

Cuadernillo 3

Modelos y estrategias de intervención utilizadas por los miembros de RedEAmérica

Rodrigo Villar





Cuadernillo 3

Modelos y estrategias de intervención utilizadas por los miembros de RedEAmérica

Rodrigo Villar

© 2004. Red Interamericana de Fundaciones y Acciones
Empresariales para el Desarrollo de Base
RedEAmérica

Autor

Rodrigo Villar G.
Consultor de la Fundación Interamericana para RedEAmérica

Coordinación

Programa Construcción de Capacidades Institucionales
Fundación Corona
Margareth Flórez
Alexandra Gaviria

Comité Editorial

Walter Price
Fundación Interamericana, IAF
Elizabeth Kfuri
Fundación Otacilio Cóser
Boris Cornejo
Fundación Esquel
Graciela Pantín
Fundación Polar

Diseño Gráfico

Luis Alfonso Rojas

Diagramación y Producción

Formato Comunicación Diseño Ltda.

Asesoría Pedagógica

Azucena Gómez

Corrección de Estilo

Azucena Gómez
Susana Nivia

Impresión y Encuadernación

Offset Gráfico

Primera Edición
Impreso en Colombia, octubre de 2004

RedEAmérica

www.redeamerica.org

Programa Construcción de Capacidades Institucionales
Fundación Corona
Teléfono (571) 644 65 63
algaviria@fcorona.org

Obra Completa
ISBN: 958-97368-3-1

Volumen
ISBN: 958-97368-6-6

Índice

7	Modelos y estrategias de intervención utilizadas por los miembros de RedEAmérica Rodrigo Villar
8	Clasificación y descripción de las estrategias de intervención de los miembros de RedEAmérica
9	Estrategias de fortalecimiento organizacional
9	a. Estrategias de financiación a proyectos de organizaciones de base
13	b. Estrategias operativas de apoyo a grupos, organizaciones, redes y alianzas
16	Promoción de un ambiente favorable y de instituciones de apoyo al desarrollo de base
16	a. Estrategias de financiación de instituciones de apoyo al desarrollo de base y de promoción de un ambiente favorable
18	b. Estrategias de promoción de un ambiente favorable y de instituciones de interés público de apoyo al desarrollo de base



Modelos y estrategias de intervención utilizadas por los miembros de RedEAmérica

Los miembros de RedEAmérica han experimentado con diferentes modelos de apoyo, financiación y promoción del desarrollo de base. La riqueza de esta diversidad de modelos es una muestra del potencial y del amplio menú de opciones que tiene el sector privado en el apoyo a este tipo de desarrollo.

El Programa de Aprendizaje, coordinado por la Fundación Juan Minetti de Argentina y el de Construcción de Capacidades Institucionales, coordinado por la Fundación Corona de Colombia, tienen entre sus objetivos sistematizar los aspectos centrales de estos modelos de intervención, identificar las mejores prácticas y desarrollar estrategias de formación para fundaciones y empresas interesadas en formular o mejorar programas de desarrollo de base.

En este cuadernillo se presentará una clasificación y una descripción inicial de los elementos básicos de los modelos y de las estrategias utilizadas por los miembros de RedEAmérica para apoyar y promover el desarrollo de base. Un análisis más profundo de estos temas y especialmente de los modelos de financiamiento y acompañamiento a organizaciones de base, así como de los criterios e indicadores para evaluar el desarrollo de base, es parte de los estudios que los programas mencionados de aprendizaje y de construcción de capacidades institucionales están coordinando actualmente.

Para la presente clasificación y descripción de los elementos de los modelos de apoyo tendremos en cuenta los siguientes elementos:

- a) Las estrategias de intervención utilizadas por los miembros.
- b) Los niveles del desarrollo de base en los que intervienen las fundaciones y empresas.

- c) Las diversas formas institucionales en las que las fundaciones y empresas organizan sus programas.

A continuación, y antes de entrar en la descripción de los modelos de apoyo, se hará una explicación de los elementos tenidos en cuenta para clasificarlos.

a. Estrategias de intervención. Si bien no es posible clasificar a los miembros entre donantes y operativos –pues en general todos tienen modelos de intervención que mezclan las donaciones con programas operativos–, para efectos analíticos sí es conveniente clasificar las estrategias de intervención en operativas de apoyo al desarrollo de base y de financiación.

En relación con las estrategias operativas, los miembros de la Red tienen experiencia en programas de apoyo a la formación de grupos; de capacitación de líderes, organizaciones y redes; de acompañamiento y asesoría técnica a los proyectos; de promoción de alianzas intersectoriales, etc. Igualmente, tienen experiencia en la promoción de ambientes institucionales favorables al desarrollo de base a través de la participación en alianzas, consorcios e instituciones mixtas público-privadas que facilitan y promueven el desarrollo de base; la coordinación de acciones con organizaciones no gubernamentales que apoyan a las organizaciones de base; el establecimiento de premios cívicos, sistematización y difusión de mejores prácticas para dar mayor visibilidad al desarrollo de base, y la participación en el diseño de normas, programas y políticas públicas.

En algunos casos, las fundaciones y empresas operan con su propio personal; en otros, coordinan o contratan dichas actividades con diversas ONG; y en otros, se apoyan en los programas de voluntariado corporativo para el desarrollo de estas actividades operativas de apoyo al desarrollo de base.



En relación con las estrategias de financiación los miembros han utilizado diversas estrategias que van desde el establecimiento de fondos para la realización de concursos para la financiación de proyectos presentados por organizaciones de base hasta las estrategias de inversión social directa. Igualmente, financian estudios para dar visibilidad al desarrollo de base; transfieren recursos a ONG para que apoyen las actividades de fortalecimiento de las organizaciones de base, o participan de la financiación de instituciones mixtas de promoción del desarrollo de base.

La mayor parte de los programas de los miembros de la Red combinan estas estrategias de financiación con las de operación directa de programas.

b. Niveles de intervención. Los programas de los miembros de la Red se desarrollan en los diferentes niveles de intervención descritos en el cuadernillo número dos. Algunos trabajan en el micronivel con las organizaciones y sus líderes; otros, en el mesonivel, con redes de organizaciones o con alianzas intrasectoriales; y otros más, en el macronivel promoviendo la participación de las organizaciones de base en los espacios públicos de concertación o promoviendo directamente con las instituciones públicas un ambiente favorable para la participación de las organizaciones de base en el espacio público. Varios de ellos combinan estos niveles en sus modelos de intervención.

c. Organización institucional de los programas de apoyo. Los miembros de la Red han desarrollado diversas formas institucionales de organizar los programas de apoyo al desarrollo de base. Existen por un lado las empresas que tienen sus propios programas comunitarios y por otro, las fundaciones o institutos empresariales creados por las empresas para el desarrollo de programas con las comunidades.

Dentro de las empresas es posible encontrar programas ejecutados por departamentos especializados en trabajo con la comunidad, o programas en los que participan empleados de diversos departamentos, como los de voluntariado corporativo enfocado al desarrollo de base.

En el caso de las fundaciones, es posible encontrar ejemplos de algunas apoyadas esencialmente por la empresa matriz, así como ejemplos de otras constituidas a partir del apoyo de un conjunto de empresas.

Algunas fundaciones trabajan en estrecha relación con el personal de la empresa y en las comunidades de influencia de la misma, mientras otras trabajan en áreas que no son de influencia de la empresa. En medio de estas opciones hay una amplia gama en las relaciones entre empresas y fundaciones.

Clasificación y descripción de las estrategias de intervención de los miembros de RedEAmérica

La riqueza de la Red y su amplio potencial de aprendizaje están dados por la inmensa variedad de estrategias de intervención que tienen sus miembros, en los diferentes niveles de acción y desde formas institucionales diversas. Organizar esta diversidad, sistematizar las estrategias, compararlas, extraer lecciones a partir de las mejores prácticas y construir capacidad a partir de este aprendizaje colectivo ofrecerá un riquísimo abanico de opciones para los actuales miembros y para futuras fundaciones y empresas que quieran crear o mejorar sus programas de desarrollo de base. Éste es un reto que tiene RedEAmérica y en el cual se irá avanzando según el plan de aprendizaje que la Red se ha trazado.¹

La pretensión de este cuadernillo es clasificar y describir los elementos de los modelos, sirviéndonos de los criterios mencionados antes (estrategias, niveles y organización institucional).

Para esta descripción nos servimos de una matriz cuyo eje horizontal recoge las dos formas principales de intervenir de las fundaciones y empresas (financiar y operar programas y proyectos), y el vertical recoge los diferentes niveles de intervención (fortalecimiento organizacional ya sea de organizaciones de base, redes o alianzas, y promoción de un ambiente favorable y de las instituciones públicas necesarias para el desarrollo de base).

¹ Ver cuadernillo sobre el Plan de aprendizaje de RedEAmérica.



Siguiendo estos ejes tenemos en la parte inferior izquierda financiamiento del fortalecimiento organizacional de grupos, organizaciones, redes y alianzas, y en la parte inferior derecha, las estrategias de apoyo operativo al fortalecimiento organizacional. En el cuadrante superior izquierdo, tenemos las estrategias orientadas a financiar el desarrollo de un ambiente favorable y de instituciones públicas de apoyo al desarrollo de base, y en el superior derecho, las estrategias de promoción y apoyo directo al desarrollo de este ambiente favorable y de instituciones públicas.

Las formas institucionales que utilizan las empresas y fundaciones para el desarrollo de sus programas serán ejemplificadas a lo largo de la descripción de las estrategias; ver figura 1.

Es importante subrayar que lo que se presenta a continuación son ejemplos de la variedad de estrategias utilizadas por los miembros de la Red, pero no se trata de un listado exhaustivo del conjunto de estrategias que uti-

liza cada uno de los miembros. La pretensión de este ejercicio es mostrar la riqueza de estrategias de apoyo al desarrollo de base existente dentro de la Red y el potencial de aprendizaje que esto tiene para cada uno de los miembros y para otras empresas y fundaciones interesadas en el tema.

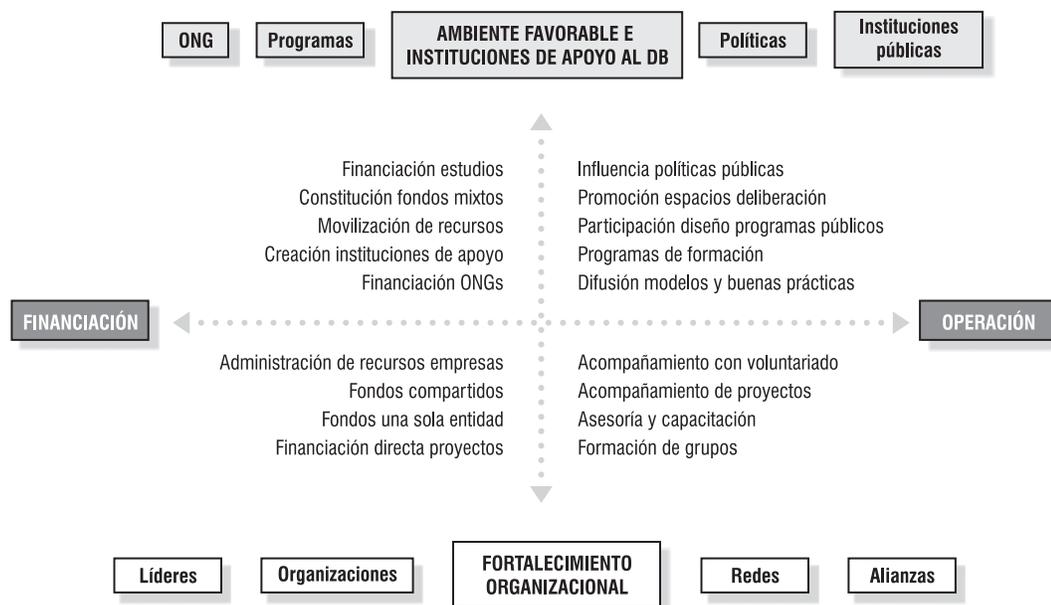
Estrategias de fortalecimiento organizacional

a. Estrategias de financiación a proyectos de organizaciones de base

El conjunto de los miembros de la Red tiene programas de financiación de proyectos de organizaciones de base, ya sea a través de donaciones o de préstamos. Para financiar estos proyectos, las fundaciones y empresas han desarrollado diversas estrategias. El establecimiento de fondos para financiar proyectos formulados por las organizaciones de base es la estrategia más utilizada por los

FIGURA 1

ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN DE MIEMBROS DE REDEAMÉRICA



miembros de RedEAmérica. Existen, sin embargo, diversas modalidades de fondos, entre ellos, los siguientes:

Fondos constituidos por una sola entidad. Varias de las fundaciones miembros han constituido fondos a partir de sus propios recursos y con aportes adicionales de fundaciones o de agencias de desarrollo nacionales e internacionales. Éste es el caso del Fondo Tendiendo Puentes de la Fundación Minetti de Argentina, el Fondo de Cofinanciación para Comunidades Urbanas – Focus, creado por la Fundación Corona de Colombia y el Fondo de Apoyo a Pequeños Proyectos de la Fundación Acesita de Brasil.

El Fondo Tendiendo Puentes fue creado en 1998 con recursos propios de la Fundación Minetti y con apoyo de la Fundación Interamericana. Este fondo apoya el diseño, ejecución y evaluación de proyectos socio-educativos de poblaciones de bajos recursos de la ciudad de Córdoba y del interior de la provincia. Dada la importancia otorgada por el fondo al fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, el proceso de trabajo combina la financiación con los servicios de capacitación y asesoría orientados a ese propósito de fortalecimiento.²

El Fondo Focus fue creado en 1995 por la Fundación Corona para financiar proyectos en Bogotá y posteriormente se creó uno similar en Medellín. Los recursos provienen de la Fundación Corona, la Fundación Bancolombia, la Fundación Interamericana y la Fundación Ford. El Fondo Focus se define como “una estrategia técnica y financiera dirigida a fortalecer la capacidad de gestión de organizaciones comunitarias a través del respaldo de proyectos identificados por éstas, que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida en su entorno”.³

Al igual que el Fondo Tejiendo Puentes, el Fondo Focus combina el apoyo financiero con el acompañamiento técnico, la formación y la promoción de nexos de cooperación, de manera que pueda lograr el objetivo de fortalecer las organizaciones comunitarias. Como en otros

programas de desarrollo de base, el objetivo del apoyo es fortalecer las capacidades de las organizaciones de base para que puedan planear proyectos, administrar recursos, prestar servicios y representar a la comunidad, así como establecer relaciones con otras organizaciones e influir en el entorno. Estos objetivos se derivan de la hipótesis de trabajo que orienta este Fondo y otras actividades de la Fundación Corona. En sus palabras “La pobreza urbana no sólo está asociada a la carencia de ingresos, bienes y servicios, sino también a la carencia de destrezas y capacidades de las comunidades más pobres para aprovechar las oportunidades que el medio ofrece, para generar relaciones de cooperación con otros y para influir en las políticas públicas”.⁴

El Fondo de Apoyo a Pequeños Proyectos y Emergencias de la Fundación Acesita de Timoteo, Minas Gerais, Brasil, es parte de su amplio programa Vale Ciudadanía y está orientado a apoyar proyectos que contribuyan al desarrollo de las competencias y capacidades necesarias para lograr la sostenibilidad, la formación de vínculos de cooperación y la oferta de servicios de calidad que prestan las organizaciones sociales del Valle de Aço, donde está localizada la empresa Acesita. El Fondo también atiende ágilmente emergencias de estas organizaciones.⁵

El Fondo de Apoyo de la Fundación Acesita, al igual que los otros fondos de los miembros de RedEAmérica, no limita su actividad al apoyo financiero de proyectos sino que está estructurado de forma que pueda asesorar y acompañar las organizaciones sociales para que generen las capacidades necesarias para atender las demandas sociales del Valle del Acero. Entre las capacidades que el programa contribuye a desarrollar en las organizaciones que acceden a sus servicios están: visión de conjunto de las demandas sociales de la comunidad, capacidad para el acompañamiento y evaluación de proyectos sociales, capacidad de negociación, habilidades para la administración de recursos, y capacidad de formar alianzas y desarrollar el capital social de la comunidad.⁶

² Ver Fundación Minetti. 2002. *Cuatro años tejiendo puentes*. Editorial Origen.

³ Ver presentación institucional Focus.

⁴ Ibid.

⁵ Ver Fundação Acesita. *Programa Vale Cidadania. Uma estratégia para o fortalecimento do terceiro setor no Vale do Aço*. pp. 107-120.

⁶ Ibid., p. 110.



Fondos compartidos. Además de los fondos que han sido constituidos por una sola entidad, existen en RedEAmérica ejemplos de fundaciones que se han unido para crear fondos compartidos que financian proyectos de desarrollo de base. En Colombia, uno de éstos es el Fondo de Desarrollo Local creado por la Asociación de Fundaciones Petroleras (AFP). La AFP está conformada por seis fundaciones (Alcaraván, Alto Magdalena, Amanecer, Catatumbo, Fundesmag, Hocol) y es apoyada por las compañías petroleras Ecopetrol, Oxy, Hocol y BP. El área de trabajo de las fundaciones corresponde a cinco departamentos (Arauca, Huila, Casanare, Santander y Norte de Santander), donde las fundaciones y las compañías tienen su área de influencia.

Con el objetivo de apoyar las iniciativas de las comunidades del área de influencia, la AFP con apoyo de sus miembros y con recursos adicionales de la Fundación Interamericana, creó en 1998 el Fondo de Desarrollo Local. Este Fondo apoya proyectos elaborados por las organizaciones de base en las áreas de desarrollo económico, desarrollo comunitario, medio ambiente, educación y fortalecimiento institucional.

En Argentina, un fondo compartido más reciente es el creado por las Fundaciones Minetti, Arcor y Antorchas. Como se comentó anteriormente, la Fundación Minetti durante cuatro años apoyó proyectos de desarrollo de base desde el Fondo Tejiendo Puentes. Por su lado, las fundaciones Arcor y Antorchas desde 1996 vienen aunando esfuerzos con su Programa Infancia y Desarrollo para financiar y acompañar proyectos de desarrollo integral de niños y jóvenes en sectores de pobreza. Pensando en la articulación, sinergia y ampliación de la escala de su trabajo, las tres fundaciones resolvieron coordinar sus acciones y establecieron la iniciativa Juntos por la Educación, la cual tiene como propósito contribuir al fortalecimiento de estrategias institucionales, pedagógicas y comunitarias de acceso y permanencia en la educación de niños y niñas de sectores en pobreza, a través del financiamiento y apoyo a proyectos.⁷

Los criterios que utilizan las fundaciones para la convocatoria y selección de los proyectos que financiarán son muy indicativos de la forma como asumen el desarrollo de base y del nivel que quieren enfatizar en su trabajo. Por ejemplo, tanto la Fundación Minetti como la Fundación Arcor le dan gran importancia al trabajo asociado (mesonivel), el cual está presente desde la convocatoria a los proyectos. La Fundación Minetti tiene como criterios para la selección de organizaciones a aquellas que demuestren “capacidad y vocación de trabajo conjunto con otra entidad”, y que los proyectos tengan “fuertes indicadores de sostenibilidad en el largo plazo en relación con la formación de alianzas con los sectores público y privado”, lo cual está explicitando la importancia que les dan a las alianzas en sus estrategias de desarrollo de base.

Igualmente, cuando la Fundación Arcor propone como criterio para seleccionar los proyectos que financia que sean de “gestión asociada”, crea los “incentivos” para que las organizaciones comunitarias elaboren y gestionen proyectos de forma asociada. En el caso de proyectos articulados locales que financia la Fundación, uno de sus criterios de selección es que “deberán involucrar a más de un actor social, siendo criterio de ponderación en la selección de propuestas la coordinación de acciones que encuentren en la articulación interinstitucional de escala local una forma de desarrollo integrado y sostenible”.⁸

Otro ejemplo reciente de fondo compartido es el establecido por las fundaciones Corona, EPSA y Smurfit Cartón de Colombia para la financiación y apoyo de proyectos de desarrollo de base en el departamento del Valle del Cauca en Colombia. Este fondo es gestionado por el Consorcio para el Desarrollo Comunitario, entidad creada en 1995 y que actualmente tiene 10 fundaciones miembros, entre ellas, las tres que han constituido el fondo. La misión del Consorcio es “promover y fortalecer integralmente a las organizaciones comunitarias de desarrollo –OCD- para contribuir a la construcción de una sociedad equitativa, próspera, democrática y en armonía con el medio ambiente”.⁹

⁷ Ver Fundación Arcor. *Siete años del Programa Infancia y Desarrollo* y Fundación Minetti, *Memorias 2002*.

⁸ Ver Fundación Antorchas, Fundación Arcor, Fundación Interamericana. *Programa Oportunidades Educativas Comunitarias. Bases operativas y criterios del Fondo*, p. 4.

⁹ Ver Consorcio para el Desarrollo Comunitario, 2003. Presentación Institucional.



Al establecer este fondo compartido bajo la gestión de una entidad creada por estas tres fundaciones, se busca aprovechar el conocimiento acumulado por el Consorcio en materia de fortalecimiento de organizaciones de base y ofrecer un modelo de intervención que aproveche las ventajas comparativas de las diversas entidades comprometidas. El Consorcio ha desarrollado, probado y sistematizado modelos de intervención comunitaria que incluyen estrategias para el desarrollo de las capacidades organizacionales, estrategias de cooperación horizontal entre organizaciones (pasantías, encuentros, eventos) y estrategias de acompañamiento y asesoría. Para su trabajo ha desarrollado metodologías e instrumentos para el fortalecimiento organizacional, y procedimientos para el manejo de fondos de financiación y apoyo a organizaciones de base a partir de su experiencia y conocimiento acumulado derivado de la gestión de otros cuatro fondos.¹⁰

Administración de recursos aportados por diferentes empresas. Una variante en la estrategia de financiación a través de fondos es la administración de fondos para la financiación de proyectos de desarrollo de base, con aportes de diversas empresas. Por ejemplo, en México la Fundación La Merced ha creado diversos fondos orientados a temas y poblaciones específicas de acuerdo con las orientaciones de las empresas donantes, entre ellos el Fondo Merced, creado en el año 2000 con recursos del Grupo VIZ, Alpura y la Fundación JP Morgan. Este Fondo está destinado a beneficiar a organizaciones de la sociedad civil que realizan acciones a favor del mejoramiento de la calidad de vida de diferentes sectores de la población mexicana. El Fondo Impulso se creó con recursos de la Fundación Citigroup y está orientado a apoyar iniciativas de microempresa; el Fondo Rostro Humano de la Contaduría Pública cuenta con recursos del Colegio de Contadores Públicos de México, y el Fondo Murguía, con recursos propios de la Fundación La Merced y está orientado al fortalecimiento institucional.

La Fundación Dibujando un Mañana creó también un fondo común para programas dirigidos a la infancia con recursos en especie, efectivo y de talento humano, aportados por una gran cantidad de empresas y empresarios

mexicanos. La Fundación apoya proyectos integrales y de infraestructura tipo centros comunitarios, guarderías, aulas y bibliotecas, así como proyectos productivos con mujeres y espacios infantiles.

Financiación directa de grupos y organizaciones de base. En algunos casos, las fundaciones y empresas financian y acompañan directamente los proyectos de las organizaciones de base. Por ejemplo, la Fundación Pehuén ubicada en el Valle del Bío-Bío en el sur de Chile cuenta con fondos aportados por la empresa Endesa y los utiliza para financiar directamente los proyectos de las comunidades indígenas pehuenches que el directorio de la Fundación decide financiar. El directorio de la Fundación está compuesto por representantes tanto de las comunidades pehuenches como de la empresa. Al directorio llegan proyectos que las comunidades y sus familias identifican y elaboran en reuniones de asamblea. Cada comunidad tiene un representante en el directorio que se encarga de presentar y defender el proyecto ante éste, el cual a su vez tiene como función priorizar y aprobar el conjunto de iniciativas y proyectos que recibe. Los proyectos deben contar con una contraparte de las comunidades como expresión del compromiso activo con los objetivos del proyecto. Esta contrapartida puede ser en trabajo, materiales y dinero.¹¹

Industrias Peñoles de México, grupo minero con operaciones integradas en la fundición y afinación de metales no ferrosos y en la elaboración de productos químicos inorgánicos, ha evolucionado en el curso de los años en sus estrategias de desarrollo comunitario. Entre 1960 y 1974, concibió el desarrollo social como asistencia social y entrega de servicios, ejecutado por voluntarios y grupos de esposas de empleados. De 1975 a 1990 incorporó la idea del desarrollo social como interdependiente de las actividades operativas de la empresa. En los primeros años de la década de 1990 adicionó la idea de participación en el desarrollo social, concibiéndolo como una actividad compartida en la que el conjunto de actores sociales debe tener voz y participar en el diseño y gestión de los proyectos. Desde 1998 empezó a trabajar con el Sistema de Autodesarrollo Comunitario Sus-

¹⁰ Ibid.

¹¹ Ver Fundación Pehuén. Memoria Anual 2002, p. 8.



tentable –SACS– que se orienta a formar las habilidades y capacidades necesarias en las comunidades donde opera la empresa, para que puedan tener alternativas de desarrollo sostenible en el evento de cierre de operaciones de ésta.¹²

El SACS creó un sistema de evaluación que permite medir el bienestar o calidad de vida de cada comunidad y el grado de autosuficiencia logrado. Con este sistema, la empresa puede saber si los niveles de bienestar de una comunidad son resultado de su desarrollo autosostenible o si son producto de recursos y acciones de corto plazo. Sobre la base de estos análisis puede enfocar y afinar sus actividades de desarrollo comunitario de manera que logren el propósito de autosostenibilidad.¹³

Otro caso de financiación directa es el proyecto Casulo en Brasil, gestionado por el Instituto de Ciudadanía Empresarial, ICE. Este proyecto está orientado a mejorar la calidad de vida de la población de las favelas de Real Parque y Jardín Panorama de São Paulo, a través de un proceso de desarrollo comunitario que prioriza a los jóvenes como agentes de cambio social. El ICE con el apoyo de 34 empresas e institutos fundadores -entre ellos el Instituto Holcim y el Instituto Camargo Correa, dos miembros de la Red- y en alianza con la Secretaría Municipal de Educación decidieron invertir importantes recursos en la construcción del Centro Cultural Casulo y en la mejora y ampliación de los espacios físicos de las escuelas públicas locales. Estos espacios facilitarán el desarrollo del conjunto de actividades que el proyecto se propone en las áreas de educación, salud, cultura y desarrollo comunitario. Por medio de procesos de investigación participativa con presencia de jóvenes, se realizan los diagnósticos sobre las necesidades y potencialidades de la comunidad. Algunos elementos del Proyecto Casulo son la formación de grupos y el apoyo a proyectos, así como la capacitación de líderes para garantizar la movilización continua de la energía comunitaria.¹⁴

b. Estrategias operativas de apoyo a grupos, organizaciones, redes y alianzas

Paralelo a las estrategias de financiación de proyectos de organizaciones de base, los miembros de la Red han desarrollado estrategias operativas orientadas al fortalecimiento de la acción colectiva de las organizaciones y a la formación de habilidades para el buen desarrollo de los proyectos. Como se anotó en el aparte anterior, las diversas estrategias de financiación suelen ir complementadas con alguna forma de acompañamiento dirigido al fortalecimiento de las capacidades organizativas.

Las estrategias operativas se realizan en los tres niveles de intervención (micro, meso y macro) e incluyen la promoción directa y el fortalecimiento de grupos, organizaciones, redes y alianzas; la formación y apoyo a las organizaciones de base para participar en el espacio público; la capacitación para el diseño e implementación de los proyectos en los diferentes niveles, y la asesoría técnica para el desarrollo de los diferentes componentes de la gestión organizacional.

Algunas de estas estrategias operativas las realiza directamente la fundación o empresa, mientras que en otros casos, acuden a las ONG para la prestación de estos servicios de capacitación, asesoría y acompañamiento. En otros casos, las fundaciones o las empresas articulan sus programas operativos con los programas de voluntariado corporativo para así apoyar el desarrollo de base. A continuación se describen algunas de estas estrategias.

Formación y fortalecimiento de grupos y organizaciones de base. Varios miembros, especialmente aquellos que trabajan en las áreas de influencia de la empresa, emplean estrategias directas de formación de grupos y organizaciones para el desarrollo de los proyectos. Es posible encontrar ejemplos de estas estrategias en los programas comunitarios de las fundaciones

¹² Ver Peñoles. Adding Value in a Sustainable Manner. Environmental Annual Report 2001, pp. 4-5.

¹³ Ibid., pp. 13-14.

¹⁴ Ver <http://www.ice.org.br/casulo/index.htm>



colombianas EPSA, Smurfit-Cartón de Colombia y de las pertenecientes a la Asociación de Fundaciones Petroleras. El Programa Vale Ciudadanía de la Fundación Acesita y el del Sistema de Autodesarrollo Comunitario Sustentable (SACS) de la Industria Peñoles tienen también un componente propio de promoción y fortalecimiento organizacional. La Fundación Pehuén, por su lado, promueve el fortalecimiento de los lazos comunitarios y la recuperación cultural entre la población indígena con la cual trabaja.

Asesoría y capacitación. Todos los miembros de la Red emplean algún tipo de estrategia de asesoría técnica y capacitación a las organizaciones de base. Varias de estas estrategias son parte del ciclo de proyectos financiados y apoyados por los fondos constituidos por las fundaciones o empresas. En otros casos, la estrategia de formación es parte de un programa especial desarrollado por el miembro de la Red o por una alianza en la que participa este miembro. Éste es el caso de los Programas de Formación de Jóvenes del Proyecto Alianza con el Adolescente para el Desarrollo Sostenible del Nordeste Brasileiro, que tuvo como entidades fundadoras a la Fundación Odebrecht, el Instituto Ayrton Senna, la Fundación W.K. Kellogg y el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES).

Desde una perspectiva de desarrollo de microrregiones (Baixo Sul, Médio Jaguaribe, Bacia do Goitá), la Alianza busca involucrar activamente a los adolescentes en el cambio social de estas zonas del nordeste brasileiro. Dentro de las diversas estrategias seleccionadas (desarrollo de cadenas productivas, microfinanzas, agricultura familiar orgánica, informática, etc.), se destacan los programas de formación de jóvenes en diversos campos (formación de adolescentes protagonistas, de adolescentes voluntarios, de jóvenes empresarios y de agentes de desarrollo local).¹⁵

La Fundación Esquel de Ecuador, en el área de formación ciudadana ha desarrollado diversas estrategias de educación y capacitación para formar las capacidades de

niños, jóvenes y adultos para participar activamente como ciudadanos en la vida de su localidad, región y país. En la línea de trabajo de educación en valores ha producido materiales, propuestas curriculares y actividades orientadas a la formación de valores cívicos democráticos. En su línea de liderazgo integrador ha desarrollado, igualmente, un conjunto de materiales para la capacitación formal de líderes que involucren a la colectividad en la solución de los problemas sociales. Los foros de interés ciudadano se han constituido en espacios formadores en el arte de la deliberación, negociación y establecimiento de compromisos para avanzar iniciativas sociales.¹⁶

La Fundación Acesita, buscando desarrollar las capacidades necesarias de las entidades que apoya en su Programa Vale Ciudadanía, estructuró un programa de capacitación de las organizaciones sociales orientado a partir del supuesto de que es posible integrar creativamente las culturas organizativas de las organizaciones del sector no lucrativo con las del lucrativo. Un diagnóstico inicial sirvió de base para el diseño del programa, el cual tiene una orientación eminentemente práctica para el cambio organizacional y la solución de problemas, una estructura flexible que permite que las entidades seleccionen los cursos a partir de sus necesidades y un acompañamiento posterior a los cursos en las fases de aplicación de los conocimientos.¹⁷

Acompañamiento a los proyectos. En varias de las fundaciones miembros de la Red, el tema del acompañamiento está presente desde el momento de la elaboración de los proyectos. Esto significa que muchas de ellas no son fundaciones “donantes” que inician su vínculo con las organizaciones a partir de los proyectos que les envían para ser “financiados” por la fundación.

Facilitar la elaboración de los proyectos se concibe como parte de la formación de capacidades colectivas. Varios miembros reciben perfiles o ideas de proyectos y apoyan la elaboración de los mismos a través de talleres en los cuales participan distintas organizaciones de base. Algunos apoyan la formulación de los proyectos entre varias organizaciones de una misma localidad a través de

¹⁵ Ver presentación institucional del Programa Alianza con el Adolescente y la página web de la Fundación Odebrecht (<http://www.fundacaoodebrecht.org.br>)

¹⁶ Ver sitio en internet de la Fundación Esquel (www.esquel.org.ec)

¹⁷ Ver Fundação Acesita. *Programa Vale Cidadania. Uma estratégia para o fortalecimento do terceiro setor no Vale do Aço*. pp. 73-92.



procesos de planeación participativa local, diagnósticos comunitarios para la gestión asociada, etc. En todos los casos, la labor de los miembros de la Red no es reemplazar a las organizaciones en el proceso de elaboración de los proyectos, sino “facilitar” el aprendizaje en la práctica de las habilidades involucradas en este proceso de formulación colectiva de proyectos por parte de las organizaciones de base.

Cuando la Fundación Arcor sostiene que es “donante pero concurrente” está expresando su papel proactivo en torno al acompañamiento de los proyectos y la idea de servirse de los proyectos como instrumento de desarrollo de las capacidades colectivas. Siguiendo la lógica empresarial, la fundación invierte en el desarrollo de buenos proyectos. Así como las empresas invierten en el “desarrollo de proveedores”, la Fundación Arcor considera importante invertir en la formación y capacitación para la elaboración de proyectos, como formula para que los recursos financieros transferidos a las organizaciones de base tengan un uso social más productivo.

Al igual que la Fundación Arcor, en el Fondo Focus de la Fundación Corona, se da un peso fundamental al acompañamiento en sus estrategias de intervención. A pesar de que el acompañamiento para las diferentes etapas del ciclo de proyectos de las organizaciones de base es una parte sustancial del presupuesto del fondo, consideran que ésta es la “inversión” que hace la diferencia en el fortalecimiento de dichas organizaciones. En el Fondo Focus Bogotá, el 52% de los recursos se destinan a los proyectos comunitarios, 35% al acompañamiento y asesoría, y 13% a administración y seguimiento.¹⁸

Acompañamiento a proyectos de desarrollo de base a través del voluntariado corporativo. Varios miembros tienen programas de voluntariado corporativo orientado al apoyo de las organizaciones de base. La Fundación Acesita, por ejemplo, promueve el trabajo voluntario buscando el compromiso y la participación de los voluntarios en las organizaciones y proyectos sociales que apoya. La promoción del trabajo la realiza desde la

Central de Voluntarios y Servicios, creada por la Fundación en el año 2000. En esta Central, se reciben las demandas y ofertas de trabajo voluntario, las cuales se registran en el Sistema de Acompañamiento del Programa Vale Ciudadanía (SAI), el cual a su vez cuenta con un banco de datos de voluntarios.

La Central busca promover una integración adecuada entre los voluntarios y las entidades que son apoyadas por el Programa Vale Ciudadanía. Para lograr esta convergencia cuenta con los perfiles de los voluntarios y las demandas de apoyo de las entidades. Los voluntarios que ofrecen sus servicios son tanto empleados de la empresa como pobladores del Valle del Acero. Existen dos estructuras que se diferencian dentro del programa. Una de ellas es la comunitaria que apoya a los voluntarios en forma individual, los grupos de voluntarios que quieran unirse para un proyecto en común y al voluntariado juvenil. La otra estructura comprende el voluntariado empresarial que apoya al empleado que ofrece sus servicios voluntarios de forma individual, a los grupos de empleados que realizan acciones puntuales y a los Círculos de Control de Calidad.

Estos Círculos fueron introducidos en la empresa en 1983 y desde ese año se han constituido en una estrategia efectiva para mejorar sus procesos productivos. Basados en esa experiencia exitosa, la Fundación promueve actualmente que los empleados conocedores de esa metodología apoyen los equipos de las organizaciones sociales para mejorar sus procesos de gestión, fortalecer la capacidad de trabajo en equipo y la calidad de los servicios que prestan.¹⁹

La Fundación Otacilio Coser, vinculada al Grupo Coimex de Brasil, estructuró su Programa de Voluntariado Corporativo creando los Núcleos de Solidaridad del Grupo Coimex. Estos núcleos están constituidos por colaboradores de las empresas del grupo, que una vez capacitados por la Fundación contribuyen con su trabajo voluntario al apoyo de los proyectos sociales impulsados por dicha Fundación.²⁰ Los Institutos Camargo Correa y

¹⁸ Ver Presentación Institucional en power point *Focus, Bogotá, 1995-2000*, p.15.

¹⁹ Ver Fundação Acesita. *Programa Vale Cidadania. Uma estratégia para o fortalecimento do terceiro setor no Vale do Aço*. pp. 95-104, e Informe de Pasantía en la Fundación Acesita de Daniel Martín Brennan de la Fundación Telefónica, Argentina. Diciembre, 2003.

²⁰ Ver Grupo Coimex, Relatorio Anual 2002. p. 19.



Holcim también han desarrollado programas de voluntariado corporativo a través de los cuales forman grupos de empleados para que apoyen, asesoren o acompañen el trabajo con las comunidades.

Un programa más reciente en este campo es el Voluntariado Corporativo de la Fundación Telefónica de Argentina. Éste se inició en el año 2000 y desde ese momento más de 700 empleados de las diferentes líneas de negocios de la empresa se han incorporado como voluntarios a proyectos sociales apoyados por la Fundación. La Universidad San Andrés, con la colaboración del Centro de Estudios de Estado y Sociedad (Cedes), ha apoyado la formación de los voluntarios a través de ciclos de capacitación de los líderes voluntarios de proyectos de acción comunitaria de la empresa para la implementación de actividades de bien público. Los empleados que participan como voluntarios reciben orientación sobre el área temática en la que trabajarán, asistencia técnica para el diseño y el seguimiento de proyectos, capacitación en voluntariado, soporte de gestión e impulso para crear la red de voluntarios en cada área o unidad de negocio. El Programa de la Fundación Telefónica de Argentina ha servido de modelo para que se emprendan programas similares en otros países donde Telefónica tiene presencia (Perú, Chile y Brasil).²¹

Promoción de un ambiente favorable y de instituciones de apoyo al desarrollo de base

Al lado de las estrategias dirigidas directamente al fortalecimiento de las organizaciones de base, varios de los miembros de la Red tienen experiencia en la promoción y desarrollo de instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales que apoyan, facilitan o dan visibilidad al desarrollo de base. Al igual que en el caso de los programas dirigidos directamente a las organizaciones de base, es posible encontrar estrategias tanto de financiación como de acción directa para la promoción de las instituciones y organizaciones de apoyo al desarrollo de base.

a. Estrategias de financiación de instituciones de apoyo al desarrollo de base y de promoción de un ambiente favorable

Diversas son las estrategias que han utilizado los miembros de RedEAmérica para financiar o apalancar recursos para organizaciones no gubernamentales e instituciones de interés público orientadas al desarrollo de base, así como para financiar actividades que dan visibilidad y ayudan a la generación de un ambiente favorable al desarrollo de base. Entre ellas:

Financiación de organizaciones no gubernamentales que apoyan el desarrollo de base. Un amplio grupo de los miembros de la Red trabaja en colaboración con ONG especializadas en apoyar de diversas formas las organizaciones de base. En algunos casos estas ONG cumplen una tarea particular en el desarrollo del proyecto, como por ejemplo la capacitación en un área específica, mientras que en otros casos la ONG juega un papel de acompañamiento más integral en el curso del proyecto de la organización de base. La fundación o empresa contrata los servicios de la ONG y transfiere los recursos necesarios a la misma para garantizar el apoyo previsto para la organización de base durante el proyecto.

El Consorcio para el Desarrollo Comunitario en Colombia tiene como objetivos complementarios la creación, apoyo y fortalecimiento de Organizaciones Comunitarias de Desarrollo (OCD) y la cualificación, diversificación y aumento de la oferta de metodologías y servicios de apoyo a las OCD por parte de las ONG. Para el logro de estos objetivos, financia proyectos presentados directamente por las OCD o por las ONG en apoyo a las OCD. Igual sucede con el Fondo Focus apoyado por la Fundación Corona. El papel de las ONG tanto en el Consorcio como en el Fondo Focus es apoyar el fortalecimiento de las OCD y el desarrollo de los proyectos que han sido diseñados con participación de la OCD. En ambos casos, la contratación de la ONG para su labor de asesora depende de la aprobación por parte de la OCD encargada del proyecto.²²

²¹ Ver www.fundacion.telefonica.com.ar/

²² Ver Consorcio para el Desarrollo Comunitario. Presentación Institucional y Fondo Focus, *Presentación Institucional*.



Creación de instituciones intermedias de apoyo al desarrollo de base.

Otros miembros de la Red están financiando instituciones intermedias de apoyo al desarrollo de base. Se ha mencionado el caso del Consorcio para el Desarrollo Comunitario, el cual tiene entre sus diez entidades miembros a varios participantes de la Red (fundaciones EPSA, Smurfit-Cartón de Colombia, Restrepo Barco, Social y Corona). Se mencionó también el caso del Instituto Alianza, creado por la Fundación Odebrecht, el Instituto Ayrton Senna, la Fundación W.K. Kellogg y el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES). Esta Alianza, orientada al trabajo con adolescentes en el nordeste brasileño, se creó como institución a partir del éxito en el desarrollo del Proyecto Alianza ejecutado por las entidades mencionadas y como forma de darle sostenibilidad al mismo.

Movilización de recursos públicos y privados.

A partir de la promoción de alianzas con otras empresas y fundaciones o programas compartidos con agencias gubernamentales de carácter local, varios miembros han logrado la movilización de importantes recursos para los programas de desarrollo de base que promueven; es el caso del Proyecto Casulo gestionado por el Instituto de Ciudadanía Empresarial (ICE). La movilización de recursos por parte de los diferentes miembros del ICE para la construcción del Centro Cultural de la comunidad ha sido de gran importancia, así como los aportes de la prefectura municipal de São Paulo en terrenos y otros activos. Igualmente, la Fundación Otacilio Coser con su Programa Verde Vida ha logrado movilizar recursos importantes del sector privado y público para su programa de desarrollo sostenible en la zona de influencia del río Aribiri en Vitoria, Brasil.

En México, la Fundación Dibujando un Mañana moviliza recursos en especie, efectivo y trabajo voluntario de empresas, ciudadanos y del sector público para cada uno de los proyectos que realiza. La Fundación La Merced, como se señaló, creó un mecanismo de administración de fondos con empresas privadas que le ha permitido

incrementar de manera significativa los recursos para proyectos de desarrollo de base.

Constitución de fondos e instituciones mixtas.

La financiación parcial de instituciones públicas de carácter mixto es otra estrategia utilizada por algunos miembros de la Red. Es el caso de la Asociación Civil para el Desarrollo de Cajamarca en Perú. La empresa minera Yanacocha decidió aportar anualmente recursos para la creación del Fondo Cajamarca Sostenible. Este Fondo es una asociación civil destinada a promover el desarrollo de Cajamarca a partir del fortalecimiento de las capacidades de la población y organizaciones de la región, así como a facilitar el apoyo técnico y la cooperación privada y pública para las iniciativas provenientes de la comunidad. Con estos recursos semilla, la Asociación podrá apalancar nuevos fondos para la ejecución de proyectos de desarrollo de base y asegurarse la sostenibilidad financiera como institución. Los actores sociales comprometidos con este Fondo (sociedad civil, Estado y empresas) canalizarán el apoyo técnico y financiero de la cooperación privada local y multilateral hacia iniciativas planteadas por la comunidad.²³

Financiación de estudios. Una estrategia para apoyar el diseño de instituciones y programas públicos es la financiación de estudios de factibilidad o de planeación estratégica de dichas instituciones. En el desarrollo de esta estrategia se ponen al servicio del público no sólo los recursos financieros sino la experiencia adquirida para formular los términos de referencia de los estudios y posteriormente para contribuir a las orientaciones centrales que deberán tener estas instituciones. Éste es el caso del estudio de factibilidad social e institucional financiado por la Fundación Corona y cuyo objetivo es la creación del Centro de Gestión Comunitaria de Bogotá. Este Centro operará con recursos del sector privado y público, y busca ser el soporte institucional en la ciudad de Bogotá para fortalecer las organizaciones comunitarias a través del fomento de políticas públicas favorables al desarrollo comunitario, del reconocimiento público de

²³ Ver Empresa Minera Yanacocha, Balance social 2002 y Formulario de ingreso a RedEAmérica, 12 de mayo de 2003.



la labor cívica, del aporte al desarrollo de dichas organizaciones y de la generación de capacidad institucional en la ciudad para fortalecer la gestión de las organizaciones comunitarias de la ciudad.²⁴

b. Estrategias de promoción de un ambiente favorable y de instituciones de interés público de apoyo al desarrollo de base

Además de la financiación, algunos miembros de la Red han experimentado otras estrategias de promoción de instituciones de interés público y de programas de apoyo al desarrollo de base. Los siguientes son algunos ejemplos.

Difusión de modelos y buenas prácticas. Los miembros de la Red han acudido tanto a la sistematización y difusión de sus propias prácticas de intervención como a la documentación, análisis y difusión de prácticas relevantes de desarrollo de base. Ejemplo de lo primero es la sistematización del Programa Vale Ciudadanía realizado por la Fundación Acesita. En dicha sistematización, de gran utilidad para quien quiera diseñar programas similares, se recoge la visión, estructura programática y las diversas estrategias utilizadas por la Fundación para el fortalecimiento de las organizaciones sociales en el Valle del Acero.²⁵

Las iniciativas Juntos por la Educación, promovida por la Fundación Minetti, y Oportunidades Educativas Comunitarias, desarrollada por las Fundaciones Arcor y Antorchas conjuntamente con la empresa Arcor, tienen un componente específico para difundir y promover el reconocimiento entre el público de casos exitosos de los proyectos de las organizaciones comunitarias que estas iniciativas apoyan.

Junto a la publicación de las metodologías de intervención y de los procesos de fortalecimiento de las organizaciones apoyadas por las mismas fundaciones o empresas, algunos miembros de la Red han promovido programas

de reconocimiento público de organizaciones comunitarias ejemplares, no necesariamente apoyadas por ellos. Por ejemplo, el premio cívico Por una Bogotá Mejor, iniciado en 1998 y auspiciado por la Fundación Corona y El Tiempo, el periódico de mayor circulación de Colombia, premia anualmente y difunde iniciativas comunitarias con el objeto de reconocer públicamente y fomentar la labor cívica de estas organizaciones.

La Fundación Corona, junto con el Banco Mundial, también ha promovido el Programa Nacional de Alianzas. Este programa identifica casos exitosos de alianzas entre el sector público, el privado y organizaciones ciudadanas buscando aprender de ellos lecciones para promover la adopción de las alianzas como una forma efectiva de intervención social y para darle visibilidad nacional a esta estrategia. Para la selección y documentación de los casos, el programa se apoya en universidades y centros de investigación que actúan de forma descentralizada a través de seis nodos regionales. Desde su constitución, ha identificado 469 casos de alianzas y documentado 51 de ellos. Igualmente, ha apoyado el fortalecimiento de 17 experiencias a través del Fondo para el Fortalecimiento de Alianzas.²⁶

Programas de formación de funcionarios y líderes de instituciones y organizaciones de apoyo al desarrollo de base. Varios de los miembros combinan su trabajo directo de asesoría y capacitación a las organizaciones de base con la formación profesional de funcionarios de ONG u otras entidades que pueden prestar servicios de apoyo a las organizaciones de base. Por ejemplo, en Argentina, la Fundación Minetti, la Fundación Telefónica, la Universidad Católica de Córdoba y el Instituto de Ciencias de la Administración (ICDA) se unieron en 1999 para crear el Programa Integral de Desarrollo de la Sociedad Civil. Este programa tiene como propósito promover y realizar acciones de docencia, asistencia técnica e investigación orientadas al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil. Dentro del programa se han desarrollado ciclos de cursos y semina-

²⁴ Ver Fundación Corona. Informe final. Estudio de factibilidad. Centro de Gestión Comunitaria para Bogotá -CGC. Elaborado por Corporación Raíces, septiembre, 2002, sin publicar, pp. 6-7.

²⁵ Ver Fundação Acesita. *Programa Vale Cidadania. Uma estratégia para o fortalecimento do terceiro setor no Vale do Aço.*

²⁶ Ver www.fundacioncorona.org.co/alianzas/

²⁷ Ver Fundación Minetti, Fundación Telefónica, Universidad Católica de Córdoba e Instituto de Ciencias de la Administración (ICDA). Programa Integral de Desarrollo de la Sociedad Civil. Período 2000-2001.

²⁸ Ver Fundação Acesita. *Programa Vale Cidadania. Uma estratégia para o fortalecimento do terceiro setor no Vale do Aço.* pp. 73-92.



rios, así como una especialización en Gestión de organizaciones sin fines de lucro.²⁷

La Fundación Acesita en su Programa Vale Ciudadanía tiene también un componente fuerte de capacitación para los funcionarios de las organizaciones que prestan servicios en el área de intervención de la Fundación.²⁸

Participación en diseño de instituciones de apoyo al desarrollo de base. La participación en el diseño y orientación de instituciones de apoyo al desarrollo de base es otra estrategia que han utilizado algunos miembros de la Red. Por ejemplo, la Fundación Inti Raymi ha jugado un papel importante en el diseño y puesta en operación del Fondo Cajamarca Sostenible. La Fundación Odebrecht participó activamente en la orientación del Instituto Alianza. La Fundación Corona, por su lado, ha estado participando conjuntamente con la Alcaldía de Bogotá en el diseño del Centro de Gestión Comunitaria para Bogotá.

Promoción de espacios de deliberación e influencia en políticas públicas. La promoción de espacios públicos de deliberación y articulación que faciliten la participación de las organizaciones de base en la discusión y toma de decisiones en torno a su propio desarrollo es otra estrategia utilizada por miembros de la Red. Esta estrategia ha sido especialmente utilizada en aquellos casos donde los programas de desarrollo de base tienen una perspectiva de desarrollo local o regional. La Fundación Social, por ejemplo, ha tenido un papel activo en diferentes experiencias de planeación participativa y diseño de planes de desarrollo local y regional en Colombia; entre ellos, la formulación participativa del plan y presupuesto de Pasto²⁹ y la experiencia de Desarrollo Integral Localizado (DIL) en la Comuna 13 de Medellín.³⁰

En Colombia, la recientemente creada Fundación Emprendedores por la Educación es otro ejemplo de entidad que contribuye a la ampliación de los espacios de delibe-

ración. Esta Fundación está constituida por un grupo de 85 empresas y empresarios que buscan que a través del liderazgo y capacidad de convocatoria del sector privado se pueda movilizar a la sociedad alrededor de la educación, aportar a la orientación estratégica del sistema educativo, apoyar el mejoramiento de la gestión de la educación y ejercer un estrecho seguimiento y evaluación a los resultados del sector educativo. Una de sus estrategias es vincular la sociedad colombiana al debate educativo y al desarrollo de soluciones para su mejoramiento, haciendo cada vez más relevante y calificado el debate público sobre la educación, así como crear conciencia en todos los ciudadanos sobre la importancia del tema y los problemas centrales que los aquejan.³¹

Los Foros de Interés Ciudadano y los diálogos sociales promovidos por la Fundación Esquel son otra forma de impulsar la deliberación pública y la participación ciudadana en asuntos centrales de la vida social. En estos espacios, la Fundación ha convocado representantes de los diferentes sectores sociales de Ecuador para discutir y reflexionar colectivamente sobre los principales temas de una agenda para el desarrollo. Los Diálogos Ciudadanos y las mesas de diálogo que promovió paralelamente la Asamblea Constituyente, los foros sobre autonomía escolar para discutir sobre los dilemas y potenciales del proceso de descentralización educativa y los foros orientados a buscar alternativas en la lucha contra la corrupción son algunos ejemplos de espacios de deliberación promovidos por la Fundación Esquel.³²

Profundizar en cada una de estas estrategias y sistematizar los elementos que les han permitido ser exitosas será un reto y una gran contribución del Programa de Aprendizaje y del Programa de Construcción de Capacidades Institucionales, pues se podrá convertir el conocimiento acumulado individualmente por los miembros de la Red en conocimiento compartido, y ofrecer este conocimiento aplicado a futuros miembros y a agencias de desarrollo interesadas en el tema.

²⁹ Ver Oscar Parra. 2003. Plan y presupuesto participativo de Pasto. En Velásquez Fabio y González Esperanza. 2003. *¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?* Fundación Corona. Bogotá.

³⁰ Ver Fundación Social. *Desarrollo integral localizado, Comuna 13*. Módulos marco conceptual, selección de una zona de intervención, fase de acercamiento, fase de diseño del plan de intervención.

³¹ Ver www.fundacionexe.org.co/contenido/prog_nal.html

³² Ver sitio en internet de la Fundación Esquel (www.esquel.org.ec)

