarcados en el planteamiento de Focus. Las organizaciones tendían a defender sus proyectos con discurso pero no los planeaban en detalle, además percibían el tema de la formulación de los proyectos como un requisito para acceder a los recursos pero no como una herramienta para su posterior gestión, seguimiento y evaluación. Con frecuencia el fondo tuvo que acompañar a las organizaciones en la formulación de los proyectos o contratar consultores para apoyarlas en la realización de esta tarea, sobre todo cuando se trataba de temas especializados.

La Fundación poco a poco fue entendiendo que debía ponerse mucha atención a la formulación de los proyectos. Primero para tener certeza, tanto el fondo como la misma organización, de qué se iba a hacer. Esto facilitaba la gestión y el seguimiento al proyecto y además evitaba posteriores conflictos, pues ante una deficiente formulación una cosa sería lo que esperaba la Fundación y otra lo que pensaba la organización. Una buena formulación también facilitaba la definición clara del trabajo que debería realizar la organización acompañante y generaba un mejor ambiente para la comunicación entre las partes.

En esta etapa el fondo también incentivaba a las organizaciones a encontrar cofinanciadores para sus iniciativas, aspecto que además favorecía en ellas el desarrollo de habilidades para la presentación de sus iniciativas y el establecimiento de acuerdos y relaciones con otros actores.

También se les estimuló a canalizar recursos de la comunidad para apalancar los proyectos, estrategia que a la postre tuvo mucho éxito, pues para 1999 los recursos movilizados por las organizaciones duplicaron los aportes del fondo.

LAS ORGANIZACIONES ACOMPAÑANTES

En la etapa misma de formulación del proyecto se identificaba aquella organización que haría el acompañamiento en el desarrollo de la iniciativa postulada a Focus. Estas organizaciones eran ONG, universidades u otras instituciones que tenían alta solvencia técnica en la materia o servicio que desarrollaría el proyecto (manejo de bibliotecas, atención a niños en edad preescolar, teatro, conciliación o formación política, por ejemplo) o en temas de gestión y desarrollo organizacional (administración, contabilidad, manejo financiero). En todos los casos se buscaron entidades especializadas, muy calificadas, con capacidad de innovación y aptas para ofrecer sus servicios ajustándose a las necesidades de los usuarios.

Los proyectos formulados se presentaban al comité de selección conjuntamente con la propuesta de acompañamiento que hacía la institución escogida para tal fin, y ambos eran aprobados al tiempo. Aunque algunas veces las organizaciones tuvieron más de un acompañante, pues podían escogerse asesores para aspectos específicos del proyecto aprobado, en todos los casos supieron coordinar adecuadamente las distintas asesorías.

Con las organizaciones acompañantes se celebraban convenios para la asesoría y eran remuneradas por su trabajo². Unas y otras (acompañantes y acompañadas) hacían sus propios informes y Focus adelantaba el seguimiento a las actividades de ambas.

Con las acompañantes también se fue dando cierto aprendizaje, pues no se conocía muy bien cuáles podrían ser las mejores. Se establecieron dos condiciones básicas para el éxito del acompañamiento: una que la organización acompañante fuera muy buena en el tema del proyecto y la otra que estuviera dispuesta a trabajar con el tipo de organizaciones que adelantaba los proyectos. Esta última condición era importante porque algunas instituciones muy buenas en su tema no lograban entender la lógica de las organizaciones y se generaban dificultades para trabajar con ellas, ya fuera porque el lenguaje que utilizaban era muy distante o porque, por ejemplo, no se lograba acuerdo sobre los horarios de trabajo, pues al estar conformadas las organizaciones comunitarias por voluntarios, debían trabajar los fines de semana o en las noches. O porque era necesario desplazarse a lugares distantes en donde los asesores sentían que su seguridad no estaba garantizada.

En la mayoría de los casos en que no se entendieron las organizaciones comunitarias y las acompañantes, fueron las comunitarias las que mejor manejaron las diferencias, pues se enfocaron en obtener lo que necesitaban de sus asesores, sin dejar que los conflictos afectaran estas relaciones.

UNA AUDITORIA PEDAGÓGICA

El seguimiento al manejo de los recursos por parte de las organizaciones fue un aspecto al que también se le dio mucha importancia en Focus. De un lado estaba la poca experiencia de las organizaciones en el manejo de créditos y, de otro, el desconocimiento de las mismas por la Fundación. Pero también estaba la necesidad de la Fundación de rendir cuentas ante la IAF y la Fundación Ford por los recursos encomendados al fondo.

² Casi la mitad de los recursos de Focus entre 1995 y 1999 fue orientada hacia la financiación de la asesoría y asistencia técnica que prestaron las organizaciones acompañantes.

Por ello se desarrolló un esquema de auditoría que en un comienzo tenía exclusivamente la función de verificar la utilización correcta de los recursos, pero que luego, en la perspectiva del fortalecimiento de las organizaciones, se buscó que fuera también un proceso de formación contable, administrativa y tributaria.

Así surgió una auditoría pedagógica que al comienzo de los proyectos les ayudaba a las organizaciones comunitarias a entender la importancia del trabajo que debían hacer para manejar los aportes financieros y para organizar internamente la contabilidad y la parte jurídica. Se estructuró un taller inicial sobre legislación vigente en materia contable, laboral, tributaria, control interno y otros asuntos prácticos en los temas presupuestales y financieros. Luego, a medida que se desarrollaba el proyecto y se realizaban las respectivas visitas de auditaje, previas a los desembolsos, se complementaba y fortalecía toda esta formación, se aclaraban dudas y se trazaban estrategias para corregir los problemas que se presentaran. Las organizaciones tuvieron incluso disponibilidad de asesoría telefónica en cualquier momento para solucionar sus dificultades.

El proceso fue altamente valorado por las organizaciones comunitarias, porque aprendieron a resolver todo tipo de problemas administrativos, contables y de gestión.

Esta suerte de asesoría contable – auditoría mantuvo el rigor propio de una auditoría y, además, logró convertirse en una fuente de fortalecimiento para las organizaciones, atrayendo su interés hacia los temas contables y tributarios, que además encontraron muy útiles en el entendido de que organizaciones con altos niveles de administración y buen uso de recursos se mostraban como más aptas para atraer nuevos recursos de cooperación a sus iniciativas.

ASESORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

En algunos momentos de su desarrollo Focus adelantó otro esquema de asesoría y formación. De la articulación del seminario taller que se ofrecía a las organizaciones al comienzo del proyecto con las asesorías directas en terreno surgió, en 1998, la idea de ensayar con un grupo de las organizaciones comunitarias vinculadas al fondo un proceso de asesoría y formación para consolidar su fortalecimiento organizacional. El proceso, que constituía una adaptación de la metodología ‘Cinco en ruta’ gestada por el Consorcio para el Desarrollo Comunitario y auspiciada por la Fundación Corona, buscaba transferir de manera práctica principios conceptuales, metodologías e instrumentos para adelantar un autodiagnóstico y un plan de fortalecimiento organizacional.

Víctor Manuel Quintero, el asesor invitado a diseñar y desarrollar el proceso, escribió en la propuesta técnica del Programa de Desarrollo Organizacional que esta “estrategia de formación y acompañamiento necesariamente debe nutrirse de pedagogías activas que propicien la participación, la reflexión, la crítica, la flexibilidad y la apertura”, para generar así una metodología de enfoque constructivista que mediante talleres, visitas, clínicas y, en general, de la socialización de sus experiencias, permitiera a las organizaciones conocerse mejor a sí mismas, identificar sus fortalezas y debilidades en temas de planeación y gestión y emprender el camino del fortalecimiento. La idea era, además, desarrollar un material que objetivara todo este saber y sirviera posteriormente a todas las organizaciones como herramienta de aprendizaje.

Esta asesoría propició amplias reflexiones sobre el nivel de desarrollo organizacional dentro de las organizaciones que la recibieron y les mostró de alguna manera los retos que debían afrontar a futuro, con lo que fue posible emprender la formulación de un plan de fortalecimiento. Sin embargo no se avanzó mucho luego de formulado ese plan, que más bien se constituyó en una amplia lista de requerimientos de formación para las organizaciones, que por su costo y el esfuerzo que demandaba a Focus y a las propias organizaciones, nunca se concretó.

Algunas de las participantes en este proceso, una vez contaron con su plan de fortalecimiento, incorporaron las acciones prioritarias definidas allí en sus proyectos.

REVISAR, CORREGIR, AVANZAR: EL SEGUIMIENTO

Establecidos los convenios con las organizaciones comunitarias y las acompañantes, el fondo emprendía el seguimiento de los proyectos, que se extendía a lo largo de toda su ejecución y se realizaba de varias formas. De una parte tanto las organizaciones comunitarias como las acompañantes estaban comprometidas a producir informes periódicos de avance en donde consignaban logros y dificultades, así como reportes sobre metas alcanzadas, entrega de productos pactados y avances en la relación de trabajo entre la organización comunitaria y la o las acompañantes.

Además, el fondo realizaba visitas de campo periódicas para monitorear el desarrollo de los proyectos y el proceso de crecimiento de las organizaciones, anticipar algunas dificultades y prevenirlas, detectar aciertos y desaciertos y definir acuerdos. Estas visitas, así como las reuniones periódicas que realizaba con las organizaciones, permitieron al fondo realizar su propio aprendizaje sobre el proceso y recoger lecciones para ir construyendo y ajustando el programa a partir de su propia realidad.

Para adelantar el seguimiento se experimentaron diversos instrumentos: fichas técnicas, formatos de presentación de logros, el 'semáforo', cuadros evaluativos generales e indicadores de ejecución y de resultados. Gracias a este proceso de seguimiento se pudo valorar de manera sistemática el desempeño de las organizaciones y el avance de los proyectos financiados.

TERMINAR O EMPRENDER NUEVOS PROYECTOS: LA EVALUACIÓN

Los proyectos de Focus fueron pensados para una duración de doce meses. Sin embargo, existía la posibilidad de prorrogarlos por unos pocos meses más, siempre que hubiera una sólida justificación para hacerlo, y de presentar otro nuevo al fondo una vez terminara con éxito el proyecto inicial. En realidad muchos de estos se extendieron tres o cuatro meses más de lo previsto, de común acuerdo entre las partes.

La finalización del proyecto marcaba el momento en que la coordinación de Focus se reunía con organizaciones comunitarias y acompañantes y en conjunto adelantaban una evaluación de sus resultados y de los retos que se le planteaban a la organización hacia el futuro.

De estas reuniones surgían con frecuencia nuevas propuestas por postular al fondo, las cuales eran segundas o terceras etapas de los proyectos. Esa posibilidad de apoyar nuevas rondas de trabajo con el fondo contribuyó a consolidar el proceso de fortalecimiento de las organizaciones iniciado con el primer proyecto, ya que el segundo era concebido como un paso adelante en el fortalecimiento de la organización, con nuevos retos y nuevas metas por alcanzar. La experiencia de Focus mostró que las organizaciones que se apoyaron sucesivamente durante tres años lograron resultados notables.

EL PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES RESPALDADAS POR FOCUS

Una evaluación realizada a Focus en 1999 permite esbozar claramente el perfil de las organizaciones que trabajaron con el fondo. Las preguntas que quiso contestar la evaluación fueron: ¿cuáles son los rasgos principales de las organizaciones que trabajaron con Focus? y ¿cómo se diferencian estas del conjunto de organizaciones comunitarias del sur de Bogotá?

Lo primero es que el 72.8% de las organizaciones respaldadas por Focus entre 1995 y 2000 habían sido creadas entre 1980 y 1994, por lo que al recibir el apoyo del fondo ya contaban con cierta trayectoria y experiencia. Por otra parte algo más de la mitad de ellas (54.5%) fueron iniciativas que surgieron de grupos barriales relativamente grandes, mientras que el 18.2% había surgido en el seno de otras organizaciones. De entrada esto aportaba un indicador favorable al éxito del proyecto, pues la experiencia indica que las organizaciones creadas por iniciativa grupal (no individual) o por otras organizaciones tienen

mayor posibilidad de alcanzar cierta sostenibilidad.

Cuadro 1 ■ Origen de la organización

Organizaciones respaldadas por Focus y otras

Proceso organizativo	Focus%	Otras%
Iniciativa individual	27.3	42.9
Iniciativa grupal	54.5	39.3
Iniciativa de otra organización	18.2	10.7
Otro	0	7.1
Total	100.0	100.0

En cuanto al foco temático original las organizaciones que trabajaron con Focus nacieron mayormente como respuesta a necesidades educativas o culturales.

Como se dijo anteriormente, y por decisión del fondo para aceptarlas, todas las organizaciones respaldadas por Focus contaban con personería jurídica, estatutos, junta directiva y representante legal, asumiendo la figura legal de fundaciones, corporaciones o asociaciones.

Cuadro 2 ■ Motivo de creación

Organizaciones contrapartes Focus y otras

Principal motivo	Focus%	Otras%
Mejoramiento de servicios públicos	0	8.9
Necesidades educativas, culturales	64.7	48.1
Convivencia	11.8	17.9
Otros	23.6	25.1
Total	100.0	100.0

En cuanto a su forma de gestión, la mitad de las organizaciones de Focus contaba con una o dos personas vinculadas con remuneración y la gran mayoría tenía comités especializados que se ocupaban de temas específicos. Además, dos terceras partes de ellas vincularon asesores externos al trabajo (adicionales a las organizaciones acompañantes).

Cuadro 3 ■ **Formas de gestión**
Organizaciones contrapartes
Focus y otras

Característica	Focus%	Otras%
Funcionarios remunerados	50.0	27.1
Comités especializados	90.9	71.1
Se utilizan asesores externos	70.0	52.5

Cuadro 4 ■ **Activos estimados***
Organizaciones respaldadas
por Focus y otras

Activos	Focus%	Otras%
Ninguno	0	21.4
\$1 a \$5,000,000	16.7	33.8
\$5,000,000 a \$10,000,000	8.3	10.7
Más de \$10,000,000	58.3	14.3
No sabe/no responde	16.7	3.6
Total	100.0	100.0

* En pesos de 1999.

De otra parte, y en su conjunto, las organizaciones respaldadas por el fondo han logrado acumular un mayor nivel de activos que las organizaciones de la muestra más amplia. El 58.3% de estas tiene activos superiores a diez millones de pesos, mientras que de las no respaldadas solo el 14% remonta esa suma.

En cuanto a sus fuentes de ingresos, mientras que la mitad de las organizaciones no respaldadas depende de cuotas de afiliación, sólo la tercera parte de las respaldadas tiene esta como su fuente principal. Pero además, las respaldadas por Focus gozan de un mayor nivel de ingresos. Mientras que dos terceras partes de las primeras tienen ingresos anuales cercanos a los cinco millones, sólo una cuarta parte de las segundas alcanza a entrar en esta categoría y la diferencia entre ambos grupos es significativa.

En general, lo que arrojó el análisis de la encuesta es que las organizaciones vinculadas a Focus tendían a ser más formales, más estructuradas en su gestión, con una base más amplia de líderes y mayor número de beneficiarios de sus actividades. Además exhibían

De hecho, frente a la evidencia de que las organizaciones respaldadas por Focus parecían tener estructuras y formas de gestión más desarrolladas y más formales que las demás, a los analistas de la encuesta les surgió una pregunta: ¿esto se refleja en mayor eficacia? Para responderla se analizaron tres variables: la envergadura de las organizaciones medida por el número de beneficiarios directos, la acumulación de activos y la generación de ingresos de operación.

En cuanto al número de personas beneficiadas por las actividades de la organización, el 41.7% de las que trabajaron con Focus estimó su cobertura entre 20 y 100 personas y el otro 58% por ciento en más de cien personas. En contraste, entre el conjunto general de las organizaciones del sur de Bogotá el 41.1% estimó que menos de veinte personas eran beneficiarias de sus actividades.

Cuadro 5 — ■ **Ingresos anuales estimados***

Organizaciones respaldadas por Focus y otras

Ingresos	Focus%	Otras%
\$1,000,000	16.7	56.6
\$1,000,000 a \$5,000,000	8.3	12.7
\$5,000,000	66.7	25.5
No sabe/no responde	8.3	5.2
Total	100.0	100.0

* En pesos de 1999.

Cuadro 6 — ■ **Relación con el entorno**

Organizaciones respaldadas por Focus y otras

Variable	Focus%	Otras%
Presenta propuestas al Plan de Desarrollo Local	66.7	53.6
Apoya candidaturas de ediles	50.0	17.0
Pertenece a asociaciones de organizaciones	25.0	48.2

Para establecer cómo se reflejaban dichas características en la proyección de las organizaciones hacia su entorno se analizaron tres variables: i) si presentaba proyectos para el Plan de Desarrollo Local, ii) si apoyaba alguna candidatura a ediles y iii) si eran miembros de una asociación o grupo de organizaciones con intereses afines.

una mayor capacidad para gestionar proyectos con agencias financiadoras, tanto públicas como privadas. Esta mayor capacidad de gestión se vio reflejada en sus mayores niveles de ingresos y activos, superiores al promedio del conjunto de las organizaciones comunitarias de la zona.

En cuanto a la primera variable la diferencia entre los dos grupos no fue muy marcada, como se puede ver en el Cuadro 6. Pareciera que la dinámica institucional en el sur de la ciudad impulsaba a la mayoría de las organizaciones a presentar propuestas para el Plan de Desarrollo.

Donde se presentaban mayores diferencias entre una y otra categoría es en cuanto a su participación en los procesos políticos a nivel local. Las organizaciones que trabajaban con el fondo tendían a involucrarse más en el proceso electoral apoyando candidatos a las juntas administradoras locales, JAL. Este dato está respaldado por estudios de caso que muestran el interés de estas organizaciones por vincularse al debate político en sus respectivas localidades, y a la política electoral como un ámbito legítimo para impulsar sus propósitos.

En la tercera variable los papeles se invirtieron. Mientras las organizaciones vinculadas a Focus no parecían estar muy motivadas por pertenecer a asociaciones, las no respaldadas por el fondo lo estaban mucho más.

EL APOORTE DE FOCUS

Revisados los cinco años de trabajo del Fondo de Cofinanciación para Comunidades Urbanas, Focus, en las seis localidades más pobres del Distrito Capital, hay que decir que éste se constituyó en una alternativa de acompañamiento técnico y financiero para el fortalecimiento de organizaciones comunitarias, cristalizada alrededor de proyectos de mejoramiento de sus servicios y representada en procesos de asesoría, formación, información y conocimiento, así como en el impulso de relaciones con otras instituciones y aportantes.

Sin embargo, en este último aspecto quizá Focus fue algo tímido. Se puso mucho énfasis en la gestión interna de las organizaciones debido a la historia y al enfoque de la Fundación Corona. Pero poco a poco se fue entendiendo que también había que apoyar intensamente a las organizaciones a establecer contactos, relaciones, buscar socios y financiadores, hacer alianzas y participar en los escenarios democráticos, gremiales y de organizaciones que les competan. Estos factores son claves para la sostenibilidad de las organizaciones.

Pero desde el punto de vista del fortalecimiento de las organizaciones Focus contribuyó a mejorar su capacidad para planear, administrar recursos, prestar servicios, hacer seguimiento y evaluar su trabajo, para informarse e interpretar las transformaciones de su entorno y participar en las decisiones que afectan a sus comunidades.

Las organizaciones respaldadas por Focus lograron mejorar sus procesos de gestión, prestar mejores servicios a sus comunidades y por esta vía ganaron mayor confianza entre sus vecinos, entre entidades cooperantes e, incluso, entre autoridades locales. De la misma manera esto ha hecho posible su acceso a otras fuentes de cooperación y financiamiento. Algunas de ellas lograron también ocupar posiciones de liderazgo en escenarios técnicos y políticos a nivel local y distrital.

De su sólida conceptualización y del propio aprendizaje a través del tiempo y los proyectos que acompañó, Focus desarrolló un conjunto de principios que retratan muy bien su esencia, su sentido y su aporte. Esos principios son:

Fortalecimiento

Focus lo entiende como un proceso dinámico de cambio e incremento de las capacidades de la organización para enfrentar los retos que se le presentan. El fortalecimiento es un medio para hacerlas más sostenibles, más efectivas y más responsables por su misión y su actuación en el ámbito público.

Respeto por la autonomía

Focus entiende que las organizaciones respaldadas son autónomas y respeta sus decisiones frente a los aspectos que las afectan a ellas y a sus comunidades. Por eso Focus estimula su capacidad de decisión, negociación y acción.

Corresponsabilidad ante los resultados

Focus entiende que los logros en materia de fortalecimiento son corresponsabilidad del fondo y de las organizaciones, y resultado de la cooperación entre las partes.

Relaciones transparentes y horizontales

Entre las organizaciones comunitarias, las acompañantes y el fondo, en el entendido de que cada quien aporta según sus recursos y capacidades en torno al propósito común de fortalecer la organización comunitaria y mejorar la calidad de vida de su entorno.

Combinación de conocimientos

Focus valora tanto el conocimiento propio de las organizaciones comunitarias sobre su quehacer y su entorno como el conocimiento técnico de las organizaciones acompañantes, así como su propio conocimiento adquirido a través de la experiencia. Focus estimula la combinación y el intercambio de conocimientos como un medio para generar reflexión, aprendizaje y crecimiento organizacional.

Aprendizaje práctico

Focus entiende el aprendizaje como un proceso dinámico que involucra el conocer, informarse, comprender, interpretar y aplicar lo aprendido. Entiende además que las organizaciones comunitarias aprenden haciendo. Por tanto busca incorporar el proceso de transferencia de información y conocimiento y de generación de habilidades y capacidades en la práctica cotidiana de las organizaciones.

Impacto duradero

Focus respalda acciones que contribuyan efectivamente al crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones y sus intervenciones.



Excelencia

Focus cree que las cosas bien hechas generan excelentes resultados, por eso busca realizar una gestión eficiente y eficaz, así como estimula a las organizaciones a realizar una gestión efectiva y responsable para alcanzar los resultados esperados.

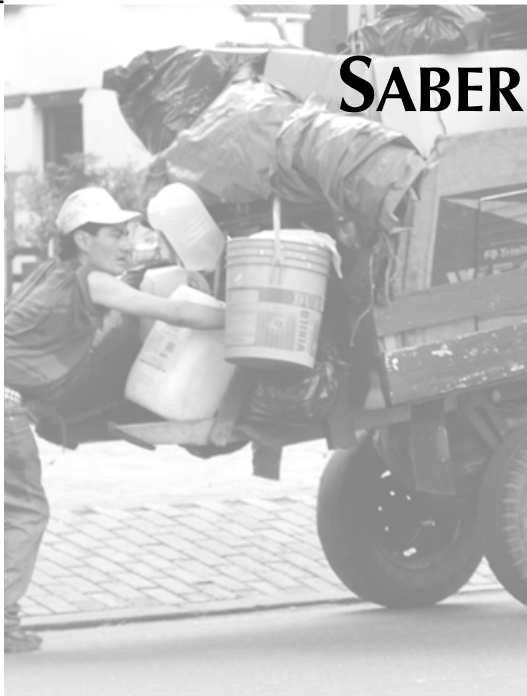
EL FUTURO

Focus cerró su ciclo en Bogotá en el año 2000 principalmente porque los recursos destinados a su operación se terminaron. Después, y bajo el auspicio de la Fundación Corona, se comenzó a trabajar en Medellín en 1998 bajo la coordinación de Paisajoven y en Cali en 2003 bajo la coordinación del Consorcio para el Desarrollo Comunitario.

Focus demostró que tiene sentido apoyar las organizaciones en la medida que se crea una ciudadanía mucho más activa, comprometida, que trabaja bien, busca soluciones y se sostiene organizada. Pero, ¿por qué no continuar con él en Bogotá si demostró ser tan eficaz?

La mayor virtud de Focus resultó ser su mayor problema: la atención una a una a las organizaciones comunitarias terminó por muy costosa, y en un universo de más de 3.700 organizaciones en la ciudad, atender a treinta de ellas resultaba una estrategia de impacto muy reducido.

Por ello se comenzó a desarrollar la idea del Centro de Gestión Comunitaria, que hoy en 2004 se cristaliza en la propuesta de la Escuela de Gestión Social y Territorial, impulsada por la Fundación en alianza con la Universidad Minuto de Dios, la Alcaldía Mayor de Bogotá, la Secretaría de Gobierno Distrital, el Departamento Administrativo de Acción Comunal y el Instituto Distrital de Cultura y Turismo. Esa propuesta se esboza en el último capítulo de este libro.



SABER RECUPERAR...SE



SABER RECUPERAR...SE



El 6 de agosto de 2000, en la sede de Maloka, se llevó a cabo la entrega de reconocimientos del premio cívico Por una Bogotá mejor. Nora Padilla iba en representación de la Asociación de Recicladores de Bogotá, ARB, era su directora ejecutiva. Sabía que de 114 experiencias postuladas sólo habían seleccionado diez finalistas. De pronto se anunció el nombre de la experiencia ganadora: eran ellos.

Nora subió al escenario. Tenía nueve meses de embarazo, estaba a punto de parir. Llorando tomó el premio y se acercó al micrófono. Dijo pocas palabras: “les recordé que los recicladores éramos personas comunes y corrientes, que éramos más de 15 mil familias viviendo de la basura en Bogotá y que era importante que la comunidad conociera eso, para que nos siguiéramos desarrollando aun cuando fuera a partir de la basura”.

Entre el público estaba Silvio Ruiz Grisales, también dirigente de la ARB. Le encantaron las palabras de Nora: “ella lo único que hizo fue decir que estábamos muy agradecidos porque nos habían permitido vivir de las basuras por muchos años. El agradecimiento era a la vez un reclamo”.

Los y las recicladoras estuvieron de fiesta ese día, y no solo por haber obtenido el premio. Sobre todo porque con esfuerzo, y de la mano, habían caminado por más de veinte años para lograr un espacio digno dentro de la sociedad.

Su proceso de organización nació a mediados de los 80 en varias ciudades del país, como Medellín, Manizales, Bucaramanga y Bogotá. “Organizamos no fue una decisión consciente, que hubiera nacido de nosotros por estrategia, sino porque siempre hubo persecución hacia los recicladores. Fue creciendo poco a poco la necesidad de establecer una estrategia para poder contrarrestar esas limitaciones y persecuciones” cuenta Nora.

Cuando asistían a las primeras reuniones lo hacían con la fuerza de quien sueña con un mundo mejor. Algunos de esos sueños era justos, como recuerda Nora: “de niña iba mirando la vida de los recicladores y la veía muy difícil, llena de privaciones y limitaciones. Lo que me motivaba era modificar esa situación para que los papás tuvieran un poquito más de tiempo para sus hijos, tuvieran la motivación de mandarlos a la escuela, para que hubiera más ventajas para el reciclador y que todas las ganancias no se quedaran en la intermediación”.

Así como algunos de los sueños anhelaban justicia, otros se iban por caminos improbables: “mientras reciclaba pensaba en una máquina que sacara las cosas aparte y que tuviera un compartimiento en el que se fuera solo la plata y el oro que llegaba a la basura y que solo yo pudiera tener acceso a ella”, se acuerda Silvio. Esas eran las cosas que pasaban por la mente de quienes estaban todo el día escarbando su futuro entre la basura.

EL DESARROLLO DE LA ARB

Hasta que el proceso de organización comenzó casi nadie se había dado cuenta que en las ciudades existían grupos de personas que reciclaban material en los botaderos de basuras. “Estábamos ocultos para el país, como en el patio de atrás de todas las ciudades, en los botaderos, en los ríos, en las quebradas y no había políticas ni nada. Éramos cosa aparte de la sociedad”, dice Silvio.

Pero no sólo eso. Cuando comenzaron a hacerse notar no fueron vistos con buenos ojos: “Siempre las basuras han sido un problema y como tal las han tratado; y la gente que se mueve dentro de ellas ha sido tratada igual, hasta había grupos de limpieza social que quemaba gente con gasolina” recuerda Silvio.

Por eso y por otras razones en mente el 15 de noviembre de 1990 se creó la Asociación de Recicladores de Bogotá, ARB. “Eso fue después de año y medio de trabajo; empezamos en un jardín infantil con 150 niños en la zona de El Cartucho. También establecimos áreas de desarrollo económico para comercializar nuestros servicios, porque queríamos crecer; sabíamos que quinientos o seiscientos afiliados no eran muchos ante los diez o quince mil recicladores que había en Bogotá” cuenta Nora.

En 1996 vivieron un momento difícil. Hasta entonces habían estado acompañados de varias ONG que apoyaban su proceso de organización con dinero y con personal profesional. Pero varios factores fueron creando incomodidad. Por un lado las ONG no permi-

tían recomendaciones sobre la asignación de los recursos destinados a los recicladores. Por otro algunos de los recolectores y las recolectoras empezaron a sentirse usados. Silvio dice que “algunas de las ONG vivían de presentar niños de El Cartucho, en un botadero, o gente metida en la basura. Eso daba prestigio, daba imagen y de alguna manera justificaba recursos nacionales e internacionales”. Poco a poco empezaron a sentir que la voz de las ONG ya no los representaba. Fue entonces cuando parte de los recicladores tomó una decisión: “rompimos relaciones con esas organizaciones, porque nosotros queríamos tener nuestra propia voz” dice Silvio.

A partir de ese momento decidieron representarse ellos mismos. En el mismo 1996 fueron invitados a participar de las mesas convocadas por la Red de Solidaridad de la Presidencia de la República. Cuando estuvieron allí descubrieron dos cosas. La primera, que aprendieron a renunciar a recursos que le hacían daño a la organización. La segunda, que la presencia directa de los recicladores en las mesas tuvo el respaldo de los representantes de la industria nacional, que los veían con buenos ojos. “Habíamos roto ese cordón umbilical que nos ligaba a las ONG, abriendo un espacio para la adquisición directa de los recursos del Estado” dice Nora.

En 1997 la ARB contaba con nueve organizaciones de recicladores afiliadas trabajando en dieciseis comunidades de Bogotá. Estaba integrada por 1.437 hombres y mujeres cabeza de familia y tenía ya siete años prestando los servicios de guardería y jardín infantil en la nueva sede del barrio La Candelaria. Como organización de segundo grado y según sus objetivos, buscaba la defensa de los intereses de los recicladores y el mejoramiento de sus condiciones de vida de manera sostenible.

La ARB tenía entre sus prioridades la de sumar más gente a su organización, porque los censos decían que en Bogotá cerca de quince mil personas vivían del reciclaje de la basura.

LA SITUACIÓN DE LAS MARÍAS

En ese plan andaban cuando se encontraron con los recicladores de la comunidad de Las Marías. Era un grupo de más de cincuenta familias, cerca de 250 personas de las cuales 145 eran niños. 22 de las familias vivían en casas de cartón y el agua la recibían cada tres días, en las horas de la noche. Tenían energía conectada de manera ilegal y solo 19 de las casas contaban con alcantarillado. Estaban rodeados de mucha basura y tenían que caminar más de seis cuadras para llevar las propias hasta el carro recolector. Como era de esperarse, las gripas, la diarrea y las infecciones respiratorias convivían en Las Marías.

Marcela Chávez, coordinadora de Focus, recuerda la imagen que encontró al visitar las casas de Las Marías: “eran casas como de dos pisos, en el primero tenían las bodegas de la basura y en el segundo vivían las familias. Los niños jugaban entre la basura, convivían con los caballos y los perros. Además todo en la casa venía del reciclaje; las sillas, las mesas y todo lo que había era sacado de la basura”. La comunidad de Las Marías vivía en condición de miseria.

La ARB hizo un estudio para comprender la dinámica de la pobreza que lastimaba esta comunidad y encontró el siguiente panorama: recolectaban material durante tres días, seleccionaban durante otros tres días y dedicaban un día más a vender el material recuperado. Más o menos les pagaban a \$76.00 el kilo, lo cual quiere decir que una persona estaba recibiendo \$182.400 al mes.

Estos datos, sin embargo, no se sostenían, variaban semanalmente. Los motivos eran principalmente dos: por un lado la recolección la hacían de manera informal, no en fuentes fijas. Eso quería decir que en donde encontraban basuras ahí escarbaban y reciclaban. Este sistema de “azar” hacía que no siempre la cantidad de material recuperado fuera estable, pero sí garantizaba que casi siempre los recorridos resultaran largos y extenuantes.

Por otro lado, el precio que se les pagaba variaba según lo que señalaran los bodegueros intermediarios, que decidían a cómo se pagaba el material. Como los recicladores no tenían nadie más a quién venderle, pues simplemente aceptaban. Esta doble condición de inestabilidad hacía aún más tenaz su situación económica y más profunda su condición de miseria. No controlaban los factores que los hacían cada vez más pobres y estaban en manos del azar y de los intermediarios. Era por eso que veían que mucho trabajo casi siempre significaba poca plata.

Pero los de Las Marías se encontraron con la ARB, y en ese momento, cuando empezaban a desarrollar un proceso de organización en la comunidad de recicladores de Las Marías, fue cuando conocieron la posibilidad de encontrar un apoyo en Focus. Se sentaron, escribieron sus hallazgos y compartieron la idea con las personas del fondo. Su propuesta era desarrollar un proyecto piloto de organización con los recicladores de la comunidad de Las Marías, con el cual pudieran mejorar su calidad de vida. Ese fue el proyecto que llegó a los escritorios de Focus.

DESARROLLOS SIMULTÁNEOS

Mientras la ARB seguía adelante en sus propósitos de organizar las comunidades recicladoras, la ciudad de Bogotá estaba experimentando problemas con el manejo de las



basuras, pues la generación de residuos de la ciudad crecía cada vez más por el aumento de la población y por los nuevos hábitos de consumo. Además, toda la ciudad depositaba sus residuos en un solo relleno sanitario, al sur de la ciudad, lo que no solo resultaba costoso y riesgoso, sino que hacía que la vida útil del relleno se redujera cada vez más, en especial porque mucho material reciclable iba a dar allí. Se desaprovechaban entre 2.000 y 2.500 toneladas diarias de residuos recuperables y estaban aumentando los botaderos ilegales de basura, con los problemas que eso generaba.

Esta situación le exigía a la Alcaldía Mayor de la ciudad la formulación de un Plan de Manejo Integral de los Residuos Sólidos. Decidió sacarlo a concurso y fijó el mes de junio de 1999 como límite para la recepción de propuestas, señalando que el Plan debería proyectarse por lo menos a quince años.

Era evidente que el panorama de las basuras en Bogotá iba a cambiar profundamente: la forma de recolección, de transporte, de reciclaje, de disposición, es decir, todos los procesos que van desde la generación del residuo. Se estaba organizando una nueva manera de hacer las cosas y era una propuesta de largo aliento. Los grupos de recicladores se enteraron que el diseño del Plan Maestro venía caminando, y vieron con preocupación la forma en que eso les podía afectar, pero no sabían cómo actuar. Tenían más miedo que propuestas ante el plan.

Para ese momento, en la mesa de trabajo de Focus aparecieron propuestas e informaciones de los dos procesos simultáneos. El que se estaba presentando en la comunidad de Las Marías y el del diseño del Manejo de Residuos Sólidos de Bogotá. Los técnicos del fondo evaluaron los dos procesos y se hizo evidente que no sería muy útil organizar a una comunidad de recicladores si no se propiciaba el que, una vez organizados, tuvieran la oportunidad de incidir en el Plan.

Focus pensaba que lo correcto sería apoyar la organización de Las Marías, pero además, y en forma simultánea, trabajar con la ARB para la inclusión de los recicladores en el Plan Maestro. Esta posibilidad cambiaba en algo el procedimiento normal de Focus, en el que generalmente había apoyado y trabajado con una sola organización en busca de un único objetivo. Ahora se planteaba trabajar con dos organizaciones, con un objetivo micro (Las Marías) y uno macro (el ingreso de los recicladores en el Plan).

Las características de la situación le hicieron ver a Focus que ese trabajo simultáneo tenía sentido, porque fortalecía un sector social que podía ser drásticamente desplazado y buscaba incluirlo dentro del desarrollo de la ciudad. De nuevo el fondo privilegió las necesidades de las comunidades y el proceso de desarrollo de la ciudad, dando más importancia a estas consideraciones que a su forma habitual de proceder. De alguna forma se puede

decir que Focus fue el que se adaptó a la situación y no el que adaptó la situación a su interés.

UNA IDEA MADURADA DESDE VARIOS LADOS

Cuando empezaron a reunirse los funcionarios de Focus y de la ARB descubrieron que los pensamientos de ambas partes estaban encaminados hacia la misma meta. Buscaron una organización acompañante (la Corporación Raíces), dialogaron y definieron un trabajo simultáneo en dos frentes: desarrollar un modelo comunitario para la organización, recuperación y comercialización de material inorgánico con la comunidad de Las Marías y construir una propuesta para insertar a los recicladores en el Plan Maestro para el Manejo de Residuos Sólidos de Bogotá.

Para desarrollar estos trabajos se acordó un período de cooperación de un año, entre octubre de 1998 y octubre de 1999. Focus aportó \$26'638.000 con los cuales se apoyaron las actividades y contrató el acompañamiento con la Corporación Raíces por un valor de \$18'500.000. Por su parte la ARB hizo aportes por un valor total de \$17'237.000

Hecho esto, investigación fue el primer verbo conjugado por recicladores y asesores en Las Marías. El panorama que ya se describió sobre la forma de vida de esta comunidad, se completó con algunos resultados que mostraron una radiografía de la pobreza en que estaba encerrada: el 65 por ciento llevaba más de seis años dedicado a la actividad sin tener ningún tipo de cualificación. El 70 por ciento trabajaba entre cinco y siete días a la semana y el 30 por ciento recibía menos de \$50 mil semanales, con los cuales sostenían familias compuestas hasta por nueve personas.

Se veía poco desarrollo de aspectos formales. 70 por ciento de las parejas vivía en unión libre y 22 por ciento de las personas nunca cursó ningún tipo de educación formal, ni aprendieron a leer, escribir o firmar. Otro 22 por ciento de las personas vivía en casas edificadas sobre terrenos invadidos y varias de las personas carecían de registro civil o no tenían cédula. No eran ciudadanos reconocidos por el Estado y por tanto no tenían acceso a los servicios que éste ofrecía en salud y educación, por ejemplo. Esa informalidad era el reflejo de una comunidad que existía sin que nadie se diera cuenta, o como dijo Silvio, "en el patio de atrás de las ciudades".

No sólo eran pobres, sino que diariamente hacían cosas que les aseguraba seguir siendo pobres. Y el problema en ese momento se duplicaba, porque con el nuevo escenario creado por el Plan Maestro si no se adaptaban desaparecían.

EL TRABAJO CON LOS FOCOS

Esta situación tenía su origen en varios focos: por un lado el organizativo y por el otro el económico. Sobre ellos comenzaron a trabajar la ARB y la Corporación Raíces, con el apoyo de Focus.

En lo organizativo el trabajo empezó por convocar a la comunidad de Las Marías y construir con ellos un consenso sobre el objetivo del mismo. Luego diseñaron un cronograma y desarrollaron acciones para motivar la participación de más personas de la comunidad, con quienes trabajaron reconstruyendo la historia del barrio, desparasitando y vacunando los equinos que tiraban los carros recolectores y contrastando las ventajas y desventajas de la organización frente a la informalidad.

La búsqueda esencial de este proceso organizativo era evitar la dispersión con la cual trabajaban, que conducía a una recolección desordenada; también quería incidir sobre la fragilidad que tenían a la hora de negociar y vender el material. Un objetivo más era ingresar en procesos de formalización que los hicieran “existir” legalmente, así como ser parte del Plan Maestro de Bogotá.

El otro foco de trabajo importante para la situación de Las Marías tenía que ver con lo económico. En este punto se propuso mejorar la recolección dispersa de material reciclable, lo cual se logró buscando que la hicieran en fuentes fijas residenciales, industriales e institucionales, en donde la cantidad de material reciclable era mayor, de mejor calidad y estaba en mejor estado.

Además, se propuso construir un centro de acopio para colocar el material recuperado y comercializar directamente el producto. Esta bodega, además de comprar los materiales a un precio más estable, sería de ellos mismos.

En marzo de 1999 se inauguró la bodega. Las personas de Las Marías se pararon en la puerta del frente acompañadas por sus familias, le sonrieron a la cámara fotográfica y celebraron. Y lo cierto es que tenían varios motivos: por un lado la bodega compraba diariamente el material recuperado, lo que quería decir que no era necesario guardarlo en la casa; por otro, a la hora de vender la gente sabía que la bodega le daba un precio estable y que la ganancia no iba a parar al bolsillo de una persona sino a las cuentas de una organización, de la cual 35 personas de la comunidad eran asociadas. El aumento también fue posible porque la gente comenzó a hacer la recolección de manera fija en generadores residenciales, industriales e institucionales, y se hicieron convenios con las fuentes fijas para asegurar los residuos sólidos.

Con el objetivo de evaluar los resultados del centro de acopio, se realizaron encuestas en noviembre de 1998 y mayo del año siguiente. Los datos permitieron establecer que recogiendo la misma cantidad de material el ingreso aumentó hasta en un 31 por ciento en ese periodo. En algunos casos el aumento fue menor, porque algunos recicladores no vendían todo su material al centro de acopio, reservando una parte para ofrecerla a los intermediarios.

CRECIENDO COMO GRUPO Y COMO PERSONAS

Con el paso de los días los demás recicladores y recicladoras de la zona se fueron dando cuenta del beneficio de la agrupación y del centro de acopio. Gradualmente la bodega se fue convirtiendo en su cliente principal, con lo que se logró en el mismo mes de mayo de 1999 comercializar directamente con la industria más de 34 toneladas de material reciclado y casi tres mil envases.

La intermediación fue quedando atrás y su reacción no se hizo esperar. Algunos intermediarios desacreditaron el trabajo, dijeron que no tenía futuro. Otros ofrecieron mejor precio de compra que la bodega, con el objeto de reventarla económicamente. Pero la bodega mantuvo su precio estable y con él la tendencia a convertirse en el principal comprador de material reciclado en la zona.

Y es que el lazo de los recicladores con los intermediarios era complejo. Muchos de estos eran compadres y casi parecían protectores de los recicladores, lo cual se daba porque el intermediario era la única persona con la cual tenían alguna relación frecuente, hacían negocios e incluso a veces les prestaba dinero o les apoyaba en algún momento de dificultad.

Por eso a pesar de todos los beneficios del trabajo realizado en Las Marías eran varios los que seguían vendiendo todo o parte del material al intermediario, lo que se reflejó incluso en el número de asociados de la bodega. En el informe final presentado por Raíces se identificaron dos niveles de afiliación: uno latente y otro real. La afiliación latente hablaba de las personas que habían registrado sus nombres en la organización pero no vendían en forma regular el material a la bodega. A mayo 30 de 1999 este tipo de afiliación correspondía a 21 personas, que representaban el 60 por ciento de las asociadas.

La afiliación real se refería a aquellas personas que vendían en forma regular sus materiales a la bodega, que eran catorce a mayo de 1999, es decir, el 40 por ciento restante de los miembros.

Lo que sí fue resultando evidente para todas las personas afiliadas a la organización era el atractivo de pertenecer a la ARB: ofrecían uniformes, carnés, servicios médicos, afiliación al Sisben, programas de saneamiento de animales y espacios, información comercial oportuna y capacitación.

Además, varias de las personas de Las Marías vieron que a lo largo del año el trabajo les había permitido dignificarse, crecer y sentirse mejor. Apreciaron que no tuvieran que guardar el material reciclado en la casa, valoraron haber sido capacitados, haber conocido otros recicladores de Bogotá y haber visitado experiencias de recicladores en Medellín. Algunos hasta expresaron su orgullo porque habían aprendido a firmar, algo que antes no pensaban que fuera necesario y que no habían intentado hacer. Ese crecimiento personal resultó del trabajo concertado que se hizo con la comunidad, en donde Raíces acompañó su maduración, pero respetó y estimuló que siempre fueran ellos los que se pusieran al frente de su propio futuro.

Los recicladores de Las Marías comprendieron por qué tenía sentido cambiar la forma en que venían trabajando y aprendieron a hacerlo a través de una organización que les dio fortalezas y permitió adecuarse al nuevo escenario que se presentaba, el del Plan Maestro. En el informe final del acompañamiento al proceso, Raíces ofrece una mirada global de lo alcanzado en el trabajo: “podemos decir que el proyecto transformó sustancialmente una comunidad de recicladores que se encontraba desorganizada. Además se sentaron las bases de un proceso de cambio mucho más profundo, que los podría llevar a participar activamente en el mercado del reciclaje y en la elaboración del Plan Maestro de Residuos Sólidos”.

Con esta experiencia la ARB logró desarrollar un modelo para organizar comunidades en torno al reciclaje, que puede ser replicado en otras zonas y con otras personas de Bogotá.

LA INCLUSIÓN EN EL PLAN MAESTRO

Mientras se desarrollaba el proceso de Las Marías, Raíces trabajaba con líderes de las 17 organizaciones que la ARB reunía en diferentes sectores de Bogotá. El objetivo era estudiar qué posibilidades y riesgos ofrecía a los recicladores el diseño y ejecución de un Plan Maestro de Manejo de Residuos Sólidos para la capital.

El trabajo se inició con una investigación para conocer la dinámica interna de las organizaciones afiliadas a la ARB e identificar la forma en que manejaban “el negocio”. Para esto

aplicaron y procesaron dos encuestas, construyeron mapas de los circuitos de recuperación y venta de material inorgánico, hicieron observación directa, charlas con líderes, análisis de bibliografía, visitas a experiencias de recicladores de Medellín y charlas con funcionarios y estudiosos del tema.

Algunas de las conclusiones que se obtuvieron fueron las siguientes:

- Predomina la recuperación dispersa e individual. Mientras más informal y más precaria es la actividad económica los recorridos son más extensos y desgastadores, en algunos casos hasta de veinte kilómetros por jornada.
- Se vive al día, es decir, se recupera material, se vende, se compra lo necesario para la subsistencia cotidiana y al siguiente se repite la historia. Una dinámica económica de subsistencia.
- En las relaciones del reciclador con sus pares y con el resto de la sociedad predominan las dificultades por la desconfianza cultivada al ser marginados, e incluso agredidos verbal y físicamente por la sociedad.
- Están en desventaja para acceder a otras esferas del mercado laboral, porque llevan muchos años haciendo lo mismo y no saben hacer otra cosa, tienen baja escolaridad y son ya adultos.

En el estudio, las organizaciones de la ARB fueron clasificadas en tres categorías según su nivel de maduración: las consolidadas (18%), las precarias (36%) y las nacientes (46%). Comparando los niveles de desarrollo entre ellas se comprobó que entre más racionalidad y formalidad había en el trabajo los esfuerzos eran menores y la productividad aumentaba.

Un estudio de la Fundación Social encontró que la recolección hecha por los recicladores aportaba entre el 1 y el 4 por ciento del mercado nacional del reciclaje. Esto hablaba de su bajo peso e incidencia, el cual se presentaba por la forma de recolección dispersa y lenta, y por la venta también dispersa del material a intermediarios. Además, la ARB era una organización gremial y no empresarial, lo que se convertía en una debilidad dado el bajo rendimiento económico del reciclaje.

Todo esto reiteró que la fuerza de trabajo de los recicladores era grande y capaz, pero obtenía resultados muy poco productivos debido a un sistema de trabajo dependiente y desorganizado.

La alternativa era organizar de manera eficaz y eficiente su capacidad, haciendo que entraran formalmente en la dinámica económica del reciclaje, y sobre todo, en el marco del Plan Maestro de Bogotá. Algunas de las organizaciones de recicladores ya consolidadas

confirmaban la viabilidad de esta alternativa: más organización significaba más productividad y menos esfuerzo. Además, las conclusiones de la visita que los recicladores de Bogotá realizaron a las experiencias de recicladores de Medellín reforzaron la idea. Allí vieron que la mejor posibilidad que tenían era la de organizarse en forma productiva y eficiente, pero teniendo en claro que esa no era la solución definitiva, sino la mejor opción disponible.

¿Cómo insertarse entonces en el Plan Maestro de Manejo de Residuos Sólidos de Bogotá? La información recogida les dejaba ver cómo podían fortalecerse para ingresar al Plan, pero no sabían aún cómo llegar a ser parte del Plan, cómo proponer su ingreso. El análisis empezó conociendo el contexto del Plan, estudiando sus metas, sus alcances y las posibilidades y riesgos que representaba para los recicladores. A partir de allí construyeron tres escenarios posibles con la aparición del Plan:

- El primero era que desaparecía el reciclaje informal y disperso y daba paso a un proceso formal y empresarial de recuperación de material.
- El segundo era que los recuperadores formales subcontrataran con organizaciones de recicladores, pero éstas debían ser más modernas, competitivas, eficaces y eficientes.
- El tercero era que se conjugaban procesos formales e informales de recuperación en zonas que tuvieran condiciones especiales.

HABRÁ QUE CAMBIAR

Los resultados de la investigación y el planteamiento de los tres escenarios le mostraron a la ARB la necesidad de transformarse. Hasta ahora había sido un lugar de encuentro y de lucha gremial, pero era necesario que se convirtiera en un lugar para respaldar el crecimiento y la prosperidad social y económica de los recicladores; en una organización capaz de asumir los retos propuestos por los nuevos escenarios posibles.

La ARB debía cambiar la dinámica de trabajo de los últimos años. Si bien se habían presentado avances y transformaciones importantes, no se habían cambiado asuntos esenciales como la recuperación dispersa, la búsqueda del beneficio económico inmediato y las dinámicas de subsistencia. Además se necesitaba llevar a la práctica el discurso empresarial, porque en la ARB se decía una cosa, pero las prácticas empresariales y gremiales que adelantaban la negaban.

La alternativa fue definida por la ARB, tal y como se registra en el informe de Raíces: “Generar organizaciones empresariales para desarrollar una recuperación formalizada de residuos y prestar servicios complementarios de aseo, con el apoyo de la administración distrital, inversionistas privados y grupos reducidos de recicladores”.

La ARB decidió que esto se podía lograr al menos con cuatro acciones propuestas:

- Procesos más rápidos de organización comunitaria.
- Organizaciones que empezaran con pocas personas y de allí se abrieran a muchas más.
- Posiciones más drásticas ante los recicladores, haciendo ver que tenían dos opciones: seguir como estaban, con el riesgo de desaparecer ante los nuevos escenarios propuestos por el Plan Maestro, o unirse al proceso de formalización y trabajo colectivo con el cual pudieran convertir el Plan Maestro en oportunidad de desarrollo.
- Convertir la ARB en una organización de apoyo al desarrollo empresarial de sus afiliados.

El 12 de agosto de 1999 se organizó un foro en la Cámara de Comercio de Bogotá. El objetivo era presentar propuestas relacionadas con el Plan Maestro de Manejo de Residuos Sólidos para Bogotá. Una de las organizaciones que intervino fue la ARB. Allí contaron su experiencia de vida recuperando material, la forma cómo se organizaron, el análisis que habían hecho de los escenarios del Plan y las propuestas que tenían para ser parte de él. En la propuesta los ejes estaban en la organización empresarial de los recicladores y en la modernización de los procesos de recolección y recuperación de material. A partir de ese momento la ARB y los recicladores de Bogotá entraron a formar parte de la agenda del Plan.

Luego del foro en la Cámara de Comercio, la ARB acordó emprender las siguientes acciones:

- Consolidar información sobre recicladores, reciclaje, productividad y otros aspectos que permitan tomar decisiones sustentadas.
- Crear núcleos impulsores integrados por recicladores, empresarios y funcionarios, en donde se diseñen posibles escenarios empresariales.
- Desarrollar experiencias piloto para recolección en la fuente y prestación de servicios complementarios de aseo.
- Habilitar ocupacionalmente a los actuales recicladores para que pudieran vincularse a actividades económicas distintas al reciclaje.

**EXPERIMENTAR
Y CONSTRUIR:
LAS LECCIONES
DE FOCUS**



CAPÍTULO
3



EXPERIMENTAR Y CONSTRUIR: LAS LECCIONES DE FOCUS



Focus fue concebido como un proyecto experimental, que buscaba construir aprendizajes alrededor del ejercicio de fortalecimiento de las organizaciones comunitarias. Por eso durante su desarrollo se adelantó un proceso de seguimiento de su estrategia de trabajo y de reflexión sobre su eficacia, su valor instrumental y su alcance.

Esa revisión constante del programa arrojó un conjunto de lecciones que no solo fueron aplicadas sobre la marcha del programa para contribuir a su mejoramiento, sino que se constituyeron en un importante agregado de herramientas conceptuales y evidencias empíricas, útiles para alimentar el trabajo futuro con las organizaciones comunitarias.

Las lecciones aprendidas por Focus estuvieron en varios niveles. Un primer nivel, que podría llamarse general, recoge las grandes certezas que alcanzó el programa mediante su ejercicio; un segundo nivel se refiere a la validez y efectividad de las estrategias metodológicas que concibió y utilizó, y un tercer nivel se refiere al esclarecimiento de las condiciones requeridas para que las organizaciones alcancen su sostenibilidad.

LA ADECUADA FORMULACIÓN DE PROYECTOS, EL PRIMER PASO

Un primer escollo que debió afrontar el programa Focus fue el de la formulación de los proyectos de las organizaciones comunitarias. Cuando abrió sus convocatorias la mayoría de las organizaciones llegó con ideas de proyectos, respaldadas por un discurso muy armado, políticamente correcto, pero que no daban cuenta de cuáles eran las metas concretas del proyecto y cómo se iban a hacer las cosas. Todo lo cual hacía incierto el desarrollo mismo del proyecto, su seguimiento, la utilización de recursos y, por supuesto, las posibilidades de fortalecimiento de la organización.

La formulación de los proyectos era concebida por las organizaciones como un requisito para acceder a los recursos que se les ofrecían y usualmente se delegaba de manera aislada en alguno de sus miembros, limitando así la posibilidad de una construcción conjunta que propiciara tanto el aprendizaje social como la apropiación colectiva de las metas y los compromisos del proyecto.

Eso hizo que Focus tuviera que prestar apoyo a las organizaciones en la formulación y planeación de los proyectos, actividad que no se tenía prevista pero que se convirtió a la postre en la primera y una de las más eficaces herramientas de reflexión y fortalecimiento. En el programa se tenía claro que un proyecto correctamente formulado y planeado se constituía en una carta de navegación para hacer lo que se proponía realizar la organización y por tanto debía ser lo suficientemente claro y preciso para todas las partes, así como flexible, para adecuarlo a las realidades que iban surgiendo. Además el proyecto se convertía en herramienta clave para hacer seguimiento y control al desarrollo de las actividades y la utilización de los recursos y, a través del examen de éxitos y fracasos, incentivaba su ajuste permanente, lo que convirtió a la planeación en un proceso continuo y en una parte importante de la gestión.

La formulación y planeación del proyecto se constituyó entonces en la oportunidad para estimular la obtención y uso de información relevante (a través de encuestas, entrevistas, intercambios con experiencias similares e investigación documental), así como para su análisis colectivo y para la comprensión e interpretación no sólo del problema por intervenir sino de las condiciones del contexto en que se insertaba. También fue la oportunidad para desarrollar la creatividad y la capacidad de innovar a la hora de buscar alternativas de solución a los problemas. La planeación, entendida como el instrumento que permite el cálculo de lo posible dentro de lo deseable, facilitó a las organizaciones comunitarias ‘aterrizar’ sus proyectos dentro de límites reales y las incentivó a concentrar y focalizar sus acciones para alcanzar mayor efectividad e impacto.

Una de las condiciones para que las organizaciones crezcan es precisamente la de aprender a usar información y con ella proyectar su futuro, y el aprendizaje de la planeación era una oportunidad para lograrlo.

EL ACOMPAÑAMIENTO HACE LA DIFERENCIA

Formulado el proyecto e iniciadas las actividades se precisaba de una estrategia que asegurara a la organización comunitaria un proceso sostenido de fortalecimiento a través de la ejecución del proyecto. Esa estrategia era la de acompañamiento, pues estaba claro que



el proceso de formación y fortalecimiento no debía acabar en la entrega de recursos. Al principio en Focus no se tenía muy claro en qué consistía y cómo se hacía el acompañamiento, pero en la práctica se fue consolidando una forma de adelantarlo.

El aporte de Focus consistió en plantear el acompañamiento como un proceso en el cual la organización acompañante decidía qué tipo de apoyo prestar, cuándo y cómo hacerlo a medida que se iban desarrollando las actividades del proyecto. Y las estrategias que tenía para hacerlo eran la asesoría, la asistencia técnica, la capacitación, el intercambio, las pasantías y los encuentros, por ejemplo. Un importante aprendizaje fue entender e integrar todas estas estrategias de fortalecimiento, orientadas por la institución u organización acompañante, que se convertía prácticamente en un entrenador, en un facilitador pendiente de las necesidades de la organización para proveer apoyo con oportunidad, pertinencia y calidad.

Era preciso prever de manera continua espacios de aprendizaje social que les permitieran a los miembros de las organizaciones una apropiación colectiva de información, conocimientos, metodologías, técnicas y prácticas que fortalecieran su organización y la manera de gestionarla y servir a la comunidad. Eso marcó una diferencia entre este programa y los de otras instituciones y agencias de apoyo a las organizaciones comunitarias, que entregan fondos y dan total autonomía para su manejo, lo que si bien es una postura liberal, no conduce necesariamente al crecimiento de la organización ni asegura la calidad de los servicios que presta.

Todo esto hacía que el trabajo del acompañante se convirtiera en un asunto crítico para el éxito del proyecto. En Focus se aprendió que una buena organización acompañante es aquella que conoce su trabajo y es generosa y abierta en la entrega de información y en su relacionamiento con la organización acompañada; que sabe comunicarse y entender los problemas y que puede ayudar a repensarlos, pues es capaz de estar cerca pero mirar con distancia las situaciones sobrevinientes; que entrega herramientas técnicas y sabe apoyar e impulsar los procesos que atraviesa la organización, y que está dispuesta a amoldarse a su ritmo y a sus posibilidades de trabajo.

El acompañante debe poseer capacidades analíticas que le permitan identificar limitaciones, oportunidades y capacidades. Debe disponer de experiencia, estrategias y habilidades para generar condiciones de aprendizaje conjunto que facilite el desarrollo de competencias, así como la complementación y apropiación de conocimientos.

Ahora bien, el hecho de acompañar no quiere decir que no se respete la autonomía de la organización acompañada. Ni la acompañante ni Focus tomaron nunca decisiones por las organizaciones comunitarias, solamente estuvieron ahí para ofrecer su concurso al

éxito del proyecto y la organización, y su experticia en el momento que las organizaciones la requerían. Por eso en Focus se aprendió que un acompañamiento inteligente y oportuno hace la diferencia, y de hecho gran parte de los recursos del programa se utilizó precisamente para financiar el acompañamiento de las organizaciones comunitarias.

Ese acompañamiento, sin embargo, debía cumplir con otro requisito: establecer un tipo de relacionamiento distinto al que usualmente ocurre entre cooperantes y receptores de apoyo, donde es común que las relaciones sean bastante verticales: quien financia manda y quien tiene el saber técnico toma las decisiones. Focus buscó romper esa situación propiciando y estableciendo relaciones horizontales en las que programa, acompañantes y acompañadas participaban en condiciones de igualdad, además porque las organizaciones comunitarias aportaban también el conocimiento de sí mismas y de su entorno, y su experiencia como organización. La propuesta era entonces sumar, de forma horizontal, las fortalezas que cada uno tenía para poder lograr el resultado planteado. Eso hizo difícil el acompañamiento en algunos casos, pues quienes lo realizaban no entendían que de lo que se trataba era de facilitar, de acompañar, y no de mandar.

En suma, se puede decir que el acompañamiento implica el diálogo y la transferencia horizontal de saberes, destrezas y habilidades que hacen que las organizaciones comunitarias puedan apropiarse de conceptos e instrumentos indispensables para la ejecución de sus proyectos. Así mismo les permite identificar y afianzar sus propias fortalezas y desarrollar capacidades clave para su fortalecimiento, por lo que el acompañamiento se convirtió en un valor agregado de Focus que hizo la diferencia en materia de fortalecimiento.

SEGUIMIENTO ESTRECHO Y ESTRICTO, PERO CON COLABORACIÓN

Focus, por estar concebido como un programa experimental, requería allegar mucha información para alimentar la reflexión, el aprendizaje y la modelación dinámica del programa. Eso hacía necesario un seguimiento estrecho a los proyectos, estricto pero basado en la confianza y en la colaboración para obtener los datos necesarios para fortalecer la organización y también el programa.

El monitoreo y seguimiento a los proyectos también se consideró fundamental para detectar deficiencias y adoptar correctivos oportunamente, incrementar las posibilidades de logro de los objetivos de los proyectos y, sobre todo, para generar e incentivar el aprendizaje y el mejoramiento continuo de la organización a lo largo de todo el proceso.

La instrucción del Consejo Directivo de la Fundación fue ‘meterse en el barro’. Las visitas y otras actividades de seguimiento permitían tomarle el pulso a los proyectos y detectar



con claridad si estaban contribuyendo al fortalecimiento efectivo de las organizaciones o si había dificultades en el trabajo. Pero además allegaban mucha información y aprendizajes que incluso sirvieron para mejorar la estrategia general de intervención de la Fundación en este campo.

Focus adelantó un proceso exigente de seguimiento y monitoreo de los proyectos y las organizaciones comunitarias lo entendieron como un reto que se les puso para crecer. Pero se hizo dentro de un ambiente de comunicación franca en el cual se propició la transparencia y el diálogo abierto, logrando que ningún proyecto terminara con decisiones radicales, rupturas o fracasos; y mediante el establecimiento de relaciones muy cercanas pero muy profesionales.

Para hacer de ese proceso algo didáctico, que favoreciera el crecimiento de las organizaciones, se desarrolló todo tipo de herramientas gráficas que le permitieran a los miembros de las organizaciones conocer en todo momento cuál era el estado del proyecto y cuál el rumbo que estaba tomando.

Al finalizar cada proyecto se propiciaba un momento de evaluación entre Focus, la organización comunitaria y la acompañante. Era una charla en la que se analizaban los resultados del proceso y se establecía, desde la perspectiva del fortalecimiento, qué carencias o debilidades persistían. Era en ese momento cuando se decidía si se terminaba allí el proyecto o se adelantaba una nueva fase. Muchas de las organizaciones apoyadas por Focus desarrollaron nuevos proyectos que en muchos casos se constituyeron en avances significativos respecto de los anteriores.

LA COFINANCIACIÓN, OTRA FORMA DE FORTALECERSE

Focus pensó inicialmente la figura de la cofinanciación como una forma de lograr mayor compromiso de parte de la organización y de disminuir el aporte mismo de la Fundación logrando que la organización pusiera recursos, así fuera en especie. Pero en el desarrollo del programa se vio que este era un instrumento muy útil para que las organizaciones aprendieran a vender sus ideas a otros cofinanciadores y a través de ello a identificar sus carencias y debilidades, tanto en materia de comunicación y venta de sus iniciativas como en cuanto a la formulación de los proyectos.

El programa aprendió entonces que esta era la oportunidad para que las organizaciones salieran de su mundo local y conocieran y cultivaran contactos clave para llevar a delante los proyectos y para lograr su desarrollo como organización.

DÓNDE PONER EL ÉNFASIS

Focus entendió desde un comienzo que las organizaciones comunitarias eran muy frágiles, entre otras razones porque adolecían de una gran debilidad administrativa y organizacional. Ese punto de partida permitió establecer en qué y cómo debían fortalecerse las organizaciones. Y se aprendió cuáles eran los ingredientes para hacer exitoso el proceso de fortalecimiento.

Primero que todo se evidenció que era clave el grado de conciencia sobre la necesidad de fortalecerse y de compromiso con el proceso de fortalecimiento por parte de la organización. Eso la haría mantenerse hasta el final del proceso y alcanzar los objetivos propuestos.

Se aprendió que para lograr el fortalecimiento se debía estimular el desarrollo de habilidades, conocimientos y estrategias que facilitarían la transformación misma de la organización. Que las estrategias de fortalecimiento debían alentar en las organizaciones el aprendizaje, el mejoramiento continuo y la capacidad de análisis a largo plazo; incentivar el desarrollo de planes, la práctica de la evaluación, el uso de la información como recurso, y la sistematización e intercambio de experiencias. También se estableció que era preciso estimular la construcción de una visión compartida entre los integrantes de las organizaciones, la formación de liderazgo y el perfeccionamiento de sus aptitudes, conocimientos y características personales.

El seguimiento realizado a los proyectos permitió evidenciar que, con esa dinámica de trabajo, las organizaciones sí se fortalecían, pues lograban ser mucho más efectivas en lo que hacían y lo hacían con mayor calidad, mejores prácticas y mayores resultados. Lo cual se traducía en más reconocimiento de su comunidad y en mayor seguridad y capacidad para dar un paso adelante: salir, fortalecidas y organizadas, a buscar aliados y aportantes a sus proyectos.

Porque el segundo gran aprendizaje de Focus fue precisamente establecer que, tan importante como el fortalecimiento interno de la organización (administración, gestión, formación técnica) era el fortalecimiento de su capacidad de cooperación y participación. Combinados, ambos se traducirían en mejor calidad de sus servicios y mayor sostenibilidad para la organización.

A medida que se desarrolló el programa se fue aprendiendo que es muy importante estimular la cooperación entre las organizaciones y el establecimiento de lazos con agencias nacionales y extranjeras de desarrollo (Ong, instituciones estatales y multilaterales) que puedan ayudar a financiar o apalancar sus proyectos. Además se aprendió que es fundamental que puedan participar en escenarios de concertación y desarrollo de políticas pú-

blicas y en espacios de intercambio del barrio, la localidad y la ciudad, porque en esos escenarios es donde pueden asegurar los contactos, las alianzas y los recursos que garanticen su sostenibilidad. La Asociación de Recicladores de Bogotá, por ejemplo, después de su proceso de fortalecimiento logró convertirse en interlocutora de las entidades distritales para el diseño del Plan Maestro de Basuras, en el cual podría articular su trabajo de manera racional y eficiente.

Para conseguir ese propósito Focus aprendió que se debe estimular la posibilidad de la discusión pública y el contacto de las organizaciones con su entorno social inmediato, el debate entre las organizaciones y entre estas y sus comunidades, así como facilitar la construcción de una visión más comprensiva sobre los factores que determinan el desarrollo de su barrio, su zona o su localidad.

Focus también encontró que para lograr los objetivos de fortalecimiento de las organizaciones los recursos utilizados (tiempo, acompañamiento, formación, asesoría y manejo adecuado de los recursos económicos) debían ser de óptima calidad. Y esto porque en la ejecución del programa se evidenció cómo para la atención de las organizaciones y las comunidades es necesario involucrar asesoría y acompañamiento de la mejor calidad, pues precisamente la fragilidad de las organizaciones y sus debilidades hacen necesaria mucha experticia, mucho conocimiento y óptimo sentido estratégico y capacidad de innovación para sacarlas adelante. Lo que se buscaba era poner a su disposición, de manera sistemática y sostenida, las herramientas y las oportunidades para que las organizaciones crecieran y se fortalecieran con mucha calidad.

Este conjunto de aprendizajes globales sobre el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias condujo, como se evidenció en el programa, a desarrollar una estrategia de trabajo que pudiera lograr organizaciones fuertes, es decir, aquellas con capacidades y destrezas para planear, hacer seguimiento y evaluar su trabajo, que prestan buenos servicios a sus comunidades y tienen habilidades para estimular el compromiso, la responsabilidad y la armonía entre sus miembros; para informarse y para interpretar y afrontar las transformaciones de su entorno; así como capacidad para establecer lazos de cooperación con otros actores y participar activamente en las decisiones que afectan el desarrollo de su comunidad.

Y es que el fortalecimiento de las organizaciones resulta vital para mejorar la calidad de vida de sus comunidades. En una encuesta de percepción ciudadana realizada por el proyecto Bogotá cómo vamos en 2004, a la pregunta sobre quiénes contribuyen al mejoramiento de su calidad de vida en la ciudad, el 38 por ciento de los interrogados respondió que las juntas de acción comunal y otro 13 que las asociaciones cívicas y comunitarias, con lo que ocuparon un cuarto lugar en la valoración de los ciudadanos; superadas sólo

por la Alcaldía Mayor, la Policía y el Gobierno Nacional. Además, en los estudios de capital social en Colombia las organizaciones cívicas son destacadas como las que mayores niveles de credibilidad y confianza generan en sus comunidades.

Estas organizaciones contribuyen especialmente al mejoramiento de su entorno en áreas como el medio ambiente, la cultura, la recreación y los servicios públicos y a la atención de poblaciones vulnerables como los niños, los jóvenes, los ancianos y los desplazados. La mejora de sus prácticas y su gestión, y el incremento de su sostenibilidad se traducen en mejoras en la prestación de servicios que de otra manera difícilmente llegarían a muchas comunidades.

EL LEITMOTIV: LA SOSTENIBILIDAD

Cuando se diseñó la estrategia inicial de Focus no se planteó el tema de la sostenibilidad de las organizaciones entre sus objetivos y no se sabía tampoco muy bien cómo abordarlo. Pero con el tiempo se entendió que lograr la sostenibilidad de las organizaciones comunitarias era el fin último del proceso de fortalecimiento.

Porque lo cierto es que muchas organizaciones comunitarias viven en el filo de la supervivencia. El hecho de ser organizaciones populares, de escasos recursos, les impide obtener los suficientes de sus comunidades y cada vez son más escasas sus oportunidades para acceder a recursos nacionales e internacionales; además las instituciones cooperantes son cada vez más exigentes a la hora de entregarlos.

Sin embargo, al pensar en el tema de sostenibilidad, el propósito de Focus no fue buscar que las organizaciones garantizaran su sostenibilidad financiera sino que se reconocieran como empresas sociales que prestan un servicio a la comunidad, que deben conocer sus ingresos y sus gastos y deben generar estrategias técnicas, administrativas y financieras para alcanzar niveles crecientes de financiación y lograr progresivamente mayor autonomía económica.

Se propuso entonces motivar a las organizaciones para que analizaran sus capacidades, la oferta y la demanda de sus servicios, valoraran sus ingresos y sus egresos reales, identificaran sus fuentes de financiación y diseñaran una serie de estrategias para garantizar un mayor nivel de financiación. En suma, que estructuraran una estrategia que les permitiera reflexionar y actuar para buscar su sostenibilidad.

Al principio las organizaciones no entendieron muy bien por qué una fundación empresarial quería meterlos en esta dinámica, cuando se veían como organizaciones cívicas, sin ánimo de lucro. Las organizaciones debían saber cuál es el costo de los servicios que prestan a la comunidad y tener claridad también sobre cómo se financian esos servicios, si es por aporte de sus miembros o por presentación de proyectos a instituciones o por una combinación de estas y otras estrategias. Poco a poco las organizaciones fueron aprendiendo a pensar en la sostenibilidad y en la generación de ingresos como un eje fundamental de su trabajo.

Sin embargo, Focus planteó que una organización no sólo es sostenible porque allegue recursos suficientes para su trabajo. Aspectos como el compromiso de sus miembros y la militancia también son fundamentales, así como los mecanismos de renovación de su dirigencia y de reclutamiento de nuevos miembros, que garanticen la evolución y la actividad constante en el desarrollo de nuevos proyectos, nuevas metas y en la construcción de una visión de largo plazo. Pero también porque tiene conocimiento acumulado, sabe hacer bien algo, tiene ciertos controles de calidad y la comunidad reconoce su trabajo. O sea que tiene conocimiento, credibilidad y compromiso.

Y si trabajar hacia adentro contribuye a elevar la sostenibilidad porque se mejora la calidad de lo que hacen, se eleva la eficiencia y se logra una mayor satisfacción de la comunidad, el que tengan vínculos hacia afuera, que trabajen con otros, que sean conocidos en el ámbito barrial y local, que participen en los escenarios de la localidad, que se acerquen a las agencias financiadoras y actúen en el escenario de la ciudad también contribuye en forma definitiva a este propósito. Les da mayor visibilidad y reconocimiento y en consecuencia facilita un mejor apoyo a sus proyectos e iniciativas.

Entonces, cuando una organización comunitaria logra focalizar su acción, desarrolla una capacidad efectiva de gestión y habilidades para integrar y motivar a sus miembros, así como una capacidad duradera para movilizar recursos de todo tipo y para alcanzar resultados; cuando está en capacidad de revisarse permanentemente e introducir cambios, y puede manejar sus conflictos internos, así como establecer y afianzar relaciones con su comunidad y con sus posibles cooperantes; cuando tiene capacidad para aprender de la experiencia e incrementa de manera sostenida la confianza de sus miembros y de quienes la rodean, se puede decir que esa es una organización sostenible y fuerte, que tiene altas posibilidades de sobrevivir.

Pero ni el apoyo que se preste para su desarrollo y fortalecimiento ni la sostenibilidad que alcance es suficiente si no existe un entorno favorable a su trabajo. Esto implica sobre todo la existencia de unas políticas públicas que estimulen su trabajo y una ciudadanía

que lo valore, pues mientras el Estado y la sociedad no reconozcan y valoren el trabajo de estas organizaciones no va a ser posible consolidarlas.

Lo cierto es que la sostenibilidad de las organizaciones comunitarias siempre está amenazada. La mortalidad es muy alta y por eso no se puede impulsar únicamente el fortalecimiento de unas pocas, sino generar un movimiento, trabajar con muchas de ellas y lograr que todas colaboren entre sí y se abran a otros actores sociales.

LOGRAR UN ESFUERZO AMPLIO Y CONTINUADO

Es ahí donde nace la idea del Centro de Gestión Comunitaria, que en 2004 se ha concretado en la propuesta de la Escuela de Gestión Comunitaria. Porque con Focus se validó un enfoque y una estrategia, se aprendió qué hacer y cómo hacerlo para lograr que las organizaciones comunitarias se fortalecieran. Pero el programa apoyó a veinte o treinta organizaciones y en Bogotá hay más de tres mil de ellas. Entonces la pregunta que surgió fue: ¿para dónde vamos con esto? Porque entre quienes trabajan en desarrollo comunitario existe la tentación de tomar tres o cuatro organizaciones e impulsarlas, logrando en muchos casos óptimos resultados, pero reduciendo significativamente el impacto efectivo de su trabajo en la comunidad y la posibilidad de aportar a la construcción de una sociedad activa, organizada y deliberante.

Para romper esta dinámica alrededor de un número tan reducido de organizaciones se propuso precisamente la creación de una institución, el mencionado Centro de Gestión Comunitaria, que hiciera posible la construcción de una oferta estable, amplia, continuada, especializada y flexible para lograr que el esfuerzo del fortalecimiento permeara a un conjunto significativo de organizaciones comunitarias durante un período de diez años y eso permitiera crear un contexto favorable para su crecimiento y su sostenibilidad, y lograr de esta manera un impacto verdadero en la sociedad.

Para ese propósito la Fundación Corona constituyó, junto con algunas dependencias de la Alcaldía Mayor de Bogotá, la Corporación Universitaria Minuto de Dios y la Universidad Santo Tomás una alianza que desarrollara esta idea. Y en efecto, en el mes de diciembre de 2002 se firmó el convenio que hizo posible la alianza y que a la fecha de cierre de la edición de este libro viene trabajando en el montaje de un sistema que fomme y acompañe las organizaciones sociales de la ciudad, teniendo como uno de sus referentes centrales las lecciones aprendidas en los cinco años de operación del Fondo de Cofinanciación para Comunidades Urbanas, Focus.





CRÓNICA



LEYENDO EL FUTURO

LEYENDO EL FUTURO



Cuando se toma la Avenida Boyacá hacia el sur se encuentra una calle empinada y llena de huecos a mano derecha. Es una de las entradas a Ciudad Bolívar y por ahí se empieza a subir durante unos quince o veinte minutos hasta que se llega al Juan Pablo II, el barrio que tomó el nombre del Papa viajero. El centro del barrio queda en la cima de una montaña y desde allí se ve la zona rural del sur de Bogotá, con pastos verdes y zonas húmedas.

En ese punto hay un parque de unos trescientos metros cuadrados con una plancha de cemento. En la parte norte está la Iglesia, en medio del planchón una cancha de microfútbol, las calles alrededor no tienen pavimento y acumulan barro o polvo dependiendo de si llueve o hace sol. Al oriente del planchón hay un edificio de tres pisos con sótano, está ubicado en la esquina y tiene un letrero pequeño que dice *Semillas Creativas*. Esa edificación alberga la única biblioteca de este sector popular, construida con el esfuerzo y la perseverancia de maestros y jóvenes y con más de cuatro mil libros adentro. Es un paréntesis de lectura, un oasis en medio de la aridez geográfica y cultural, en un sector acosado por la pobreza y marginado por la ciudad

UN EDIFICIO DE SEMILLAS

Entrando a mano derecha, se encuentra la sala de lectura infantil. Allí hay más de 2.500 títulos disponibles en ediciones de muy buena calidad. Las paredes están adornadas con ilustraciones que promueven la lectura y las mesas están limpias, pintadas y son cómodas. No tiene nada que envidiarle a los de otras bibliotecas infantiles de la ciudad. Luego aparece la sala de lectura general, salones para reuniones y trabajos artísticos y en la

segunda planta un lugar para el área administrativa de la organización. Todos los libros de la biblioteca están clasificados, las personas que los leen presentan su carné de afiliadas y acceden al servicio. En el pasillo tienen una cartelera donde colocan la programación de actividades del mes.

Semillas Creativas nació cuando un grupo de personas decidió crear una biblioteca precisamente en donde no había ninguna otra cerca (para llegar a la más próxima hay que tomar dos buses) por allá en 1988. Exactamente en una zona en donde había cinco colegios cuyos alumnos no tenían dónde consultar sus tareas.

A pesar de tanta demanda, la primera vez que el equipo de Focus fue a la sede de Semillas Creativas, en 1995, lo hizo respondiendo a una solicitud de apoyo. La reunión se realizó en el salón de abajo, pero por esos días más que un salón parecía una nevera. Hacía mucho frío pues los vientos del páramo congelaban el lugar. Elizabeth¹ recuerda que “estábamos muy deprimidos, la casa estaba pintada de gris por fuera, no había vidrios en las ventanas porque los habían partido, no teníamos luz... daba tristeza y eso también alcanzaba a llegarnos al alma”. Así se conocieron Focus y Semillas, en un momento duro de la historia de la biblioteca, cuando todo parecía estar triste y decaído.

UNA SEMILLA DE ALEGRÍA

Pero no siempre había sido esa la tónica del grupo de trabajo. Al contrario, fue la alegría la que lo hizo nacer en 1988, cuando se inauguró en el barrio el colegio Bemposta. Con él vino la realización de talleres de teatro, danza, lectura, mimos y muchas otras actividades artísticas que rápidamente convocaron a niños y niñas del sector.

La sede del colegio se mantenía llena de gente sonriendo, cantando, explorando, ocupando en forma lúdica y en comunidad su tiempo libre. Pero al año siguiente el colegio se fue para otra zona de Bogotá y los estudiantes de entonces se quedaron ‘con los crespos hechos’. Ahora tenían que tomar un bus que luego de casi una hora de recorrido los llevaba a la nueva sede del colegio. Pero lo peor era que los jóvenes del sector estaban perdiendo los espacios de esperanza y alegría que habían ganado con los talleres.

Para dar continuidad al trabajo cultural iniciado, un grupo de maestros lideró la propuesta de crear una biblioteca comunitaria, en donde además de lectura, se prestaran servicios culturales. Hablaron con los miembros de una iglesia carismática, dueña de un edificio

¹ Elizabeth Meza Medina, directora de Semillas Creativas.

ubicado en la esquina del parque central de barrio, y lograron que les prestaran parte de las instalaciones para poner a rodar la sala de lectura. Salieron a la calle y convocaron una marcha del libro en la cual, si bien recogieron mucho libro viejo, solo confirmaron el deseo de la comunidad por ver el proyecto convertido en una realidad. Luego consiguieron un nuevo apoyo de la iglesia carismática, y así abrieron sus puertas con libros nuevos y buenos, atendiendo en una pequeña sala y felices de haber seguido vigentes.

UNAS QUE GERMINAN, OTRAS QUE NO

Con los años la historia de Semillas Creativas se fue llenando de altibajos. Los bajos fueron marcados por algunos robos de equipos y libros que iban consiguiendo, por el desánimo y temor que provocó una matanza de jóvenes en el barrio, por el deterioro y poco mantenimiento de la sede y por la baja permanencia de los miembros del grupo, que presionados económicamente se tenían que ir a trabajar en lo que fuera, hasta cargando bultos en la central de abastos, Corabastos.

Los puntos altos fueron marcados por los sentimientos de solidaridad y confianza que la comunidad les expresó en los momentos difíciles. La gente del barrio les ayudó a recuperar los libros y equipos robados y aportó más libros en las marchas de recolección de textos que organizaron. Les demostraron con hechos que apreciaban su esfuerzo y que apreciaban este lugar en donde los y las jóvenes podían pasar sanamente su tiempo libre.

Estos años fueron perfilando las fortalezas y debilidades de Semillas. Fuertes por el apoyo de la gente, por vincular nuevas personas para mantener un permanente relevo generacional y por satisfacer el deseo de tener un lugar de lectura y de actividades culturales ahí mismo, en el barrio. Débiles porque no sabían cómo prestar servicios de calidad, estables y sostenibles. La gente estaba en el proyecto cuando la situación económica lo permitía; los libros se renovaban ocasionalmente; el servicio a veces se reducía a abrir la puerta durante algunas horas y no más. “No éramos muy organizados, no sé cómo nos mantuvimos todo ese tiempo, eso fue de pura verraquera. En serio. Eso fue pura magia”. Así lo recuerda Javier².

² Carlos Javier Martínez, joven fundador de Semillas Creativas.

PREPARAR BIEN EL TERRENO

En el momento de su llegada y a pesar de la impresión que les dejó el mal momento de Semillas, los miembros de Focus notaron varios aspectos que favorecían la posibilidad de cooperar con ellos en un proyecto de trabajo: i) a pesar de todas las dificultades seguían firmes y atendiendo; ii) estaban en una zona que carecía de este servicio; iii) que si no aprendían a sostenerse podían desaparecer pues estaban en un momento de gran debilidad; y iv) que había una infraestructura y un grupo humano que podía ser potenciado.

Semillas Creativas solicitó dinero para mejorar su infraestructura y la dotación de la biblioteca. Para Focus fue evidente que ese era un aporte importante, pero le planteó al grupo la necesidad de aprender a hacer un manejo técnico y administrativo de la biblioteca. Para eso se propuso buscar una organización acompañante que tuviera experiencia y conocimiento en el asunto.

El grupo de Semillas Creativas estuvo de acuerdo y ellos mismos buscaron la organización que les acompañaría en este cometido. Seleccionaron a Fundalectura, entidad con experiencia en el manejo técnico y con criterio en la compra de textos para bibliotecas.

El desarrollo del proyecto necesitaba que de parte de la organización se tuviera una coordinación exigente e intensa. Este trabajo debía tener un reconocimiento económico y Focus, por primera vez, destinó un dinero para hacer ese reconocimiento a una persona de la organización. María Luisa Niño³ fue la designada. De nuevo se notó cómo uno de los soportes de la cooperación desarrollada por Focus era buscar lo que necesitaba, así no estuviera previsto. En este caso la contratación de un gerente.

NUEVO SEMBLANTE

La primera fase de la cooperación llegó a Semillas como una verdadera ‘transfusión’ de recursos. Entre enero de 1996 y julio de 1997 Focus invirtió \$10'500.000 en mejoramiento de infraestructura y dotación, así como \$11'400.000 para la asesoría y acompañamiento de Fundalectura. Semillas Creativas realizó aportes en especie por \$5'500.000.

A los pocos meses de iniciar la cooperación la gente del barrio Juan Pablo II empezó a mirar hacia la sede de Semillas Creativas. Estaban estrenando ventanas, pintaron puertas y paredes. Remplazaron los vidrios rotos. La sede tenía nueva pinta por fuera y por den-

³ María Luisa Niño, docente, fundadora de Semillas Creativas.

tro. Los estantes de libros habían recibido una nueva colección de 500 títulos. Con la asesoría de Fundalectura, Semillas Creativas hizo la compra y sus integrantes aprovecharon para aprender a identificar la calidad de un libro. Y el proceso técnico de manejo de la biblioteca se empezó a notar cuando se hicieron los inventarios de libros existentes y se clasificaron y organizaron. Además, recibieron un computador con software para sistematizar la clasificación, y prever el ingreso al sistema de las futuras adquisiciones de la biblioteca.

Por otra parte Fundalectura acompañó a Semillas en la realización de un trabajo para identificar los usuarios del servicio y adecuar la oferta a sus necesidades. Fue entonces cuando se decidió organizar las colecciones en una sala infantil, una sala de literatura y otra de documentación. Los aportes de dotación se complementaron con una fotocopidora para uso del barrio y para generar ingresos a la biblioteca.

La transfusión de ánimo que se obtuvo a través de la cooperación se notó incluso en la motivación que renació en los y las jóvenes del grupo. Ellos decidieron volver a realizar estudios, algunos de bachillerato y otros universitarios. Incluso, varios optaron por estudiar áreas afines a la bibliotecología.

El trabajo de Semillas y Fundalectura rindió frutos, entre otras cosas por ser muy exigente. Elizabeth recuerda que “de su exigencia aprendimos que uno tiene que ser excelente en su trabajo con la comunidad”.

Sobre la parte final de esta primera fase de cooperación, Focus invitó a las personas de Semillas Creativas a participar en talleres de autodiagnóstico de la organización. Un día hicieron el ejercicio de pintar cómo era que cada cual imaginaba el organigrama de la organización; “¡uychhh!, era un despelote, cada uno tenía un organigrama diferente en la cabeza” recuerda Javier, riéndose de la situación. “Nos fuimos dando cuenta que nosotros hacíamos de todo y finalmente no se estaba fortaleciendo lo que queríamos”, agrega Nancy.

Los resultados del autodiagnóstico fueron abonando el terreno para una segunda fase de cooperación, ahora más concentrada en optimizar la gestión interna de Semillas, además de seguir adelante en su proceso de dotación y mejoramiento de infraestructura. “Lo que nosotros vimos es que se necesitaba una segunda fase de cooperación para mejorar la gestión interna y para seguir avanzando en la parte técnica de manejo de la biblioteca”, recuerda Marcela Chávez.

Semillas y Focus se dispusieron a buscar una organización que pudiera acompañarlos en gestión interna y desarrollo de servicios de biblioteca. La selección recayó en Gestión

Alternativa, porque además de tener conocimiento y experiencia, poseía una metodología de trabajo lúdica, práctica y flexible cuando las situaciones lo exigían.

La segunda fase de cooperación empezó en septiembre de 1998 y se extendió hasta septiembre de 1999. Semillas Creativas hizo aportes por \$16'000.000 en personal, insumos y espacios. Focus por su parte aportó \$30'300.000 para la realización de actividades y dotación, además de \$17'350.000 para el acompañamiento de Gestión Alternativa.

APRENDER CON GRACIA

El grupo de Semillas necesitaba mejorar los criterios técnicos para distinguir la calidad de un libro. Cuando se planteó una actividad para este fin, Gestión Alternativa fue práctica: ¿Cómo vamos a obtener los criterios para la selección de los libros? Leamos, visitemos bibliotecas, miremos libros, ilustraciones, textos, literatura.

Esa forma de aprender y enseñar hizo que se programaran pasantías para saber cómo funcionaban algunas de las mejores bibliotecas infantiles que había en Bogotá, como la Luis Ángel Arango, la infantil de Colsubsidio, la de la Fundación Rafael Pombo, la del Colegio Santa Francisca Romana y la infantil del Parque Nacional. Pero esas pasantías no se parecieron a aquellas en que la gente va un día y observa. Fueron prácticas: durante 15 días alguna de las personas de Semillas Creativas iba a la biblioteca y trabajaba allí; aprendiendo de verdad cómo se hacían las cosas.

El acompañamiento de Gestión Alternativa resultó apropiado para los objetivos de Focus y de Semillas Creativas porque estaba haciendo entender al grupo lo que hacían y la manera como podían seguir vigentes ante cambios futuros. Un ejemplo de esto se hizo evidente cuando estaban analizando la manera de generar ingresos para la biblioteca, a raíz de un costeo mensual de los gastos que tenían. Hasta entonces ese era un ejercicio que no se había hecho. Al sumar lo que se paga por servicios, limpieza, reparaciones y otros aspectos de funcionamiento, supieron que el costo era de \$350.000 mensuales. En ese momento la biblioteca de Semillas tenía una infraestructura adecuada. Una sede grande, una buena colección, buenos salones, equipos de cómputo, fotocopidora y otros insumos más, pero ¿qué hacer con ellos para generar ingresos?

Buscando una respuesta, dejaron claro que el asunto no era sólo 'hacer plata', sino conseguirla de manera que ayudara a lograr los objetivos de la biblioteca, es decir, buscando la promoción de la lectura y de actividades de carácter cultural. Fue entonces cuando se planteó la idea de hacer una exposición de ilustraciones de Anthony Brown, un conocido

ilustrador inglés. Con ella era posible convocar a niñas y niños de la zona a visitarla, cobrar algún valor por la entrada, promover la lectura y el acercamiento a los libros y hacer que la gente conociera la nueva cara que tenía la biblioteca. Era una idea que hacía “carambola” con las necesidades de Semillas, y se propusieron volverla realidad.

Comenzaron a investigar quién era Brown. Fueron a la editorial Fondo de Cultura Económica, encargada de publicar sus textos en Colombia, pero solo descubrieron que era necesario encontrar información más actualizada. Acudieron entonces a los computadores y aprendieron a navegar en la red mundial de información; encontraron datos frescos y novedosos sobre el ilustrador. Con esto montaron la exposición.

Un buen día de 1999 las personas del barrio Juan Pablo II empezaron a ver que cada mañana desfilaban hacia la biblioteca grupos de niños de varias escuelas y colegios de la zona. Por la tarde era la misma cosa. El motivo de la romería era la exposición de ilustraciones. La habían acomodado en la sala de lectura general y los grupos de niñas y niños tenían que ir entrando por tandas, porque no cabían muchas personas. Las personas miraban, admiraban, sonreían, se sentían cálidamente recibidas y podían admirar imágenes llenas de color y magia. Luego los invitaban a conocer las otras salas, la de lectura infantil y la de referencia, les mostraban cómo estaban clasificados y sistematizados los libros y en qué forma eso agilizaba la solicitud de un préstamo.

En dos meses que duró abierta la exposición, pasaron por el edificio de Semillas Creativas algo más de 1.500 niños y niñas, maestros y maestras, madres y padres, todos de la zona y de algunos lugares más distantes. La actividad, que se planeó con exactitud, permitió que todos los visitantes fueran bien atendidos, disfrutaran y conocieran, promovieran su afecto por la biblioteca y conocieran mejor sus servicios.

Para el grupo de Semillas este fue un ejercicio práctico en el que aprendieron a investigar, a planear, a hacer uso de la información, a organizar eventos, a generar recursos, a atender al público y a coordinar las actividades de toda la organización de manera sincronizada. Dicho en otras palabras, “el trabajo de Gestión Alternativa y Semillas se aprovechó de cualquier disculpa para desarrollar capacidades, habilidades y destrezas en las personas que manejaban la biblioteca” recuerda Marcela. No se trataba sólo de cumplir algunos compromisos escritos sino de aprovechar los acontecimientos de cada día para aprender a hacer nuevas cosas, para seguir creciendo.

Con esa misma dinámica construyeron una identidad para la organización, procesos de atención, gestión, plan estratégico, plan de mercadeo, formas de generación de nuevos ingresos y políticas de selección de textos, entre otras. El proceso se vivió con intensidad

y gusto por el grupo. “Fue muy rico por la paciencia que nos tuvieron, porque éramos muy desordenados; ellos nos fueron trazando metas y casi todas se cumplieron. Además, fuimos descubriendo todas las debilidades que teníamos en la parte administrativa, y superándolas” dice Elizabeth.

En la parte financiera también se aprendió cada vez que hubo la oportunidad. Marcela Chávez, de Focus, cuenta que “Asesorías Integrales hizo un trabajo muy pedagógico con ellos. Si encontraban un error en los informes financieros se los devolvían. Les ayudaban a tener una contabilidad clara, a ubicar el error y corregirlo”.

LA CALIDAD DEL SERVICIO

Si bien la exposición de ilustraciones de Anthony Brown fue una manifestación notoria de que algo estaba germinando en Semillas Creativas, esa no fue la única evidencia de ese cambio. El servicio mejoró en calidad y se diversificó. Se crearon franjas de atención a públicos específicos además de los servicios de consulta y lectura. Una vez a la semana apareció “La hora del cuento” en la cual se reunían personas a escuchar relatos en las calles cercanas. En algunas ocasiones había narradores invitados, otras veces llevaban la palabra los miembros de Semillas Creativas y los vecinos también se lanzaban al agua y contaba historias.

En las tardes algunas jóvenes de la zona tenían a su cargo “El club de tareas”. Eran estudiantes de último año de secundaria que prestaban su servicio social ayudando a niñas y niños a realizar sus tareas. Esto se logró gracias a convenios que Semillas Creativas formalizó con colegios del lugar para que enviaran allí sus estudiantes y así promover el acercamiento de la niñez a la biblioteca.

A mediados del año 2000 empezaron a ofrecer el servicio de “Las cajas viajeras”. Estas cajas coloridas y atractivas por fuera, contenían libros que salían de viaje desde la biblioteca hasta las escuelas de la localidad. Allí los libros eran utilizados por maestros y alumnos. Por el préstamo, la escuela pagaba un valor a Semillas Creativas. Los libros seguían así cumpliendo su destino de ser leídos y hacer viajar a sus pequeños lectores.

La gente se dio cuenta que además de la pinta externa y los nuevos títulos, la oferta de Semillas también era nueva y sugestiva; estaba organizada con inventarios, sistemas de registro y clasificación; y con un sitio creado para leer en un lugar en que nadie más lo había hecho.

Y es que el servicio de Semillas es único en la zona, no solo por estar allí sino porque tiene la calidad de cualquier otra biblioteca infantil de la ciudad y su grupo de trabajo ha adquirido profesionalismo en el área de atención y manejo técnico de bibliotecas. Una manifestación de su calidad profesional es que dos de ellos han sido contratados en bibliotecas públicas infantiles de Bogotá a través de la modalidad de concurso, en la cual demostraron ser los más capaces entre los aspirantes.

EL CAMINO PARA SEGUIR SEMBRANDO

Esos fueron los logros obtenidos como parte de la segunda fase de cooperación. Pero algo más quedó en la mente de las personas. La necesidad de potenciar el trabajo de Semillas Creativas, y captar el apoyo y la cooperación del sector público para poder sostener un servicio con calidad a una comunidad que lo requiere.

El trabajo de Semillas Creativas en ese proceso tuvo dos grandes soportes: “por un lado los jóvenes que siempre han estado ‘engomados’ con la idea. Por otro la comunidad, que se ha asido a ella y que conoce el aporte del grupo” dice Marcela Chávez. Estos dos soportes abonaron el terreno para que la cooperación de Focus y la compañía de Fundalectura y Gestión Alternativa resultaran provechosas.

Al terminar el proyecto con Focus estaban buscando unirse a la Red Pública de Bibliotecas del Distrito Capital. Querían evitar el aislamiento y ofrecerle a la administración distrital la oportunidad de sostener un servicio de lectura descentralizado y de calidad, a un costo bajo. Si entraran a formar parte de la red su sostenibilidad estaría garantizada y el deber del Estado de poner la educación y la cultura a disposición de todas las personas también quedaría satisfecho.

Ese era el nuevo reto que enfrentaba Semillas Creativas: el de “venderse” a la red pública, hacerles ver que lo más conveniente para la gente de la zona y para el sector público era fortalecer una biblioteca que maduró con calidad y bajo costo.

En diciembre de 2000, cuando se escribió esta crónica, el grupo ya había confeccionado un detallado plan de actividades para el 2001. Era la forma de leer el futuro, para saber cómo moverse con éxito en sus aguas.

EL FUTURO



CAPÍTULO

4



EL FUTURO



En Bogotá existen tres mil setecientas organizaciones comunitarias activas que trabajan de manera directa y constante con grupos poblacionales a los cuales tratan de nuclear y movilizar en torno a la construcción de bienes públicos. La densidad promedio es de 1,2 organizaciones por barrio; el 33 por ciento de ellas trabaja con comunidades de más de diez barrios y el 55 por ciento con poblaciones de uno a tres barrios. Estas formas de agrupación social movilizan en torno de lo público a cerca de dos millones de habitantes al año¹.

Del total de organizaciones, el 49 por ciento tiene más de diez años de haberse constituido, el 25 por ciento lo hizo en los últimos diez años y el 26 por ciento en los últimos cinco años. Esto muestra que una franja amplia se ha mantenido a lo largo de los años, e independientemente de sus limitaciones tiene una capacidad acumulada en la gestión de proyectos comunitarios y en la participación dentro de su entorno social.

El 30 por ciento de estas organizaciones, en distintos estratos socioeconómicos, se alía de manera relativamente estable con otras organizaciones para resolver asuntos de interés público y alrededor de un 20 por ciento de ellas actúa de manera permanente en los ejercicios de participación ciudadana para la planeación local convocados por la administración distrital².

Todo esto hace que dichas organizaciones comunitarias se conviertan en un importante activo social que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de sus comunidades, y

¹ Datos del Estudio de factibilidad para la creación del Centro de gestión comunitaria, Fundación Corona, septiembre de 2002, citados en el documento “Construcción de capital social y Organizaciones comunitarias en Bogotá” de Margareth G. Flórez, Fundación Corona, abril de 2004.

² Ibid.

sus acciones configuran una oportunidad para formar ciudadanos proactivos y responsables y para consolidar un tejido social basado en la confianza y la cooperación. Existen evidencias de que las organizaciones imbuidas de preocupación por lo público e inmersas en un tejido asociativo basado en la confianza y la cooperación, ofrecen mejores condiciones para elevar en forma sostenida la calidad de vida, fomentar el capital social y mejorar la gobernabilidad³.

El valor particular de las organizaciones comunitarias reside en su potencial como motores de participación cívica y formadoras de valores como la solidaridad, la mutualidad y la confianza.

Si este potencial es ignorado o deteriorado, seguramente se estarán desperdiciando importantes capacidades para el desarrollo de la ciudad. Si, por el contrario, se le reconoce, explora, valora y potencia se estará asegurando un aporte relevante al desarrollo de las comunidades más pobres de Bogotá. Sin duda, el interés de estas comunidades organizadas por participar en lo público configura un potencial que la sociedad y el gobierno podrían capitalizar.

Por ello uno de los retos más importantes a corto plazo será fomentar la cooperación y la confianza entre las organizaciones y entre estas, las instituciones del gobierno distrital y el sector privado de la ciudad.

Adicionalmente es preciso ofrecerles mayores y mejores oportunidades de crecimiento y aprendizaje, pues ya está dicho que las organizaciones no sólo necesitan recursos financieros para desarrollarse, también requieren capacidades, conocimientos, información, contactos y relaciones de cooperación mutua para lograr sus propósitos.

Pero para que todo esto sea posible, es preciso también generar un ambiente favorable al crecimiento y consolidación de las organizaciones comunitarias y a su participación en el ámbito público, lo que supone estimular formalmente la incorporación de estas organizaciones en los procesos deliberativos locales, generar buena información, establecer canales de comunicación y rendición de cuentas entre gobiernos y comunidades y fomentar alianzas entre estos actores. Un esquema efectivo de planeación participativa, una práctica constante de rendición de cuentas y un proceso de descentralización ordenado y consolidado en el Distrito Capital facilitarán a las comunidades organizadas mayores oportunidades para transformar su entorno, incrementar el capital social y fortalecer la democracia local.

³ Margareth G. Flórez, op cit.

DEL BARRIO A LA CIUDAD

Teniendo en cuenta estas reflexiones y después de cinco años de intervención a través de Focus, de cerca de treinta organizaciones fortalecidas y de una importante inversión de recursos, la Fundación Corona hizo un profundo análisis del trabajo del Fondo y encontró un acervo de aprendizajes y de estrategias voluminoso, pero también una limitación muy grande: el modelo de trabajo de Focus implicaba un acompañamiento directo a cada organización y por tanto una aplicación intensiva de recursos a una muestra muy reducida del inmenso universo de organizaciones comunitarias de la ciudad, cuyo crecimiento y sostenibilidad desbordaba ampliamente las posibilidades de la Fundación.

La respuesta al problema era construir una oferta amplia, flexible y continuada de servicios orientados a promover el fortalecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones comunitarias de Bogotá. Una propuesta capaz de crear condiciones para un movimiento amplio, que rompiera las estrechas barreras del trabajo focalizado que se adelantaba.

Los aprendizajes obtenidos indicaban que era imprescindible trabajar al menos en tres direcciones: i) fomentar un marco de políticas públicas favorable a la actuación de estas organizaciones, que reconociera su potencial y apoyara a las organizaciones para mejorar la efectividad de sus actuaciones y las condiciones de vida de su entorno; ii) elevar el reconocimiento público a la labor cívica que realizan estas organizaciones y su contribución al mejoramiento de la calidad de vida y la formación de capital social; iii) generar capacidad institucional para atender en forma sistemática, permanente y flexible el fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones⁴.

Para fomentar el reconocimiento de las organizaciones la Fundación, junto con la Casa Editorial El Tiempo, creó el premio cívico Por una Bogotá mejor, destinado a recoger desde 1998 y anualmente los esfuerzos de las organizaciones, difundir su trabajo en los medios y hacer un reconocimiento público a los mejores logros.

En la perspectiva de generar capacidad institucional se propuso el montaje de un Centro de Gestión Comunitaria dirigido a fortalecer de manera estable y amplia la capacidad de las organizaciones, tanto en su gestión interna como en su capacidad de aliarse con otras organizaciones e interactuar con instituciones para participar en el ámbito público. La oferta de dicho Centro de Gestión debería combinar la actuación por lo menos en tres

⁴ Corporación Raíces, Estudio de factibilidad para la creación del Centro de gestión comunitaria, Fundación Corona, septiembre de 2002.

frentes: la formación, la asesoría y el acompañamiento a las organizaciones, la financiación de iniciativas y la información.

Para adelantar el proyecto la Fundación contrató con la Corporación Raíces un estudio de factibilidad que analizara el universo de las organizaciones comunitarias de la ciudad, estudiara la oferta y demanda de este tipo de servicios e hiciera una caracterización amplia de lo que es la gestión comunitaria. El estudio también incluyó un análisis sobre la viabilidad de buscar socios públicos y privados para esta iniciativa, evaluando distintas alternativas institucionales para su constitución. Fue realizado a través de 450 encuestas a organizaciones comunitarias, doce tertulias con cerca de noventa líderes, más de veinte entrevistas con entidades públicas y privadas y mediante la revisión de alrededor de cincuenta documentos sobre el tema.

Terminado en septiembre de 2002, el estudio de factibilidad arrojó, además de la información mencionada, un perfil de lo que podría ser el Centro de Gestión Comunitaria, sus características básicas, su enfoque general, las organizaciones y territorios prioritarios, las líneas de servicios y su posible modelo de operación.

La Fundación Corona presentó públicamente estos resultados y encontró entidades con propósitos comunes, receptivas a la idea y dispuestas a trabajar en ella. De esta manera en diciembre de 2002 se firmó el convenio de cooperación que creó la Alianza para el Fortalecimiento de las Organizaciones Comunitarias de Bogotá, conformada por la Secretaría de Gobierno de la Alcaldía Mayor, el Departamento Administrativo de Acción Comunal Distrital, el Instituto Distrital de Cultura y Turismo, la Corporación Universitaria Minuto de Dios, la Universidad Santo Tomás y la Fundación Corona⁵.

Las líneas de acción acordadas en el convenio fueron las de:

- Promover la formulación de políticas y programas de participación y organización ciudadana distrital para el fortalecimiento de la organización social
- Diseñar y poner en marcha estrategias integrales de formación, acompañamiento, información e investigación
- Definir una estrategia institucional para consolidar el nodo articulador de oferta y demanda de servicios a las organizaciones ciudadanas a mediano y largo plazos y
- Promover y difundir el convenio para vincular nuevos socios y canalizar recursos técnicos de agencias nacionales e internacionales.

⁵ Alianza para el Fortalecimiento de las Organizaciones Comunitarias de Bogotá. Informe de actividades, diciembre de 2002, diciembre de 2003.

LA ESCUELA DE GESTIÓN SOCIAL Y TERRITORIAL

Para la puesta en marcha de la estrategia de formación y acompañamiento a las organizaciones comunitarias prevista por la Alianza se optó por la creación de una escuela de gestión social y territorial. La Escuela es un sistema de educación no formal definida como un instrumento pedagógico activo para implementar un programa masivo de formación integral dirigido a hombres y mujeres líderes de las organizaciones ciudadanas de Bogotá⁶. Para diciembre de 2003 la iniciativa había avanzado en la definición del enfoque y las características de la escuela y en el diseño de su propuesta académica.

En esta perspectiva se estableció como misión de la escuela cualificar y certificar las competencias de los líderes en favor del mejoramiento de la gestión y la actuación de las organizaciones comunitarias en la construcción de lo público y potenciar sus capacidades como individuos de manera que puedan idear y poner en marcha soluciones a los problemas que aquejan a sus comunidades, así como proyectar la cobertura y sostenibilidad de las organizaciones⁷.

Se le fijaron como objetivos la cualificación y certificación de las capacidades para planear, administrar, seguir, evaluar y prestar mejores servicios a su comunidad y ampliar la cobertura geográfica de sus acciones. También el estímulo de la interlocución propositiva con otras organizaciones y con el Estado y el establecimiento de lazos de cooperación con diversos actores para resolver asuntos de interés público y consolidar un tejido social basado en la confianza y la cooperación.

El modelo de formación que se propuso fue el de la formación por competencias, o sea el estímulo de la capacidad efectiva y la idoneidad de los líderes para resolver situaciones y llevar a cabo de manera exitosa sus actividades en diferentes contextos y condiciones. Con base en el perfil propuesto por la alianza para los líderes y las organizaciones egresadas de la escuela se determinó el trabajo en competencias generales, transversales y específicas.

Toda esta propuesta se desarrolla dentro de una perspectiva pedagógica que privilegie el método de aprender haciendo y combine la formación académica y ciudadana con el acompañamiento a la práctica social de las organizaciones; que reconozca las experiencias y los conocimientos ya adquiridos por los líderes y adapte la formación y el acompañamiento a sus demandas específicas y las de sus organizaciones; y que adopte una figura corporativa en la que la Escuela defina las orientaciones pedagógicas, el perfil de los líde-

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

res que aspira a formar y acompañar, las competencias que deben orientar el proceso y certifique la adquisición de tales competencias, y en la que los proveedores de la formación y el acompañamiento sean entes independientes (ONG, universidades, consorcios) que compartan y apliquen estas orientaciones⁸.

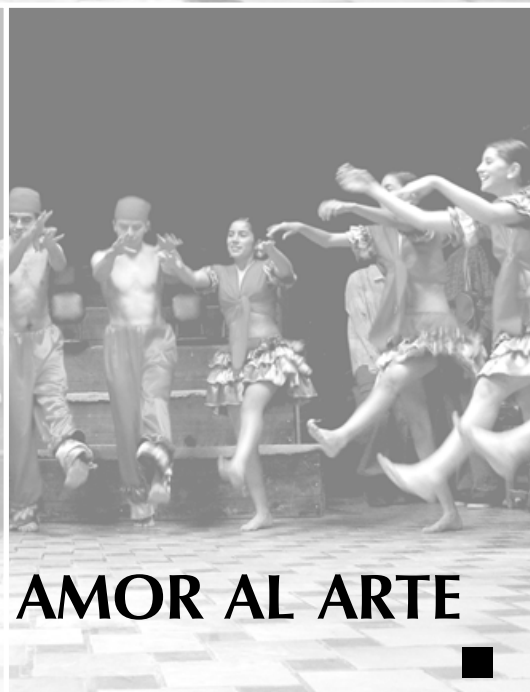
A la propuesta de la Escuela la ha acompañado el trabajo en la formulación de lineamientos de políticas de participación y organización ciudadana para el Distrito Capital y el adelanto del diseño y montaje de un portal en Internet.

Al momento de editar esta publicación (septiembre de 2004) la Escuela es una prioridad de la administración del Distrito Capital, como quiera que está consignada como tal en su Plan de Desarrollo y la Fundación Corona trabaja con los socios de la Alianza en la consolidación e impulso de la misma.

De esta manera se proyecta hacia el futuro la idea de fortalecer las organizaciones comunitarias de Bogotá en la búsqueda de mejorar la calidad de vida de las comunidades más pobres de la ciudad y de favorecer la incorporación activa de los ciudadanos y las comunidades en la construcción de bienes públicos. Pero también en la creación de mayores oportunidades para transformar su entorno y contribuir a incrementar la democracia local y el capital social de la ciudad y el país.

⁸ Ibid.

CRÓNICA



POR AMOR AL ARTE



POR AMOR AL ARTE



Al sur de Bogotá hay un grupo de personas que parece vivir envueltas en un dulce sueño. Hacen lo que les gusta, dedican su tiempo al arte del teatro, las danzas, la música. Tienen una casa cultural a la orilla de un río llamado Tunjuelito. El sector tiene un nombre de película: Isla del Sol. En él se ubican tres barrios: Santa Rosa, Isla del Sol y La Islita. La localidad tiene el nombre del río: Tunjuelito. El grupo nació a finales de 1993, “con la idea de seguir trabajando el arte en las comunidades más populares porque ellas no tenían acceso”, dice Gisela Lozano, una de las mujeres fundadoras.

Para completar el panorama de un dulce sueño buscaron un nombre lleno de imágenes. Su agrupación cultural se llama *Contrabajo*, como aquel grande y pesado instrumento que canta con gracia en tonos graves.

Pero el sueño, además de dulce, no es del todo color de rosa. La sede que tiene Contrabajo está a la orilla de uno de los ríos más contaminados de la capital, bajo una permanente amenaza de inundaciones. El sector se llama *Isla* porque se sienten aislados al tener un solo puente de acceso vehicular a la zona. Hasta hace unos años eran, en efecto, una isla rodeada por un meandro del río. En 1989, para controlar posibles inundaciones, se hicieron obras que secaron el meandro. Hoy se aprecia alrededor del barrio una zanja pantanosa, por donde antes pasaba el río y ahora se incuban infecciones. A pesar del frío también se llama “Isla del Sol” por un recuerdo que traen sus habitantes, casi todos desplazados por la violencia desde tierras en donde sí reina el sol.

Incluso, la idea de llamarse Contrabajo no proviene exactamente del instrumento musical sino de la convicción profunda de cómo salir adelante en la vida: “nos pusimos el nombre porque queríamos trabajar sin carreta, con trabajo” cuenta Héctor Eladio Escamilla, repre-

sentante legal de la Fundación. Fueron seis las personas que iniciaron un trabajo cultural en una zona donde no existía ninguna oferta similar. Ahí empezaron a soñar.

TODO PA'FUERA

Los fundadores de Contrabajo compraron una sede en 1993, más exactamente un lote de 156 metros cuadrados. La plata para hacer la compra salió de los bolsillos de los seis fundadores y de apoyos que vecinos y amigos les brindaron. Con eso tuvieron lote, pero no una sede. En él no había nada construido.

A pesar de no tener una sede, durante 1993 y 1994 realizaron jornadas infantiles de pintura, iniciación artística y deportes. Todo esto lo hicieron en sitios prestados, como la Escuela Distrital Isla del Sol y el centro de salud del sector. Además, buscando fortalecer la relación con su comunidad, propiciaron el arreglo colectivo de pupitres de la escuela.

Durante 1994, les llegó un dinero que venía más allá de las fronteras, de una organización internacional llamada Hermanos sin Fronteras. Con una pequeña inversión de \$3'600.000.00 y las jornadas de trabajo del grupo pudieron construir paredes, pisos y algunas instalaciones básicas. Con eso la primera parte del sueño iba cuajando, la Isla del Sol tenía un salón cultural comunal.

Los muros de la sede dieron nuevo soporte e impulso a las personas de Contrabajo. Eso se hizo evidente en el aumento de actividades que tuvieron en 1995. Montaron dos obras teatrales, tres comparsas, cuatro danzas, varios talleres de artes; presentaron grupos invitados, organizaron recitales y armaron jornadas deportivas. Además comenzaron a vincularse más de lleno en las actividades y organizaciones de la comunidad.

Algo que sorprende es que estas actividades se realizaron sin pagar un solo sueldo. El dinero que se necesitó para otras cosas provino del bolsillo de estos promotores culturales. La gente premió a Contrabajo con reconocimiento y afecto.

TANTAS COSAS POR HACER...

En 1996 se produce el primer contacto de Contrabajo con Focus. El grupo cultural redacta un proyecto buscando un poco de todo. Marcela Chávez, coordinadora de Focus, recuerda la impresión que tuvo al leerlo: "Era una propuesta de proyecto en donde querían arreglar el mundo; querían trabajar contra la drogadicción, a favor del medio ambiente, querían hacer cosas contra todos los problemas".



A pesar de esa primera propuesta desmedida, Focus decidió visitar la zona y conocer mejor el grupo. “Vimos que a pesar de tener una propuesta débil, estaban ubicados en un sector que realmente requería de un trabajo cultural. Además, a las personas que conformaban la organización se les sentía la pasión y el interés por hacerlo. Era su proyecto de vida y la comunidad los recibía muy bien” recuerda Marcela. Por eso Focus decidió apoyar al grupo.

La intención del Fondo no era que Contrabajo se adecuara a sus requerimientos, sino que el Fondo se adecuara a las necesidades de desarrollo de esta organización. Por eso, dieron prioridad a una acción de fortalecimiento de Contrabajo. “Nos dimos cuenta que no sabían para dónde ir, ellos dictaban talleres de arte, de pintura, hacían acciones culturales, pero ¿con qué fin? ¿Qué procesos querían generar a través de esos talleres? Por eso propusimos empezar con un diagnóstico organizacional y del entorno de Contrabajo” dice Marcela. La idea era identificar puntos fuertes y débiles, objetivos y metas; a partir de allí se definiría el proyecto por desarrollar.

MIRAR ADENTRO

Para acompañar a Contrabajo en la realización del diagnóstico, Focus contrató a la Corporación Raíces por un lapso de cuatro meses. El informe de mayo de 1996, destacaba los siguientes aspectos de la vida y experiencias de Contrabajo:

- Una mística fuerte en sus integrantes.
- Un crecimiento grande de actividades de un año a otro.
- Una relación cada vez mejor y más profunda con la comunidad, así como con entidades públicas con incidencia en la zona (junta administradora local, juntas de acción comunal, escuela, centro de salud, colegios de la zona).
- Aumento en la capacidad de captar recursos locales.
- Carácter pedagógico de su oferta, tal vez por el hecho de que cuatro de sus integrantes eran docentes.

De la misma forma se encontraron las debilidades que se hacían evidentes en su trabajo:

- Las definiciones institucionales (como visión, misión, estrategias) eran genéricas e imprecisas. Las acciones de Contrabajo resultaban dispersas y algunos de los proyectos parecían querer solucionarlo todo. Faltaba definir un foco de intervención.

- La estructura organizativa era frágil. Los seis miembros hacían de todo y en todos los niveles del organigrama. Además no se enganchaba gente nueva, que pudiera remplazar a las y los fundadores.
- Una sede muy precaria, en obra negra, sin camerinos, sin dotación para un trabajo artístico de calidad.
- Un grupo humano con necesidades de capacitación, pero con poco acceso a ella. Esa capacitación era necesaria tanto en su arte como en la planeación y gestión de Contrabajo.
- Además “la lógica suicida de no pagarnos sueldo”, como aparece definida en el informe de la Corporación Raíces, según la cual se cubren los gastos con los ingresos de los miembros de la organización, pero en ningún caso las personas de Contrabajo cobran. Esto debilitaba la sostenibilidad de la organización.

LOS ZAPATOS ROTOS

El amor al arte había hecho que en el desarrollo de Contrabajo se fueran descuidando aspectos importantes. Ahora que se detenían un poco a evaluar, los propios integrantes iban descubriendo sus olvidos y carencias. Héctor, por ejemplo, se preguntaba sobre lo que siempre habían sido los dirigentes culturales: “éramos los más vaciados, con los zapatos rotos, la ropa gastada, sin pa'l bus. Así era muy jodido”.

Esa misma reflexión se aplicó a Contrabajo, siempre vaciado, siempre sin materiales, siempre sin los elementos necesarios para la próxima presentación, para el taller del día siguiente. “Nos dimos cuenta que muchos grupos nacen, mueren y ni se reproducen, por falta de espacios, de recursos, de dotación, de planeación, por ser inmediateistas” dice Gisela.

Valorando todas las dificultades que habían desnudado y las fortalezas que identificaron, la gente de Contrabajo renovó su compromiso de seguir creciendo y haciendo arte en la localidad de Tunjuelito. “Nosotros descubrimos que el arte sí ayudaba, era una alternativa para los niños, para el ser humano, aquí llegaban niños de tres años y abuelitos de 75, porque nuestro arte no ha tenido límites”.

Casi sin darse cuenta, pero con completa conciencia, el diagnóstico le permitió al grupo de Contrabajo abonar la necesidad de un pensamiento y una organización empresarial, una manera de actuar que permitiera construir las aspiraciones y hacerlas sostenibles en el tiempo.



AHORA SÍ, PENSAR EL PROYECTO

Cuando Focus, la Corporación Raíces y Contrabajo estudiaron el diagnóstico y sus recomendaciones en mayo de 1996, la conclusión fue la de trabajar en dos frentes: uno era el de elaborar y ejecutar un proyecto de fortalecimiento institucional que involucrara aspectos como planeación, gestión, organización, capacitación e infraestructura. Esto era especialmente necesario porque se mantenía la tendencia de Contrabajo a aumentar y diversificar el número de actividades que realizaba, a conseguir mayor cantidad de recursos y responsabilidades para todo tipo de proyectos. Si la institución no estaba preparada para responder a ese crecimiento, podía verse desbordada.

Pero Contrabajo quería también recuperar para el encuentro y la diversión el parque Madelena, que se encontraba ocupado por un grupo de recicladores, se prestaba para el consumo de drogas y había sido escenario de violaciones infantiles y amenazas constantes de inundación. Era un área que la comunidad de la zona no utilizaba y la idea era promover su uso realizando allí actividades lúdicas y culturales con la comunidad.

UNA INVERSIÓN CONJUNTA

El fondo Focus aprobó la propuesta de recuperar el espacio público del parque y de fortalecer simultáneamente a Contrabajo, para lo cual destinó \$37'100.000 para ser invertidos entre junio de 1996 y junio de 1997. Por su lado Contrabajo aportó como contrapartida el trabajo de sus integrantes y algunos de los insumos con que contaban, aporte que fue valorado en \$21'500.000. A esto se sumó el acompañamiento de la Corporación Raíces, entidad con experiencia en el área cultural y en el fortalecimiento de organizaciones de este tipo.

Con los \$58'600.000 que sumaron los aportes se esperaba desarrollar talleres permanentes de formación artística para niñez y juventud, y promover intercambios con entidades culturales de la ciudad, recuperar para el uso de la comunidad el parque Madelena, fortalecer institucionalmente a Contrabajo en la parte administrativa y artística, adecuar la sede y dotarla.

HACER CUENTAS Y ECHAR EL CUENTO

Respondiendo al estricto plan de trabajo acordado, durante un año las personas de Contrabajo realizaron talleres en el parque Madelena, desarrollaron jornadas artísticas y culturales con la comunidad y facilitaron la reapropiación del parque.

Simultáneamente el grupo estudió la historia de la danza, de la música y del teatro, acompañado de expertos con reconocimiento nacional, como los de La Libélula Dorada. Los estudios, el intercambio con personas de más experiencia y el acceso a sus técnicas y procedimientos, fueron fortaleciendo la calidad de la propuesta artística de Contrabajo. Se estaban puliendo en el arte de echar el cuento.

Al tiempo que estudiaban el mundo del arte, las y los miembros de Contrabajo exploraban el mundo institucional, el de la administración y el de la planeación, como herramientas para convertir en realidad los sueños. El equipo descubrió los costos de su trabajo, acordó las funciones de cada persona y propuso acciones a corto, mediano y largo plazos.

Una intensa expresión de que el sueño se seguía convirtiendo en realidad fue la sede. Se pulieron las paredes, se hicieron camerinos, se compraron telas, disfraces, pinturas, luces. Se organizó un lugar para la parte administrativa y se dotó con los insumos necesarios. Se tuvo un salón cultural en donde la gente de Isla del Sol podía disfrutar del arte bien hecho.

Con cada paso los elementos esenciales fueron quedando claros para Contrabajo: “Uno está muy dado a improvisar, pero ellos nos enseñaron que teníamos que hacer planes de trabajo, mirar las debilidades y fortalezas. Fue un trabajo muy duro pero muy rico. Aprendimos que las cosas no llegan solas, sino con trabajo”, afirma Gisela.

EL QUE ES CABALLERO REPITE

Cuando terminó el primer período de cooperación Contrabajo tenía clara su intención institucional; había cambiado el diseño pedagógico y académico de sus talleres; contaba con una sede en mejor estado y con insumos para ejecutar su trabajo; había promovido la recuperación del parque Madelena; había madurado su organización interna; había organizado sus cuentas, sus archivos. Pero quería más.

Contrabajo quería convertirse en Escuela no Formal de Arte, un lugar en donde las personas de la localidad pudieran acceder al arte, aprenderlo, usarlo en su vida diaria. Para eso necesitaba apoyo legal, académico, pedagógico y administrativo. Con esa idea en la cabeza se sentaron, escribieron y maduraron su segundo convenio de cooperación con el fondo Focus, de nuevo con la asesoría y acompañamiento de la Corporación Raíces.

Programaron inversiones por un total de \$72'220.000 entre octubre de 1998 y julio de 1999. Contrabajo aportaba su trabajo, sede e insumos por un valor de \$31'599.000.00, mientras que Focus aportaba \$40'621.000 en efectivo.



Con este segundo proyecto esperaban también sistematizar su contabilidad, diseñar bases de datos aptas para evaluar y planificar, reestructurar los talleres de danza, música y teatro, y diseñar un plan para transformar Contrabajo en Escuela no formal de arte.

Investigar para saber fue la clave para el trabajo realizado en esta segunda fase. Las personas de Contrabajo visitaron entidades universitarias que ofrecían formación en arte, danza y música. Visitaron organizaciones culturales comunitarias como Kerigma y Chiminigagua quienes con una experiencia diferente, les enseñaron otras maneras de hacer cultura en sectores populares.

Esos intercambios vale la pena destacarlos porque además de tener la frescura de quien va de paseo a visitar un amigo, tuvieron la rigurosidad del investigador que se fija en detalle en la manera como los otros funcionan. Fue por eso que consignaron lo visto y oído en fichas, para ubicar mejor el aprendizaje que aquella experiencia guardaba, y luego poder aplicarlo en su organización.

EL ESCENARIO DE LA ENCUESTA

¿Quién era Contrabajo en Isla del Sol? ¿La gente lo conocía? ¿Apreciaban su trabajo? ¿Resultaba valioso para las personas? En vez de responder ellos mismos a estas preguntas, diseñaron y aplicaron encuestas para saber cómo se veían las cosas desde la orilla del futuro usuario de la Escuela. Revisaron las fichas de inscripción, encuestaron a niños, niñas y jóvenes, a papás y mamás y fueron varias cosas interesantes las que les dieron pistas para convertirse en Escuela no formal de artes.

Vieron que el 68 por ciento de los usuarios eran mujeres y el 78 estudiantes. El 81 por ciento de quienes participaron en los talleres de Contrabajo manifestó que éstos habían producido cambios sobre su ámbito personal y comunitario. Eran cambios en el capital social de la zona porque transformaban el tipo y la calidad de las relaciones entre individuos, promovían la participación y la confianza.

Además, el 67 por ciento de los padres de los alumnos calificó de muy buena la oferta de los talleres y el 20 por ciento de buena. Al preguntar a la comunidad, se encontró que no conocían Contrabajo lo suficiente. Solo un 27 por ciento identificó su función cultural y un 28 su función comunitaria. Para una entidad creada desde 1993, con un historial de acciones colectivas, públicas y callejeras como las de Contrabajo, era un índice bastante bajo. Esto evidenció problemas de divulgación que debían tenerse en cuenta para consolidar el proyecto de la Escuela no formal.

El análisis de los resultados mostró la necesidad de presentarse con más contundencia y claridad ante la comunidad, para ser reconocidos. Mostró que se podía trabajar con colegios y escuelas, por el alto número de estudiantes que usaban sus servicios. Mostró gustos de las personas (salsa, merengue, televisión) y posibilidades de incorporarlos a los talleres de Contrabajo. En ese momento tuvieron una mejor idea de cómo hacer una oferta tentadora que acercara los sueños del grupo con las expectativas de la gente.

LA ILUSIÓN FLORECE

Al finalizar 1999 Contrabajo tenía un plan definido para convertirse en Escuela no formal de Artes. Había construido un currículo concreto y tenía un plan de trabajo para implementarlo. Esto fue posible gracias a trabajos desarrollados en las dos fases de la cooperación y que se dieron en tres áreas:

En la parte organizativa identificaron las definiciones institucionales de Contrabajo (misión, visión, objetivos), organizaron sus grupos de trabajo e hicieron mercadeo social de sus servicios.

En la parte administrativa incorporaron el manejo contable; precisaron una estructura administrativa; adquirieron conocimientos técnicos de oficina como manejo de archivos y sistematización de procesos y estructuraron la parte administrativa de los talleres artísticos.

En la parte técnica y de formación artística hicieron un recorrido por la historia de la danza y el teatro a nivel nacional; analizaron su contexto de quehacer cultural; definieron dos áreas de trabajo (teatro e iniciación artística). Además analizaron requerimientos legales para hacerse escuela no formal y realizaron visitas de reconocimiento a otras experiencias.

Contrabajo ha aumentado el número de sus afiliados de cinco a cerca de setenta. La cobertura de sus talleres aún no aumenta, pero a diferencia de antes, tiene planes de cubrir con su oferta toda la llamada Gran Ciudad Bolívar. Además ha mejorado su sede y tiene mayor presencia y protagonismo en las actividades y organizaciones de la comunidad.

Las personas que lo integran saben más de pedagogía y arte que hace unos años. Conocen mejor el régimen tributario que les corresponde, saben de los requisitos que deben llenar para hacerse Escuela, administran con mayor rigurosidad contando con archivos, base de datos, contabilidad sistematizada y planeación a largo plazo.

Como en una buena obra de teatro, cada actor interpreta su personaje, es decir, cada cual tiene una función clara dentro de su organización. Ellos saben que por todo eso están más cerca de su sueño, saben que cuentan con mejores herramientas para seguir creciendo, para ser cada vez más sostenibles.

La Isla del Sol sigue con un solo puente para la entrada vehicular y sin mucho sol, pero hoy cuenta con la casa de Contrabajo renovada junto al río, sede de una institución cultural que a partir de su trabajo físico, espiritual e intelectual, tiene una promesa de futuro y permanencia que antes no era tan clara. “Se ha pasado de un grupo reducido, institucionalmente débil y presa de la incertidumbre, a una entidad fortalecida, con nuevos integrantes, con proyectos a nivel distrital y local, con un norte definido y con posibilidad de estar presente en la gestión cultural por varios años” dice Raíces en su informe final.

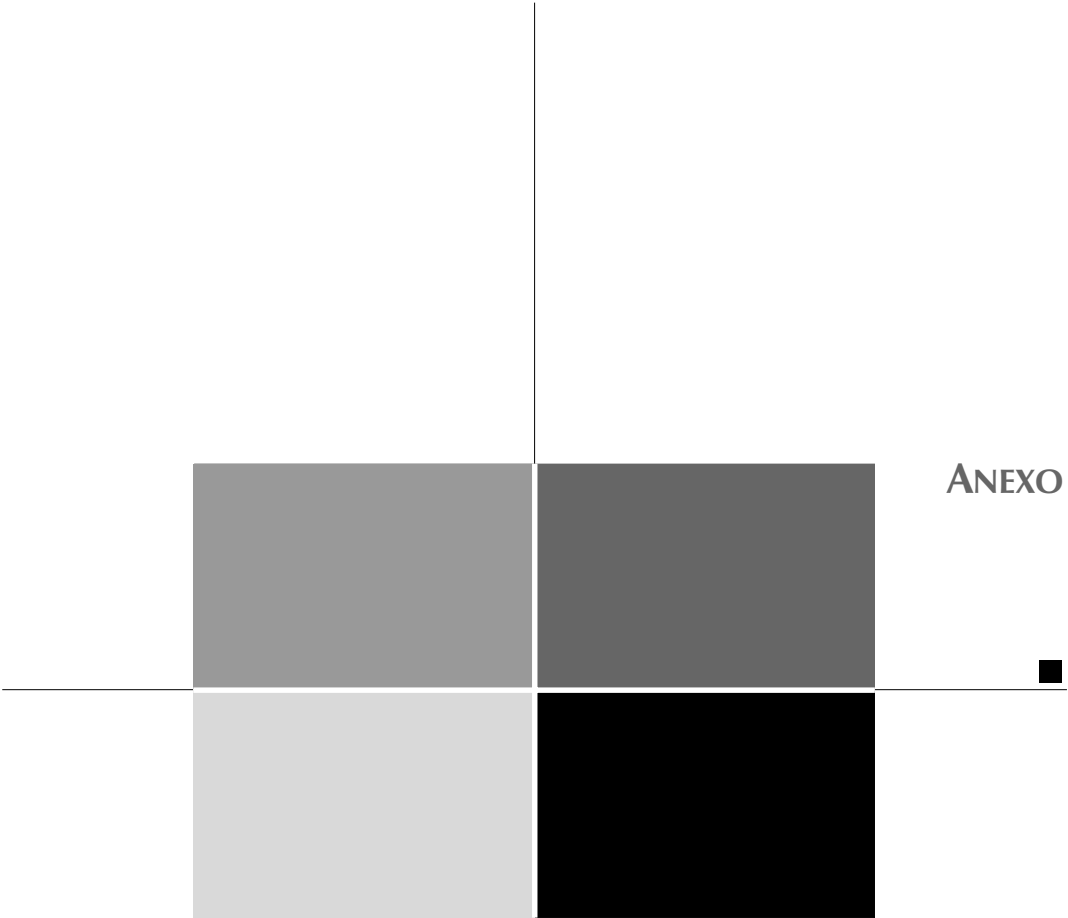
Al leer esto y caer en cuenta que hace más de un año Focus ha terminado su cooperación y ellos siguen ahí, tan campantes y creciendo, Gisela y Héctor ríen. Recuerdan cómo empezaron todo este trabajo por amor al arte y cómo por el camino aprendieron que su mística tenía más impacto y futuro si se le adicionaba estudio, rigurosidad, organización y planeación. De alguna manera descubrieron que mantener el amor al arte es en realidad todo un arte.

Silvio dice que mucho más allá de lo hecho en Las Marías y del premio que ganaron, está lo logrado en el foro. “Eso nos posicionó políticamente, nos dio piso para negociar”. La tranquilidad que hoy tienen los recicladores es que van a esa negociación con la fortaleza de una organización mejor fundamentada y preparada que antes.

“Ahora hemos cambiado los procedimientos. Aquí se da cuenta de todo, nos hemos vuelto más analíticos, tenemos un capital de trabajo y hacemos cálculos de cuánto material debe entrar para mantenerlo, sabemos cómo establecer estrategias de comercialización y de venta, de manera que seamos sostenibles” complementa Nora.

Y Silvio remata: “nos queda una alta participación, porque a las asambleas ya no vienen quince personas de cuatro cooperativas sino cuarenta personas de las diecinueve cooperativas afiliadas. Ahora estamos posicionados como una entidad gestora y ejecutora de recursos, podemos presentar proyectos rentables, hemos aprendido el proceso. Y con todos nosotros al frente”.

Por eso se emocionaron tanto el día que recibieron el premio cívico Por una Bogotá mejor. Ahora tenían un lugar en la sociedad que los había ignorado. Y estaban preparados para seguir en ese lugar y conquistar más plenamente el respeto a su dignidad y su trabajo.



ANEXO

**LOS PROYECTOS APOYADOS
POR FOCUS**

LOS PROYECTOS APOYADOS POR FOCUS



1. CENTRO DE EDUCACIÓN BÁSICA POPULAR HOMBRES NUEVOS

Organización Comunitaria : Asociación Pro Defensa de los Derechos del Niño, Asoproden.

Organización Acompañante : Fundación Volvamos a la Gente

Costo total del proyecto : \$40.145.000

Monto Cofinanciación : \$12.890.000

Aporte Focus : \$18.300.000

Costo Asesoría Técnica : \$10.300.000

Población beneficiaria directa : 100 niños, 60 familias

Área : Educación

Localización : Barrio Pradera, localidad de Ciudad Bolívar

Realizado en : 1995 - 1996

Descripción del proyecto

A través de este proyecto, Asoproden buscó el desarrollo de una gestión compartida de la escuela entre la familia y la comunidad, así como la participación de los niños en el gobierno escolar y en las clases.

Para ello utilizó la “metodología activa”, la cual concibe la educación como el señalar caminos para la formación intelectual, física y social de los alumnos. El aprendizaje se constituye en un proceso multinivel: lo que se aprende sirve de plataforma de despegue hacia otros niveles. Con este enfoque curricular los padres de familia del barrio Pradera en Ciudad Bolívar, organizados en Asoproden y con la asesoría de la Fundación Volvamos a la Gente, lograron favorecer el acceso a una educación innovadora y pertinente a los niños del sector. En síntesis, mediante estrategias pedagógicas se invitó a la comunidad educativa a la participación, al trabajo en equipo, a la consolidación de procesos grupales y a la cooperación.

2. DISEÑO Y ORGANIZACIÓN DE LA LUDOTECA HOMBRES NUEVOS

Organización Comunitaria : Asociación Pro Defensa de los Derechos del Niño, Asoproden

Organización Acompañante : Universidad Distrital Facultad de Educación.

Costo total del proyecto : \$6.763.000

Monto Cofinanciación : \$2.763.000

Aporte Focus : \$4.000.000

Población beneficiaria directa : 100 niños, 60 familias

Área : Educación

Localización : Barrio Pradera, localidad de Ciudad Bolívar

Realizado en : 1995 a 1996

Descripción del proyecto

Paralela al reto de construir una escuela de calidad, surgió la necesidad de crear un espacio complementario que hiciera posible el juego como lenguaje por medio del cual el niño se expresa, conoce el mundo y se relaciona con él.

Con esta perspectiva, Asoproden buscó introducir el juego en los procesos educativos. En la primera fase el proyecto adecuó y dotó con juguetes y materiales educativos un espacio físico. En la segunda, la dotación y el espacio cobraron vida a través de la implementación de propuestas pedagógicas en las que subyacía una filosofía que rescata los posibles usos de los juegos como instrumentos pedagógicos para que el niño sea un sujeto de aprendizaje y conocimiento con intereses, gustos, capacidades y potencialidades para comprender e interpretar el mundo.

3. CONSTRUCCIÓN DE LA SEGUNDA PLANTA DEL CENTRO DE ATENCIÓN A JÓVENES GUÍA DE UN NUEVO AMANECER

Organización Comunitaria : Asociación Centro Comunitario Guía de un nuevo Amanecer.

Organización Acompañante : Fundación Social

Costo total del proyecto : \$48.492.400

Monto Cofinanciación : \$18.292.400

Aporte Focus : \$30.200.000

Población beneficiaria directa: 60 jóvenes

Localización : Barrio Jerusalén, localidad de Ciudad Bolívar

Realizado en : 1995 - 1996

Descripción del proyecto

Para incidir en la dramática situación de violencia y desempleo que afecta a los jóvenes del sector de Jerusalén en Ciudad Bolívar, la Asociación Guía de un Nuevo Amanecer optó por proponer un proyecto que contribuyera a ampliar su formación y sus capacidades, a través de la creación de espacios que fomentasen la participación activa de los jóvenes en la gestión comunitaria local.

Para adelantar los programas de formación se requería un espacio físico adecuado, que fue construido con la asesoría técnica de la Fundación Social. La construcción y dotación de este espacio permitió a los jóvenes disponer de una infraestructura desde donde se asumen como actores significativos en sus comunidades.

4. LA JUVENTUD Y LA RECUPERACIÓN DE SU RELACIÓN HOMBRE NATURALEZA.

Organización Comunitaria : Junta de Acción Comunal barrio Las Viviendas

Organización Acompañante : Alcaldía Local de Usme, Departamento de Acción Comunal Distrital

Costo total del proyecto : \$79.800.000

Monto Cofinanciación : \$56.000.000

Aporte Focus : \$23.800.000

Población beneficiaria directa : 60 jóvenes

Localización : Localidad de Usme

Realizado en : 1995 - 1997

Descripción del proyecto

La Junta de Acción Comunal del barrio Las Viviendas de la localidad de Usme, decidió impulsar la participación de los jóvenes en el desarrollo comunitario, adelantando actividades de educación ambiental con grupos juveniles de siete barrios de la localidad.

El proyecto propuso la creación de siete clubes ambientales juveniles como espacios de socialización que le permitan al joven reflexionar sobre los problemas ambientales de su localidad, así como tomar conciencia de esta situación. Sin embargo, y a pesar de la buena voluntad de las personas e instituciones comprometidas con el proyecto, el proceso adoleció de dificultades, lo que significó en la práctica incumplimientos y discontinuidad en el acompañamiento técnico a los líderes juveniles que orientaban la conformación de los clubes, por esta razón el proyecto se suspendió y solo tres clubes con mucha autonomía y constancia, lograron afianzar el espacio ganado con sus comunidades.

5. DOTACIÓN DE MEDIOS AUDIOVISUALES PARA FORTALECER LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS ARTÍSTICOS Y CULTURALES PRESTADOS POR LA ASOCIACIÓN DE TITIRITERAS DE HÜITACA

Organización Comunitaria : Asociación de Titiriteras de Hütaca.

Organización Acompañante : Fundación Diálogo Mujer

Costo total del proyecto : \$9.900.000

Monto Cofinanciación : \$3.000.000

Aporte Focus : \$6.900.000

Población beneficiaria directa : 10 jóvenes

Localización : Localidad de Ciudad Bolívar

Realizado en : 1995 - 1996

Descripción del proyecto

El Colectivo de Titiriteras de Hütaca, adelanta acciones encaminadas a ampliar los referentes culturales de niños y jóvenes de la localidad, promoviendo alternativas de esparcimiento y diversión que permitan una mejor utilización del tiempo libre. Así mismo, apoya los proyectos culturales de mujeres que tienen incidencia en el desarrollo comunitario.

En este contexto, el proyecto se centró en la consecución de equipos de audio que permitiera al colectivo elevar la calidad de sus presentaciones, ampliar la cobertura, y lograr un mayor equilibrio entre la estructura de su trabajo y la demanda cultural de niños, mujeres, jóvenes de la localidad de Ciudad Bolívar.

6. MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO EN LA BIBLIOTECA POPULAR JUAN PABLO II

Organización Comunitaria : Asociación Semillas Creativas

Organización Acompañante : Fundalectura

Costo total del proyecto : \$10.500.000

Monto Cofinanciación : \$1.000.000

Aporte Focus : \$9.500.000

Costo Asesoría Técnica : \$14.000.000

Población beneficiaria directa : 100 niños

Localización : Barrio Juan Pablo II, localidad de Ciudad Bolívar

Realizado en : 1996 - 1997



Descripción del proyecto

Una de las necesidades más sentidas por estudiantes y maestros de sectores populares, es la falta de disponibilidad de materiales de lectura y fuentes de información. Esto constituye un obstáculo importante para el desarrollo cultural y educativo de la población infantil y juvenil.

En este contexto, la Asociación Semillas Creativas decide adelantar un proyecto, que le permite adecuar la infraestructura física y técnica de la biblioteca Juan Pablo II, para transformarla en un centro cultural, que brinde todas las condiciones para el ejercicio placentero de la lectura y la escritura. Es así como, a través del proyecto, la biblioteca logra consolidarse como un centro de recursos bibliográficos, culturales y tecnológicos, ofreciendo un espacio amplio agradable con excelente dotación de material bibliográfico, que apoya y dinamiza la organización comunitaria para la gestión de sus propuestas. En este sentido, promueve la convergencia e integración de la comunidad en torno a la educación y la cultura.

7. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA FUNDACIÓN CULTURAL CHIMINIGAGUA

Organización Comunitaria : Fundación Cultural Chiminigagua

Organización Acompañante : Consultor independiente Jaime Ramírez

Costo total del proyecto : \$8.500.000

Monto Cofinanciación : \$1.000.000

Aporte Focus : \$8.500.000

Costo Asesoría Técnica : \$8.500.000

Población beneficiaria directa : 12 jóvenes integrantes de la Fundación

Localización : Barrio Los Laureles, localidad de Bosa

Realizado en : 1996 - 1997

Descripción del proyecto

Ante la necesidad de mejorar la administración institucional de la Fundación Cultural Chiminigagua y dotarla de herramientas prácticas para ello, se desarrolló un proceso de análisis colectivo que llevó a los integrantes de la organización a establecer una relación permanente entre acción y reflexión, permitiéndoles así, aprender de la experiencia con el fin de prever y controlar el curso de sus acciones institucionales. Igualmente el proyecto posibilitó a la organización contar con una asesoría en planeación y evaluación de proyectos con perspectiva estratégica, mercadeo social, gestión del recurso humano y metodologías de acción social.

8. FORMACIÓN ARTÍSTICA JUVENIL Y APROPIACIÓN COLECTIVA DE ESPACIOS PÚBLICOS BARRIALES

Organización Comunitaria : Fundación Cultural El Contrabajo

Organización Acompañante : Corporación Raíces

Costo total del proyecto : \$47.856.000

Aporte Focus : \$27.600.000

Costo Asesoría Técnica : \$8.500.000

Población beneficiaria directa : 180 jóvenes

Área : Cultural

Localización : Barrio Isla del Sol, localidad de Tunjuelito

Realizado en : 1998 - 1999

Descripción del proyecto

Al igual que en otras localidades de la zona, los jóvenes y niños del barrio Isla del Sol enfrentan una problemática múltiple que se evidencia en los altos índices de violencia, drogadicción, deserción escolar y abandono familiar. Por esta razón, desde sus inicios, la Fundación Cultural El Contrabajo se comprometió con elevar la calidad de vida de estos grupos vulnerables, generar nuevas alternativas de vida, renovar los espacios de encuentro y estimular un manejo creativo del tiempo libre. Así nació la idea de recuperar el parque La Madelena como espacio de uso público para actividades culturales, deportivas y recreativas.

El Contrabajo se propuso, entonces, llevar a cabo el proyecto en torno a 3 frentes de trabajo: formación artística orientada a la cualificación de grupos artísticos que se proyecten y retroalimenten de forma permanente con la comunidad barrial y local. Apropiación colectiva de espacios públicos barriales centrada en procesos para la concertación social, la movilización de voluntades múltiples, y la construcción de símbolos colectivos. Fortalecimiento institucional dirigido a la cualificación de Contrabajo y a aumentar las capacidades gerenciales del grupo y la optimización de los servicios ofrecidos por el mismo.

9. ATENCIÓN INTEGRAL AL NIÑO EN EDAD PREESCOLAR

Organización Comunitaria : Asociación Centro Comunitario Ciudad de Londres

Organización Acompañante : Fundación Volvamos a la Gente

Costo total del proyecto : \$70.000.000

Aporte Focus : \$30.000.000

Costo Asesoría Técnica : \$10.000.000



Población beneficiaria directa : 13 mujeres, 150 niños

Área : Educación Preescolar

Localización : Barrio Ciudad de Londres, localidad de San Cristóbal

Realizado en : 1997 - 1998

Descripción del proyecto

En el momento de su creación, los centros comunitarios de atención al niño constituyeron un avance importante en los procesos de mejoramiento de servicios para las madres trabajadoras de diversos sectores populares de Bogotá. Estos dieron respuesta al incremento de la participación de la mujer en el mercado laboral y a necesidades concretas de nutrición infantil. Sin embargo, pasado el auge de su creación, muchos de estos centros enfrentaron la necesidad de contribuir a la formación integral del niño y facilitar su entrada al sistema educativo.

Con esta perspectiva, el Centro Comunitario Ciudad de Londres implementó una propuesta pedagógica para elevar la calidad de la atención a los niños entre seis meses y cinco años de edad. Esta propuesta se basó en los planteamientos de la escuela activa y el enfoque constructivista del conocimiento, con buenos resultados. Además de ampliar la cobertura en la localidad, este centro ofreció un programa educativo innovador que se refleja en la tasa de retención escolar en los primeros grados de la básica primaria, y en mejores condiciones de ingreso de los niños más pequeños al sistema educativo formal.

10. CONSOLIDACIÓN DEL CENTRO DE EDUCACIÓN POPULAR MANUEL ELKIN PATARROYO

Organización Comunitaria : Asociación de Padres de Familia Manuel Elkin Patarroyo

Organización Acompañante : Fundación Volvamos a la Gente

Costo total del proyecto : \$38.000.000

Aporte Focus : \$19.340.000

Costo Asesoría Técnica : \$12.080.000

Población beneficiaria directa : 150 niños

Área : Educación

Localización : Barrio Pradera, localidad de Ciudad Bolívar

Realizado en : 1997 - 1998

Descripción del proyecto

La educación en sectores populares raras veces ofrece a los padres de familia y a la comunidad, en general, la oportunidad para participar en las actividades escolares para que su

cultura sea valorada en las rutinas diarias de la escuela. Así mismo estos centros educativos no ofrecen a los padres la oportunidad para realizar contribuciones claves en pro del fortalecimiento de la relación escuela comunidad.

Ante estas limitaciones, un grupo de maestros y padres de familia emprendieron la tarea de crear un Centro Educativo y buscar una metodología que les permitiera participar de manera activa en la educación de sus hijos.

Es así, como, padres y maestros del sector de Pradera, bajo la asesoría de la Fundación Volvamos a la Gente, implementan la Metodología de Escuela Activa e integran, de manera sistemática, estrategias curriculares, comunitarias, de formación, seguimiento y administración. Esta metodología permitió a padres y maestros ofrecer la primaria completa a los 120 niños del sector y mejorar la calidad educativa del Centro Escolar Manuel Elkin Patarroyo.

Con el proyecto, se logró esencialmente promover en los niños un aprendizaje activo, participativo y cooperativo, un fortalecimiento de la relación escuela-comunidad y un mecanismo de promoción flexible adaptado a las condiciones y necesidades de vida de la niñez de este sector popular de la ciudad.

11. CONSOLIDACIÓN DE LA ESCUELA DE LIDERAZGO JUVENIL

Organización Comunitaria : Corporación Escuela de Liderazgo Juvenil

Organización Acompañante : Universidad de los Andes

Costo total del proyecto : \$60.000.000

Monto Cofinanciación : \$26.124.000

Aporte Focus : \$33.876.000

Población beneficiaria directa : 150 jóvenes

Área : Formación política

Localización : Localidad de Ciudad Bolívar

Realizado en : 1995 - 2001

Descripción del proyecto

Los temas de la política y la democracia en la actualidad cobran importancia por la necesidad que vivimos de construir nuevas formas de relación entre diferentes actores sociales, y como salida a los conflictos de todo tipo que se presentan diariamente. Soluciones negociadas son fundamentales para construir una nueva cultura política. De acuerdo con lo anterior, el proyecto buscó formar jóvenes para ejercer la política con un criterio de servicio público, con responsabilidad y sobre la base de la palabra, el diálogo y la negocia-

ción como salida a los conflictos sociales y como alternativa para contribuir a aumentar la democracia participativa en el país.

La Corporación Escuela de Liderazgo Juvenil planteó el desarrollo de procesos, dentro del marco de la educación informal, que abordaron los aspectos teóricos legales y constitucionales, así como la construcción de alternativas culturales para líderes jóvenes. De esta forma, se crearon condiciones para que ellos pudieran acceder a las instancias políticas y a las organizaciones de la sociedad civil e intervenir en la toma de decisiones de las mismas.

12. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO: COOPSERJOCOL

Organización Comunitaria : Coopserjocol

Organización Acompañante : Fundescol

Costo total del proyecto : \$22.840.000

Aporte Focus : \$5.540.000

Costo Asesoría Técnica : \$17.300.000

Población beneficiaria directa : 60 jóvenes

Área : Formación para el trabajo

Localización : Barrio Villa Javier, localidad de San Cristóbal

Realizado en : 1998

Descripción del proyecto

Ante la creciente importancia que adquieren la educación en general y específicamente la formación para el trabajo en la sociedad contemporánea y frente a la insuficiente e inadecuada oferta de este campo, han surgido nuevos actores que han decidido asumir acciones dirigidas específicamente a desarrollar competencias en las personas para incorporarlas al mundo laboral y brindarles herramientas para que se desempeñen eficientemente dentro del mismo.

Sin embargo, muchos de estos nuevos actores sufren debilidades financieras, metodológicas, operativas, organizativas y administrativas, que se convierten en obstáculos para desarrollar todo su potencial de acción. Pero también tienen grandes fortalezas tales como su creatividad, su cercanía a los sectores sociales de donde provienen las personas que reciben su acción formativa. En este contexto la alternativa de formación para el trabajo propuesta por Coopserjocol resultó innovadora.

El proyecto se orientó a fortalecer institucionalmente a la Cooperativa, con el propósito de consolidar sus programas de formación laboral para que fueran pertinentes y de cali-

dad, permitiéndoles cualificar sus servicios de inserción sociolaboral de manera eficiente. Con el apoyo técnico de Fundescol se buscó desarrollar su capacidad de actuar en el marco de colocación laboral y servir como articuladores eficaces entre la cooperativa y las instituciones del sector empresarial.

13. DESARROLLO INTEGRAL Y COMUNITARIO DE LOS RECICLADORES DE LAS MARÍAS

Organización Comunitaria : Asociación de Recicladores de Bogotá

Organización Acompañante : Corporación Raíces

Costo total del proyecto : \$57.830.000

Monto Cofinanciación : \$26.124.000

Aporte Focus : \$28.500.000

Población beneficiaria directa : 30 familias

Área : Medio ambiente

Localización : Barrio Las Marías, localidad de Bosa.

Realizado en : 1998 - 1999

Descripción del proyecto

La Asociación de Recicladores de Bogotá, ARB, nace a la vida pública como organización gremial a partir de la unión de cientos de recicladores que fueron desplazados por las políticas de privatización de los servicios de recolección y el cierre de los botaderos de basura en Bogotá. El objeto social de la Asociación, es la defensa de intereses de los recicladores de Bogotá, procurando el mejoramiento de las condiciones de vida del reciclador, enmarcado en el desarrollo sostenible.

Dentro de este marco y propósito general del proyecto, la Asociación de Recicladores de Bogotá, en consenso con algunos recicladores representantes de la comunidad de Las Marías, se propuso adelantar una serie de acciones tendientes a generar procesos que llevaron a esta comunidad a afectar las condiciones adversas en las que habitaban y laboraban. Igualmente, logró una reflexión profunda sobre el futuro de los recicladores y la importancia de participar activamente en el proceso de definición del Plan Maestro de Manejo de Residuos Sólidos en Bogotá.

14. CREACIÓN DE ESPACIOS PARA EL ENCUENTRO COMUNITARIO

Organización Comunitaria : Fundación Cultural El Contrabajo

Organización Acompañante : Corporación Raíces

Costo total del proyecto : \$50.621.000



Monto Cofinanciación : \$26.621.000
 Costo Asesoría Técnica : \$24.000.000
 Población beneficiaria directa : 200 jóvenes
 Área : Cultural
 Localización : Barrio Isla del Sol, localidad de Tunjuelito.
 Realizado en : 1996 - 1999

Descripción del proyecto

En el Plan de Desarrollo Local de Tunjuelito, el comité de Educación y Cultura señaló como una de sus líneas de acción la “vinculación de los gestores culturales en los procesos de participación y organización ciudadana en un contexto de formación integral”. En concordancia con esto, el grupo cultural El Contrabajo buscó consolidarse como un centro de educación no formal en áreas de música, danza y teatro.

Este proyecto adquirió una mayor importancia considerando la amplia gama de expresiones y manifestaciones culturales de Tunjuelito, que se refleja en la presencia de una gran variedad de grupos de danza, teatro, comunicación, música, pintura mural, tradición oral, rap, entre otros. Así como en el desarrollo de procesos tendientes a la construcción de nuevas interpretaciones o lecturas de la realidad.

15. CONSOLIDACIÓN INSTITUCIONAL DE LA FUNDACIÓN NUEVOS HORIZONTES

Organización Comunitaria : Fundación Solidaria Nuevos Horizontes
 Organización Acompañante : Fundación Volvamos a la Gente
 Costo total del proyecto : \$45.000.000
 Aporte Focus : \$27.779.000
 Costo Asesoría Técnica : \$16.000.000
 Población beneficiaria directa : 120 niños
 Localización : Barrio Arbozadora Alta, localidad de Ciudad Bolívar.
 Realizado en : 1998 - 1999

Descripción del proyecto

Todo esfuerzo innovativo en materia escolar debe considerar la participación de los padres de familia en los procesos de planificación, administración y ejecución de acciones conducentes a mejorar la calidad y eficiencia educativa. Esto dinamiza procesos importantes de articulación con el entorno de la escuela, generando procesos pedagógicos pertinentes y contextualizados.

En este marco, la Asociación de Padres de Familia del Centro Educativo Nuevos Horizontes y su equipo pedagógico, adecuó la estructura administrativa del Centro a los procesos educativos con el objetivo de satisfacer las necesidades reales e integrales de niños y jóvenes del barrio Arborizadota Alta de Ciudad Bolívar. Este objetivo comprendió la evaluación de las funciones de planeación, organización, dirección y control del proceso educativo para garantizar el uso racional y eficiente de los recursos institucionales y los que provee el entorno para el desarrollo del proyecto.

16. CONSOLIDACIÓN DE ESPACIOS ALTERNATIVOS DE EDUCACIÓN EN EL SECTOR B DE CIUDAD BOLÍVAR

Organización Comunitaria : Asociación Semillas Creativas

Organización Acompañante : Corporación Gestión Alternativa

Costo total del proyecto : \$57.830.000

Monto Cofinanciación : \$30.300.000

Aporte Focus : \$27.530.000

Población beneficiaria directa : 200 niños y jóvenes

Área : Cultural

Localización : Barrio Juan Pablo II, localidad de Ciudad Bolívar

Realizado en : 1998 - 1999

Descripción del proyecto

Las investigaciones más recientes realizadas en el país sobre el servicio educativo en Colombia, al igual que otras investigaciones de organismos internacionales adelantadas en otros países muestran la importancia que tiene el acceso a material didáctico y bibliográfico para alcanzar una educación de óptima calidad. Esto es especialmente relevante en comunidades de escasos recursos donde, debido a circunstancias económicas y sociales, no se tiene capacidad individual ni colectiva para adquirir materiales bibliográficos y educativos.

Semillas Creativas se propuso, entonces, llevar a cabo el proyecto: *Consolidación de espacios alternativos de Educación en el sector B de Ciudad Bolívar*, a través del cual define y diseña sus frentes de trabajo para apoyar y contribuir a los procesos pedagógicos en torno a: Promoción de Lectura orientada a la oferta de materiales bibliográficos de excelente calidad para potenciar la formación lectora en el sector B de Ciudad Bolívar. Desarrollo Cultural centrada en procesos para la concertación social, la movilización de voluntades múltiples, y la construcción de símbolos colectivos. Fortalecimiento Institucional dirigi-

do a la cualificación de la Asociación hacia la potencialización de las capacidades gerenciales del grupo y la optimización de los servicios ofrecidos.

Es así como, la biblioteca Juan Pablo II se ha consolidado como una alternativa eficiente a bajo costo, que integra recursos del sector público, privado y comunitario; facilita el acceso a material bibliográfico de óptima calidad y equipos con moderna tecnología; dinamiza el uso de libros en los centros educativos del sector, recogiendo el espíritu de la Ley General de Educación que da especial importancia a la comunidad local y a la integración de la escuela con su comunidad.

17. PEDAGOGÍA ARTÍSTICA Y COMUNICATIVA PARA EL MANTENIMIENTO DE ESPACIOS PÚBLICOS EN VILLA DEL CERRO

Organización Comunitaria : Corporación Arte Móvil Yuri Munai

Organización Acompañante : Corporación Raíces

Costo total del proyecto : \$53.680.000

Monto Cofinanciación : \$25.330.000

Aporte Focus : \$28.350.000

Población beneficiaria directa : 70 familias

Área : Recuperación de espacio público

Localización : Villa del Cerro, localidad de San Cristóbal

Realizado en : 1998 - 1999

Descripción del proyecto

Este proyecto buscó generar procesos de apropiación del espacio público entre los habitantes de Villa del Cerro, a través de la realización de actividades artísticas y de comunicación para lograr el mantenimiento y cuidado colectivo del parque y de los separadores del barrio. Para lograrlo, el proyecto articuló al proceso comunitario el componente ecológico y educativo para alcanzar el desarrollo del sentido de pertenencia, el impacto ambiental de los diferentes comportamientos urbanos y la apropiación física del lugar por parte de la comunidad. Por otra parte, se privilegió un tratamiento didáctico de lo ambiental que potenció en los habitantes, especialmente entre los jóvenes, la sensibilidad y conocimiento sobre el medio ambiente y la problemática específica de la localidad.

18. CONSOLIDACIÓN CENTRO DE CONCILIACIÓN PEPASO

Organización Comunitaria : Fundación Pepaso

Organización Acompañante : Cámara de Comercio de Bogotá

Costo total del proyecto : \$41.693.000
Monto Cofinanciación : \$20.223.000
Aporte Focus : \$21.470.000
Población beneficiaria directa : 200 familias
Área : Formación política y participación democrática
Localización : Barrio Altamira, localidad de San Cristóbal
Realizado en : 1997 - 1998

Descripción del proyecto

Los barrios altos de la localidad de San Cristóbal constituyen uno de los sectores con mayores problemas de violencia dentro de la gran Ciudad Bolívar. La falta de oportunidades económicas y de empleo así como necesidades básicas insatisfechas son factores que se asocian a los fenómenos de violencia intrafamiliar y barrial. En este contexto, la Fundación Pepaso se constituyó en una organización comunitaria pionera e innovadora al buscar soluciones desde un centro de conciliación comunitario y familiar.

Este proyecto buscó establecer mecanismos de conciliación que contribuyeran a resolver los enfrentamientos cotidianos en el nivel familiar y comunitario a través de métodos simples y prácticos. El desarrollo de esta experiencia contempló tres frentes: fortalecimiento institucional, consolidación de la organización comunitaria para la eficiente aplicación de los métodos alternos de solución de conflictos. Capacitación, transferencia y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades a los miembros de Pepaso para el adecuado manejo del centro de conciliación. Difusión, divulgación de los métodos alternos de conciliación para que los individuos de la comunidad los interioricen y apliquen en la solución de conflictos cotidianos.

19. EXPERIMENTAL DE MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA ESCUELA

Organización Comunitaria : Asociación Gamo
Organización Acompañante : Cámara de Comercio de Bogotá
Costo total del proyecto : \$37.184.000
Monto Cofinanciación : \$15.714.000
Aporte Focus : \$21.470.000
Población beneficiaria directa : \$150 jóvenes
Área : Formación política y participación democrática
Localización : Barrio Altamira, localidad de San Cristóbal
Realizado en : 1998 - 1999

Descripción del proyecto

Se ha identificado que la falta de credibilidad en las instituciones que imparten y administran justicia conduce a incrementar el fenómeno de la autojusticia agudizando así la problemática de violencia en el país. En el caso de la localidad IV de San Cristóbal, los jóvenes son un grupo poblacional aún más vulnerable puesto que enfrentan otros problemas como la drogadicción, el desarraigo y la falta de alternativas de futuro. En este contexto el Centro de Mediación Escolar adquirió toda su importancia y justificación.

El proyecto se orientó a la aplicación de los principios y técnicas de resolución de conflictos en marcos educativos; el objetivo principal fue educar a los jóvenes en los conceptos de manejo del conflicto que pudieran aplicarse a los aspectos principales de su vida, tanto en el presente como en el futuro. Este proyecto se estructuró en torno a la creación de un espacio de encuentro para jóvenes y a la capacitación para los maestros.

El centro para jóvenes funciona hoy como un espacio de educación no formal, en el cual es posible fomentar valores de respeto mutuo y tolerancia, así como poner en práctica métodos simples de resolución de conflictos. Este espacio puede servir además para la mediación entre padres y maestros.

La capacitación a docentes estuvo dirigida al manejo de técnicas como la mediación, la negociación y la solución del problema para que ellos sirvan de mediadores en los conflictos escolares. Adicionalmente, los maestros pudieron integrar estos conceptos en sus actividades diarias.

20. CREACIÓN DEL CENTRO DE ESTIMULACIÓN PARA EL DESARROLLO INFANTIL

Organización Comunitaria : Umpro

Organización Acompañante : Gestión Alternativa

Costo total del proyecto : \$45.000.000

Aporte Focus : \$29.000.000

Costo Asesoría Técnica : \$16.000.000

Población beneficiaria directa : 60 niños

Área : Educación

Localización : Barrio Altamira, localidad de San Cristóbal

Realizado en : 1999 - 2000

Descripción del proyecto

La creación del Centro para el desarrollo infantil se planteó como una alternativa para canalizar y coordinar el trabajo de diversas madres comunitarias de la localidad de San

Cristóbal. El proyecto se propuso lograr una sinergia de recursos para cualificar los procesos cognitivos, motrices y psicosociales y psicoafectivos en niños de tres a siete años, a través de la aplicación de “La Unidad de Talleres”, esta es una metodología innovadora que integra elementos tales como la organización del aula, los auxiliares de enseñanza, los métodos, el currículo y los procedimientos de evaluación dentro de un concepto espacial.

21. FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA CORPORACIÓN CEDMUJER

Organización Comunitaria : Corporación Cedmujer

Organización Acompañante : Fundescol

Costo total del proyecto : \$28.401.350

Aporte Focus : \$8.401.350

Costo Asesoría Técnica : \$24.000.000

Población beneficiaria directa : 35 mujeres

Área : Desarrollo Empresarial

Realizado en : 1999

Descripción del proyecto

Generalmente, cuando un grupo de personas –que se supone comparten cierta afinidad ideológica, circunstancias sociales, u otras razones– se reúne para realizar trabajos asociativos, no es consciente de los obstáculos que esta labor implica. Las condiciones de pertenencia al grupo, el interés de participar en las actividades definidas, y los conflictos de intereses, son cuestiones que es importante saber sortear y conocer. Más aún si estos grupos quieren imprimir una visión empresarial a su labor.

Por lo anterior la Corporación Cedmujer, conformada ante la iniciativa de las varias organizaciones de mujeres (Asodig, Ventana al futuro, Amcobosa y Laurel de Bosa) se propuso promover y dinamizar la gestión empresarial, articulando para ellos el trabajo de cada uno de los grupos que la conforman. La propuesta contempló la definición de una estructura administrativa básica, la identificación de mercados y costos de producción, así como la elaboración del portafolio de servicios y de negocios de la corporación.

A través del proyecto de gestión empresarial propuesto por Cedmujer, se replanteó su función, rediseñó la organización y aplicó los conocimientos necesarios para realizar procesos de autogestión que les permitiera alcanzar sostenibilidad económica y proyección social en su comunidad.

22. MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE VIDA DE NIÑOS Y JÓVENES VINCULADOS A LA ECONOMÍA INFORMAL

Organización Comunitaria : Fundación Creciendo Unidos

Organización Acompañante : Francisco Correa Gregory

Costo total del proyecto : \$43.346.000

Aporte Focus : \$28.346.000

Costo Asesoría Técnica : \$17.000.000

Población beneficiaria directa : 45 niños y jóvenes

Área : Formación para el trabajo

Realizado en : 1999

Descripción del proyecto

El alto grado de fracaso escolar, la dificultad de acceso al mercado de trabajo y la precariedad de las condiciones de empleo marcan los principales problemas de niños y jóvenes, vinculados al mercado laboral. Con base en este diagnóstico, la Fundación Creciendo Unidos definió como una de las prioridades de su actuación el diseño de programas de formación y ayuda para jóvenes y niños dirigidos a facilitar la inserción laboral de los jóvenes con miras a conseguir su autonomía personal y ofrecer alternativas de inserción de los menores trabajadores dentro del sistema de educación formal.

A través del proyecto en cuestión, la Fundación Creciendo Unidos buscó definir y establecer una serie de estrategias productivas, educativas y culturales que contribuyeran a elevar la calidad de vida de niños y jóvenes vinculados al mercado laboral. La propuesta contempló dos frentes de acción: la formación para el trabajo, dirigido específicamente a jóvenes mayores de 14 años, y los talleres lúdico-pedagógicos, para el desarrollo integral de los niños. En este sentido el trabajo de la Fundación se proyecta como una alternativa para la erradicación del trabajo infantil a través de estrategias que posibilitan a los niños el acceso al sistema educativo formal.

23. CREACIÓN DE LA ESCUELA DE ARTES ESCÉNICAS KERIGMA

Organización Comunitaria : Fundación Kerigma

Organización Acompañante : Fernando Aranguren

Costo total del proyecto : \$40.300.000

Aporte Focus : \$28.300.000

Costo Asesoría Técnica : \$17.560.000

Población beneficiaria directa : 95 niños y 82 jóvenes

Área : Cultural

Localización : Barrio Compartir, localidad de Bosa

Realizado en : 1999

Descripción del proyecto

Con base en su amplia experiencia en talleres, cursos, seminarios y eventos en torno a las artes, la Fundación Kerigma planteó el proyecto de creación de la Escuela de Artes Escénicas. A través de ella se aspira a ofrecer una alternativa de educación continuada y de proyecto de vida para jóvenes de la localidad de Bosa, al tiempo que contribuye a multiplicar la gestión cultural en la localidad.

Por una parte, el proyecto permitió estructurar el área académica de la Escuela a partir del diseño curricular y de la capacitación y actualización del equipo docente. Igualmente logró evaluar y ajustar la estructura administrativa existente con relación a los requerimientos de la Escuela. Por otra, llevó a cabo la revisión y reactivación efectiva de diversas expresiones de la cultura popular tradicional y de la información conceptual e histórica sobre estas manifestaciones entre los participantes.

A lo largo de todo este trabajo, la escuela ha buscado constituirse en un verdadero centro de formación, información, animación y difusión artística, a través de un proceso de enseñanza regular, sistemática y evaluativa.

Focus, el Fondo de Cofinanciación para Comunidades Urbanas creado en 1995, fue concebido como un proyecto experimental que construyera su propia estrategia de intervención a partir de su contacto activo con la realidad.

Hacer, reflexionar y construir, recoger los saberes de las comunidades, de los expertos y del proceso mismo, y ensamblar con ellos propuestas innovadoras se convirtió en el código central de Focus, que apoyó durante cinco años (entre 1995 y 2000) a organizaciones comunitarias de las seis localidades más pobres de Bogotá. Ese trabajo dejó vivencias y aprendizajes muy importantes, muchos de los cuales aportaron al desarrollo de la estrategia de intervención de la Fundación y a la concepción de muchos otros proyectos.

Este libro recoge las lecciones aprendidas con Focus, las experiencias con las organizaciones comunitarias apoyadas y la metodología que se construyó para atenderlas. Para ello se alternan crónicas sobre algunas de las experiencias de las organizaciones con textos en los que se presentan las reflexiones de la Fundación, todo lo cual constituye un conjunto que seguramente servirá de inspiración y orientación a quienes están interesados en el tema o adelantan procesos similares.