



Opciones de inversión social privada en **desarrollo comunitario**



FORDFOUNDATION

Índice

Pag

Introducción	3
Invertir en capacidades comunitarias	5
> Del paradigma tradicional a la filantropía	7
> Desarrollo comunitario y pobreza	8
> Desarrollo comunitario y democracia	10
> Desarrollo comunitario y capital social	12
> El desarrollo comunitario y las capacidades	14
Opciones de apoyo directo al desarrollo	16
> Fortalecer capacidades en la presentación de servicios comunitarios	18
> Fortalecer capacidades mediante apoyo a proyectos	26
> Fortalecer capacidades en procesos de desarrollo local	34
Estrategias de apoyo indirecto	49
> Generación de conocimiento y programas de formación	50
> Difusión de prácticas, modelos de intervención y metodologías	51
> Promoción de políticas inclusivas y espacios de concertación	52
Conclusiones	55
Referencias y otros recursos	56
Agradecimientos y créditos	58

Introducción

Esta guía parte de la siguiente premisa: la inversión en las capacidades comunitarias es la mejor forma de apoyar el desarrollo de las comunidades. Tales capacidades son una mezcla de habilidades individuales de los líderes y miembros de las organizaciones comunitarias, posibilidades organizacionales y conexiones entre líderes y organizaciones y de estos con instituciones locales, nacionales e internacionales.

En otras palabras, integran capital humano, organizacional y social. De tal manera que fortalecer capacidades que empoderen a las comunidades y faciliten su actuación protagónica se constituye en la mejor opción para la inversión social del sector privado pues favorece la contribución efectiva de los proyectos de las comunidades al bienestar de la población y apuntala su perdurabilidad en el tiempo. Cuando, por el contrario, se suplen directamente las necesidades de bienes y servicios de las poblaciones sin crear capacidades, el efecto es poco duradero y poco sostenible en el tiempo.



Es posible invertir en capacidades de manera complementaria a la prestación de un servicio (bibliotecas, centros comunitarios, de salud, atención a la infancia o a la tercera edad, por ejemplo), o apoyando el diseño de proyectos de las comunidades en áreas específicas (educación, generación de ingresos, salud, cultura) y acompañando su desarrollo. También es posible hacerlo a través de procesos de desarrollo local que involucren a los diferentes actores de la comunidad y a las instituciones públicas relacionadas con la localidad.

A estas formas de inversión directa se suma un tipo de inversión indirecta con amplio potencial, que busca que los diferentes actores relacionados con el desarrollo comunitario (tomadores de decisiones, instituciones de apoyo, academia, medios de comunicación) entiendan el valor de invertir en el fortalecimiento de las capacidades comunitarias y tengan las herramientas para hacerlo.

La primera parte de esta guía está dedicada a mostrar la importancia de la inversión del sector privado en el fortalecimiento de las capacidades comunitarias. La segunda explica el alcance, retos y dificultades de las opciones de inversión social para prestar servicios, apoyar proyectos y promover el desarrollo local. La tercera está dedicada al análisis de opciones de inversión social indirecta para promover y difundir el desarrollo comunitario e influir en políticas que lo promuevan, centradas en la construcción de capacidades comunitarias.



Esta guía es parte del proyecto de “Filantropía colaborativa e inclusión social” que la Fundación para el Desarrollo Institucional de Organizaciones Sociales (Fundación DIS) viene desarrollando con apoyo de la Fundación Ford. Para su elaboración, RedEAmérica y la Fundación DIS decidieron trabajar juntos a partir del interés común en el tema y de una metodología compartida sobre la generación de aprendizaje colaborativo. De esta manera la guía retoma muchos de los avances en el aprendizaje y de las formulaciones de RedEAmérica, una red latinoamericana de fundaciones y acciones empresariales dedicada al tema del desarrollo de base.

La publicación virtual de esta guía se realizó gracias al apoyo de la Comunidad de Madrid y SECOT al programa Centro Virtual de Información y Servicios para el fortalecimiento institucional de la sociedad civil en Iberoamérica - Fase II, de la Fundación DIS.

Invertir en capacidades comunitarias, una buena alternativa

Hablar de desarrollo comunitario es hablar del protagonismo de la comunidad en la toma de decisiones que afectan sus vidas y de su propia búsqueda de alternativas de desarrollo. Para lograr esta participación activa, los pobladores de un territorio requieren conectarse, establecer prioridades, generar agendas compartidas y diseñar e implementar planes y proyectos para el desarrollo de su comunidad. También deben crear o fortalecer organizaciones locales que permitan llevar a cabo las iniciativas comunitarias, generar vínculos con actores públicos y privados de la localidad y con instituciones externas para realizar alianzas, movilizar recursos para sus iniciativas e incidir en programas y políticas públicas que atiendan los desafíos de la comunidad.



El conjunto de capacidades individuales y colectivas que se requieren para participar activamente en la identificación y orientación colectiva de los retos y soluciones de una comunidad es lo que se puede denominar capacidades comunitarias. Un creciente grupo de fundaciones y empresas en América Latina está apoyando el desarrollo comunitario con intervenciones orientadas al fortalecimiento de las capacidades de las comunidades. Estas fundaciones y empresas invierten en el desarrollo de las capacidades comunitarias con la convicción de que el desarrollo sostenible de las comunidades depende de la habilidad de estas para crear de manera compartida su visión de futuro, desarrollar las alternativas para hacer posible esa visión y tener el control sobre las iniciativas propuestas por la misma comunidad. Las comunidades con capacidades fortalecidas contarán con mejores elementos para enfrentar los retos de la pobreza y para participar democráticamente en la orientación de programas y políticas públicas que contribuyan a mejorar su calidad de vida.

Entre las fundaciones y empresas que invierten en el desarrollo comunitario y le dan un lugar destacado al fortalecimiento de capacidades se han desarrollado diversas opciones. Un grupo de iniciativas se orienta al trabajo directo con las comunidades, mientras que otras están orientadas a un trabajo indirecto que contribuye al desarrollo comunitario generando materiales de formación, difundiendo prácticas, haciendo visible el valor del desarrollo comunitario e influyendo en políticas públicas orientadas al fortalecimiento de las capacidades de las comunidades.

Dentro de las opciones de intervención directa con la comunidad, algunas fundaciones han desarrollado programas orientadas a la prestación de servicios a las comunidades (centros comunitarios, bibliotecas comunitarias, centros de salud), organizados de tal modo que las comunidades, sus organizaciones y líderes se fortalecen en el proceso de prestación del servicio. Otras tienen esquemas de financiación y acompañamiento de proyectos de organizaciones



comunitarios o de redes de organizaciones en diferentes temas como generación de ingresos, educación o salud. Algunas más prefieren apoyar procesos integrales de desarrollo local, ya sea en un municipio, una sección de una ciudad o una región.

Aquellas fundaciones o empresas que han optado por apoyar iniciativas indirectas ejecutan programas para formar a los miembros de las organizaciones; otras iniciativas se orientan a mejorar la visibilidad y aceptación del desarrollo comunitario; otras a experimentar modelos y llevarlos a escala; y otras a promover el cambio de normas, instituciones, políticas o leyes que faciliten y fortalezcan las capacidades para la participación de las comunidades en la deliberación pública y en la vida pública.

Estas diferentes opciones directas e indirectas de apoyo y promoción entienden el desarrollo comunitario como una estrategia centrada en la reducción de la pobreza, la profundización de la democracia y el desarrollo de capital social. En esta primera sección se analiza el marco de referencia que guía a las intervenciones orientadas por un enfoque de desarrollo de capacidades. En la segunda y tercera sección se analizarán las opciones específicas de intervención.

1. [Del paradigma tradicional de la filantropía a la inversión social centrada en capacidades](#)
2. [Desarrollo comunitario y pobreza](#)
3. [Desarrollo comunitario y democracia](#)
4. [Desarrollo comunitario y capital social](#)
5. [El desarrollo comunitario y las capacidades](#)

Del paradigma tradicional de la filantropía a la inversión social centrada en capacidades

A pesar del creciente involucramiento de empresas y fundaciones en el desarrollo comunitario y de la importancia que le están dando al fortalecimiento de las capacidades comunitarias, hay un gran trecho por recorrer pues aún persiste lo que podríamos llamar el **paradigma de la filantropía tradicional basada en el dar**: dar dinero, dar comida, dar servicio.

Este un paradigma arraigado en el mundo fundacional que prefiere trabajar para las poblaciones de bajos recursos más que con ellas, entregar directamente bienes y servicios para satisfacer las necesidades establecidas por externos, en lugar de promover la participación activa de las comunidades en la identificación de sus desafíos, retos y soluciones. Algunas fundaciones continúan haciendo donaciones a comunidades de una forma asistencial, sin dejar instaladas capacidades en las personas, organizaciones o comunidades que reciben los recursos. Otras fundaciones buscan desarrollar programas y proyectos para las comunidades sin consultar su pertinencia y sin permitir el control de las iniciativas por parte de la misma comunidad.

Cuando el acto de solidaridad se basa en dar, se producen dos efectos: se genera dependencia en el que recibe, y se genera paternalismo en el que da. La consecuencia evidente de este paradigma de la filantropía tradicional es que conduce necesariamente a la inmovilidad: nada cambia, todo sigue igual; año tras año el que da y el que recibe siguen siendo los mismos y la distancia entre ambos no se acorta; dar bajo el paradigma tradicional es condenar al pobre a su pobreza. (Carvajalino, G. 2007:12)

El **paradigma alternativo se basa en la posibilidad de transformar a partir de fortalecer capacidades**: más que dar, de lo que se trata es de participar. Este paradigma no excluye el acto de dar de lo que se tiene, pero si privilegia la generación de las condiciones individuales, organizacionales y comunitarias para la participación. Las fundaciones que le apuestan al fortalecimiento de las capacidades comunitarias tienen una aproximación más activa, solidaria y cercana con sus socios. “Cuando hay participación, cuando se resuelven los problemas hombro a hombro, aportando cada quien lo que conoce, lo que mejor sabe hacer, se genera en ambas partes dos condiciones esenciales para el cambio: responsabilidad y compromiso. En esencia, lo que se logra es promover una gestión transformadora de lo social, de tal manera que se logra un cambio efectivo y sostenible.” (Carvajalino, G. 2007:12-13)

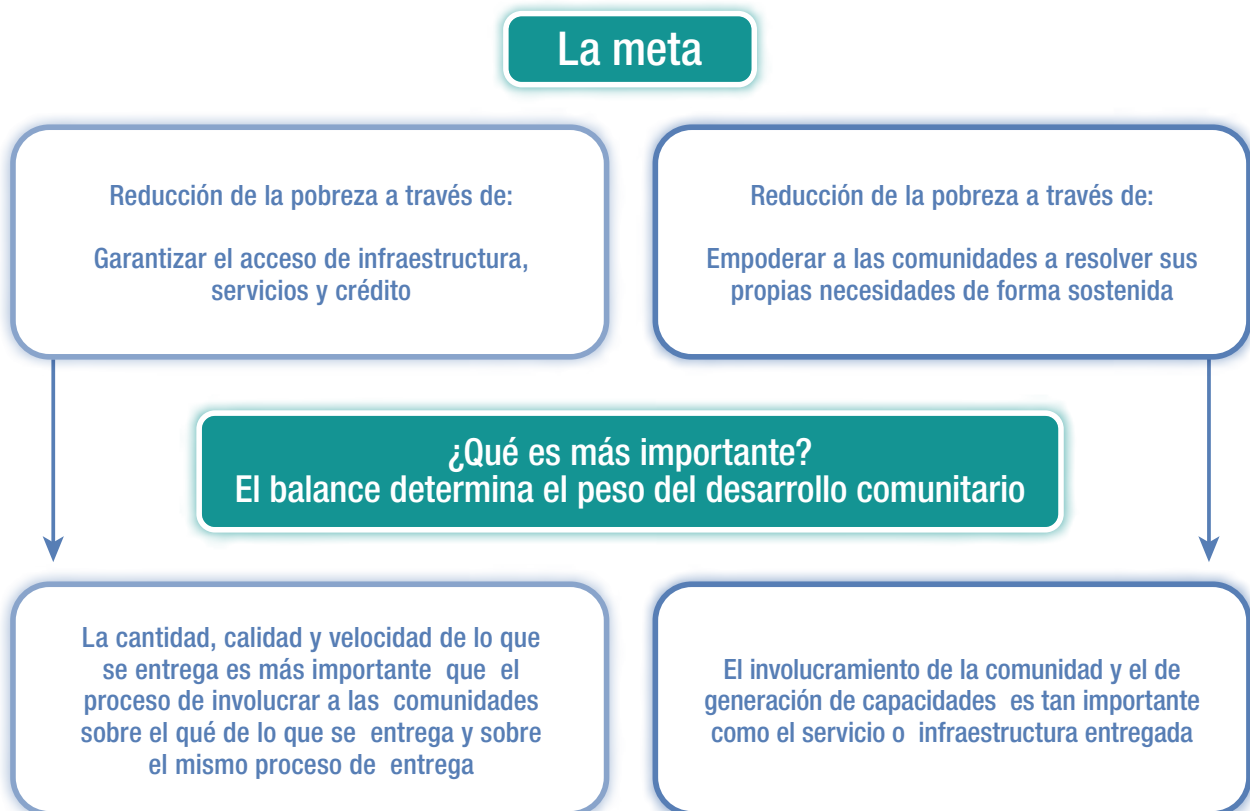
Antes de analizar las opciones es importante revisar brevemente cómo el desarrollo comunitario orientado al fortalecimiento de capacidades contribuye de manera simultánea y complementaria a tener un impacto en la reducción de la pobreza, la profundización de la democracia y el fortalecimiento del capital social. En las secciones siguientes, por razones analíticas trataremos separadamente cada uno de los temas y al final analizaremos la relación entre los mismos. El primer tema se refiera a la relación entre desarrollo comunitario y pobreza, el segundo a la relación entre desarrollo comunitario y democracia y el tercero a la relación entre desarrollo comunitario y capital social. Por último, veremos el tipo de capacidades necesarias en el desarrollo comunitario y la forma cómo estas capacidades contribuyen a la reducción de la pobreza, la ampliación de la democracia y el fortalecimiento del capital social.

Desarrollo comunitario y pobreza

La pobreza no es sólo la carencia de ingresos, bienes y servicios para vivir una vida digna sino también la falta de oportunidades, voz y poder para decidir la vida que se quiere vivir. Si sólo se tomara la primera parte de la ecuación en la definición de la pobreza, es decir la que postula que la pobreza es carencia de ingresos, bienes y servicios, la estrategia de reducción de la pobreza se limitaría a la entrega efectiva de bienes y servicios, y por tanto el desarrollo comunitario no sería necesario en esa perspectiva.

Al considerar la segunda parte de la definición de pobreza (la falta de oportunidades, voz y poder para decidir la vida que se quiere vivir) se requiere incorporar el tema del empoderamiento individual y colectivo en su solución. En ese sentido, el desarrollo comunitario se vuelve indispensable para ampliar oportunidades, empoderar personas y organizaciones, fortaleciendo las capacidades comunitarias para que las poblaciones de bajos recursos puedan participar activamente y tener voz y poder de forma organizada en la deliberación pública y en los procesos de toma de decisión sobre aquellos aspectos que afectan sus vidas.

El siguiente diagrama ayuda a decidir si se considera pertinente incluir o no el desarrollo comunitario en la estrategia de reducción de la pobreza.



Adaptado de: Community-driven development decision tools for rural development programmes.
International Fund for Agricultural Development (IFAD). 2009



Como se ve en el diagrama, hay un continuo en términos de estrategias de reducción de la pobreza que va desde privilegiar la cantidad, calidad y velocidad en la entrega de infraestructura, servicios y crédito sobre el proceso de involucramiento de la comunidad hasta considerar, igualmente importante, la entrega de bienes, servicios e infraestructura, el involucramiento de la comunidad y la generación de capacidades.

En el caso de considerar que el involucramiento de la comunidad es tan importante como los bienes entregados, o que el involucramiento de la comunidad asegura el efectivo y pertinente acceso a los bienes y servicios por parte de la misma comunidad, la estrategia de reducción de la pobreza requiere del desarrollo comunitario. Será preciso fortalecer la voz y capacidad de intervención en la vida pública de las organizaciones comunitarias, lo cual permitirá que los miembros de estas organizaciones puedan diseñar, gestionar y evaluar sus proyectos, ampliar permanentemente los vínculos con otras organizaciones similares y las alianzas con otros grupos para tener así un mayor control sobre sus circunstancias y participar más activamente en la orientación de sus destinos.

Este tipo de desarrollo comunitario, orientado al fortalecimiento de capacidades, permitirá que las comunidades organizadas busquen soluciones conjuntas a sus problemas, trabajen a partir de sus activos, incrementen sus habilidades para relacionarse y establecer alianzas, desarrollen el sentido de trabajo por causas comunes, participen en la construcción de agendas compartidas, influyan conjuntamente en políticas públicas y movilicen los recursos necesarios para sus iniciativas.

 [Volver](#)

Desarrollo comunitario y democracia¹

La participación de las comunidades en la identificación y selección de alternativas sobre temas que afectan sus vidas está íntimamente relacionado con la profundización de la democracia. El fortalecimiento de la voz y poder de las poblaciones de bajos recursos a través de sus organizaciones, para que puedan tener un papel activo y protagónico en la deliberación pública, es una forma de profundizar la democracia. El buen funcionamiento de la democracia requiere ciudadanos que reconozcan sus derechos y obligaciones, que sean libres y con capacidad para deliberar, elegir, participar y pedir cuentas a sus gobernantes. El desarrollo comunitario centrado en la construcción de capacidades facilita este proceso y se convierte en una estrategia de construcción de ciudadanía.

La participación democrática de las “voces de los pobres” en los Espacios Públicos de Concertación (EPCL) donde se decide, se hace seguimiento o se controlan programas, planes e iniciativas públicas para un territorio, contribuye a fortalecer la vida asociativa y a democratizar el poder local.

La participación de organizaciones de base en estos procesos de concertación amplios es prerequisite y condición de posibilidad para la formación de instituciones democráticas, públicas, confiables e inclusivas, en tanto la participación de las “voces de los pobres” contribuye para que:

- Los problemas relacionados con la pobreza y la exclusión entren en la agenda pública.
- Se garantice la participación de los afectados en el diseño de las soluciones.
- Se distribuyan los recursos públicos de forma más equitativa.

Promover y fomentar un desarrollo comunitario y un ambiente institucional y social favorable para el desarrollo de la acción colectiva de los ciudadanos pobres y excluidos, contribuirá a profundizar la democracia, la legitimidad y eficacia de las instituciones públicas y a ampliar las oportunidades para que los excluidos puedan expresar sus preferencias y participar en las decisiones que afectan sus vidas (Warren, 2001: 2-16; Abers, 2000: 5 - 8). Unas instituciones públicas abiertas a la participación equitativa de las organizaciones de base contribuyen a generar confianza en la acción colectiva pública, a cualificar y ampliar las formas de participación social y a desarrollar formas de gobernabilidad democrática (Abers, 2000: 149-151).

Esta participación activa de poblaciones de bajos ingresos y tradicionalmente excluidas en la deliberación y decisión pública pasa por transformar relaciones de poder local, lo cual representa un gran desafío para los actores locales que quieren promover o profundizar la democracia. Dadas las asimetrías de información, poder y capacidad existentes, se requiere promover procesos que ayuden a equilibrar el campo de acción y transformar las relaciones de poder. Esto involucra el potenciar capacidades de las organizaciones, fortalecer nuevos tipos de liderazgos, desarrollar proyectos que amplíen el acceso y utilización de información relevante para procesos locales concertados, así como promover rediseños institucionales que faciliten la participación ciudadana especialmente de las poblaciones más vulnerables.

¹ Los planteamientos que se hacen a continuación se retoman del trabajo de investigación Bebbington, Anthony; Delamaza, Gonzalo, Villar, Rodrigo. El desarrollo de base y los espacios públicos de concertación local en América Latina. Debate Agrario.. Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES). Perú. 2006

Los incentivos para el desarrollo de estrategias de empoderamiento de sectores tradicionalmente excluidos pueden ser reforzadas cuando existen espacios de deliberación y concertación pública, así como alianzas con actores gubernamentales y empresariales que les permiten a los ciudadanos pobres ser parte activa de la búsqueda de soluciones colectivas a sus problemas y necesidades (Daubón, 2001; Daubón and Saunders, 2002: 176 - 191).

[← Volver](#)

Desarrollo comunitario y capital social

La participación de los ciudadanos y especialmente de los tradicionalmente excluidos en la deliberación y las decisiones sobre los asuntos que afectan su vida requiere de transformaciones en el poder y cambios en los procesos de interacción y relacionamiento entre individuos, organizaciones, instituciones gubernamentales y empresas. En esta perspectiva, un elemento central para el desarrollo comunitario es el capital social. El capital social se refiere a las normas, actitudes de reciprocidad y confianza, que facilitan o dificultan los procesos de coordinación, colaboración y manejo de conflictos entre personas, organizaciones e instituciones (Grootaert, C. and Van Bastelaer, T. 2002: 123-125. Uphoff, N.. 2003: 123-125). El desarrollo de capital social es entonces parte inherente de los procesos de desarrollo comunitario en tanto facilita la coordinación, la solidaridad y la acción colectiva, contribuyendo así a un mejor aprovechamiento de las otras formas de capital.

El capital social se puede generar al interior de las organizaciones comunitarias y en la relación de estas con otras organizaciones y con instituciones públicas. Las organizaciones, en su interior, son micro-fuentes de capital social; son “centros de sentido y propósitos, donde las personas pueden comprometerse como ciudadanos libres de una sociedad democrática” (Senge, 1995, 521). Son escenarios básicos de formación de valores y conductas, construcción de visiones y objetivos comunes, definición de compromisos mutuos, colaboración, relaciones y vínculos. En las organizaciones se aprende a coproducir el futuro, a resolver conflictos, a generar poder de negociación, a movilizar recursos colectivamente, a encontrar soluciones a problemas comunes, a participar.

Existen varios tipos de capital social, los cuales se desarrollan con diferentes tipos de intervención y en niveles distintos. En el nivel micro, se aprende al interior de las organizaciones a tomar decisiones colectivas entre los miembros, a resolver conflictos, a negociar, a movilizar recursos colectivamente y a encontrar soluciones a problemas prioritarios para la organización. Cuando se crean fuertes vínculos horizontales entre los miembros de las organizaciones que comparten características similares, se consolida el denominado «bonding social capital», o capital social de cohesión, y se contribuye a generar normas compartidas de reciprocidad y confianza, las cuales facilitan la cooperación y coordinación entre sus miembros. Este aprendizaje en pequeña escala es la base para acciones colectivas posteriores y para la coordinación de esfuerzos grupales en escalas mayores (Putnam, R. 2000:22 y. World Bank, 2001: 128-129)

En el nivel meso, el capital social que se requiere es de otro orden y se denomina en la literatura capital social puente o «bridging social capital». Este contribuye a generar confianza en el trabajo colaborativo entre grupos heterogéneos y permite el desarrollo de perspectivas más abiertas al exterior. Cuando los grupos sociales no tienen conexiones con grupos diferentes a ellos mismos, son incapaces de acceder a recursos al alcance de otros grupos más poderosos (Narayan, D. 2000: 151), así que en el caso de las comunidades pobres y de los grupos excluidos, el acceso a recursos inexistentes entre las propias comunidades se amplía de manera importante cuando existe este capital puente y se abren puertas para la creación de alianzas.

En el nivel macro, la participación de organizaciones de base en procesos amplios de concertación contribuye a la formación de instituciones públicas confiables e inclusivas que respondan a las demandas ciudadanas. La dinámica de ese tipo de instituciones requiere de la participación de un amplio sistema de actores donde están las bases (grassroots) pero también las elites (grasstops) participando en el ejercicio democrático de su creación y control. (De Souza Briggs, Xavier. 2000: 4). Esa dinámica a su vez pasa por crear vínculos verticales o «linking social capital» entre organizaciones sociales e instituciones con relaciones asimétricas de poder (World Bank. 2001: 128).

El capital social, al facilitar la coordinación, la solidaridad y la acción colectiva, contribuye a un mejor aprovechamiento de las otras formas de capital. No reemplaza la necesidad de inversión en otras formas de capital (físico, humano, ambiental), pero sí la complementa, al facilitar y potenciar el trabajo coordinado y la confianza entre los actores involucrados en proyectos colectivos. Como bien lo señala Putnam: “las estrategias que ignoran el valor de las redes sociales podrían ser menos efectivas en la tarea inmediata, menos sostenibles en el largo plazo, y menos fructíferas en un sentido amplio” (Putnam, R. and Feldstein, L. 2003: 270).

[!\[\]\(c3cffc168beb4396c1e1a5a6db5d66b0_img.jpg\) Volver](#)

El desarrollo comunitario y las capacidades

Las estrategias de reducción de la pobreza, desarrollo de capital social y ampliación de la democracia están interrelacionadas. Promover la inclusión y la mejora de las oportunidades de las poblaciones de bajos recursos en el desarrollo requiere promover la formación de organizaciones de estas poblaciones para que tengan voz en la solución de sus problemas y en la orientación de políticas públicas que afectan sus vidas. Esta participación social, a su vez, requiere del desarrollo de las capacidades individuales, organizacionales y comunitarias para que pueda funcionar.

Un enfoque de desarrollo comunitario que ponga en el centro de sus iniciativas el fortalecimiento de las capacidades y del capital social es entonces el que se requiere para lograr la mejora de oportunidades sociales de las poblaciones excluidas y de bajos ingresos a partir de su participación y el fortalecimiento de su voz en las decisiones que afectan sus propias vidas.

Detengámonos un momento en este concepto de capacidades y veamos los diferentes tipos involucrados en los procesos de desarrollo comunitario: las capacidades individuales, las organizacionales y las comunitarias.

Las capacidades individuales son aquellas que requieren las personas para desempeñarse adecuadamente en la sociedad, por ejemplo la capacidad de leer, escribir, comunicarse, reflexionar, pensar críticamente o hacer cálculos matemáticos.

Las capacidades de las organizaciones son capacidades colectivas necesarias para que la organización pueda tener un buen desempeño, por ejemplo, la capacidad de planear, gestionar evaluar proyectos y de aprender de los mismos; la capacidad de manejar adecuadamente presupuestos y sistemas de control administrativo de adaptarse continuamente a los cambios; o la de deliberar y concertar entre sus miembros los aspectos estratégicos y programáticos de la organización, por ejemplo.

Las capacidades comunitarias son también capacidades colectivas pero de conjuntos de organizaciones y líderes que les permiten trabajar de forma colaborativa, establecer planes de desarrollo local y gestionarlos colectivamente, formar alianzas y coaliciones, proponer e implementar agendas colectivas, concertar y deliberar en espacios públicos, acceder a recursos públicos y del sector privado e influir en políticas públicas. Las capacidades comunitarias son esenciales para participar en la vida pública y lograr mejores niveles de gobernabilidad.

La formación de capacidades, individuales, organizacionales y comunitarias, debe ser parte del apoyo de fundaciones y empresas, si lo que se busca con el desarrollo comunitario es contribuir de manera simultánea a la reducción de la pobreza, al fortalecimiento de la democracia y del capital social.

Unas organizaciones comunitarias capaces, con vínculos fuertes con otras organizaciones y activas en la deliberación de asuntos públicos, podrán expresar sus intereses y propuestas sobre los temas que afectan sus vidas a través de procesos democráticos.

La contribución del desarrollo comunitario a la reducción de la pobreza se da tanto por la participación directa de las organizaciones comunitarias en la solución de sus necesidades, como por la influencia que estas organizaciones pueden tener en la agenda pública para ubicar en ella sus problemas y las soluciones a los mismos.

Sin embargo, y a pesar de la importancia creciente en el discurso del desarrollo de temas como el capital social, el fortalecimiento institucional y el desarrollo de capacidades, no siempre las fundaciones o las empresas están dispuestas a financiar y apoyar proyectos que contengan dichos componentes. En no pocas ocasiones se considera que destinar recursos para el fortalecimiento institucional es un gasto y no una inversión pues se privilegian los resultados rápidos en materia de entrega o generación de productos, bienes y servicios “tangibles” a poblaciones de bajos recursos, en desmedro del fortalecimiento organizacional y de otros elementos más “intangibles” pero básicos del desarrollo comunitario.

Apoyar el fortalecimiento de las capacidades individuales, organizacionales y comunitarias pasa por entender que la inversión en capacidades no compite con los recursos para los programas y proyectos, sino que los fortalece, multiplica y los hace más eficientes. Las organizaciones efectivas y las comunidades organizadas son aquellas que cuentan con las capacidades necesarias para realizar sus proyectos. Estas organizaciones y comunidades con capacidades instaladas pueden diseñar y gestionar proyectos más efectivos que aquellas que carecen de ellas.

Si no se invierte en las capacidades se limitan las posibilidades de las organizaciones en la producción de resultados tangibles y pertinentes para sus comunidades, y se puede llegar al extremo de generar lo que Letts denomina “anorexia organizacional” (Letts, C; Ryan, W. y Grossman, A. 1999: 75). Esta anorexia organizacional es el resultado de una baja o nula inversión en el desarrollo organizacional y conduce a la dificultad en la implementación de los proyectos hacia los cuales se dirigen los recursos de fundaciones y empresas. Lo que supuestamente era una forma de obtener resultados rápidos, concretos y tangibles (privilegiar la inversión en los proyectos versus el desarrollo organizacional) podría llegar a ser una ilusión pasajera y una pérdida importante de tiempo y recursos en el mediano plazo.

Si se invierte en capacidades no sólo los recursos invertidos serán mejor utilizados en el proyecto específico sino que contribuirán a la sostenibilidad de las organizaciones y a que estas organizaciones sirvan mejor a la comunidad que atienden. Como dice Carvajalino:

“Las inversiones sociales que tienden a maximizar los retornos son aquellas que van encaminadas a desarrollar las capacidades de los receptores. Las intervenciones que dejan capacidades instaladas en un individuo, una familia, una comunidad o una sociedad son aquellas que logran mayores impactos de transformación, cuando se las compara con otras formas de intervención dirigidas a regalar o suministrar gratuitamente unos servicios, que tienden más a privilegiar el derecho a recibirlos, que al desarrollo de las capacidades para que se lo apropien de manera autónoma.

La formación de capacidades, sean individuales o colectivas, representan un mayor retorno en términos de inversión social por la simple razón de que generan valor para la sociedad en su conjunto. Esta generación de valor está representada en dos factores: por una parte en que genera externalidades positivas, esto es, beneficia a otros individuos más allá del recipiente directo de la ayuda; por otra parte, es sostenible en el tiempo una vez se retira o termina la ayuda.”. (2007:5-6)

 **Volver**

Opciones de apoyo directo al desarrollo comunitario orientado al fortalecimiento de capacidades

Las fundaciones y empresas que quieren apoyar el desarrollo comunitario fortaleciendo directamente las capacidades de la comunidad y de sus organizaciones pueden encontrar un amplio abanico de opciones y alternativas ajustadas a sus propias capacidades y preferencias. Estas opciones serán presentadas a continuación teniendo en cuenta el qué y el cómo de la intervención y el *tipo de capacidades* que se quiere promover. El siguiente es un diagrama que contempla esas diferentes opciones.



Las fundaciones o empresas que quieren apoyar el desarrollo comunitario tienen varias opciones al decidir qué apoyar. Es posible promover el desarrollo comunitario desde un centro de servicios a la comunidad; apoyar organizaciones individuales o redes de organizaciones; y promover el desarrollo local.

Igualmente, para cada uno de estos niveles de intervención, las fundaciones y empresas tienen diversas formas o cómo para intervenir. Pueden financiar proyectos u organizaciones, encargarse de su operación, capacitar, acompañar los proyectos y/o producir conocimiento sobre los proyectos o temas de interés para quienes trabajan el desarrollo comunitario.

Por otro lado, en cada una de estas intervenciones se pueden apoyar las capacidades individuales, las de las organizaciones, las comunitarias o combinar el tipo de capacidades a apoyar.

Veamos qué significa apoyar cada una de estas opciones a través de la descripción de las mismas y la ejemplificación de programas de diferentes fundaciones o empresas de América Latina.

- 
1. Fortalecer capacidades en la prestación de servicios comunitario
 2. Fortalecer capacidades mediante el apoyo a proyectos de organizaciones comunitarias
 3. Fortalecer capacidades en procesos de apoyo al desarrollo local

Fortalecer capacidades en la prestación de servicios comunitarios

La prestación de servicios a las comunidades es una opción impulsada por varias fundaciones, como parte de la estrategia de generar capacidades en las comunidades. La idea es ofrecer servicios educativos, culturales o de salud a la comunidad y a través de uno o más de ellos lograr la formación individual, el fortalecimiento de organizaciones y la generación de capacidades comunitarias. Ejemplos de esta estrategia son los casos de la Fundación Huancavilca en Guayaquil, Ecuador, y del Centro Comunitario del proyecto Casulo, apoyado por el Instituto de Ciudadanía Empresarial en Sao Paulo, Brasil.

Otra forma de combinar la prestación de servicios con el desarrollo comunitario es apoyar organizaciones comunitarias que prestan servicios y que pueden jugar un papel de catalizadores del desarrollo comunitario. Este es el caso de la Corporación Picacho con Futuro en Medellín apoyada entre otros, por la Fundación Social y el Fondo FOCUS Medellín.

En Picacho con Futuro el acceso a servicios de información, formación y recreación es muy valorado por las personas y organizaciones de las comunidades. El contar con un centro, un espacio o una organización que ofrezca servicios relevantes y genere nuevas oportunidades para las comunidades, facilita el vínculo entre el prestador del servicio y la comunidad. El reto con esta estrategia es generar de forma complementaria a la prestación del servicio, la organización u organizaciones que asuman el protagonismo comunitario.

Como veremos, este reto de prestar servicios y a la vez generar capacidades está presente en los diferentes casos que expondremos a continuación. En el caso de Huancavilca se han generado capacidades individuales en varios programas. En el caso específico del programa con tenderos se han generado capacidades colectivas a partir del acceso a los servicios. El caso del proyecto Casulo nos muestra procesos de desarrollo comunitario de gran importancia para el territorio donde actúan, así como la transferencia paulatina del manejo del centro comunitario a la comunidad. El caso de Picacho es un buen ejemplo de fortalecimiento de una institución comunitaria que gracias al desarrollo de sus capacidades organizacionales y comunitarias puede prestar servicios a su propia comunidad y fortalecer los vínculos entre sus diferentes actores para una participación activa en la orientación de sus destinos.

Veamos a continuación cada uno de estos casos.

- [El Centro de Desarrollo Comunitario del Guasmo](#)
- [El proyecto Casulo](#)
- [La corporación Picacho con Futuro](#)
- [Retos y posibilidades del fortalecimiento basado en la prestación de servicios](#)

El Centro de Desarrollo Comunitario del Guasmo

La Fundación Huancavilca nació el 17 de febrero de 1993, promovida por un grupo de empresarios, quienes en 1995 crearon el Centro de Desarrollo Comunitario del Guasmo-Guayaquil con el fin de facilitar procesos de autogestión para mejorar la calidad de vida de la comunidad. El Centro de Desarrollo Integral Comunitario (C.D.I.C.) se ha convertido en el más importante vínculo para familias de bajos recursos, gracias al apoyo de organizaciones del sector formal, empresas privadas, ONG, el gobierno nacional y el municipio.

Este centro cuenta con una gran variedad de programas y servicios para la comunidad: formación para líderes, centro de capacitación, centro de acceso a alimentos baratos, atención médica, facilitación de crédito, apoyo para el mejoramiento de viviendas, estimulación temprana de la inteligencia, centro de expresión musical, centro deportivo integral, biblioteca comunitaria, apoyo psicológico, asistencia microempresarial y de locales comerciales.

Algunos de estos programas se orientan al fortalecimiento de capacidades individuales, otros al fortalecimiento de capacidades organizacionales. Entre los primeros está: el Centro deportivo integral y el proyecto de mejoramiento de vivienda. El Centro deportivo permite a niños, adolescentes y jóvenes de escasos recursos, mejorar su salud física y mental por medio del deporte y el apoyo psicológico, apartándolos de situaciones de riesgo y tornándolos en ciudadanos positivos y productivos, a través de cursos de fútbol y tae kwon do. El proyecto de mejoramiento de vivienda tiene como objetivo informar, inscribir, calificar y asesorar a las familias de escaso recursos para que puedan acceder al bono de Mejoramiento de Vivienda que otorga el gobierno nacional para mejorar, terminar, ampliar o construir sus casas. La Fundación está acreditada como entidad técnica, lo que le garantiza al gobierno el trabajo que realiza.

Los programas orientados al fortalecimiento de capacidades organizacionales están el Centro de Asistencia Micro Empresarial y el Centro de Desarrollo Empresarial. El primero está dedicado a la capacitación en temas legales, tributarios, bases de datos de proveedores y uso de computadores e internet, entre otros. Para esto ha diseñado mecanismos de soporte que fortalecen el desarrollo sostenible de las más de 42 áreas diferentes de micro emprendimientos que van desde las tiendas de barrio hasta el mantenimiento y recarga de extintores. A pesar de la variedad de actividades que ofrece, estos negocios comparten en su mayoría una necesidad: apoyo para mejorar sus procesos comerciales y administrativos con una visión empresarial. De tal manera que los negocios formalizados y competitivos tiene la oportunidad de ampliar su espectro de oportunidades en el mercado bajo la asistencia micro empresarial y comunitaria de la Fundación Huancavilca.

El Centro de Desarrollo Empresarial ofrece el servicio de capacitación profesional del sector productivo empresarial. Este servicio contempla las necesidades de cada empresa, para así cumplir con las expectativas propuestas de las áreas de Recursos Humanos a través de un servicio personalizado y ágil. Ofrece también el subsidio del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional, brindando así a las comunidades de escasos recursos herramientas para su desarrollo, a través de la capacitación vocacional y/o artesanal.

Para más información ver: www.huancavilca.org.ec

☑ El proyecto Casulo

El proyecto Casulo se desarrolla en el distrito de Morumbi, al sureste de Sao Paulo, una región caracterizada por fuertes contrastes sociales pues allí se concentran hogares de altos ingresos junto a comunidades muy pobres como Real Parque y Jardim Panorama, donde actúa el proyecto Casulo.

Casulo es un centro comunitario promovido por el Instituto de Ciudadanía Empresarial (ICE) de Brasil, en colaboración con el Municipio de Sao Paulo. El ICE es una entidad creada en 1999 por un grupo de empresarios brasileiros con el objetivo de disminuir las desigualdades sociales en su país a través de programas comunitarios (ver www.ice.org.br). El ICE es miembro de RedEAmérica, una red de 70 empresas y fundaciones empresariales de América Latina orientadas al desarrollo de base (www.redeamerica.org).

El proyecto Casulo tiene a los jóvenes como público central, a la educación como foco de actuación y a la cultura como tema transversal en todas sus acciones. Casulo es un espacio donde los niños, los jóvenes y sus familias tienen la oportunidad de ampliar su repertorio para su formación como ciudadanos. Con el proyecto los ciudadanos experimentan vivencias, desarrollan conocimientos y realizan diversas actividades para que puedan ser protagonistas de sus propias transformaciones.

El criterio orientador del proyecto es que un proceso de desarrollo social sólo alcanza resultados significativos cuando los protagonistas son los propios participantes del proyecto. En la búsqueda de desarrollo personal, social y comunitario, Casulo ofrece herramientas de reflexión para los niños y jóvenes sobre su propia realidad y sobre las posibilidades de transformación positiva que ellos mismos pueden realizar, en el espacio en el que viven y en sus comunidades. De la misma forma, el proyecto acerca a los padres y familiares de los niños y jóvenes participantes para que ellos también sean participantes activos en el desarrollo comunitario (Informe de Actividades ICE., 2009).

Al finalizar 2009 se dio un paso de gran importancia: Casulo se constituyó como organización con autonomía jurídica. El proyecto Casulo dejó de ser un proyecto de ICE y ahora es un proyecto apoyado por el ICE y sus socios, con gobernanza y gestión propia de la comunidad. El Consejo de Casulo está compuesto de líderes comunitarios, empresarios residentes de los barrios en donde los ICE tiene influencia (Informe de Actividades ICE., 2009).

En 2009 se beneficiaron de forma directa con las actividades del proyecto 2.400 personas, entre niños, jóvenes y familias. Las actividades están organizadas en dos ejes: educación y acción comunitaria, los cuales se orientan al fortalecimiento de capacidades individuales, organizacionales y comunitarias.

El eje de educación tiene tres frentes:

1. *Educación integral*: promueve el desarrollo de niños y jóvenes con acciones educativas integrales que trabajan desde la salud física y psicológica hasta el desarrollo cognitivo. En este frente se desarrolla el programa ‘Metamorfosis’, establecido en 2008 como Centro para Niños y Adolescentes (CCA por sus siglas en portugués) en alianza con la Secretaría Municipal

de Asistencia y Desarrollo Social de Sao Paulo. ‘Metamorfosis’ atiende a 130 alumnos por año con actividades diarias en horario extracurricular de educación artística, educación ambiental, fomento a la literatura, deportes e incluso educación digital para niños entre los 10 y 14 años.

2. *Formación profesional:* apoya a los jóvenes que no tienen acceso al mercado laboral, promoviendo iniciativas de mejora, capacitación profesional y preparación para el mundo laboral. En 2009 se realizó el proyecto Jóvenes Aprendices en alianza con la Asociación de Educación Social Profesional (ESPRO, por sus siglas en portugués) para capacitar a 120 jóvenes, de los cuales el 59% ingresó al mercado laboral por medio del proyecto.

En este frente también se ofrecen cursos de inglés para jóvenes así como cursos y apoyo en el manejo de programas de computador para que puedan estar mejor preparados para el mundo laboral. Finalmente, ofrecen becas para formación universitaria en el curso de pedagogía para jóvenes de hasta 29 años, en alianza con el Instituto Singularidades.

3. *Multimedia:* se proporciona a niños, jóvenes y sus familias acceso a las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) por medio de una propuesta pedagógica que utiliza un software de ayuda al proceso de aprendizaje de las TIC, facilitando el desarrollo de habilidades y nuevos conocimientos y fortaleciendo a la ciudadanía.

En 2009 se desarrolló el curso sobre medios de comunicación con el fin de despertar interés en las matemáticas y facilitar el razonamiento y creatividad de los niños. De acuerdo con la investigación y seguimiento realizada por Casulo en alianza con las escuelas donde estudian los niños participantes del proyecto, el 57% de los participantes mejoró su gusto por las matemáticas.

Para el desarrollo del tema de multimedia se realizaron cuatro talleres en 2009 que tenían como objetivo permitir explorar internet como herramienta de comunicación. Ésta fue una iniciativa de Web Olhando Além la cual permitió capacitar a 50 jóvenes.

El segundo eje del proyecto Casulo, ‘Acción comunitaria’, se basa en el presupuesto de que la participación de toda la comunidad es la única forma de garantizar el desarrollo social sostenible. Para involucrar a todos los habitantes de Real Parque y Jardim Panorama en la mejora de la calidad de vida de toda la población, el proyecto Casulo actúa en cuatro frentes: social, cultural, salud y relacionamiento.

Para mayor información ver: www.projetocasulo.org.br

← Volver

▼ La corporación Picacho con Futuro

El caso de Picacho con Futuro es de mucho interés para aprender sobre opciones de intervención que tienen las fundaciones con organizaciones comunitarias que prestan servicios en sus propias comunidades. Como veremos, Picacho ha tenido diversos apoyos en su desarrollo y fortalecimiento. Entre ellos, el de la Fundación Social y el del Fondo [FOCUS-Medellín](#). Veamos un poco su historia y desarrollo.

En el noroccidente de Medellín, en la comuna 6, se encuentra El Picacho, uno de los cerros tutelares de la ciudad, del cual toma su nombre la corporación Picacho con Futuro. Como muchos otros barrios de América Latina, su poblamiento en los años sesenta se dio a partir de una mezcla de personas que adquirieron sus lotes de forma legal y otro grupo que se asentó de forma ilegal, especialmente en zonas de alto riesgo y carentes de infraestructura. La parte alta del barrio, a pesar de tener pendientes de más del 60% y haber sido considerada reserva forestal en un tiempo, fue habitada de forma masiva, en un proceso espontaneo, acelerado, desordenado y en cierto modo violento.



Debido a esta ocupación y a la poca presencia y capacidad del Estado para apoyar y regular el desarrollo urbano se generó un arduo proceso de organización comunitaria que buscaba esencialmente obtener los servicios básicos y dotar su entorno. En ese proceso surgieron varios tipos de organizaciones: pre-juntas comunales, asociaciones de padres de familia, comités pro-agua y pro-energía y se construyeron referentes territoriales y un tejido social primario. En ese contexto nace en 1987 Picacho con Futuro, “como un movimiento reivindicativo para mejorar las condiciones del barrio: pavimento, acceso a servicios públicos, vivienda, y poco a poco se fue convirtiendo en un centro para resolver los problemas del barrio”.

La Fundación Social inició su trabajo en la zona en 1987 con una intervención que denominaba en la época “enfoque promocional”, especialmente orientada a promover y apoyar procesos organizativos, articular acciones puntuales a procesos mayores y atender necesidades básicas vinculando a las comunidades en el proceso. La Fundación comenzó con la formación de pequeños grupos que atendieron necesidades específicas de la población y desde ahí apoyó la formación de organizaciones y líderes naturales.

El trabajo comunitario con pequeños grupos continuó, pero en 1992 la reflexión de los miembros de Picacho condujo a buscar una nueva estrategia. “En una asamblea general, al final de 1992, constataron la dispersión: estaban muy aislados, cada sector trabajaba por su lado, no sabían lo que hacían los otros, no se coordinaban y a veces hasta se duplicaban. Este diagnóstico los llevó

a establecer una junta de delegados. Este mecanismo se reforzó con un boletín, en el que se informaba las actividades de cada grupo. Luego miraron que acciones podían hacer conjuntamente, y posteriormente pensaron en crear una entidad con personería jurídica” (Salazar, Alonso. 2003:44).

De este proceso surgió, en 1994, Picacho como organización de segundo grado, formada por diversos grupos de adultos y de organizaciones juveniles de la zona. Las organizaciones que se vincularon fueron variadas en tipo, alcance y área de trabajo. Entre ellas organizaciones dedicadas al cuidado de los niños, a actividades productivas, a promover la consecución de infraestructura, a temas de comunicación o de educación. Se vincularon todas las organizaciones de la comunidad que veían la importancia de coordinarse y pensar en una perspectiva de desarrollo local. Entre ellas la Corporación Multiactiva El Mirador, la Cooperativa de Trabajo Asociado Manos Activas, la Unión de Padres de Familia, el Proyecto de Educación de Adultos, las Asambleas Familiares, el Grupo de Comunicación El Mirador, la Junta de Acción Comunal Santa Teresa, la Prejunta de Acción Comunal El Triunfo, y las asociaciones de madres comunitarias Emprendedoras de Futuro, El Triunfo, Guías de Futuro, y Amor y Esperanza (Salazar, Alonso. 2003:45).

En medio de los avances en la coordinación entre organizaciones irrumpió con fuerza la violencia en la Comuna 6. La disputa territorial entre milicias y bandas generó amenazas y muertes y limitó inmensamente la libertad para transitar en el barrio y para la actividad comunitaria. Todo ello generó inmensas dificultades para el trabajo de Picacho con Futuro, pero a su vez les impulsó a jugar un papel activo en la creación de un pacto de no agresión en 1995 entre bandas y milicias y en la reinserción de los jóvenes, dándole legitimidad al pacto y permitiéndole a la corporación foguarse como gestora de proyectos.

Este pacto de no agresión hizo del cambio cultural una herramienta central para establecer límites a los comportamientos violentos. Para su desarrollo se establecieron dos fases; la primera correspondió a la resocialización a través de jornadas de recreación, talleres de integración entre los jóvenes de las bandas y talleres de crecimiento personal. En la segunda fase se elaboraron políticas de empleo y educación que permitieran una reinserción real de los jóvenes. “Por primera vez en la historia de la ciudad, los actores del conflicto cesaban su enfrentamiento por la presión y la convocatoria comunitaria. Y en segundo lugar, se establecían una serie de regulaciones sociales no violentas para el desenvolvimiento de la zona, que potencialmente indican cómo una comunidad puede hacer su “constitución social” y sembrar los principios básicos de convivencia que el país requiere” (Salazar, Alonso. 2003:45).

En 1998, Picacho comenzó a trabajar con FOCUS, en un proyecto que llamaron Cojámosla Suave. El proyecto se orientó a generar espacios de convivencia a través de un proceso de paz, al que contribuyó con la creación y mantenimiento de la Escuela de Formación en Solución de Conflictos. Más adelante, un nuevo proyecto “Organicémonos pues II” fue apoyado por FOCUS. Este proyecto estuvo orientado al fortalecimiento de las organizaciones juveniles para hacer posible la participación de los y las jóvenes en la gestión y ejecución del plan de desarrollo local de la Comuna 6, parte alta.

Se trabajó en el fortalecimiento y empoderamiento de siete organizaciones juveniles, a través de talleres de capacitación, acompañamiento en la elaboración de los planes de trabajo de las organizaciones y estímulo a la red que conformaron entre ellas. También se trabajó en el

fortalecimiento del equipo interno de la corporación y en la actualización de su centro de producción audiovisual. “Como parte del proyecto con FOCUS se creó el Centro de Información Juvenil que acerca a los jóvenes a las nuevas tecnologías de la información. En él se han atendido más de mil jóvenes. También se fortaleció el Centro de recursos audiovisuales, que hoy vende servicios de producción de radio y televisión, con lo que ha logrado duplicar en ingresos la inversión que se hizo en su montaje. Varios de los jóvenes que se iniciaron en Picacho con Futuro hoy trabajan con medios de comunicación de la ciudad”. (Fundación Corona, 2008: 68)

El apoyo que recibió Picacho con Futuro de parte de la Fundación Social y del Fondo FOCUS-Medellín a lo largo de los años contribuyó a dinamizar los activos comunitarios, fortalecer las organizaciones, apoyar la constitución de redes y el trabajo coordinado entre estas organizaciones y contribuir a que ese conjunto de organizaciones y líderes comunitarios contarán con mejores capacidades para convertirse en protagonistas claves de la localidad y actores centrales de sus procesos de paz y desarrollo.

 **Volver**

Retos y posibilidades del fortalecimiento basado en la prestación de servicios

Los ejemplos descritos atrás muestran que es posible prestar servicios y generar capacidades de manera simultánea. Los tres casos lograron enfrentar uno de los mayores riesgos de las estrategias centradas en los servicios: el convertir a la comunidad en receptora pasiva de los mismos y por tanto no contribuir a su empoderamiento.

Todos muestran no sólo la posibilidad de fortalecer capacidades de manera simultánea a la prestación de servicios sino modalidades en esta estrategia. En el caso de Huancavilca, el Centro de Desarrollo Integral Comunitario del Guasmo tiene como perspectiva continuar como centro con aportes de entidades privadas y gestionado por estas entidades pero generando capacidades en las organizaciones y personas con las que trabaja. En el caso de Casulo, el centro promovido por el Instituto de Ciudadanía Empresarial y apoyado con aportes de entidades privadas y públicas, se ha creado una nueva organización para su gestión y se han dado pasos para la transferencia paulatina del control de esta organización a la comunidad.

Por último, el caso de Picacho se propuso desde el inicio ser una entidad comunitaria de segundo grado en cuya conformación y fortalecimiento las entidades privadas jugaron un papel de apoyo y facilitación. En Picacho, nos dice Salazar, la Fundación logró la creación, fortalecimiento y consolidación de una entidad autónoma que actualmente tiene un papel estratégico en la Comuna 13 de Medellín. Esto se diferencia de otra intervención de la misma Fundación Social, donde de acuerdo con este autor, “no les enseñaron a pescar”. En esa intervención, a diferencia de la de Picacho, la Fundación brindó posibilidades y recursos a los grupos sin exigir compromisos. Con ese tipo de intervención se generó un cierto grado de paternalismo que impidió a los grupos y líderes desarrollar las capacidades necesarias para construir la autogestión y autonomía institucional (Salazar, Alonso, 2003).

La estrategia de prestación de servicios ligada a procesos de empoderamiento es de largo plazo, especialmente cuando se trabaja en territorios con grupos incipientes u organizaciones débiles, como en los tres casos analizados. Como vimos, a través de los servicios y el apoyo a la conformación y fortalecimiento de las organizaciones comunitarias se ha logrado en el curso de varios años generar instituciones de apoyo y procesos de desarrollo comunitario más consolidados. Esta temporalidad puede variar con una estrategia centrada en proyectos, como la que analizaremos en la próxima sección.

 [Volver](#)

Fortalecer capacidades mediante el apoyo a proyectos de organizaciones comunitarias

Un amplio grupo de fundaciones tiene programas de apoyo a organizaciones comunitarias. Una de las formas más comunes de este apoyo es la financiación y acompañamiento a proyectos y organizaciones, una estrategia utilizada por varios de los miembros de RedEAmérica y sobre la cual esta Red ha producido [un gran aprendizaje](#). Varios de los miembros de esta Red han constituido [fondos](#) a partir de sus propios recursos y con aportes adicionales de fundaciones o de agencias de desarrollo nacionales e internacionales para cofinanciar y acompañar proyectos diseñados por organizaciones comunitarias.

Una particularidad de los proyectos de desarrollo comunitario es que además de cumplir con la función de enfrentar un reto específico de la comunidad, son una importante oportunidad para el aprendizaje social y el empoderamiento de las personas así como para la generación de las capacidades de las organizaciones comunitarias. Sean proyectos de cualquier área temática, educación, salud, generación de ingresos, además de producir resultados específicos en el área en cuestión, pueden contribuir a catalizar y promover procesos comunitarios y de fortalecimiento organizacional. En esta perspectiva, los proyectos no son solo medios para el logro de resultados tangibles o para la generación de productos específicos, sino que son también instrumentos para facilitar y apoyar el desarrollo de las comunidades y el proceso de construcción de las capacidades individuales, organizacionales y comunitarias.

Las fundaciones y empresas pueden jugar un papel fundamental en la construcción de las capacidades de las organizaciones durante el proceso de acompañamiento de los proyectos que apoyan, vía asesoría técnica, formación, capacitación individual a las organizaciones o transversal para grupos de organizaciones; apoyo a procesos horizontales de aprendizaje; establecimiento de puentes entre las organizaciones y entre estas y agencias gubernamentales y de cooperación; promoción de pasantías, intercambios y encuentros entre grupos y organizaciones comunitarias. Estos procesos de fortalecimiento organizacional le generan un valor agregado a las organizaciones permitiendo no sólo que los proyectos logren los resultados esperados sino que se fortalezca la organización para el diseño y realización de futuros proyectos.

El tipo de proyectos y el alcance del fortalecimiento de los grupos u organizaciones puede variar, pero lo que es común entre las entidades que apoyan proyectos con una orientación de generación de capacidades es que ponen el desarrollo comunitario y organizacional como marco central en el curso del proyecto.

A continuación queremos presentar dos experiencias de fundaciones que apoyan proyectos con este enfoque de fortalecimiento organizacional. Una de las experiencias es en una zona con baja densidad organizacional, donde se trata de generar grupos y tejido social a través de pequeños proyectos, pues no existen organizaciones formales que tengan la capacidad de presentar sus proyectos a un concurso y menos aún existe la formalidad necesaria para recibir directamente los recursos y hacer la gestión de los mismos. La otra experiencia es la de un grupo de fundaciones que deciden de manera colaborativa establecer un fondo y apoyar organizaciones formalmente constituidas con un grado importante de consolidación.

La idea al presentar estas dos experiencias en puntos distantes de un continuo, es mostrar que a pesar de los diversos contextos institucionales y organizaciones es posible mantener una misma orientación y perspectiva del papel de los proyectos en el fortalecimiento organizacional. Nos referimos en el primer caso a la experiencia de la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC) en México y sus programas de desarrollo comunitario en Ciudad Juárez y en Jiménez, y en el segundo caso al Fondo FOCUS-Medellín. Veamos estos casos con más cuidado.

- [FECHAC: el impulso de grupos comunitarios a partir de pequeños proyectos](#)
- [El Fondo de Fortalecimiento de Organizaciones Comunitarias Urbanas \(Fondo FOCUS\).](#)³
- [Retos y posibilidades del fortalecimiento basado en el apoyo a proyectos](#)

⬅ Volver

FECHAC: el impulso de grupos comunitarios a partir de pequeños proyectos

La Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C. (FECHAC) otro miembro reciente de RedEAmérica, trabaja en un contexto de crecimiento de la violencia y de rápido resquebrajamiento del tejido social y en una zona de muy baja densidad de organizaciones de la comunidad, especialmente en Ciudad Juárez y en Jiménez. En ese contexto, FECHAC desde 2008 promovió la formación de grupos a partir de propuestas y demandas sencillas de miembros de la comunidad.

En algunos casos la solicitud de las personas era la de aprender manualidades, en otros, recibir un servicio de consulta médica, aprender a hacer productos básicos de limpieza para el hogar, aprender costura o mejorar la producción de quesos. Ante esas demandas, FECHAC podría haberse limitado a ofrecer un servicio tradicional de capacitación a las personas interesadas, pero en lugar de esto resolvió promover la creación de grupos de base alrededor de las necesidades planteadas por las diversas personas de la comunidad y utilizar los proyectos como catalizadores del desarrollo comunitario.

Dos años después, en 2011, gracias al apoyo financiero y al acompañamiento de FECHAC y de otras organizaciones aliadas, existen 16 grupos de base en la zona del Arroyo del Indio y 8 en el suroriente y poniente de Ciudad Juárez. En Jiménez se han creado hasta el momento más de 20 grupos. El tamaño de los grupos es variable pero en promedio están compuestos por 20 personas, la mayoría mujeres que están sufriendo en carne propia los estragos de la violencia. Ellas habían limitado sus interacciones por el temor generado por la violencia, las muertes cercanas y la presencia de bandas en los barrios.

Los grupos de base constituidos a partir del proyecto les proveen ahora las capacidades individuales en un oficio, el cual les genera un pequeño ingreso o un ahorro. Tan importante como estas habilidades individuales y los ingresos generados, estos grupos se han convertido en espacios donde las mujeres tejen vínculos de confianza, comparten experiencias de vida y apoyan a quien tiene dolor o a quien tiene dificultades económicas a través de actos de solidaridad.

Gracias a la confianza que se ha generado entre ellas, empiezan a participar en la construcción de un futuro posible y avanzan en la planeación y ejecución de nuevos proyectos colectivos. En estos casos, el proyecto se ha convertido en un espacio donde se aprende el valor de actuar en grupo y las habilidades para la acción colectiva.

La formación de capacidades básicas de planeación de acciones colectivas, o de gestión de recursos se está realizando en el curso de los proyectos. A partir de los procesos de acompañamiento (asesoría técnica, apoyo personal, capacitación, facilitación de dinámicas de grupos) se ha creado la suficiente confianza entre un grupo de personas que no tenían previamente vínculos fuertes entre ellas, pues en general son pobladores llegados de diferentes lugares de México en búsqueda de oportunidades de trabajo.

Se ha creado también la suficiente solidaridad e identidad grupal para compartir lo personal y para iniciar trabajos de grupo o acciones colectivas, y especialmente para constituir una red social de apoyo y protección entre personas que afrontan los inmensos retos de la violencia creada por el narcotráfico.

El “trueque de saberes”, como denominan la entidad que apoya a FECHAC en su trabajo en Jiménez, el Centro de Educación en Apoyo a la Producción y el Medio Ambiente, A. C. (CEP parras),² se ha constituido en el corazón de la metodología del desarrollo comunitario. Este trueque de saberes consiste en el intercambio de conocimientos, prácticas y saberes específicos entre los miembros de los grupos de base. El supuesto que hay detrás de esta metodología es que todos en el grupo tienen algo que aportar y a la vez pueden aprender de otros. En ese sentido, el intercambiar saberes entre los miembros del grupo genera un enriquecimiento continuo y una dinámica de empoderamiento que contribuye a que los miembros de un grupo de base no se conviertan en receptores pasivos de conocimiento de afuera. Hay externos que aportan saberes (el profesor, la FECHAC, el promotor, etc.) pero eso no invalida el saber de los miembros del grupo. A su vez, los externos también reciben de los grupos e intercambian saberes con ellos. El aprendizaje en esta metodología no es de una sola vía. Todos aportan y reciben y en ese proceso de constante diálogo y de continuas acciones colectivas, el grupo crece y se fortalece.

El reto que tiene ahora FECHAC es continuar apoyando el fortalecimiento de cada uno de los grupos y a la vez contribuir a generar un mayor vínculo entre ellos. En ese proceso podrá ir ampliando el potencial de los grupos y fortalecer una red de apoyo social que tenga un mayor peso en la orientación de sus destinos y una mayor capacidad de afrontar y contrarrestar la violencia creciente.

El trabajo de FECHAC nos enseña que una fundación puede tener un papel activo en la creación y fortalecimiento de grupos comunitarios. Puede ser igualmente catalizadora del desarrollo de grupos y de relaciones entre ellos a partir de formas sencillas pero continuas de acompañamiento.

² Ver Alvarez, Serna, José Luis y colectivo del CEP-parras. Trueque de saberes: intercambio y diálogo. Aguirre y Castro Impresores. 2010.

[!\[\]\(57c18b879714b128ac3cf0d79c251988_img.jpg\) Volver](#)

☑ El Fondo de Fortalecimiento de Organizaciones Comunitarias Urbanas (Fondo FOCUS).³

El Fondo FOCUS fue creado en 1995 por otro miembro de RedEAmérica, la Fundación Corona, para financiar proyectos en Bogotá. Posteriormente se creó otro fondo similar en Medellín. El Fondo FOCUS Medellín es producto de una alianza a la que se sumaron varias entidades: Fundación Corona, Fundación Bancolombia y Fundación Interamericana (IAF), entre otras.

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”.

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 comunitario, el objetivo del apoyo del Fondo a los proyectos es el 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.

Esto se realiza a través de talleres colectivos para el conjunto de las organizaciones que reciben las donaciones, asesoría técnica sobre temas particulares a cada organización, estrategias de cooperación horizontal entre organizaciones (pasantías, encuentros, eventos) y acompañamiento continuo al desarrollo de los proyectos.

El Fondo FOCUS Medellín es un fondo dinámico que ha tenido diversas fases en su evolución, derivadas del continuo aprendizaje sobre su propio proceso. Lo más significativo para destacar es que inicialmente el Fondo apoyó organizaciones individualmente consideradas, algunas de ellas de segundo grado, otras de tercer nivel. Desde 2006, el Fondo no apoya organizaciones sino redes, y a partir del 2008, la estrategia de acompañamiento enfatiza en el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y la importancia de la participación en políticas públicas.

Las organizaciones y redes apoyadas están conformadas por grupos de población de escasos recursos económicos quienes “tienen como propósito aunar esfuerzos de las comunidades locales sumando la capacidad de liderazgo, convocatoria y concertación interna y con organismos públicos y privados para poner en marcha propuestas de interés colectivo y público, y proyectarse e incidir en el mejoramiento de las condiciones integrales de vida de sus miembros y comunidades.” (p.28 y 29)

Buscando generar capacidades en el curso de los proyectos, FOCUS pone en el centro de su estrategia el aprendizaje. Aprendizaje tanto de las organizaciones, como del Fondo mismo. FOCUS busca que todas sus acciones tengan un contenido pedagógico, es decir, que el acompañamiento y la gestión de los proyectos genere un escenario de aprendizaje para las organizaciones y para el Fondo mismo. “El desarrollo de capacidades implica aprender a hacer, a conocer y a ser en determinadas áreas de la vida organizacional. Por eso el fortalecimiento organizacional va mucho más allá de la financiación de proyectos sociales o la dotación de equipos, o el cubrimiento de vacíos presupuestales. Es una apuesta por el aprendizaje a partir de una visión estratégica del desarrollo de las organizaciones; se trata de potenciar equipos de trabajo calificados, que sean visionarios en lo estratégico, sólidos en lo técnico de sus servicios, democráticos en lo interno, transparentes y ordenados en el manejo de los recursos y eficaces en su gestión” (p.15).

El aprendizaje que propone FOCUS no es algo que ocurre al lado o antes del proyecto. Su perspectiva y sus grandes logros se han dado al poder establecer una metodología que promueva el aprendizaje durante los proyectos. “Parte muy importante del aprendizaje que hacen las organizaciones se da en la gestión del proyecto, no sólo en la ejecución de los componentes pedagógicos del mismo. Las organizaciones comunitarias aprenden mucho en el proceso de diseño y negociación del proyecto, el seguimiento y la evaluación, en la sistematización y en las relaciones con la coordinación y con el Comité Directivo. Dentro del Fondo no son tareas puramente administrativas o de control externo. La cofinanciación del proyecto es parte de la estrategia de aprendizaje. Obliga a tener o buscar otras fuentes, permite movilizar más recursos, evita dependencias. Así mismo la exigencia en la calidad y rigurosidad en el manejo de los recursos”. (p.22)

El proceso de aprendizaje se realiza durante el proyecto respetando la autonomía de las organizaciones y contribuyendo al fortalecimiento de la misma. El respeto por la autonomía de las organizaciones “implica que el punto de partida para el fortalecimiento sean las necesidades, intereses, problemas, capacidades y potencialidades de las organizaciones comunitarias y no sólo, ni principalmente, las de las entidades asesoras o cofinanciadoras.” La contribución al fortalecimiento de la autonomía conlleva a “entender desde el inicio que el acompañamiento al fortalecimiento tiene un principio y tiene un final y ello induce a que las organizaciones se vayan soltando en la medida en que se van cumpliendo los propósitos del fortalecimiento. Autonomía no es sinónimo de autosuficiencia. Hasta las organizaciones más fuertes tienen asesores. Lo importante es que en cada caso se definan propósitos y en función de ellos se fije un principio y un final para la intervención.” (p.24)

En este proceso de acompañamiento y facilitación del aprendizaje, el Fondo FOCUS Medellín pretende que las organizaciones comunitarias:

1. Tengan un mayor impacto en la población, porque cualifican, diversifican y aumentan su oferta de enfoques y metodologías de atención a la población objeto.
2. Incidan en la formulación de políticas al intercambiar y divulgar sus conocimientos.
3. Trabajen en común, gracias a la formación de redes y alianzas de cooperación entre ellas y con otro tipo de organizaciones de la sociedad. Con sentido de lo público y preocupación por insertarse en los procesos del desarrollo local.
4. Sean organizaciones democráticas con equipos calificados que tomen decisiones participativamente, con formas de relacionarse y de dirigir la organización colectiva y colegiadamente.
5. Logren eficiencia y orden en la gestión de sus recursos técnicos, tecnológicos, financieros y locativos, entre otros.

Por supuesto que la estrategia de FOCUS no está exenta de retos pues implica cambios tanto a nivel de la entidad que apoya y acompaña, así como de las organizaciones que son apoyadas. Como bien lo dicen en la sistematización de su proceso: “asimilar un enfoque de fortalecimiento orientado al impacto y al aprendizaje por parte de organizaciones que por tradición acceden a recursos sin mayores exigencias es fuente de tensiones constantes. Es un cambio sustantivo de rol: de beneficiarios a ejecutores, con nuevos retos y responsabilidades. Dado que se puede prever que se van a dar estas tensiones es muy conveniente advertir de entrada las implicaciones de acceder a un proceso con estas características. Esto implica estar insistiendo en que no se trata solo de cumplir compromisos sino de lograr resultados, que el proyecto es un escenario de aprendizaje no solo una fuente de recursos, que se trabaja con equipos y no con personas aisladas, que el proyecto debe permear a la organización y que sin constancia no se logra acumular aprendizaje.” (p.51)

³ La descripción del Fondo FOCUS-Medellín se base en el trabajo de sistematización de once años de experiencias del Fondo. Ver Fundación Corona. “El Fondo Focus en Medellín. Pensar lo que se hace y hacer lo que se piensa”. 2008. ([Ver el documento](#))

 **Volver**

▼ Retos y posibilidades del fortalecimiento basado en el apoyo a proyectos

Lo que nos enseñan los casos de FECHAC y el Fondo FOCUS es que los proyectos pueden ser herramientas de gran valor para apoyar procesos de fortalecimiento organizacional. El fortalecimiento organizacional no es algo que tiene que suceder aparte de los proyectos, se puede realizar en su desarrollo. En la ejecución de proyectos en diferentes áreas temáticas (salud, educación, generación de ingresos, etc.), las fundaciones pueden apoyar la generación de capacidades de las organizaciones y de las comunidades. Para hacerlo, FECHAC y el Fondo FOCUS, no se limitan a financiar proyectos, sino que además los acompañan para promover el aprendizaje social y empoderamiento de las personas y organizaciones involucradas en el proyecto.

El papel de las fundaciones y empresas al apoyar proyectos en una perspectiva de generación de capacidades es doble: cofinanciar y acompañar. Las organizaciones reciben recursos para su proyecto de una fundación o una empresa y de forma complementaria reciben acompañamiento durante su ejecución. Este acompañamiento, una combinación de capacitación, oportunidades de intercambio con organizaciones pares, apoyo para la autoevaluación y elaboración de planes de mejoramiento, asesoría en áreas específicas, por ejemplo, permite, al final del proyecto, cumplir con resultados tangibles propuestos en el mismo proyecto y avanzar en el proceso de fortalecimiento interno de la organización, en sus capacidades de vincularse con otras organizaciones y para actuar proactivamente en el espacio público. Este fortalecimiento de las capacidades es lo que le permitirá a las organizaciones contar con las condiciones básicas para participar de forma sostenida y aportar soluciones de forma activa a los retos continuos del desarrollo de su localidad.

Uno de los riesgos con esta estrategia de apoyo a proyectos es sobrevalorar el proyecto y no vincularlo a los procesos de desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones y de las comunidades. El proyecto es un instrumento de intervención que organiza unos recursos y unas herramientas específicas para el logro de unos objetivos en un periodo de tiempo. Si este proyecto no se articula de manera clara con los procesos comunitarios y organizacionales previos y no se orienta a garantizar el fortalecimiento de las capacidades, producirá quizás unos resultados tangibles en materia de educación, salud o de generación de ingresos, pero no contribuirá a catalizar y fortalecer el proceso de desarrollo comunitario y el empoderamiento de las personas y las organizaciones para tener un mayor control sobre su futuro.

Para profundizar en diferentes estrategias de cofinanciación y acompañamiento RedEAmérica ha producido varios [manuales](#) y [documentos](#) que complementan esta sección.

← Volver

Fortalecer capacidades en procesos de apoyo al desarrollo local

Algunas fundaciones y empresas buscan ir más allá del apoyo a proyectos de organizaciones específicas y quieren contribuir al desarrollo de un territorio como un todo. Para esto promueven la participación y articulación de los diferentes actores de la comunidad en torno a intereses comunes y planes de desarrollo local. Este tipo de intervención, denominada de desarrollo local, tiene un potencial mayor que el apoyo a proyectos específicos de organizaciones pero también un mayor grado de complejidad.

En esta sección describiremos inicialmente los componentes esenciales en el proceso de desarrollo local y posteriormente el tipo de capacidades que entran en juego en este proceso. Seguiremos muy de cerca en esta sección el [trabajo de sistematización](#) realizado por RedEAmérica sobre la intervención de sus miembros en el desarrollo local.⁴

1. [Los componentes del desarrollo local](#)
2. [El ciclo de desarrollo local y el fortalecimiento de las capacidades comunitarias](#)
3. [Retos y posibilidades de las intervenciones de desarrollo local](#)

[← Volver](#)

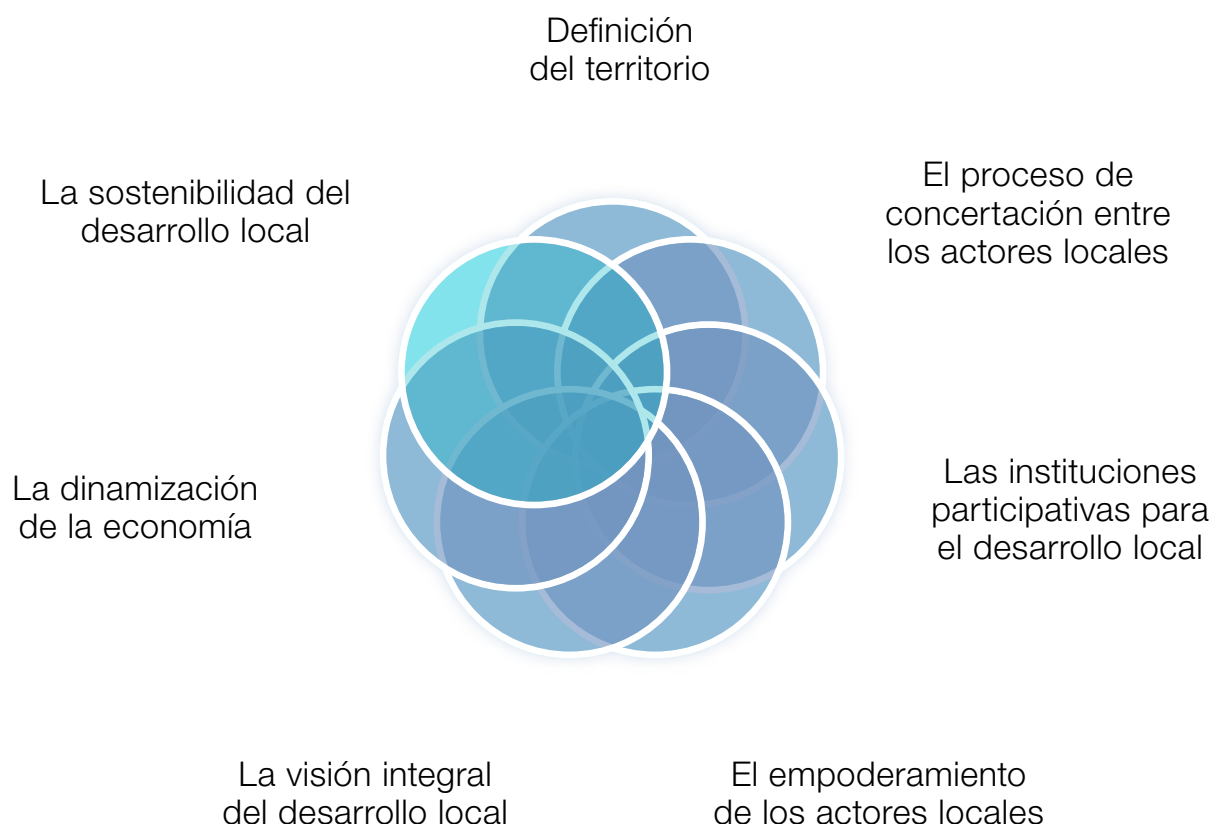
⁴ Ver el documento realizado para RedEAmérica por Villar, Rodrigo (Fundación DIS). Vinculando el desarrollo de base con el desarrollo local: estrategias de intervención de los miembros de RedEAmérica. Fundación Minetti. RedEAmérica. 2007.

Los componentes del desarrollo local

El desarrollo local tiene como unidad un territorio. En ese territorio, sea un municipio, una región o un barrio de una ciudad, se pretende que los diferentes actores (gubernamentales, empresariales y de la sociedad civil, incluidas las organizaciones de base) *concerten* de manera democrática la definición de las prioridades de la localidad, estructuren un plan integral local de forma participativa y desarrollen un sistema de gestión en el cual los diferentes actores puedan incidir.

Para estos propósitos, el desarrollo local requiere de *instituciones locales* donde las organizaciones de base puedan participar junto con el conjunto de actores de la localidad. Estas instituciones locales son el ente coordinador del proceso de desarrollo local y el que le da *sostenibilidad* al mismo. Entre las tareas de esta institución está el facilitar la generación participativa del plan de desarrollo local, la creación de grupos de trabajo para su seguimiento e implementación, *la dinamización de la economía local* a partir de los activos y el potencial de la localidad, y el empoderamiento para lograr la inclusión política, social y económica de las poblaciones de bajos recursos tanto en los procesos decisorios como en los beneficios del desarrollo.

Siguiendo estas ideas, los componentes esenciales en un programa de desarrollo local se pueden graficar de la siguiente manera



Sostenibilidad del desarrollo local:

La sostenibilidad de un proceso de desarrollo local va más allá de la sostenibilidad de cada una de las organizaciones que participan en el desarrollo local y se relaciona con la sostenibilidad de las localidades y de su proceso de desarrollo. Como dice De Souza Ribas: *”Si, por supuesto, la sostenibilidad de las organizaciones de base depende de su capacidad para relacionarse con otras organizaciones, la formación de redes interorganizacionales o intersectoriales colaborativas gana un significado más amplio cuando se articula a procesos de desarrollo local sustentable. De hecho, aún siendo la sustentabilidad de las organizaciones y de las redes interorganizacionales una finalidad válida desde el punto de vista de los intereses específicos de las propias organizaciones, su justificación última reside en el desarrollo del sistema que las abriga: las comunidades locales. (De Souza Ribas, E. y Ribas, F: 2007:4)*

Dinamización de la economía local:

El desarrollo local requiere ponerle atención a estrategias de generación de activos y capacidades de las poblaciones pobres para que puedan participar del desarrollo económico. Los activos y capacidades involucrados en el desarrollo económico local son tanto individuales como organizacionales. Entre los activos individuales están la tierra, la vivienda, los medios de subsistencia, los ahorros y otras formas de capital físico o financiero. Entre las capacidades individuales aquellas que entran en la categoría de capital humano (educación, salud, habilidades para el trabajo) y las psicológicas (identidad, autoestima y habilidad para imaginar un mejor futuro). Los activos y capacidades colectivas se relacionan con los activos y capacidades de las organizaciones, redes, alianzas.

El desarrollo local se hace alrededor de los activos y el potencial de la localidad. La inversión para el desarrollo local se realiza para potenciar los talentos, activos y recursos locales, y para que los actores locales tengan las capacidades necesarias para orientar el desarrollo de acuerdo con una visión compartida de futuro. “Si todas las localidades fuesen iguales no tendría sentido el concepto de desarrollo local y, en rigor, tampoco el de local” (Franco, Augusto. Sin fecha: 9). Los términos competitividad local, ventaja comparativa de la localidad, diferenciación, activos locales, identidad local, vocación territorial, potencialidad del territorio, etc. están presentes en la literatura sobre el desarrollo local y todos ellos se refieren de alguna manera al potencial específico que está en la base del desarrollo local.

Visión integral del desarrollo local:

Cuando se apoyan proyectos de organizaciones o de redes, en general esos proyectos se orientan a un área temática específica (educación, generación de ingresos, salud, cultura, medio ambiente, etc.). Las intervenciones orientadas al desarrollo local se caracterizan por la integralidad.

La integralidad en el desarrollo local tiene varios significados. Por un lado, la integralidad hace referencia a que el desarrollo local es *multiactorial* e integra a actores diversos en el proceso (actores del sector privado, cívico y gubernamental). La integralidad también hace

referencia a la *multisectorialidad* del desarrollo local. Cuando se piensa en el desarrollo local integrado no se está pensando solamente en el desarrollo económico, o en el social o en el cultural. Es la combinación de sectores y áreas temáticas la que está presente en el desarrollo local.

Empoderamiento de los actores locales:

En las intervenciones orientadas al apoyo de organizaciones y redes, el empoderamiento se promueve fundamentalmente a través del fortalecimiento de las capacidades colectivas de las organizaciones y de los individuos. Esas capacidades individuales y organizacionales siguen siendo fundamentales en el desarrollo local pero en este debe complementarse con las capacidades comunitarias para garantizar el buen desempeño en la relación entre los diferentes actores estratégicos de la localidad y sus organizaciones, así como las de participación de estos actores en espacios públicos de concertación y en procesos de influencia sobre las políticas públicas.

Las instituciones participativas para el desarrollo local:

A diferencia de las intervenciones orientadas a apoyar organizaciones o redes, donde los retos están centrados básicamente en el desarrollo de organizaciones específicas (organizaciones de jóvenes, organizaciones de pequeños productores, u organizaciones de mujeres, etc.), en las intervenciones orientadas al desarrollo local, el diseño, creación, desarrollo y fortalecimiento de instituciones locales de segundo grado se convierte en prioritario. Ejemplos de esta institucionalidad local son los comités gestores, las mesas de concertación, los consejos de desarrollo local, las asociaciones de desarrollo del municipio, las fundaciones comunitarias, las agencias de desarrollo local, etc.

Concertación entre actores locales:

A diferencia de las intervenciones orientadas al apoyo de proyectos de actores y organizaciones específicos, las intervenciones orientadas al desarrollo local buscan la participación del conjunto de actores estratégicos del territorio. Para lograr la participación de los actores estratégicos, se requiere su participación y concertación en los diferentes momentos del proceso (diagnóstico participativo, planeación y gestión participativa, evaluación participativa).

Territorialidad:

A diferencia de las intervenciones orientadas al apoyo de organizaciones específicas, las intervenciones orientadas al desarrollo local apoyan el desarrollo de la localidad como un todo.

Estos componentes del desarrollo local han estado presentes en los dos casos que exponemos a continuación, el del Programa Ortópolis Barroso promovido por el Instituto Holcim de Brasil y el Programa de desarrollo local del Bajo Sur de Bahía promovido por la Fundación Odebrecht de Brasil.

- [El Programa Ortópolis Barroso](#)
- [El Programa de desarrollo local del Bajo Sur de Bahía](#)

← Volver

▼ El Programa Ortópolis Barroso

Barroso es una ciudad de 21.000 habitantes situada en el estado de Minas Gerais, Brasil. En esa ciudad se instaló en los años cincuentas la fábrica de cemento Paraíso. Diez años más tarde esta fábrica era la segunda mayor productora de cemento de América Latina y ya para entonces “la ciudad dependía de la fábrica y la fábrica se sentía la madre de la ciudad” (Henriques, M. S, y Duarte Werneck, N. M. 2005: 15),

En 1996, Holcim Brasil adquiere la fábrica y establece la necesidad de hacer ajustes para su modernización productiva. Entre ellos, una fuerte reducción del empleo, que pasó de los 1.500 trabajadores a 420 personas entre empleados directos e indirectos. A pesar de los cambios, la población en la localidad continuó esperando respuestas asistenciales de la empresa para resolver sus problemas locales. (Henriques, M.S y Duarte Werneck, N.M. 2005:19-22)

En ese contexto de alta influencia de la empresa, el Instituto Holcim se preguntó “cómo romper el vicio del paternalismo y aplicar políticas de responsabilidad social corporativa que lleven a un desarrollo sustentable de Barroso. Cómo ayudar a la ciudad a buscar su propio camino, sin depender de la fábrica” (Henriques, M. S, y Duarte Werneck, N. M. 2005: 22). La respuesta a esta pregunta fue el Programa de desarrollo local Ortópolis Barroso.

El Programa Ortópolis Barroso busca promover el desarrollo local de forma sostenible en el municipio zona de influencia de la empresa. Para lograr este propósito, el Instituto Holcim convocó a representantes de la comunidad para construir juntos el futuro de Barroso a partir de una serie de talleres y reuniones con los líderes y representantes de organizaciones del municipio. De estas reuniones y talleres, surgió un plan estratégico y operativo que desde entonces orienta la construcción participativa del municipio.

“La idea era reunir a la sociedad barroense en torno a la identificación de los principales problemas de la ciudad, de un sueño colectivo de una nueva Barroso y de la identificación de objetivos y metas a ser alcanzados para mejorar continuamente las condiciones socio-económicas y la calidad de vida de la población. Estimulando los trabajos de movilización con voluntarios de la comunidad, alianzas con el gobierno, ONG y la sociedad civil organizada”. (Henriques, M.S y Duarte Werneck, N.M. 2005:22-23)

La Asociación Ortópolis Barroso (AOB) fue la institución creada para coordinar ese proceso de desarrollo local. Creada en 2004, está constituida por 120 miembros asociados. Tiene un administrador remunerado y 9 coordinadores voluntarios, cada uno encargado de la coordinación, monitoreo y seguimiento de uno de los ejes propuestos en el plan estratégico. La AOB cuenta actualmente con un fondo de inversión social con recursos provenientes del Instituto Holcim y de la Inter-American Foundation (IAF). Con este fondo se financian proyectos presentados por la comunidad dentro las prioridades establecidas en el plan. (Andrigueto, J. 2007)

El Programa Ortópolis Barroso ha tenido muchos avances en relación a la apropiación del proceso por parte de las organizaciones de la comunidad, al establecimiento de alianzas entre diferentes entidades y sectores del municipio y al relacionamiento con las autoridades municipales.⁵

⁵ Para conocer más sobre el Programa Ortópolis, ver: Milani, Francisco. Director de Recurso Humanos. Holcim Brasil. Programa Ortópolis: comunidad como agente de su propio desarrollo. En www.ficem.org

← Volver

☑ El Programa de desarrollo local del Bajo Sur de Bahía

La Fundación Odebrecht, en Brasil, seleccionó un territorio con el objetivo de experimentar un modelo de desarrollo alternativo. En este caso, el territorio es una región, la del Bajo Sur de Bahía. Esta región comprende 11 municipios con una población total de 259.191 personas, de las cuales la mayoría vive en la zona rural (53%) (Odebrecht, N. 2004:81). Es una región biodiversa, de gran riqueza ambiental, con remanentes importantes de Mata Atlántica. Sin embargo, en medio de la “exuberancia natural, la rica historia, el valioso patrimonio cultural y la gran potencialidad económica de la región, hay pobreza en la población del interior y del litoral, exhibiendo una clara paradoja de Riqueza y Pobreza” (Odebrecht, N. 2004:162).

En esa región de contrastes, la Fundación Odebrecht con su Programa de Desarrollo Integral buscó generar una “experiencia piloto que pueda establecer un paradigma de desarrollo regional sustentable, aplicable a otras regiones del Estado” (Odebrecht, N. 2004:23). Para esto, la Fundación diseñó una intervención integral con líneas que vinculan los cuatro tipos de capital presentes en el desarrollo: ambiental, productivo, humano y social (Odebrecht, N. 2004: 166-168). Esta integralidad en la intervención de la Fundación Odebrecht es uno de los rasgos definitorios del desarrollo local. Como lo dicen dos analistas del tema:

“La experiencia del Bajo Sur evidencia que, cuando el objetivo es el desarrollo local sustentable, debe evitarse, tanto cuanto sea posible, concentrar acciones en un único eje temático o sector de actuación. Al contrario, se vuelve estratégico realizar acciones en áreas diversificadas: educación, trabajo, fortalecimiento familiar, preservación ambiental, construcción de redes interinstitucionales, fortalecimiento de la ciudadanía, etc. La articulación de iniciativas en diferentes áreas, con el desarrollo de diversas instituciones locales, evita la duplicación de esfuerzos y potencializa los resultados.” (De Souza Ribas, E. y Ribas, F: 2006:47)

Además de la integralidad temática, la Fundación Odebrecht ha fomentado la acción conjunta y articulada entre los diferentes niveles de gobierno (federal, estatal y municipal) con las empresas y la sociedad.

“La complejidad del modelo de gobierno y de la estrategia de actuación con base en los cuatro capitales (ambiental, productivo o económico, humano y social) requieren de un Sistema de Comunicación eficaz, capaz de unir y vincular toda una red de instituciones, con base en una cultura única y con vista a resultados tangibles e intangibles...Para cuidar del sistema de comunicación, fomentando el flujo y reflujo de informaciones útiles e inteligentes para la toma de decisiones, el Programa de Desarrollo Regional, Integrado y Sustentable cuenta con el apoyo del Instituto de Desarrollo Sustentable del Bajo Sur de Bahía (Instituto de Desenvolvimento Sustentável do Baixo Sul da Bahia) (IDES) (Odebrechet, N. 2004:165)

El IDES es una entidad de interface entre el Consejo de Gobierno donde están las instituciones que financian el programa (dos representantes de la Fundación Odebrecht, dos representantes del gobierno estadual y dos representantes de la Asociación de Municipios)⁶ y las organizaciones locales.⁷ El IDES participa activamente en las deliberaciones del Consejo de Gobierno pero no en calidad de decisor. El IDES es más una entidad coordinadora y ejecutora de los programas de desarrollo local.

La relación con organizaciones de base local de parte de IDES es muy activa. Esta institución promueve la formación y fortalecimiento de las organizaciones y líderes comunitarios así como la participación de éstos en los comités gestores a nivel local. El IDES les presta una amplia gama de servicios a las organizaciones, desde el apoyo para la comunicación hasta soporte técnico y formación en diversas áreas. Tiene programas para la profesionalización de las cooperativas, la formación de líderes locales, la búsqueda, ampliación y consolidación de nuevas alianzas, la creación y mejora de unidades de producción y la universalización del modelo educativo. El IDES abre puertas y pone en contacto a las cooperativas para negociar sus productos, pero las cooperativas se encargan del proceso mismo de negociación. (Castro, M. 2007)

El éxito del Programa del Bajo Sur en el área económica es reconocido nacional e internacionalmente. Su efecto en el aumento de productividad, mejora en los procesos de producción y en la calidad de los productos, aumento en ventas e ingresos de los participantes en las diferentes cadenas productivas, ha sido significativo. En este campo, la Fundación apoya a las organizaciones a lo largo de las cadenas productivas y en diferentes aspectos de la producción, comercialización y consumo de los productos con los que han trabajado (yuca, palmito, palma piasava, acuicultura, etc.).

También trabaja con las cooperativas en procesos educativos, de transferencia tecnológica, acceso a la información y conocimiento, generación de una visión empresarial y en el apoyo financiero para lograr mejorar la calidad, productividad y rentabilidad de los productos. En relación con la comercialización se han orientado a generar valor en este proceso, apoyando la calidad, productividad, rentabilidad, valor agregado y regularidad de los procesos del aliado comercial. Y a nivel del consumo se busca crear precios justos que contribuyan a una distribución justa del ingreso. (Castro, M. 2007)

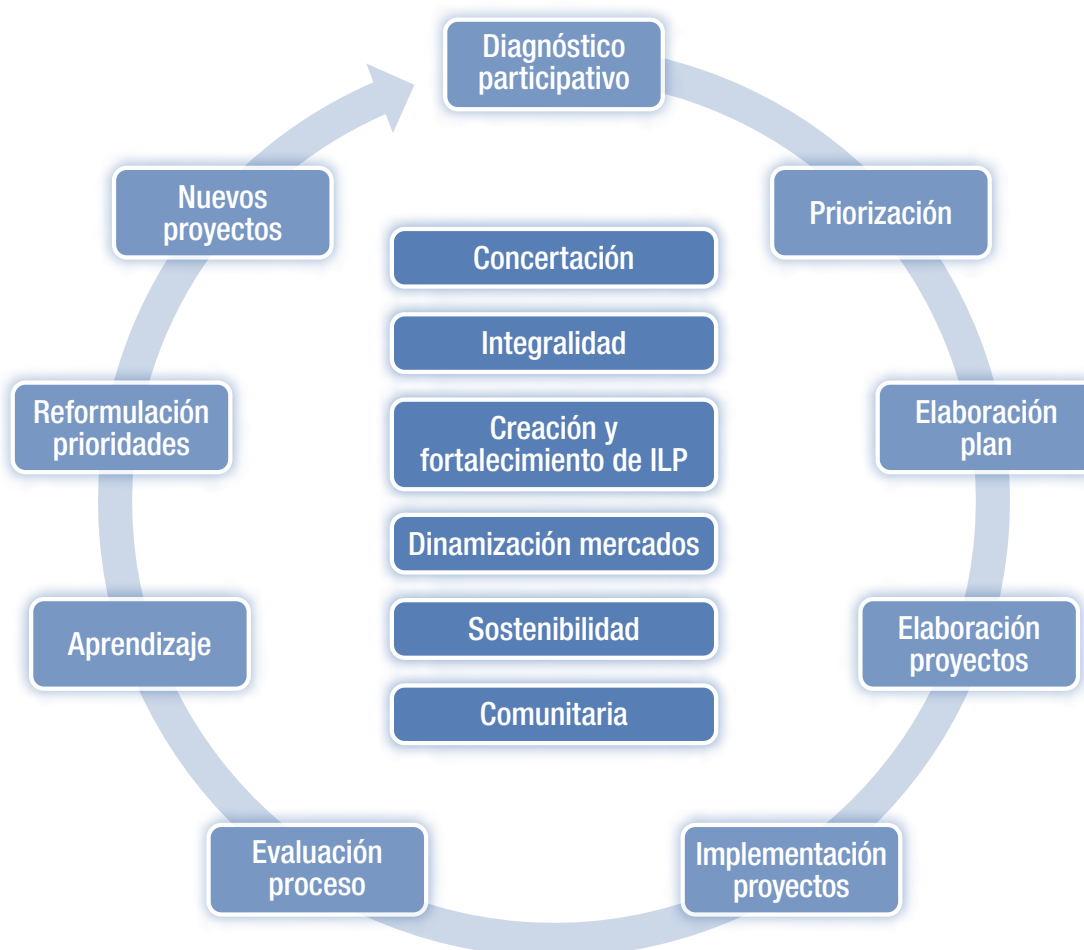
⁶ Actualmente se está incorporando una organización local al Consejo de Gobierno.

⁷ Entre estas organizaciones locales se encuentran las diferentes cooperativas promovidas por el programa (Cooperativa de Productores Rurales de Presidente Tancreado Neves, Coopatan; Cooperativa de Productoras y Productores del Area de Protección Ambiental de Pratigi, Cooprap; Cooperativa de Productores de Palmito del Bajo Sur de Bahía, Coopalm; Coopemar) los diferentes espacios educativos y de promoción social (Casa Joven para la Educación Rural de Calidad; Casa Familia del Mar del Bajo Sur de Bahía; Nueva Casa Família; Casa Familiar Agroforestal del Bajo Sur de Bahía),; las organizaciones orientadas a programas mediambientales (OCT para la promoción de la diversidad y AGIR, encargada del cuidado de Pratigi) y el el Insituto de Derecho y Ciudadania.

El ciclo de desarrollo local y el fortalecimiento de las capacidades comunitarias

Analizando los programas de Ortópolis Barroso, del Bajo Sur de Bahía y otros casos se puede establecer un ciclo para el proceso de intervención del desarrollo social. A continuación describimos el ciclo y posteriormente analizamos el papel que puede tener la fundación o empresa para buscar que en el curso de este ciclo se generen las capacidades comunitarias necesarias para que el desarrollo local sea sostenible.

Ciclo desarrollo local



A diferencia de un ciclo para el apoyo de proyectos de organizaciones específicas, el ciclo de desarrollo local tiene varios pasos adicionales que buscan generar acuerdos entre los actores estratégicos de la localidad sobre las prioridades, líneas de intervención e institucionalidad necesaria para garantizar la sostenibilidad.

El ciclo de desarrollo local se inicia con un diagnóstico de activos y necesidades de la comunidad, continúa con la priorización de las líneas programáticas y la elaboración de un plan de desarrollo local. A partir de este plan y guiados por las líneas programáticas acordadas, las organizaciones elaboran sus proyectos, los implementan y evalúan. El análisis entre los diferentes actores del desarrollo de esos proyectos permite un aprendizaje colectivo que puede generar ajustes o una nueva priorización y reorientación del plan de desarrollo.

Este ciclo de desarrollo local tiene unos ejes transversales que son los componentes esenciales del desarrollo local comentados atrás: la concertación continua entre actores estratégicos del territorio; la integralidad temática y entre actores; la creación, desarrollo y fortalecimiento de la institución de segundo grado para el desarrollo local; la dinamización de los mercados locales y la sostenibilidad del proceso de desarrollo local.

El papel de las fundaciones y empresas en el ciclo de desarrollo local es proactivo, continuo y en muchos casos de liderazgo. El propósito del acompañamiento en el desarrollo local ya no se limita al desarrollo de las capacidades de las organizaciones y los individuos. Se requiere darle una gran importancia a las capacidades comunitarias para garantizar el aprendizaje de líderes y organizaciones de relacionarse entre sí, trabajar en torno a intereses comunes y concertar permanentemente las prioridades del desarrollo.

Se requiere también apoyar la creación de las instituciones locales que se encargarán del desarrollo local. Y por último, es necesario llevar a cabo el aprendizaje social sobre el relacionamiento con el gobierno local, un asunto fundamental, sea este a nivel de alianzas público-privadas, participación en espacios de concertación con actores públicos y privados o en el papel de incidencia en políticas públicas y control y seguimiento de las mismas.

Veamos a manera de ilustración el papel de la Fundación Social en uno de sus procesos de intervención de desarrollo local.

➤ [El caso de la Fundación Social](#)

← Volver

☑ El caso de la Fundación Social

El papel de la fundación en la articulación entre organizaciones

A pesar de que las organizaciones de base son fundamentales en los programas de desarrollo local, la fundación o empresa no limita su intervención al apoyo de estas organizaciones sino que requiere relacionarse con el conjunto de actores participantes en el proceso. Este apoyo de la articulación de las organizaciones de base con otros actores en los programas de desarrollo local genera un reto institucional importante para empresas y fundaciones. Sobre este reto nos dice la Fundación Social al reflexionar sobre lo que ha significado trabajar en su modelo de Desarrollo Integral Local (DIL):

“En la nueva concepción (el DIL) no se trabaja sólo con las comunidades pobres. Ellas, aunque siguen siendo el objetivo fundamental, deben ser articuladas con otros actores claves para el desarrollo. En esa medida, las formas de actuación fueron ajustadas para operar con diferentes actores... El DIL exige la participación de todos los actores locales y regionales. No puede ser de otra forma cuando de desarrollo humano se habla. Por esto, desde el comienzo fue necesario interactuar con los más diversos actores. Esta realidad planteó preguntas sobre el papel que juegan, en este nuevo enfoque, los actores privilegiados históricamente por la Fundación Social (pobladores populares, recicladores, microempresarios, líderes barriales) y los términos de su relación con los “nuevos” actores de la propuesta (empresarios, funcionarios públicos, actores de otros estratos sociales) (Quintero, R. 2004:34-35)

Las fundaciones o empresas que inician el proceso de desarrollo local tienen entre sus tareas el convocar a los actores de la localidad a la elaboración de un plan de desarrollo local y poner a disposición los recursos humanos, financieros, metodologías e instrumentos para hacer posible la realización de este plan. En los programas de desarrollo local, la fase inicial, como vimos en el ciclo anterior, no es entonces la de “responder” a los proyectos de la comunidad, sino la de creación de condiciones para la acción colectiva coordinada entre actores e instituciones locales, de manera que en una segunda fase se elaboren proyectos orientados por el plan de desarrollo de la localidad. Esto exige una propuesta metodológica y herramientas que la fundación o empresa pone a disposición de los actores del territorio. Sobre este tema nos dice la Fundación Social:

“... El enfoque promocional se entendía en muchos casos bastante reactivo, como respuesta a las demandas de las comunidades. De ahí lo novedoso de hacer un plan de actuación institucional antes de iniciar la nueva intervención... (Hay) que llegar a la comunidad a proponer un trabajo sistemático que se concretará en la formulación y ejecución de un plan de desarrollo” (Fundación Social, 2004a:17).

Esta propuesta de trabajo sistemática está presente en el caso de la Fundación Social desde la convocatoria y se desarrolla durante el acompañamiento al proceso. La Fundación pone a disposición de las localidades su experiencia y su metodología basada en el modelo del DIL. Durante el proceso, apoya la gestión, capacita, contrata consultores si es necesario para actividades específicas orientadas a hacer posible el desarrollo local. En ese sentido, la Fundación dispone de recursos para las actividades y proyectos que contribuyan a generar las condiciones básicas de desarrollo.

Entendiendo que el gobierno local y otras agencias de desarrollo deben ser las encargadas de financiar e implementar los planes de desarrollo local, la tarea de las fundaciones y empresas es contribuir a generar las condiciones para que sea posible el desarrollo.

Entre estas condiciones están la existencia de una agenda concertada entre los actores estratégicos y una organización de segundo grado que la promueva. En otras palabras, el papel de las fundaciones y empresas enfatiza el proceso de empoderamiento, articulación y la creación de condiciones institucionales para hacer posible el desarrollo local más que la financiación del conjunto de proyectos que surgen a partir del plan de desarrollo local, pues estos en buena parte son responsabilidad de los gobiernos.

Este es al menos el enfoque de la Fundación Social, la cual se compromete con la financiación del proceso de empoderamiento y de proyectos que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades de la institución participativa y del desarrollo de la agenda pero no con la financiación de los proyectos de desarrollo derivados de la agenda o plan participativo. El estimativo que tiene es que en cada intervención, la inversión de la Fundación es menor al 10% del valor del plan de desarrollo de la localidad.

En ese sentido, los recursos dispuestos por la Fundación son pequeños para la dimensión de los requerimientos de desarrollo de las localidades, pero son estratégicos pues generan las condiciones para que las localidades puedan movilizar esos recursos con una agenda compartida de desarrollo. Al decir de Rodrigo Quintero, el papel central de la Fundación es de catalizador: “Es como la acupuntura, en el sentido de intervenir con una aguja pequeña pero que conecta muchas energías... Más que una intervención externa es una intervención que contribuye a potenciar los recursos de la gente.” (Quintero, R. 2007. Entrevista)

Este papel de catalizador inicial que puede asumir una fundación debe variar en el tiempo pues en el momento adecuado del proceso las instituciones locales deben asumir el liderazgo. Pero para que eso suceda una parte importante de la intervención debe estar concentrada en la formación y fortalecimiento de las instituciones locales. Esto es lo que ha logrado la Fundación Social en su trabajo de desarrollo local en Patio Bonito, Bogotá donde le dio un apoyo continuo a la institución local encargada de la coordinación del proceso, la Corporación Grupo Enlace Social (Corpoges).⁸

El apoyo a la creación de instituciones locales que promuevan y sostengan el desarrollo local

La Fundación Social apoyó con asesoría propia o con el apoyo de terceros el proceso de fortalecimiento institucional de Corpoges de manera que esta institución pudiera llegar a ser el motor del desarrollo local. Como ya hemos mencionado, Corpoges es una organización de segundo grado conformada por las organizaciones sociales de la localidad. Esta organización fue apoyada

⁸ Esta organización está compuesta por “organizaciones sociales que se autoconvocan para construir y gestionar solidariamente un horizonte de bienestar, paz y desarrollo en la Unidad de Planeación Zonal UPZ 82 Patio Bonito, y aportar de esa manera al desarrollo de la localidad y a la construcción de ciudad” (Brochure Corpoges). Hacen parte de Corpoges un amplio número de organizaciones de base: juntas de acción comunal, organizaciones de mujeres, juveniles, empresariales, ambientales, comedores comunitarios, grupos de tercera edad, de comunicación, deportivos, culturales.

en su creación y en el proceso de fortalecimiento para la planeación y la gestión participativa del desarrollo en la Unidad Zonal de Patio Bonito, en Bogotá, y para ejercer funciones tales como: ser la organización mediadora entre actores locales y entre estos y externos a la localidad; actuar como promotora de relaciones entre las organizaciones de la comunidad; conectar organizaciones y líderes entre sí y con instituciones públicas locales y externas y movilizar recursos internos y externos para los planes de desarrollo local. Corpoges, como otras instituciones locales en los procesos de desarrollo local, asumió la “gobernanza local” estructurando el proceso de deliberación, planeación local y toma de decisiones y jugó el papel de catalizadora de procesos de desarrollo local, movilizadora de recursos y energía local.

Corpoges, al igual que otras instituciones que asumen el papel de motor del desarrollo local, tiene el permanente reto de lograr “que se entiendan los diferentes intereses y las diversas formas de pensar de los actores de la localidad”. Para esto, Corpoges ha adquirido en el proceso mismo las capacidades para ser el motor del desarrollo local de su territorio y darle sostenibilidad. Actualmente trabaja con las siguientes líneas estratégicas: Planeación y gestión participativa del desarrollo; lobby permanente para la gestión, concertación y articulación; construcción y fortalecimiento del tejido social; fortalecimiento organizativo, comunicación y asesoría empresarial.

El desarrollo de capacidades para relacionarse con los gobiernos locales

Los procesos de desarrollo local implican relacionarse con los gobiernos locales pues estos o las agencias gubernamentales regionales o nacionales que tienen presencia en la localidad son fundamentales como reguladores, financiadores, prestadores de servicios y garantes de los derechos de los ciudadanos. Para lograr una relación proactiva, los actores sociales deben incrementar su capacidad de participar en espacios públicos de concertación y de incidencia en las políticas públicas que afecten el desarrollo local.

Podemos ilustrar el enfoque de la Fundación Social en su relación con los gobiernos locales con lo que se ha logrado al apoyar a Corpoges. Al preguntarles a sus directivos por la importancia de tener un plan estratégico sostuvieron que gracias a la priorización que ellos han realizado, “la administración ha dejado de barbotear” (improvisar) y que ahora las obras e inversiones son concertadas.

“La comunidad ha ido ganando para armonizar las oportunidades políticas con los planes zonales... Las inversiones se hacen ahora siguiendo las prioridades de la comunidad.... Ahora hay más claridad sobre la asignación y distribución de recursos... Antes nadie conocía los planes y la comunidad tenía una lista de mercado para los políticos y las autoridades gubernamentales. Ahora se trabaja sobre el plan y las prioridades de la comunidad y se busca articular el plan local, al zonal y al distrital... pero se requiere mantenerse muy activo durante la implementación del plan pues no es suficiente lograr que se introduzcan las prioridades en los documentos. Es una negociación permanente que requiere claridad de las prioridades por parte de la comunidad” “ (Entrevista, Junta Directiva Corpoges, 2007)

 **Volver**

Retos y posibilidades de las intervenciones de desarrollo local

El desarrollo local permite trabajar en una escala intermedia de intervención (más allá de la familia y la organización y más limitada que la región o la nación), la cual facilita la articulación entre las organizaciones locales y de estas con el gobierno local. Esta escala intermedia donde se promueve el desarrollo local es un espacio fundamental para coordinar la acción de las organizaciones sociales y el Estado para la producción de bienes públicos y colectivos que hagan posible la equidad.

Estas ventajas potenciales del desarrollo local generan, sin embargo, importantes retos. Entre ellos el de articular, concertar y reconciliar las prioridades particulares de las organizaciones con las prioridades públicas; el de generar condiciones y capacidades para la participación de las organizaciones de base en condiciones más simétricas en los procesos de concertación; el de combinar los procesos de fortalecimiento organizacional con los procesos de generación de capacidades de las instituciones públicas para que se pueda garantizar la participación ciudadana.

Un reto adicional y central para el desarrollo local es su vínculo con niveles regionales, nacionales e internacionales de desarrollo. El desarrollo local no puede entenderse como una propuesta de desarrollo endógena y autocontenida. Lo local está inserto en lo nacional e internacional y es un proceso fuertemente condicionado por fuerzas externas. E incluso, como lo plantea Bosier, el secreto del éxito en el desarrollo local está en la capacidad de interacción con los niveles nacionales e internacionales (Boiser, S. 2005:50).

Los procesos de desarrollo local tienen grandes potenciales pero son inversiones de largo plazo, con procesos complejos y muchas veces inciertos por la dificultad en la generación de acuerdos entre los actores y por los retos en la coordinación entre instituciones privadas y públicas. Los resultados tangibles, aunque de mayor envergadura que los de proyectos específicos, pueden demorarse.

Para profundizar en casos, estrategias y dilemas del desarrollo local se puede consultar el documento sobre el tema producido por la Fundación DIS para RedEAmérica.

[← Volver](#)

Estrategias indirectas para el desarrollo de base

Las opciones de apoyo al desarrollo comunitario no se limitan a la acción directa con organizaciones de base en la oferta de servicios, apoyo a proyectos o promoción de procesos de desarrollo local. Existe otro tipo de opciones que podemos denominar indirectas y que tienen que ver con:

1. Generar conocimiento y desarrollar programas de formación.
2. Difundir modelos de intervención y buenas prácticas.
3. Contribuir al diseño, promoción e implementación de políticas inclusivas y espacios públicos de concertación que faciliten la participación de las organizaciones de base.



1. [Generación de conocimiento y desarrollo de programas de formación](#)
2. [La difusión de prácticas, modelos de intervención y metodologías](#)
3. [Promoción de políticas inclusivas y espacios de concertación](#)

Generación de conocimiento y desarrollo de programas de formación

Las fundaciones y empresas pueden generar conocimiento de manera individual o colaborativa para convertirlo en aprendizaje práctico y ponerlo a disposición de las organizaciones comunitarias. Una buena estrategia en este campo es la realización de guías, manuales u otro tipo de documentos de formación, producidos a partir de la sistematización de aprendizajes sobre el desarrollo de capacidades con estas organizaciones.

Buen ejemplo de ello son los materiales desarrollados por el Consorcio para el Desarrollo Comunitario. El Consorcio es una alianza estratégica de importantes fundaciones colombianas que trabajan por la promoción y el fortalecimiento integral de organizaciones comunitarias: Fundación Corona, Fundación Social, Fundación Antonio Restrepo Barco, Fundación Smurfit Cartón de Colombia y Fundación EPSA.

El trabajo del Consorcio ha generado metodologías específicas para la planeación, acompañamiento y evaluación de organizaciones de base. Tales metodologías han sido probadas en la intervención directa que hace el Consorcio y compartidas entre las fundaciones miembro y otras entidades interesadas en el desarrollo comunitario.

En sus 10 años de existencia, el Consorcio ha apoyado a más de 100 organizaciones de base a lo largo de Colombia y ha producido un buen número de documentos y guías para el trabajo con organizaciones comunitarias. Se destacan [la Guía del Sistema Integrado de planeación, seguimiento, evaluación y sistematización](#) y [las Rutas para el Fortalecimiento Organizacional](#). Esta última es una metodología de auto diagnóstico y planeación que busca fortalecer la capacidad de gestión de las organizaciones.

Otro material para apoyar a las organizaciones comunitarias es el manual *Juntos es Mejor* desarrollado por la Corporación Paisajoven, GTZ, Fundación Corona y Alcaldía de Medellín. [Juntos es mejor](#) es una colección de seis módulos que ofrecen herramientas metodológicas de carácter participativo para apoyar el desarrollo de proyectos sociales desde su diagnóstico hasta su costeo. Entre sus temas están: los criterios transversales de un proyecto, el diagnóstico rápido participativo, la planeación estratégica y operativa en los proyectos sociales, el seguimiento y la evaluación en los proyectos sociales, elementos para el análisis organizacional y el costeo y la tarificación de los servicios en los proyectos sociales.

La ventaja de este tipo de material para el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones comunitarias es ser el resultado de los aprendizajes de grupos de fundaciones en los procesos de acompañamiento y apoyo al desarrollo organizacional de diversos tipos de organizaciones de base. Son aprendizajes prácticos, con metodologías y ejemplos orientadores, relevantes para las organizaciones en sus propios procesos de fortalecimiento.

 [Volver](#)

La difusión de prácticas, modelos de intervención y metodologías

Otra estrategia indirecta es la difusión de las potencialidades del desarrollo comunitario, las buenas prácticas y los modelos de intervención. Con esta estrategia se pretende generar una mayor sensibilidad e información sobre el valor social del desarrollo comunitario y poner a disposición de las organizaciones comunitarias metodologías para el desarrollo de sus capacidades y prácticas de intervención que pueden ser adaptadas por diversas organizaciones.

Un ejemplo interesante de difusión de iniciativas comunitarias es el Premio Cívico por una Bogotá Mejor. Este premio se inició en 1998 y actualmente tiene como socios a la Fundación Corona; a la Casa Editorial El Tiempo, que edita el periódico de mayor circulación en Colombia; a la Fundación Colombia Presente, la Fundación Plan, el Consorcio para el Desarrollo Comunitario y Bayer.

Esta iniciativa premia anualmente y difunde iniciativas comunitarias con el objeto de reconocer públicamente y fomentar la labor cívica de estas organizaciones. “Su propósito es destacar y hacer visibles iniciativas colectivas promovidas por organizaciones de base y comunitarias en alianzas con otras instituciones, que hayan generado impactos positivos en las comunidades donde intervienen. Se busca, entre otros aspectos, que las iniciativas cuenten con la activa participación de la comunidad y representen propuestas novedosas en su desarrollo.”⁹

Las organizaciones ganadores se hacen visibles a través de crónicas elaboradas sobre sus experiencias, las cuales son difundidas en El Tiempo y Citytv, reciben recursos para ser reinvertidos en sus iniciativas y participan en actividades de fortalecimiento organizacional. Durante los doce años de existencia del premio se han destacado 120 experiencias, diez cada año.

Basados en la buena iniciativa en Bogotá, el [premio](#) se replicó en el 2006 en Cali y en el 2007 en Cartagena, con diferentes socios locales en cada una de las ciudades. ()

A través de la difusión de modelos de intervención y buenas prácticas, las fundaciones pueden contribuir a la formación de una masa crítica para facilitar el desarrollo comunitario y a la divulgación de buenas prácticas relevantes para las organizaciones comunitarias.

⁹ Fundación Corona, consultado el 4 de agosto de 2011. www.fundacioncorona.org.co

 Volver

Promoción de políticas inclusivas y espacios de concertación¹⁰

Los programas de desarrollo comunitario que adelantan las fundaciones y empresas están insertos en contextos institucionales y mediados por condiciones y reglas definidas en parte por la política pública. En esta perspectiva, la dinámica del desarrollo de base depende en este contexto institucional.

Unas instituciones democráticas sólidas, participativas e incluyentes facilitan el desarrollo comunitario y el reconocimiento de la acción colectiva de las poblaciones pobres y tradicionalmente excluidas. Apoyar procesos que promuevan políticas públicas incluyentes y fortalezcan Espacios Públicos de Concertación Local (EPCL) donde puedan participar activamente las organizaciones de base tiene entonces mucha relevancia para las fundaciones y empresas interesadas en el desarrollo de base.

En América Latina han surgido en los últimos años diversos experimentos con diseños institucionales participativos que facilitan el desarrollo comunitario y la participación de comunidades pobres en la concertación pública. Nos referimos a experimentos tales como el presupuesto participativo y los consejos gestores de salud en Brasil y otros países de la región, la planeación participativa y las asambleas constituyentes en diversos municipios de Colombia o las mesas de concertación en Perú, por ejemplo.

La participación de las “voces de los pobres” en estos espacios es importante para que:

- Entren en la agenda pública los problemas relacionados con la pobreza y la exclusión.
- Se promueva la participación de los afectados en el diseño de las soluciones.
- Se distribuyan los recursos públicos de forma más equitativa.
- Se fortalezca la vida asociativa y se democratice el poder local.
- Se generen instituciones públicas abiertas a la participación equitativa de las organizaciones de base.
- Se genere confianza en la acción colectiva pública y se amplíen las formas de participación social

Teniendo en cuenta las asimetrías de poder (en capacidades, información y recursos) existentes en estos espacios de participación, las fundaciones pueden jugar un papel importante en ayudar

¹⁰ Este aparte retoma elementos del análisis y de las conclusiones del documento: El desarrollo de base y los espacios públicos de concertación local en América Latina, realizado por Anthony Bebbington, Gonzalo Delamaza, Rodrigo Villar. 2006 (Ver documento)

a equilibrar el campo de acción. Las siguientes son algunas opciones posibles: fortalecer las capacidades de las organizaciones para su participación en espacios públicos de deliberación; promover nuevos tipos de liderazgos orientados a la acción pública; desarrollar proyectos que amplíen el acceso y utilización de información relevante para procesos locales concertados; incentivar el acceso permanente a información pública útil, comprensiva y oportuna y facilitar el control ciudadano de las entidades públicas y privadas locales.

Las fundaciones y empresas pueden contribuir al desarrollo de políticas públicas y a la ampliación de oportunidades de participación de las organizaciones comunitarias en espacios públicos con dos estrategias complementarias. La primera es la ya expuesta de apoyo directo las organizaciones comunitarias para que puedan fortalecer sus capacidades de participación e incidencia en política pública. La otra estrategia es indirecta y consiste en el involucramiento de la empresa o fundación en la orientación e influencia en la promulgación de políticas públicas que mejoren las oportunidades de las organizaciones comunitarias. Este es el caso de la alianza para diseñar y promover el Centro de Gestión Comunitaria que describiremos a continuación.

La alianza para la creación del Centro de Gestión Comunitario. La creación de una política para el desarrollo comunitario y de una institución pública (el Centro de Gestión Comunitario) de formación fue la estrategia diseñada para superar la desarticulación y poca pertinencia de la amplia oferta de capacitación existente en Bogotá. Para el año 2000, de acuerdo con el estudio realizado por Corporación Raíces, al menos 13 organizaciones estatales y 4 privadas ofrecían capacitación y acompañamiento para fortalecer a cerca de 1.500 organizaciones comunitarias de la ciudad, pero esta oferta educativa estaba desarticulada, no atendía las necesidades de las organizaciones beneficiadas y duplicaba los esfuerzos de formación en el mismo grupo de líderes, sin lograr un impacto significativo en el mejoramiento de las organizaciones.

Para el diseño e implementación de esta estrategia se creó una alianza establecida entre la Fundación Corona, la Universidad Minuto de Dios, la Universidad Santo Tomás y la Alcaldía de Bogotá con sus diferentes entidades relacionadas con temas de desarrollo comunitario (el Departamento Administrativo de Acción Comunal - (DAAC)-, la Secretaría de Gobierno y el Instituto Distrital de Cultura y Turismo - (IDCT).

Las líneas de trabajo que este grupo de instituciones acordó fueron las siguientes:

1. “Promover la formulación de políticas y programas de participación y organización ciudadana distrital para el fortalecimiento de la organización social.
2. Diseñar y poner en marcha estrategias integrales de formación, acompañamiento, información e investigación.
3. Definición de una estrategia institucional para consolidar el nodo articulador entre la oferta y la demanda de servicios a las organizaciones ciudadanas, a mediano y largo plazo.
4. Promoción y difusión del convenio para vincular nuevos socios y canalizar recursos técnicos y financieros de agencias nacionales e internacionales”.

Esta alianza era para los privados una forma de ampliar la escala y trascender sus estrategias directas de apoyo y acompañamiento a las organizaciones comunitarias y para las instituciones públicas, una posibilidad de contar con la experiencia acumulada de instituciones privadas en la orientación de políticas pública de su interés.

La alianza y la política pública para crear el Centro de Gestión Comunitario no prosperaron por diferentes motivos que pueden ser analizados en un documento sobre este caso. Sin embargo, esta opción de creación de alianzas público-privada para diseñar políticas favorables al desarrollo comunitario sigue siendo una estrategia a considerar por las fundaciones si pretenden ampliar la escala de su acción y comprometer a los gobiernos en el desarrollo comunitario centrado en el fortalecimiento de capacidades.

[!\[\]\(d022703cf7c7a09c8fdc4d0a5796b273_img.jpg\) Volver](#)

Conclusiones

En este manual se analizó la importancia de orientar la inversión social a procesos de desarrollo comunitario enfocado al fortalecimiento de capacidades y se presentaron opciones de intervención directa e indirecta para promover este tipo de desarrollo comunitario. Entre las opciones de intervención directa se analizaron las siguientes:

1. Prestar servicios a las comunidades y promover simultáneamente la formación de organizaciones y el fortalecimiento de capacidades.
2. Fortalecer las capacidades durante el apoyo a proyectos de las organizaciones comunitarias.
3. Fortalecer las capacidades durante los procesos de desarrollo local.

Entre las estrategias indirectas se analizaron las siguientes opciones orientadas a:

1. Generar conocimiento y desarrollar programas de formación.
2. Difundir modelos de intervención y buenas prácticas.
3. Contribuir al diseño, promoción e implementación de políticas inclusivas y espacios públicos de concertación que faciliten la participación de las organizaciones de base.

Cada una de estas opciones fue ilustrada y analizada en sus alcances y retos a partir de casos reales desarrollados por fundaciones en América Latina, muchos de ellos de miembros de RedEAmérica.

Las opciones directas e indirectas pueden desarrollarse complementariamente, como efectivamente lo hacen diversas fundaciones. Algunas de ellas optan por orientar su intervención solamente al trabajo directo con organizaciones comunitarias mientras que otras tienen programas que combinan estrategias de apoyo directo con estrategias de apoyo indirecto a organizaciones comunitarias.

Referencias y otros recursos

- Abers, Rebecca. 2000. *Inventing Local Democracy. Grassroots in Brazil*. Lynne Rienner Publishers. Boulder, London
- Bebbington, Anthony; Delamaza, Gonzalo, Villar, Rodrigo. *El desarrollo de base y los espacios públicos de concertación local en América Latina*. Debate Agrario. Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES). Perú. 2006
- Carvajalino, Guillermo. 2007. *Inversión social privada en América Latina: retos y desafíos*. Ponencia presentada en la celebración de los 20 años de la Fundación Minetti. Córdoba, Argentina.
- Chaparro, Jairo. 2007 *Acompañamiento y cofinanciación a procesos organizativos para el desarrollo de base*. Programa de Construcción de Capacidades Institucionales. RedEAmérica
- Daubón, Ramón. 2001. Todas las Voces. En *Construyendo la Democracia desde las Bases*. Organización de Estados Americanos y Fundación Interamericana.
- Daubón, Ramón and Saunders, Harold. 2002. Operationalizing Social Capital: A Strategy to Enhance Communities “Capacity to Concert”. En *International Studies Perspectives*, 2002, 3.
- De Souza Briggs, Xavier. 2000. *Community Building: The New (and Old) Politics of Urban Problem-Solving in the New Century*. Public Address, Second Annual Robert C. Wood Visiting Professorship in Public and Urban Affairs. University of Massachusetts, Boston.
- Grootaert, Christian and Van Bastelaer, Thierry. Social Capital: From Definition to Measurement. 2002. En Grootaert, Christian and van Bastelaer, Thierry *Understanding and Measuring Social Capital. A Multidisciplinary Tool for Practitioners*. World Bank.
- Letts, Christine; Ryan, William and Grossman, Allen. *High Performance Nonprofit Organizations. Managing Upstream for Greater Impact*. Wiley Nonprofit Series. John Wiley & Sons, Inc. NewYork.
- Narayan, Deepa et al, 2000. *Voices of the poor. Can Anyone Hear Us*. The World Bank
- Porter, Michael and Kramer, Mark. 1999. *Philanthropy’s New Agenda: Creating Value*. In Harvard Business Review. November-December, 1999
- Putnam, Robert. 2000. Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community. Simon & Schuster, pp. 22. World Bank, 2001. World Development Report 2000/2001. Attacking Poverty. Oxford University Press.
- Putnam, Robert and Feldstein, Lewis. 2003. Better Together. Restoring the American Community. Simon & Schuster. New York.

- Salazar, Alonso. *Estudio de Caso: Historia de los centros de desarrollo local Picacho con Futuro de Medellín y Celodije de Bogotá*. Fundación Social 2003
- Senge, Peter, *La quinta disciplina*. Barcelona: Juan Granica, S.A.,1995.
- Uphoff, Norman. 2003. *El capital social y su capacidad de reducción de la pobreza. En Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: En busca de un nuevo paradigma. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Michigan State University. Santiago de Chile.*
- Velásquez, Fabio y González, Esperanza. *Ambientes favorables para el desarrollo de base*. RedEAmérica. 2007
- Villar, Rodrigo. 2004a. *Niveles de intervención en el desarrollo de base. Cuadernillo 1. Construir Juntos. Una propuesta para hacer desarrollo de base*. RedEAmérica.
- Villar, Rodrigo. 2004b. *Orientaciones estratégicas para la promoción del desarrollo de base. Cuadernillo 2. Construir Juntos. Una propuesta para hacer desarrollo de base* RedEAmérica.
- Villar, Rodrigo. 2004c. *Modelos de intervención de las fundaciones empresariales y de las empresas de RedEAmérica. Cuadernillo 3. Construir Juntos. Una propuesta para hacer desarrollo de base*. RedEAmérica.
- Villar, Rodrigo. 2007. *Vinculando el desarrollo de base con el desarrollo local: estrategias de intervención de los miembros de RedEAmérica*. Fundación Minetti. RedEAmérica. 2007
- Warren, Mark. 2001. *Democracy and Association*. Princeton University Press
- World Bank, 2001. *World Development Report 2000/2001. Attacking Poverty*. Oxford University Press

Agradecimientos y créditos

© 2011 Fundación DIS

Autores:

Rodrigo Villar

Margareth Florez

Edición de la publicación virtual:

Bernardo González

Diseño y montaje:

Azoma Criterio Editorial Ltda.

Dupla Diseño Ltda.



