

2003

REPORTE ANUAL



RedEAmérica
una estrategia del sector privado
para expandir el desarrollo
de base en América Latina

ENSAYO CENTRAL

FUNDACIÓN CORONA

FUNDACIÓN CORONA

2003

Reporte anual

CONSEJO DIRECTIVO

PRESIDENTE

FRANCISCO PIEDRAHITA PLATA

PRINCIPALES

HERNÁN ECHAVARRÍA OLÓZAGA

ILANA LEVINE R.

MARÍA EUGENIA GARCÉS DE CAMPAGNA

JOHN JAIRO PELÁEZ BOTERO

PEDRO MIGUEL NAVAS

SUPLENTES

ANDRÉS ECHAVARRÍA OLANO

VIRGINIA GARCÉS

MARCO FIDEL ROCHA

ALEJANDRO SANZ DE SANTAMARÍA

MARÍA INÉS RESTREPO DE ARANGO

MIEMBROS EXTERNOS

GUSTAVO BELL LEMUS

RODRIGO GUERRERO VELASCO

EQUIPO TÉCNICO 2003

DIRECTOR EJECUTIVO

JORGE HERNÁN CÁRDENAS SANTA MARÍA

SUBDIRECTORA DE PROGRAMAS

MARGARETH G. FLÓREZ

JEFE ÁREA DE SALUD

ELSA VICTORIA HENAO LONDOÑO

JEFE ÁREA DE EDUCACIÓN

CARLOS ALBERTO CASAS HERRERA

JEFE ÁREA DE GESTIÓN LOCAL

Y COMUNITARIA

MARTA LUCÍA DE LA CRUZ FEDERICI

JEFE UNIDAD DE COMUNICACIONES

MARÍA DEL PILAR JARAMILLO VARGAS

JEFE UNIDAD

DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

SANDRA PINILLA MORALES

DIRECTORA DEL FONDO

DE DESARROLLO EMPRESARIAL

DIANA DROSTE FLÓREZ

COORDINACIÓN

DESARROLLO INSTITUCIONAL

CAROLINA DÁVILA

JOHANA JIMÉNEZ



PRESENTACIÓN	5
LA FUNDACIÓN CORONA: CUARENTA AÑOS DE COMPROMISO SOCIAL	6
PUBLICACIONES	8
LA INVERSIÓN SOCIAL EN 2003	10
ENSAYO CENTRAL	11
REDEAMÉRICA: UNA ESTRATEGIA DEL SECTOR PRIVADO PARA EXPANDIR EL DESARROLLO DE BASE EN AMÉRICA LATINA	
ÁREAS DE TRABAJO	18
GESTIÓN LOCAL Y COMUNITARIA	18
SALUD	26
EDUCACIÓN	34
DESARROLLO EMPRESARIAL	44
DONACIONES EN ESPECIE	56

© 2004. FUNDACIÓN CORONA

DIRECCIÓN EDITORIAL

MARÍA DEL PILAR JARAMILLO V.
JEFE UNIDAD DE COMUNICACIONES
FUNDACIÓN CORONA

EDICIÓN Y TEXTOS

BERNARDO GONZÁLEZ

FOTOGRAFÍAS

JULIÁN LINEROS

JOANA TORO

ADRIÁN FRANCO

DISEÑO Y ARMADA ELECTRÓNICA

FORMATO COMUNICACIÓN DISEÑO LTDA.

IMPRESIÓN

OFFSET GRÁFICO EDITORES LTDA.

IMPRESO EN COLOMBIA

DICIEMBRE DE 2004

FUNDACIÓN CORONA

CALLE 100 No. 8A - 55 TORRE C · PISO 9

TELÉFONO: (57-1) 644 6500

FAX: (57-1) 610 7620

BOGOTÁ, COLOMBIA

SURAMÉRICA

www.fundacioncorona.org.co

fundacion@fcorona.org

Presentación

JORGE HERNÁN CÁRDENAS
Director Ejecutivo

RESULTA DIFÍCIL REFLEJAR LA LABOR DE LA FUNDACIÓN CORONA EN UN SOLO DOCUMENTO COMO LO ES ESTE REPORTE ANUAL. ES CLARO QUE EN UN AÑO SON MUCHOS LOS PROYECTOS QUE SE LLEVAN A CABO, NUMEROSAS LAS ORGANIZACIONES QUE A TRAVÉS DE ESTOS SE FORTALECEN Y MUCHAS LAS PERSONAS E INICIATIVAS CON QUIENES PARTICIPAMOS. ASÍ MISMO ES DIFÍCIL RECOPIRAR EL TRABAJO DE TODOS LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE LA FUNDACIÓN, AL IGUAL QUE EL DE LAS DIFERENTES ORGANIZACIONES Y PERSONAS CON QUIENES TRABAJAMOS. SIN EMBARGO, LA LABOR DE CONSTRUIR ESTE DOCUMENTO ES, SIN DUDA, UN IMPORTANTE ESPACIO DE REFLEXIÓN Y DE RENDICIÓN DE CUENTAS DE NUESTRO TRABAJO DIARIO.

El Reporte Anual 2003 presenta un ensayo central acerca del trabajo de RedEAmérica y las estrategias que se están llevando a cabo para expandir el desarrollo de base en América latina. No hay duda que promover la inclusión social, el empoderamiento y la participación de las diferentes organizaciones de la sociedad civil es uno de los principales insumos para fomentar la construcción de capital social y humano dentro de la población. Es por esto que a finales de 2002 un grupo de importantes fundaciones empresariales y empresas de diversos países de América latina se reunió para crear RedEAmérica, la Red de Fundaciones y Acciones Empresariales para el desarrollo de base. Este ensayo fue escrito por Rodrigo Villar, consultor de la Fundación Interamericana IAF para RedEAmérica, y uno de los expertos en este tema. Le agradecemos a Rodrigo su aporte, que sin duda, va a inspirar al sector empresarial del país.

Además de este motivante ensayo los lectores encontrarán cuatro reportajes sobre proyectos de gran importancia para la Fundación y que están enmarcados en el trabajo de las diferentes áreas. En el área de Salud, Óscar Escamilla escribió acerca del proyecto de Acompañamiento a la Escisión del ISS, un nuevo reto para la Fundación Corona en los próximos años. Así mismo, él elaboró una crónica acerca del proyecto FOCUS que adelanta el área de gestión local y comunitaria.

Por su parte, en el reportaje escrito por Silvia María Hoyos sobre el proyecto de Mejoramiento de la gestión local en el municipio de Sabaneta, se presenta un interesante relato sobre cómo el proyecto apunta a fomentar la educación de calidad en este municipio. Igualmente, Deyanira Tibaná escribió acerca de la Escuela de Polifuncionales en mantenimiento de parques, un proyecto ejemplar liderado por el Fondo de Desarrollo Empresarial de la Fundación Corona, el DABS y el IDRD. Finalmente, encontramos una breve crónica escrita por Jimena Samper, quien hizo un recuento sobre el nuevo proyecto Jóvenes con Empresa, el cual es financiado por el BID-FOMIN. Este proyecto dará un gran impulso a la creación de empresa por parte del grupo de los jóvenes colombianos en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín. Este programa viene a ser un refuerzo natural y un complemento del programa Ventures, que en buena hora creó Juan Luis Londoño en el año 2000 y que busca atraer y premiar a los mejores emprendedores del país.

Además de estas crónicas periodísticas los lectores encontrarán información general de la Fundación, sus publicaciones, el desempeño de cada una de sus áreas y otros esfuerzos como el Programa de Donaciones en Especie.

No puedo finalizar esta presentación sin destacar que en 2003 se cumplieron 40 años de creación de la Fundación Corona, lo cual demuestra un continuo compromiso de trabajo por nuestro país y presenta un reto para seguir trabajando en los próximos años. En el informe Fundación Corona 40 años *Innovar para servir*, damos cuenta de estas últimas cuatro décadas.

Jorge Hernán Cárdenas

Diciembre de 2004

La Fundación Corona: cuarenta años de compromiso social

EN 2003 LA FUNDACIÓN COMPLETÓ CUARENTA AÑOS DE ACTIVIDADES ININTERRUMPIDAS DESDE QUE EN 1963 DON GABRIEL ECHAVARRÍA MISAS, SU ESPOSA ELENA OLÓZAGA DE ECHAVARRÍA Y SUS CINCO HIJOS ALICE, HERNÁN, ELKIN, NORMAN Y FELIPE DECIDIERAN JUNTAR EL DINERO QUE UTILIZABAN PARA APOYAR DIVERSAS OBRAS Y ENCAUZARLO HACIA PROPÓSITOS COMUNES.

En estos cuarenta años de compromiso con Colombia, la Fundación Corona ha evolucionado en su concepto de filantropía y en su modo de intervención social. Hoy en día tiene como propósito central reducir las inequidades y la falta de oportunidades de los colombianos, promoviendo el desarrollo institucional de sectores sociales estratégicos. Trabaja estableciendo alianzas que le sumen efectividad, sostenibilidad y disponibilidad de recursos a sus iniciativas. Y lo hace con instituciones públicas que tienen responsabilidad en la formulación de políticas, con entidades públicas y privadas prestadoras de servicios sociales; con organizaciones no gubernamentales, fundaciones, organizaciones ciudadanas y organismos





de cooperación internacional, con la academia y con los centros de investigación e investigadores que abordan los temas de su interés.

La Fundación concentra su actuación en el desarrollo institucional como camino para alcanzar la equidad y privilegia el apoyo a programas y proyectos que plantean innovaciones en la forma de solucionar problemas o que desarrollan nuevos conocimientos. De esta manera se enfoca en cuatro áreas que considera fundamentales para la construcción de la equidad y el bienestar: salud, educación, gestión local y comunitaria y desarrollo empresarial.

En estas áreas de interés aplica tres estrategias de trabajo muy concretas: el desarrollo de modelos de gestión útiles a organizaciones y colectivos sociales como escuelas, hospitales, microempresas y organizaciones comunitarias, por ejemplo, de manera que puedan hacer su trabajo más eficientemente; el desarrollo de conocimiento sectorial especializado y la promoción de debates públicos en los temas de su interés para hacer posible mejoras en el diseño y formulación

de políticas públicas, y la promoción de la participación ciudadana que haga viable la solución de los problemas de las comunidades y favorezca el seguimiento y el control a los gobiernos locales.

Además, en cada área selecciona aquellos proyectos que demuestran mayores posibilidades de ser efectivos y generar un impacto más sistemático y duradero, en los campos en que ella misma haya desarrollado competencias que le permitan lograr una mayor eficiencia.

Dentro de las cuatro áreas mencionadas la coherencia se mantiene a través de una estructura programática muy clara, formulada por un Plan Estratégico. En dicho Plan cada área ha definido un propósito que se divide en líneas programáticas, las que a su vez agrupan un conjunto de programas y proyectos dirigidos a conseguir los resultados esperados.

La Fundación concentra su actuación en el desarrollo institucional como camino para alcanzar la equidad y privilegia el apoyo a programas y proyectos que plantean innovaciones en la forma de solucionar problemas o que desarrollan nuevos conocimientos.

Publicaciones 2003

FUNDACIÓN CORONA

¿QUÉ HA PASADO CON LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN COLOMBIA?



Este libro contiene los resultados y el análisis de la investigación que a lo largo de 2002 adelantó un consorcio de ONG convocado por la Fundación Corona con el fin de establecer cómo ha evolucionado la participación ciudadana en los municipios de Colombia.

La publicación hace un balance de lo que ha pasado desde su puesta en escena nacional con la Constitución de 1991. Presenta el contexto nacional y municipal de la participación, describe actores, habla de percepciones, motivaciones y analiza sus resultados; también documenta casos de participación ciudadana y hace especial énfasis en los procesos de planeación participativa.

Fundación Corona, Fundación Social, Fundación Foro Nacional por Colombia, Corporación Región, Corporación Transparencia por Colombia, Corporación Viva la Ciudadanía, Banco Mundial, CIDER - Universidad de los Andes.

Investigadores principales y autores del libro: Fabio Velásquez C. y Esperanza González R. 460 páginas. Junio de 2003.

LA APUESTA DE LOS CIUDADANOS

Tercer ejercicio de planeación participativa en Bogotá, 2001

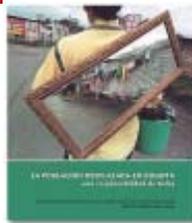


En los primeros meses de 2001 las veinte localidades de Bogotá adelantaron el tercer ejercicio de planeación participativa que se realizaba en la ciudad. Ese proceso fue el primero que se adelantó con arreglo al Acuerdo 13 de 2000.

Este libro recoge el estudio de documentación, seguimiento y evaluación encargado por la Fundación Corona e introduce otros textos que favorecen la comprensión de un proceso que resulta bien complejo.

Fundación Corona 260 páginas, agosto de 2003.

POBLACIÓN DESPLAZADA EN BOGOTÁ, UNA RESPONSABILIDAD DE TODOS



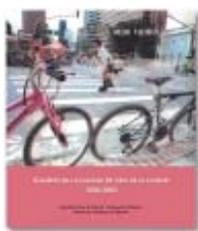
Este libro presenta los resultados del "Foro sobre la población desplazada en Bogotá y Soacha", que realizó en octubre de 2002 el proyecto *Bogotá cómo vamos*, con el apoyo de la Oficina del Alto Comisionado para los Refugiados, ACNUR.

El documento resume la situación de la población desplazada por el conflicto interno que ha buscado protección en la capital, y examina de manera más detenida la de otros grupos poblacionales tales como las mujeres, los niños y niñas, las comunidades indígenas y las comunidades afrocolombianas.

Proyecto Bogotá, cómo vamos (Casa Editorial El Tiempo, Fundación Corona, Cámara de Comercio de Bogotá), Oficina del Alto Comisionado para los Refugiados, ACNUR. 96 páginas – junio de 2003.

BOGOTÁ, CÓMO VAMOS

Cambios en la calidad de vida de la ciudad 2002-2003



Para evaluar el primer año y medio del período gubernamental de Antanas Mockus (2001 – 2003) en Bogotá, y como lo viene haciendo desde 1998, el proyecto *Bogotá cómo vamos* realizó un seminario en octubre de 2002. En este libro se presentan las ponencias que expertos independientes hacen sobre la evaluación de temas como educación, salud, servicios públicos y vivienda, desarrollo urbano y espacio público, movilidad vial, medio ambiente, seguridad, responsabilidad ciudadana, gestión pública, finanzas y desarrollo económico, así como las respuestas de los directores de las instituciones distritales que manejan cada área.

Fundación Corona, Casa Editorial El Tiempo, Cámara de Comercio de Bogotá. 457 páginas. Agosto de 2003.

INFORME DE PROGRESO EDUCATIVO

Colombia, entre el avance y el retroceso



Dos informes del Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América latina y el Caribe, PREAL, revelaron las grandes deficiencias de la educación en América latina y el Caribe e hicieron recomendaciones para mejorar la educación en la región.

Con el fin de dar seguimiento a estas recomendaciones, PREAL decidió encomendar la preparación de informes nacionales de progreso educativo en algunos países latinoamericanos, inspirados en las calificaciones de las "libretas escolares"; informes que han sido utilizados en otros países como una herramienta importante de rendición de cuentas. En este documento se publica la evaluación del progreso educativo en la última década en Colombia.

Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América latina y el Caribe, PREAL, Fundación Corona, Corpoeducación. 52 páginas - febrero de 2003.

DOCUMENTOS DE TRABAJO No. 10

Situación de la microempresa en Colombia
Programas de apoyo y acceso al crédito



Durante los últimos años la Fundación Corona, en asocio con la Fundación Ford, llevó a cabo un programa de investigación sobre el sector microempresarial en Colombia, con los objetivos de entender aspectos determinantes del comportamiento y de la dinámica de las microempresas, identificar los impactos de la política pública hacia este sector y formular recomendaciones para su mejoramiento.

El presente documento consolida los resultados de dos proyectos realizados en el marco de este programa de investigación. Se trata de la Tercera Evaluación del Plan Nacional de las Microempresas y el estudio Globalización y crisis económica: incidencia en la financiación de unidades de pequeña escala.

Fundación Corona, Fundación Ford. 72 páginas - Febrero de 2003.

IMPACTO DEL ASEGURAMIENTO SOBRE USO Y GASTO DE SALUD EN COLOMBIA



El Estudio de Usos y Gastos en Servicios de Salud, adelantado por el Cendex de la Universidad Javeriana tuvo como objetivo principal cuantificar la utilización y el gasto de bolsillo que las familias colombianas hacen en servicios de salud, así como el impacto de este gasto sobre el sistema y el efecto que el aseguramiento contributivo y subsidiado tiene sobre el acceso de la población a los servicios de salud. Esta publicación recoge el desarrollo y las conclusiones del estudio.

Autores: Gloria O'Meara, Fernando Ruiz, Jeannette Liliana Amaya. Editado por el Cendex de la Universidad Javeriana.

Fundación Corona, Banco Interamericano de Desarrollo, Fundación Social, Universidad Javeriana. 336 páginas, 2003.

La inversión social en 2003

FUNDACIÓN CORONA



EL PROCESO DE ASIGNACIÓN Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS QUE INVIERTE LA FUNDACIÓN ES MUY RIGUROSO Y SE AJUSTA TANTO A LOS PRINCIPIOS ORIENTADORES COMO AL FOCO DE INTERÉS DE LA FUNDACIÓN. CADA PROYECTO RESPONDE A UNA LÍNEA PROGRAMÁTICA DENTRO DE SU ÁREA Y UNA VEZ FORMULADO, PASA POR UN EXIGENTE PROCESO DE APROBACIÓN Y PLANEACIÓN DE SU GESTIÓN.

En 2003 la Fundación Corona adelantó alrededor de 60 proyectos en sus cuatro áreas de interés, además de impulsar el Premio Corona Pro Arquitectura, un apreciable conjunto de donaciones en especie y cerca de diez proyectos especiales. Para llevar a cabo la gestión de dichos proyectos movilizó un total de \$2.134 millones en recursos propios y \$1.308 millones en recursos de cofinanciación nacionales e internacionales, para un total de \$3.622 millones movilizados.

INVERSIÓN SOCIAL EN 2003

Área	Inversión en 2003*
Educación	273.156
Desarrollo Empresarial	761.316
Salud	279.058
Gestión Local y Comunitaria	314.541
Proyectos Especiales	153.015
Comunicaciones	91.656
Fondo de Donaciones en Especie	225.029
Premio Corona Pro Arquitectura	216.878
Total Fundación Corona 2003	2.314.650
Fondos de Cofinanciación	1.308.146
Total recursos movilizados 2003	3.622.796

* Miles de pesos corrientes

RedEAmérica

una estrategia del sector privado para expandir el desarrollo de base en América latina

ENSAYO CENTRAL
RODRIGO VILLAR¹



El desarrollo de base está ganando terreno en las agendas nacionales e internacionales de reducción de la pobreza y en las estrategias de responsabilidad social de las empresas. Actualmente se reconoce que para reducir la pobreza, promover la inclusión social y ampliar la democracia, es fundamental la participación activa de las organizaciones de las comunidades pobres en la vida social, económica y política de sus localidades, regiones y países. En ese sentido, el empoderamiento y fortalecimiento de la voz de los pobres, dos ideas centrales para el desarrollo de base, están sumándose a los componentes más tradicionales de combate a la pobreza².

En la perspectiva del desarrollo de base, la pobreza no se limita a la carencia de ingresos, bienes y servicios. La falta de voz y poder son también elementos que definen la condición de ser pobre. De ahí que los promotores del desarrollo de base pongan en el centro de sus estrategias de empoderamiento el fortalecimiento de las capacidades colectivas de las organizaciones de las comunidades pobres y el desarrollo de ambientes institucionales propicios para la participación de estas organizaciones en la vida pública.

Las organizaciones de base contribuyen de manera más efectiva para que las comunidades pobres accedan a recursos, obtengan

LAS ORGANIZACIONES DE BASE CONTRIBUYEN DE MANERA MÁS EFECTIVA PARA QUE LAS COMUNIDADES POBRES ACCEDAN A RECURSOS, OBTENGAN BENEFICIOS SOCIALES Y LOGREN QUE SUS PRIORIDADES SEAN ATENDIDAS POR LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

beneficios sociales y logren que sus prioridades sean atendidas por las instituciones públicas. Con razón se ha denominado a la capacidad organizativa el "capital" de los pobres, pues esta capacidad les permite amplificar su voz, desarrollar el

Los programas de desarrollo comunitario no son extraños en América latina. Diversos gobiernos, agencias de desarrollo, empresas, fundaciones y ONG los han impulsado.

capital social necesario para vincularse a redes ricas en recursos, participar en las decisiones públicas que afectan su vida, y ganar control sobre sus propias circunstancias³.

Bajo el convencimiento del beneficio que tiene el desarrollo de base para las sociedades en América latina, un importante grupo de fundaciones empresariales y empresas, con una larga tradición de apoyo a este tipo de programas, decidió en el 2002 conformar una red dedicada a promover este tema en la región, la Red de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base, RedEAmérica. Hoy en día esta Red cuenta con 53 miembros en 12 países y un conjunto de programas y estrategias para contribuir a expandir el desarrollo de base en América latina.

En este artículo se hará una breve descripción de lo que entiende RedEAmérica por desarrollo de base y de los programas que ha concebido esta innovadora alianza para contribuir a su expansión⁴.

El desarrollo comunitario: Entre el asistencialismo y el desarrollo de base

Los programas de desarrollo comunitario no son extraños en América latina. Diversos gobiernos, agencias de desarrollo, empresas, fundaciones y ONG los han impulsado. Sin embargo, un buen número de estos programas ha sido promovido bajo una perspectiva donde la comunidad es relegada a ser receptora pasiva de los beneficios y donde el asistencialismo ha marcado la pauta de las relaciones. Incluso, algunos programas co-

munitarios han sido la fuente de relaciones clientelistas, donde la comunidad queda al arbitrio de las ofertas de bienes y servicios de políticos que intercambian los "favores" por votos.

Desde esa perspectiva asistencialista, el problema principal de las comunidades pobres es la carencia o limitación de los recursos (financieros, educativos o sociales) adecuados para garantizar su bienestar. Con ese supuesto, conciben sus proyectos como formas de provisión de los bienes y servicios necesarios para garantizar la satisfacción de las necesidades de la comunidad. Esta clase de proyectos permite que por períodos cortos de tiempo haya pobres con recursos, pero como lo advierte el vicepresidente de la Fundación Intera-mericana, Ramón Daubón, "este es un cambio que dura mientras existen los recursos externos para sostenerlo pero que no se sostiene en el tiempo, pues no se transforman las capacidades de los participantes para poder controlar sus circunstancias, innovar y mantener procesos de cambio duradero⁵".





A diferencia de esa perspectiva asistencialista los promotores del desarrollo de base proponen dos estrategias articuladas:

- Fortalecer las *capacidades de acción colectiva* de las organizaciones de base de las comunidades pobres
- Promover *ambientes favorables e instituciones* que faciliten la participación de las organizaciones de base en la vida pública y en el desarrollo social.

Impulsando estas estrategias se busca trabajar *con los pobres* y no sólo por los pobres; apoyar, financiar y acompañar *proyectos colectivos elaborados por las organizaciones de base* y no satisfacer directamente las necesidades de las comunidades; fomentar la *participación ciudadana, el empoderamiento y la corresponsabilidad* de las poblaciones organizadas para contrarrestar así la pasividad y el paternalismo; promover la *sostenibilidad* de los proyectos para evitar crear una continua dependencia hacia las entidades donantes; *y ampliar el espacio público* de manera que se genere un ambiente propicio para

El problema principal de las comunidades pobres es la carencia o limitación de los recursos (financieros, educativos o sociales) adecuados para garantizar su bienestar.

que las organizaciones de base participen con su *propia voz* en la orientación de los destinos de su localidad, región y país.

Ambientes institucionales propicios para el desarrollo de base

La idea del empoderamiento en una perspectiva de desarrollo de base no se reduce a la acción colectiva aislada de las comunidades pobres. Se requiere articular los lazos de solidaridad existentes dentro de los grupos excluidos con puentes que les permitan el acceso a recursos disponibles en el resto de la sociedad⁶.

La creación de *puentes, vínculos, redes sociales, alianzas y espacios públicos* de encuentro son un imperativo para superar la actual fragmentación y desconexión de las organizaciones de base con otros actores sociales. La falta de contacto contribuye a que los ciudadanos pobres tengan poco acceso y oportunidad de intervención sobre los recursos sociales y sobre las decisiones de las instituciones públicas que afectan su vida. Si no se logran establecer las necesarias relaciones entre las organizaciones de base con otros actores sociales y con las instituciones públicas, el fortalecimiento organizacional tendrá un efecto muy limitado en la superación de la pobreza y en la democracia.

Las alianzas y la participación en espacios públicos permitirán a los sectores tradicionalmente ex-

cluidos el acceso a recursos, decisiones y oportunidades económicas, sociales y políticas, inexistentes dentro de sus propias comunidades.

De acuerdo con las premisas anteriores la estrategia en el desarrollo de base es doble y complementaria. Se requiere fortalecer la *voz de los pobres* y a su vez, mejorar la *capacidad de escucha* del resto de la sociedad y de las instituciones públicas.

Estos vínculos entre diversos sectores y entre instituciones y organizaciones son aún más necesarios en un momento histórico donde se reconoce que ni los gobiernos, ni las empresas, ni las comunidades tienen por sí mismas, capacidades y recursos para promover el desarrollo sustentable y enfrentar los retos de la pobreza⁷.



El capital social: Un componente fundamental para el desarrollo de base

Una de las condiciones para lograr los puentes y las relaciones complementarias entre sectores es fortalecer lo que hoy en día se denomina *el capital social*. Este concepto se refiere tanto a los elementos estructurales vinculantes de la acción colectiva (organizaciones, redes sociales e instituciones), como a los elementos cognitivos presentes en dicha acción, tales como: normas, actitudes de reciprocidad y confianza que facilitan los procesos de coordinación, colaboración y manejo de conflictos entre personas, organizaciones e instituciones (Uphoff, N. 2003: 123-125)⁸.

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 otro tipo de capital como infraestructura física o educación, pero sí las complementa al facilitar y potenciar el trabajo coordinado y la confianza entre los actores involucrados en proyectos colectivos.

Volver realidad esta visión del desarrollo desde las bases requiere de organizaciones que apoyen la formación de las capacidades colectivas en las comunidades pobres, de agentes catalizadores y constructores de puentes que faciliten la formación de los eslabonamientos en los diferentes niveles sociales, y promotores de instituciones públicas facilitadoras de vínculos y de procesos de deliberación plural, y estos son papeles que han asumido los miembros de RedEAmérica. Se espera que el liderazgo del sector privado en la promoción del desarrollo de base complemente y ayude a potenciar los múltiples esfuerzos que otros sectores vienen haciendo en este tema.

RedEAmérica y la promoción del desarrollo de base

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

1. Estrategias de fortalecimiento de organizaciones de base

La financiación de proyectos elaborados por las propias organizaciones de base ha sido una estrategia utilizada por el conjunto de los miembros de la Red y el mecanismo más utilizado para la financiación de este tipo de proyectos es el establecimiento de fondos.

Algunos de estos fondos han sido constituidos a partir de los recursos de una sola institución, como en los casos del "Fondo Tendiendo Puentes" de la Fundación Minetti de Argentina y el "Fondo de Apoyo a Pequeños Proyectos" de la Fundación Acesita de Brasil. En otros casos va-

rias fundaciones se han unido para crear los fondos, como en los casos del Fondo de Desarrollo Local creado por la Asociación de Fundaciones Petroleras en Colombia; el fondo "Juntos por la Educación", creado por las Fundaciones Minetti, Arcor y Antorchas de Argentina; y el establecido por las Fundaciones Corona, EPSA y Smurfi-Car-tón de Colombia.

Una variante en la estrategia de financiación es la administración de fondos con aportes de diversas empresas. Por ejemplo, en México, la Fundación La Merced ha creado diversos fondos con recursos de distintas empresas, orientados a temas y poblaciones específicas de acuerdo con las orientaciones de las empresas donantes.

Las diversas estrategias de financiación suelen ir complementadas con alguna forma de acompañamiento, dirigido al fortalecimiento de las capacidades organizativas. Este acompañamiento incluye la promoción directa y el fortalecimiento de organizaciones, redes y alianzas; la capacitación para el diseño de los proyectos; la asesoría técnica para el desarrollo de los diferentes componentes de la gestión organizacional, y el apoyo a las organizaciones para participar en el espacio público. En algunos casos este acompañamiento lo realiza directamente la fundación o empresa. En otros, acuden a una ONG o lo articulan con los programas de voluntariado corporativo.

2. Promoción de un ambiente favorable al desarrollo de base

Al lado de las estrategias enfocadas en el fortalecimiento de las organizaciones de base varios de los miembros de la Red tienen experiencia en la promoción de instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales que apoyan, facilitan o dan visibilidad al desarrollo de base.

Las diversas estrategias de financiación suelen ir complementadas con alguna forma de acompañamiento, dirigido al fortalecimiento de las capacidades organizativas.

La participación en el diseño de instituciones de apoyo al desarrollo de base ha sido también parte del abanico de estrategias de los miembros de la Red.



Entre estas estrategias se encuentra la creación de instituciones intermedias de apoyo al desarrollo de base, como el Consorcio para el Desarrollo Comunitario, creado por varios miembros de la Red en Colombia o el Instituto Alianza, creado por la Fundación Odebrecht, el Instituto Ayrton Senna, la Fundación W. K. Kellogg y el Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDES) en Brasil.

Otras estrategias buscan darle visibilidad pública al desarrollo de base. Entre ellas, la difusión de modelos y buenas prácticas a través de la publicación de las metodologías utilizadas o de premios a experiencias comunitarias, como el premio cívico Por una Bogotá mejor, auspiciado por la Fundación Corona y la Casa Editorial El Tiempo para reconocer y fomentar la labor cívica de estas organizaciones.

La participación en el diseño de instituciones de apoyo al desarrollo de base ha sido también parte del abanico de estrategias de los miembros de la Red. Por ejemplo, la Fundación Inti Raymi tuvo un papel importante en el diseño y puesta en operación del Fondo Cajamarca Sostenible; la Fundación Odebrecht participó activamente en la orientación del Instituto Alianza; y la Fundación Corona, por su lado, ha estado participando conjuntamente con la Alcaldía de Bogotá en el diseño del Centro de Gestión Comunitario para Bogotá.

Igualmente, los miembros de la Red han promovido la creación de espacios públicos de deliberación y articulación que faciliten la participación de las organizaciones de base en la discusión y toma de decisiones en torno a su propio desarrollo. La Fundación Social, por ejemplo, ha tenido un papel activo en diferentes experiencias de planeación participativa y diseño de planes de desarrollo local y regional en Colombia. Los Foros de Interés Ciudadano y los diálogos sociales promovidos por la Fundación Esquel en Ecuador son también otra forma de promover la deliberación pública y la participación ciudadana en asuntos centrales de la vida social.

RedEAmérica y la expansión del desarrollo de base

Ampliar la escala de acción y expandir el desarrollo de base es una meta estratégica en RedEAmérica. Los retos de la pobreza y la democracia en América latina exigen intervenciones de mayor envergadura a las realizadas actualmente por los miembros de la Red. Para expandir el desarrollo de base en la región, la Red está construyendo una estrategia con varios componentes articulados. Entre ellos el aprendizaje colectivo, la generación de una oferta de capacitación hemisférica y la creación de un Fondo Global.

El gran potencial de RedEAmérica es contar, como red, con la masa crítica de experiencia y conocimiento acumulado para influir sobre el mundo del desarrollo de una manera en que ninguno de sus miembros podría hacerlo por sí solo. Para esto, el Programa de Aprendizaje, coordinado por la Fundación Juan Minetti, de Argentina y el de Construcción de Capacidades Institucionales, coordinado por la Fundación Corona de Colombia, están identificando las mejores prácticas y creando una sólida capacidad de formación que permita la expansión de la Red. Las nuevas empresas y fundaciones corporativas que se vayan incorporando a RedEAmérica podrán recibir orientación, capacitación e insumos que les permitan operar sus propios programas de financiamiento y apoyo a las organizaciones de base.

A su vez, esta capacidad hemisférica de financiar y apoyar a organizaciones de base en los más diversos rincones de América latina, constituye el cimiento de la institución hermana que actualmente se encuentra en proceso de diseño dentro de la red, el Fondo Global de Desarrollo de Base de RedEAmérica. Este fondo será creado por RedEAmérica pero funcionará como una entidad independiente, con su propio financiamiento y administración. El fondo movilizará y manejará recursos de los sectores empresarial y público de todo el mundo y canalizará dichos fondos a través de los miembros de RedEAmérica.

La creación de RedEAmérica es un ejemplo del potencial que tiene un sector privado consciente de su responsabilidad social. A través de la articulación del aprendizaje colectivo, el establecimiento de una oferta hemisférica de capacitación de nuevas empresas y fundaciones interesadas en el desarrollo de base y la creación del Fondo Global para el desarrollo de base, el sector privado está demostrando que bajo su liderazgo puede establecer una amplia capacidad para expandir el desarrollo de base a los más diversos rincones de América latina y contribuir así a la disminución de la pobreza y a la ampliación de la democracia.

El gran potencial de RedEAmérica es contar, como red, con la masa crítica de experiencia y conocimiento acumulado para influir sobre el mundo del desarrollo de una manera en que ninguno de sus miembros podría hacerlo por sí solo.



- ¹ | Consultor de la Fundación Interamericana para RedEAmérica.
- ² | Ver por ejemplo World Bank, 2001. *World Development Report 2000/2001. Attacking Poverty*. Capítulos 2, 6 y 7; Narayan, Deepa et al., 2000. *Voices of the poor. Can Anyone Hear Us?* The World Bank. Cap. 4 y 7.
- ³ | Ritchey-Vance, Marion. 2002. Social Capital, Sustainability and Working Democracy: New Yardsticks for Grassroots Development. En Edwards, Michael y Fowler, Alan (Eds). *The Earthscan Reader on NGO Management*. Earthscan, pp. 317. Robison, Lindon; Siles, Marcelo, y Schmid, Allan. 2003. El capital social y la reducción de la pobreza: hacia un paradigma maduro. 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, pp. 81-91
- ⁴ | Este documento es una síntesis de los documentos sobre desarrollo de base elaborado por el autor sobre la base de las orientaciones e insumos de los miembros de RedEAmérica.
- ⁵ | Ver Memoria de la reunión de RedEAmérica en Miami. Septiembre 2002.
- ⁶ | Ver Díaz-Albertini, Javier. 2003. Capital social, organizaciones de base y el Estado: recuperando los eslabones perdidos de sociabilidad. 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, pp. 256-259
- ⁷ | Ver Woolcock, Michael y Narayan, Deepa. 2000. *Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy*. The World Bank Observer, vol, 15, no. 2 (August 2000), pp. 236
- ⁸ | Ver 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, pp. 123-125. Uphoff, Norman. 2003.

Á R E A

Gestión local y comunitaria



EN 2003 EL ÁREA COMENZÓ A EXPLORAR ESTRATEGIAS PARA LOGRAR UN CUBRIMIENTO Y UN IMPACTO MÁS AMPLIO EN LOS SECTORES POPULARES DEL PAÍS. EL PROPÓSITO ES IDENTIFICAR Y APOYAR EXPERIENCIAS Y PROYECTOS QUE HACEN UN TRABAJO INNOVADOR Y RELEVANTE PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS.

En esa perspectiva se iniciaron réplicas en Medellín y en el Valle del Cauca del programa Focus, que trabaja en el fortalecimiento integral de las organizaciones comunitarias. También se continuó con el apoyo al Consorcio para el Desarrollo Comunitario, que es una alianza de once fundaciones empresariales que trabaja por el fortalecimiento de la capacidad de gestión y la proyección integral de las organizaciones comunitarias de desarrollo que actúan en ciudades y campos colombianos.

La Fundación Corona se vinculó en 2003 a RedEAmérica, una red cuyo objetivo es generar una reflexión acerca del desarrollo de base para hacer de él un elemento clave en

la reducción de la pobreza, la inclusión y la profundización de la democracia en América. De RedEAmérica hacen parte 52 fundaciones de doce países del continente.

También en 2003 se llevó a cabo la séptima versión del premio cívico *Por una Bogotá mejor*, una iniciativa desarrollada en alianza con la Casa Editorial El Tiempo, que desde 1998 viene confirmando la importancia de hacer visibles aquellas organizaciones comunitarias que se destacan por su innovación e impacto en las labores de mejoramiento de sus comunidades.

De la misma manera se continuó el trabajo en proyectos impulsados por el área de tiem-

po atrás, como *Bogotá cómo vamos*, que desde 1998 evalúa los cambios en la calidad de vida de la ciudad considerando el cumplimiento del plan de desarrollo y consultando la opinión ciudadana; *Concejo cómo vamos*, que hace seguimiento al trabajo del cabildo de la ciudad, y *Hacer público lo público*, que evalúa el desempeño de las juntas administradoras locales¹. Estos proyectos han venido consolidando cada vez más sus propuestas metodológicas.

En junio de 2003 se realizó el lanzamiento del libro *¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?* que recoge la investigación adelantada por la Fundación Corona en alianza con el Banco Mundial, las fundaciones Foro Nacional por Colombia y Social, el Cider de la Universidad de los Andes, la Corporación Región, Viva la Ciudadanía y Transparencia por Colombia, y cuyo objetivo era analizar lo sucedido con la participación ciudadana luego de diez años de expedida la Constitución de 1991. El estudio representa un referente y una línea de base en temas de participación en Colombia.



¹ | *Bogotá como vamos* y *Concejo cómo vamos* se desarrollan en alianza con la Casa Editorial El Tiempo y la Cámara de Comercio de Bogotá. *Hacer público lo público* es una alianza con la Universidad Nacional – Red Bogotá, la Personería Distrital y la Cámara de Comercio de Bogotá.

GESTIÓN LOCAL Y COMUNITARIA

CONSOLIDA UNA CIUDADANÍA ATENTA A LOS ASUNTOS PÚBLICOS, ORGANIZADA, COHESIONADA Y EFECTIVA, Y ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES MÁS RESPONSABLES Y EFICACES CON MIRAS A CONTRIBUIR AL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN EL ÁMBITO LOCAL.

LÍNEAS PROGRAMÁTICAS

ORGANIZACIÓN COMUNITARIA

Incrementa las oportunidades y la efectividad de las organizaciones comunitarias para actuar en el ámbito público y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

CIUDADANÍA Y GOBIERNO LOCAL

Eleva la efectividad y la responsabilidad de los gobiernos locales en la atención de los asuntos públicos a través de iniciativas de cooperación, rendición de cuentas, participación y deliberación ciudadana.

TABLA 1 | Proyectos de Gestión Local y Comunitaria en 2003

LÍNEA PROGRAMÁTICA: ORGANIZACIÓN COMUNITARIA				
PROYECTO	VALOR TOTAL	APORTE FC AÑO 2003	COFINANCIADORES	BENEFICIARIOS
PROGRAMA INSTITUCIONES FUERTES - COMUNIDADES FUERTES				
Escuela de Gestión Social y Territorial	276.512	-0-	Fundación Ford	3.700 organizaciones comunitarias, 37.000 líderes, instituciones públicas y privadas
Consortio para el Desarrollo Comunitario - Mayor capacidad para prestar servicios	78.000	18.000	ONG y fundaciones miembros del Consorcio y organizaciones comunitarias	Consortio para el Desarrollo Comunitario 50 organizaciones comunitarias 500 líderes
FOCUS Medellín (Fase II)	725.000	-0-*	Paisajoven, IAF Fundación Bancolombia	8 organizaciones comunitarias (directamente) 28 organizaciones comunitarias (indirectamente) 2.317 líderes comunitarios
Fundaciones Empresariales y Desarrollo Comunitario	-0-	100.000	IAF, fundaciones EPSA, Smurfit Cartón de Colombia y Consorcio para el Desarrollo Comunitario	10 a 15 organizaciones comunitarias
Fundación Paz y Bien Casa Francisco Esperanza	120.670	-0-*		150 niños y jóvenes Casa Francisco Esperanza
RedEAmérica Programa de Construcción de capacidades institucionales	700.054	-0-*	IAF	Fundación Corona 38 fundaciones empresariales
PROGRAMA PREMIO CÍVICO POR UNA BOGOTÁ MEJOR				
Por una Bogotá mejor	148.500	49.600	Casa Editorial El Tiempo	100 organizaciones comunitarias Instituciones públicas y privadas
PROGRAMA COMUNIDAD Y POLÍTICAS PÚBLICAS				
Red Latinoamericana de Desarrollo Comunitario Autosostenible	100.000	-0-	Fundación Ford, Claspo, 20 instituciones internacionales	7 comunidades donde se realizan las investigaciones, estudiantes de maestría
TOTAL	2.148.736	167.600		

* El aporte de la Fundación Corona se realizó en una vigencia anterior.

Valores en miles de pesos



LÍNEA PROGRAMÁTICA: CIUDADANÍA Y GOBIERNO LOCAL

PROYECTO	VALOR TOTAL	APORTE FC AÑO 2003	COFINANCIADORES	BENEFICIARIOS
PROGRAMA CIUDADANÍA Y BUEN GOBIERNO				
Bogotá, cómo vamos	184.278	65.506	Casa Editorial El Tiempo, Cámara de Comercio Bogotá	Opinión pública, 3.000 organizaciones comunitarias, académicas, públicas y privadas, Administración Distrital, Concejo de Bogotá, expertos
Concejo, cómo vamos	123.000	41.000	Casa Editorial El Tiempo, Cámara de Comercio Bogotá	Opinión pública, 3.000 organizaciones comunitarias, académicas, públicas y privadas, Administración Distrital, Concejo de Bogotá, expertos
Hacer público lo público	47.000	21.762	Universidad Nacional Personería Distrital Cámara Comercio de Bogotá	20 Juntas Administradoras Locales, investigadores, ciudadanos, medios de comunicación
PROGRAMA NACIONAL DE ALIANZAS				
Programa Nacional de Alianzas	700.000	-0-*	Banco Mundial DIFD	10 alianzas, 30 organizaciones
PROGRAMA MEJOR POLÍTICA, MEJOR PARTICIPACIÓN				
Evaluación de la participación ciudadana y la planeación participativa	333.000	-0-*	IAF, Fundación Social, Foro Por Colombia, CIDER, Banco Mundial, Corporación Región, Viva La Ciudadanía, Transparencia por Colombia	Ciudadanía, organizaciones académicas, públicas y privadas, Administración Distrital
TOTAL	1.387.278	128.268		

*El aporte de la Fundación Corona se realizó en una vigencia anterior.

Valores en miles de pesos

CRÓNICA

GUSTAVO GIRALDO
MARÍA DEL PILAR
JARAMILLO

FOCUS Medellín

El valor del trabajo comunitario



Inauguración del Tercer Festival Comunitario por la Vida, en el Centro de Integración Barrial Castilla, en Medellín.

FOCUS MEDELLÍN ES UN FONDO DE RECURSOS QUE DESDE 1998 APOYA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE ORGANIZACIONES COMUNITARIAS Y LES OFRECE FINANCIACIÓN PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS.

Cada año, a fines de octubre, millones de frágiles mariposas Monarca llegan a los bosques michoacanos (en México) después de un largo viaje de 4.000 kilómetros desde el norte de Estados Unidos para reproducirse y luego retornar siguiendo un ritual antiquísimo. El secreto para que puedan llegar a su destino es que permanezcan unidas, como un gran tapete de color naranja y negro que se confunde con las hojas de los árboles de otoño, protegiéndose así del temporal y los fuertes vientos. Este propósito común permite que

millones de ellas lleguen a su destino a cumplir con el llamado de la naturaleza.

Este extraordinario fenómeno evoca la importancia del trabajo comunitario y demuestra con creces las bondades de enlazar todas las energías hacia el logro de objetivos comunes, y de seguir pregonando el conocido adagio popular de “la fuerza del lobo está en la manada”. Con este principio fundamental trabaja Focus Medellín, un fondo de recursos que apoya la labor de organizaciones comunitarias a través de su fortalecimiento institucional y por medio de financiación para el desarrollo de proyectos.

Focus Medellín es una estrategia que nació de la alianza entre la Fundación Corona, la Fundación Bancolombia y la Corporación Paisajoven – GTZ, y que desde 1998 presta soporte técnico y financiero a las organizaciones comunitarias urbanas que enfocan sus acciones en la población infantil y juvenil de Medellín y su Área Metropolitana.

En un trabajo concertado, las tres instituciones que impulsaron la iniciativa desde el comienzo, diseñaron y ejecutaron las dos primeras fases de la labor de Focus. De estas etapas se beneficiaron organizaciones comunitarias y ONG socias de la Corporación Paisajoven, entidad ejecutora del proyecto.



A partir del segundo semestre de 2002 comenzó la Tercera Fase con el objetivo de fortalecer organizaciones comunitarias de Medellín y el Valle de Aburrá, cuyas acciones estén dirigidas a niños y jóvenes. Es im-

portante resaltar que en esta última fase, a la que se vinculó como socia la Fundación Interamericana (IAF por sus siglas en inglés) de Estados Unidos, se ha llegado a 2.329 personas, entre los integrantes de las organizaciones comunitarias y los jóvenes, niños y niñas que ellas benefician a través de sus servicios.

Cómo opera el Fondo

Para el funcionamiento de Focus se constituyó un Comité Ejecutivo conformado por representantes de las entidades promotoras, que tiene la función de orientar el desarrollo del Fondo, aprobar los proyectos sometidos a su consideración, realizar seguimiento y evaluar los resultados.

Las ocho organizaciones comunitarias que fueron seleccionadas para esta Tercera Fase y sus respectivos proyectos serán apoyadas hasta 2005. Una vez aprobados los proyectos según unos criterios establecidos para tal fin, se suscribieron convenios y se establecieron los procesos de acompañamiento, asesoría y seguimiento a la ejecución de los mismos. Igualmente, al finalizar esta etapa, se realizará una evaluación final del Fondo y los proyectos.

Los equipos de trabajo de las organizaciones seleccionadas fueron formados en el diseño y aplicación de sistemas de seguimiento y evaluación, para lo que se hizo un seminario en el que participaron todas las organizaciones, que sirvió para comprender la lógica de un sistema de este estilo, el cual les permite revisar el cumplimiento de los objetivos de sus proyectos de fortalecimiento y obtener aprendizajes para mejorar sus servicios.

Desde 1998, Focus presta soporte técnico y financiero a las organizaciones comunitarias urbanas que enfocan sus acciones en la población infantil y juvenil de Medellín y su Área Metropolitana.



Integrantes de la Corporación Semillas de Esperanza, que participa en el proyecto Focus Medellín.

Posteriormente, se realizaron talleres por separado con cada organización para definir los ajustes a sus proyectos, diseñar los indicadores y los instrumentos de recolección de la información y realizar una prueba piloto del sistema para verificar su pertinencia y realizar ajustes en caso de ser necesario.

La estrategia de formación de Focus tiene como propósito cualificar a los equipos de trabajo de cada una de las organizaciones, con base en las necesidades de formación que estos tienen y los procesos que la organización necesita diseñar o mejorar.

Las ocho organizaciones comunitarias que están siendo apoyadas en esta Tercera Fase del proyecto son: Corporación Cultural Nuestra Gente, Corporación Educativa y Cultural Simón Bolívar, Corporación Picacho con Futuro, Centro de Integración Comunitaria –CIC–, Corporación Semilla de Esperanza, Corporación Cívica Mundo Nuevo, Corporación Sal y Luz y la Fundación Ratón de Biblioteca.

El aprendizaje de Focus

Basada en la experiencia de Focus Bogotá, iniciativa que se llevó a cabo desde 1995 hasta el 2000,

y de Focus Medellín, la Fundación Corona sabe que para darle continuidad y sostenibilidad a cualquier proceso de desarrollo local el papel de las organizaciones comunitarias es fundamental.

Por medio de Focus ha sido posible evidenciar que fortalecerlas es garantizar organizaciones con capacidad para hacer gestión, desde la planeación hasta la ejecución. Además, cuando son fuertes, estas organizaciones convocan a su comunidad y ayudan a tejer redes de cooperación para volverse activas y participantes en la toma de decisiones relacionadas con su bienestar.

La esencia del método de trabajo de Focus radica en el hecho de que la pobreza urbana no es sólo la falta de ingresos o de bienes y servicios, sino que también está asociada a la carencia de destrezas y capacidades de las comunidades para saber aprovechar las oportunidades, para generar relaciones de cooperación con otros y para incidir en las políticas públicas.

De esta manera Focus contribuye a que las organizaciones mejoren su capacidad para planear, administrar recursos, hacer seguimiento y evaluación, prestar mejores servicios a su comunidad y mejorar sus condiciones de vida. También las fortalece para que establezcan relaciones con otras

organizaciones comunitarias y otros actores; para participar en las decisiones que afectan su comunidad; para informarse, interpretar y afrontar las transformaciones en su entorno y para estimular el compromiso, la responsabilidad y la armonía entre sus integrantes.

Las organizaciones comunitarias objeto de Focus Medellín están ubicadas en las áreas de mayor dificultad social y conflictividad de la ciudad. El fortalecimiento de estas organizaciones y de las acciones que adelantan en beneficio de la comunidad permitirá elevar la capacidad de las mismas para sostener su intervención y minimizar los efectos de la crisis.

Claudia Salgar, coordinadora de Focus, es muy clara acerca del propósito de la estrategia: "la idea es crear conciencia entre las distintas organizaciones de que su destino es indelegable. Buena parte de nuestro trabajo consiste en crear las condiciones para que ellas mismas encuentren su propio destino, se fortalezcan institucionalmente y se hagan deseables como proyecto de ciudad. Y agrega: "no buscamos trazarles un norte, queremos que aprovechen sus dificultades para encontrar en ellas otros aprendizajes que les muestren o les ayuden a comprender, desde su propia realidad, cómo transitar y construir su propio camino".

Los aprendizajes de Focus Bogotá y Medellín también han llegado a otras regiones del país. Desde 2002 se viene replicando la estrategia en el Valle del Cauca y el Cauca donde actualmente se están apoyando nueve proyectos. Pero, a diferencia de Bogotá y Medellín, en esta zona la mayoría de las iniciativas impulsadas son rurales, lo que generará para las organizaciones que promueven el Fondo unos aprendizajes nuevos. Focus Valle y Cauca es financiado por la Fundación Corona, en asocio con la Fundación Smurfit Cartón de Colombia, la Fundación Epsa, el Consorcio para el Desarrollo Comunitario y la IAF.



Montaje de la Corporación Cultural Nuestra Gente, grupo participante en el proyecto Focus Medellín.

El futuro

"La idea es seguir adelante, buscar estrategias que permitan ampliar el número de organizaciones fortalecidas con el Fondo y para ello hemos pensado focalizar el apoyo en redes que convoquen organizaciones comunitarias", afirma Marta Lucía de la Cruz, jefe del Área de Gestión Local y Comunitaria de la Fundación Corona. "También estamos en la búsqueda de nuevos socios para canalizar más recursos para el Fondo", agrega.

Focus es una estrategia validada que ha mostrado contribuir tanto al fortalecimiento de las organizaciones comunitarias como al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades. Por esta razón, las instituciones que están apoyando el Fondo están comprometidas en el largo plazo. Al respecto, Marta Lucía de la Cruz enfatiza que "constatar los beneficios del trabajo comunitario nos ratifica en nuestro objetivo" y finaliza recordando las palabras del reconocido escritor Mario Mendoza durante la pasada entrega del premio cívico Por una Bogotá mejor: "la lucha en común enseña que no somos animales solitarios, bestias en medio de las estepas, sino seres gregarios cuya máxima satisfacción, quizás, está en defender los lazos de la comunidad a la que pertenecemos".

Salud

EN 2003 EL ÁREA DE SALUD REALIZÓ LOS PRIMEROS AVANCES DE UNA EXPLORACIÓN MUY AMPLIA EN BUSCA DE ESTRATEGIAS, SOCIOS Y RECURSOS QUE LE PERMITAN APOYAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD EN SALUD, CREADO POR EL GOBIERNO NACIONAL MEDIANTE EL DECRETO 2309 DE OCTUBRE DE 2002.

Esta medida pretende garantizar unas condiciones mínimas obligatorias de funcionamiento de los servicios de salud y promover niveles superiores de calidad a través de la acreditación de las entidades del sector. Para apoyar el logro de este objetivo la Fundación creó un programa que busca promover la implementación del proceso de acreditación y con ello fomentar el mejoramiento de los servicios de salud. Este programa, que ejecuta el Centro de Gestión Hospitalaria, CGH, se dirige a hospitales de baja complejidad ubicados en municipios y zonas marginales de las ciudades donde los beneficiarios tienen menor acceso a servicios de calidad.

Como parte de este programa la Fundación acompañó en 2003 al equipo de la Clínica Infantil Santa Ana, de Medellín, en el proceso de verificación de requisitos mínimos de habilitación y en la implementación del sistema de auditoría para mejorar la calidad de los servicios que presta. Además, capacitó al personal para la constitución y puesta en marcha del sistema obligatorio de auditoría por autocontrol, y se ofreció orientación a la institución para que iniciara su proceso de acreditación.





En alianza con la Fundación Santa Fe de Bogotá, se inició en 2003 el proyecto de Seguimiento al Sector Salud, que analiza de manera sistemática el desempeño del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

También en 2003 se llevó a cabo gran parte del proyecto de fortalecimiento de las relaciones entre las Entidades Promotoras de Salud, EPS, y las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, IPS, cuyo objetivo es desarrollar un trabajo conjunto entre aseguradores y prestadores que contribuya a eliminar barreras de acceso a los servicios de salud a las que se enfrentan los usuarios por una mala interacción entre los operadores del sistema. El proyecto ha demostrado que muchas de las dificultades que se presentan radican en la falta de conocimiento mutuo sobre el trabajo que realizan unas y otras, sobre la visión de los propósitos de su contraparte y en la falta de definición de unos objetivos que les sean comunes. Los resultados parciales del proyecto se presentaron

en el Foro Anual de Calidad que llevó a cabo el CGH en septiembre y fueron publicados en la Revista Vía Salud.

De otra parte con la publicación de la Guía de Eficiencia en el manejo de los recursos, que hace parte del conjunto de manuales de gestión hospitalaria, se concluyó en 2003 la fase de difusión del Modelo de Gestión Hospitalaria desarrollado por el CGH con apoyo de la Fundación.

En alianza con la Fundación Santa Fe de Bogotá, se inició en 2003 el proyecto de Seguimiento al Sector Salud, que analiza de manera sistemática el desempeño del Sistema General de Seguridad Social en Salud, con el objeto de mantener y di-

ÁREA DE SALUD

CONTRIBUYE A LA PERMANENTE CONSTRUCCIÓN Y EVALUACIÓN DE UN MEJOR SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD, QUE PERMITA ACCESO EQUITATIVO A SERVICIOS DE BUENA CALIDAD PARA LOS COLOMBIANOS.

LÍNEAS PROGRAMÁTICAS

EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Busca que las instituciones que participan del sistema de salud mejoren su gestión y logren funcionar armónicamente en pro del bienestar del usuario.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Califica y orienta el debate de políticas públicas hacia las verdaderas necesidades de la gente, con prioridad en el acceso universal a los servicios de los más pobres.



vulgar información actualizada sobre su gestión, evaluar sus resultados y contribuir al mejoramiento de las políticas del sector.

Por otro lado en el segundo semestre de 2003 se inició el proyecto de seguimiento a las empresas sociales del Estado, ESE, que surgieron de la escisión del Instituto de Seguros Sociales, con el

TABLA 2 | **Proyectos de Salud en 2003**

LÍNEA PROGRAMÁTICA: EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL				
PROYECTO	VALOR TOTAL	APORTE FC AÑO 2003	COFINANCIADORES	BENEFICIARIOS
PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO PARA ORGANIZACIONES DE SALUD				
Fortalecimiento de relaciones entre EPS e IPS (Fase 1)	122.905	-0-*	Instituciones participantes, Fundación Corona	EPS, IPS, usuarios
PROGRAMA DE IMPULSO A LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD				
Acompañamiento a la Clínica Infantil Santa Ana para ajustarse al sistema de calidad	15.587	15.587		Clínica Infantil Santa Ana
Difusión del modelo de gestión hospitalaria	60.000	-0-*	CGH	IPS Usuarios del sistema
TOTAL	198.492	15.587		
LÍNEA PROGRAMÁTICA: POLÍTICAS DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD				
PROYECTO	VALOR TOTAL	APORTE FC AÑO 2003	COFINANCIADORES	BENEFICIARIOS
PROGRAMA PARA DE LIDERAZGO Y CONOCIMIENTO SECTORIAL				
Seguimiento al Desempeño del Sector Salud	259.702	51.271	Fundación Santa Fe de Bogotá	Entes de dirección y control, actores del sistema, entidades técnicas y académicas, opinión pública y usuarios del sistema
Seguimiento a consolidación de las IPS del ISS como ESE.	25.300	25.300		Las siete ESE, Ministerio de la Protección Social, ISS y usuarios del sistema
Exploración de sostenibilidad financiera del Sistema	24.500	24.500		Actores del Sistema
Reimpresión de publicaciones del Área en la colección Documentos de Trabajo	5.489	-0-*		Actores del Sistema
TOTAL	314.991	101.071		

* El aporte de la Fundación Corona se realizó en una vigencia anterior.

Valores en miles de pesos

fin de aportar información útil para la toma de decisiones tendientes a consolidar el nuevo esquema de operación de estos prestadores. En el proyecto se observa el desarrollo de 204 centros ambulatorios y 37 clínicas agrupados en siete Empresas Sociales del Estado, y pretende establecer el cumplimiento de las premisas de viabilidad con que se inició este proceso.

También en 2003 se inició el proyecto de exploración de la sostenibilidad financiera del Sistema General de Seguridad Social en Salud, que tiene por objeto identificar la magnitud de los riesgos de la sostenibilidad del Sistema General de Seguridad Social en Salud y generar propuestas que permitan su ajuste.



LÍNEA PROGRAMÁTICA: PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN SALUD				
PROYECTO	VALOR TOTAL	APORTE FC AÑO 2003	COFINANCIADORES	BENEFICIARIOS
PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL SECTOR SALUD				
Elaboración de una propuesta de proyecto de información a usuarios del Sistema	4.000	4.000		Fundación Corona
TOTAL	4.000	4.000		

PROYECTOS ESPECIALES				
PROYECTO	VALOR TOTAL	APORTE FC AÑO 2003	COFINANCIADORES	BENEFICIARIOS
Dotación de equipos de sala de cirugía de Profamilia en el Chocó	50.924	50.924	Profamilia	Profamilia, IPS de Quibdó y el departamento, usuarios de Profamilia
Prestación de servicios de salud sexual y reproductiva para adultos y adolescentes del Chocó	86.511	77.810	Profamilia	Población pobre y sin cobertura del Sistema de Salud en el Chocó
Innovación del currículo médico en Colombia y América latina	29.100	29.100	Fepafem	Facultades y escuelas de medicina de América latina. Estudiantes de medicina
TOTAL	166.535	157.834		

* El aporte de la Fundación Corona se realizó en una vigencia anterior.

Valores en miles de pesos

Acompañamiento a la escisión del ISS, el nuevo reto de la Fundación Corona

LA FUNDACIÓN CORONA HARÁ UN SEGUIMIENTO A LA ESCISIÓN DE HOSPITALES Y CENTROS DE ATENCIÓN DEL ISS Y LA CONSECUENTE CONFORMACIÓN DE LAS LLAMADAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO, PARA ESTABLECER LOS RIESGOS SOCIALES DEL PROCESO Y AYUDAR A LAS EMPRESAS EN SU CONSOLIDACIÓN.



Desde hace un año, cuando el gobierno separó del Instituto de Seguro Social (ISS) el negocio de aseguramiento de la prestación de servicios de salud —organizando sus 37 clínicas y 204 Centros de Atención Ambulatoria (CAA) en siete Empresas Sociales del Estado regionales—, la Fundación Corona emprendió un trabajo para detectar los posibles riesgos sociales de esa escisión y saber de qué manera podía ayudar en la transformación y consolidación de esas instituciones que en adelante debían ser viables económicamente si querían subsistir.

El apoyo efectivo de la Fundación a la iniciativa gubernamental se logró mediante el Proyecto: 'Seguimiento a la consolidación de las Empresas Sociales del Estado (ESE) escindidas del Instituto de Seguro Social (ISS)', ejecutado por el Centro de Gestión Hospitalaria (CGH) y con el que la Fun-

dación contribuía a orientar los cambios que necesitaban las nuevas empresas.

El proyecto de seguimiento fue el resultado de un taller organizado con expertos y estructurado alrededor del diagnóstico a cuatro temas fundamentales: gestión, administración y finanzas, mercado y calidad. Además del diagnóstico y de una serie de recomendaciones el taller dejó al descubierto tres grandes conclusiones: primera, ninguna de las siete ESE tenía la experiencia necesaria para generar buenos procesos de gestión hospitalaria; segunda, una medición del ISS reportaba que cerca del 70 por ciento de los servicios de las clínicas y de los CAA no cumplía con los estándares mínimos de calidad para funcionar; y tercera, nadie podía asegurar la sostenibilidad económica de estas empresas en un mercado competitivo para el cual no estaban preparadas.

Antecedentes de la escisión

Mucho antes de que el gobierno decidiera dividir el ISS, mediante el Decreto 1750 del 26 de junio de 2003, la Fundación Corona, así como expertos del Banco Mundial y de algunas misiones de salud, ya habían documentado y planteado sus inquietudes frente a la sostenibilidad del modelo de prestación de servicios de salud de esa entidad en el nuevo contexto del Sistema General de Seguridad Social en Salud establecido por la Ley 100 de 1993.

El decreto de escisión ordenó que 37 clínicas y los 204 CAA, adscritos a partir de ese momento al Ministerio de la Protección Social, debían agruparse y organizarse regionalmente en siete Empresas Sociales del Estado de la siguiente manera: noroccidente, ESE Rafael Uribe Uribe; Caribe, ESE José Prudencio Padilla; centro, ESE Policarpa Salavarrieta; nororiental, ESE Francisco de Paula Santander; Eje Cafetero, ESE Rita Arango del Pino, y Bogotá, ESE Luis Carlos Galán Sarmiento. En la medida de lo posible cada una de estas nuevas empresas mantenía la oferta de servicios en los tres niveles de complejidad.

El proyecto de seguimiento fue el resultado de un taller organizado con expertos y estructurado alrededor del diagnóstico a cuatro temas fundamentales: gestión, administración y finanzas, mercado y calidad.

La norma fijó, además, una serie de parámetros mediante los cuales las nuevas entidades debían adecuarse a un conjunto de cambios estructurales para empezar a generar sus propios recursos, mejorar sus estándares de calidad y modernizar sus sistemas de administración y gestión para enfrentar, fortalecidas, el competitivo mercado de la prestación de servicios de salud. Para asegurarles cierta sostenibilidad económica, durante los siguientes tres años el gobierno estableció una serie de convenios interinstitucionales con el ISS en dos temas fundamentales: la contratación obligada de servicios hasta por tres años, con lo cual estas empresas atenderían a cerca de tres millones de usuarios actuales del Instituto, y la responsabilidad de la EPS del ISS de asumir toda la



carga prestacional de estas entidades hasta el momento de la escisión, lo que les permitía empezar a funcionar sin deudas laborales.

Sin embargo, en estos dos temas se concentra buena parte de las debilidades actuales de las ESE, planteadas también en el taller de expertos convocado por la Fundación, el cual dio origen al proyecto de seguimiento. Por una parte está el tamaño de la infraestructura que poseen ahora con la que podrían atender a un número superior de afiliados del ISS que, según estimativos, era en el momento de la escisión de 2.920.000 usuarios. Con esa cantidad es poco probable que dichas entidades se puedan sostener económicamente en la dimensión actual, a menos que salgan a buscar nuevos mercados y logren reducir la oferta ociosa de servicios. La otra debilidad está en la falta de flexibilidad para que las directivas de estas entidades puedan reajustar sus nóminas, compuestas por funcionarios de planta y por personal vinculado mediante contratos de prestación de servicios, algunos de los cuales llevan años renovándose.

Medición a través de indicadores

Más allá de buscar soluciones a tantas dificultades la Fundación, a través del proyecto de seguimiento a la escisión, decidió encaminar su ayuda a las ESE en un tema específico: elaborar una serie de indicadores que les permita a esas entidades medir el proceso de adecuación a las exigencias decretadas en la norma gubernamental. Los indicadores establecidos son de dos tipos: el primero funciona a manera de lista de chequeo mediante la cual se puede hacer seguimiento a temas estructurales propios de la escisión como nombrar en propiedad a los gerentes de cada ESE, crear juntas directivas, y redactar y aprobar estatutos. Los otros indicadores fueron diseñados para funcionar como mecanismos de alerta que están al tanto de las variaciones en temas puntuales: finanzas, administración y gestión, mercado y calidad. La idea fue concebida para que mediante esos resultados se pueda conocer la si-

tuación interna de cada entidad y hacer comparaciones entre ellas.

El proyecto estableció que, tanto los gerentes de cada una de las ESE, como los funcionarios del Ministerio de la Protección Social y del ISS, pudieran reunirse cada dos meses para detectar evoluciones o retrocesos de acuerdo con las cifras arrojadas por los indicadores y estar al tanto de alteraciones en distintas áreas de cada una de las nuevas empresas. En los primeros periodos la información de indicadores no presentó variables inesperadas, fue en el tercer periodo donde las cifras mostraron cambios abruptos, de manera que la Fundación y el CGH tuvieron que intervenir el proceso para detectar las fallas. En esa búsqueda se encontró que había errores en la recolección de la información y que algunos indicadores no respondían a las necesidades para las que habían sido propuestos o no existía la información que se requería.

Para solucionar el problema se convocó a un nuevo taller con el fin de mejorar la búsqueda de información y para ajustar o cambiar los indicadores que no cumplían con sus objetivos. Luego se le pidió a cada institución que levantara de nuevo la información correspondiente a los periodos cumplidos.

Los valores del proyecto

El resultado de esos ajustes empezó a verse en septiembre de 2004 cuando se presentaron datos ya revisados y consolidados, y se programó un nuevo taller de expertos (similar al primero, que fue la base del proyecto) para evaluar toda la información y buscar alternativas de ajuste. Es importante mencionar que no todos los indicadores tuvieron problemas. Ese fue el caso del indicador para el tema financiero que, desde antes que se hicieran los ajustes, había generado una discusión sana entre las ESE, el gobierno y el ISS, que concluyeron en algunos acuerdos importantes para las partes.



Uno de los grandes valores de las reuniones bimestrales, convocadas a propósito del proyecto, ha sido el de abrir un espacio de seguimiento a la escisión que es a la vez un foro de discusión con sentido técnico y permanente sin carácter oficial. Esas reuniones han facilitado un diálogo entre las ESE y los otros actores del cambio, el cual permite analizar la problemática desde diferentes perspectivas, encontrar referentes y soluciones a problemas comunes y es, de paso, un escenario que sirve de audiencia de buenas prácticas.

En este sentido, Jaime Posada, gerente de la ESE Policarpa Salavarrieta, señala que el único trabajo en el que las ESE van por el mismo sendero corresponde al trabajo de seguimiento propuesto por la Fundación Corona. "De resto –dice–, cada uno maneja el negocio a su estilo y bajo sus criterios y pautas". Y señala, además, que la manera como se han implementado los indicadores y su manejo les han servido para afinar los sistemas internos de información y para establecer un equipo de trabajo con perfil técnico en el recaudo y manejo de datos y estadísticas. También exalta el nivel de diálogo que se alcanza en las reuniones bimestrales y de cómo ese espacio le ha servido a su entidad para medirse con las otras ESE y para aprender de las experiencias que allí se cuentan.

Para Ángela María Escobar Álvarez, directora nacional de Planeación de Servicios de Salud del ISS, el apoyo y acompañamiento de la Fundación Corona y el CGH a las ESE ha sido importante, pero el problema de ajustes en la información e inter-

pretación de los indicadores por parte de las entidades en las reuniones no ha permitido avanzar en el análisis real de cómo ha ido evolucionando la escisión. Según la funcionaria, "la mayor dificultad sigue estando en la información que entregan las ESE".

Por su parte, Héctor Mario Restrepo, consultor de la Dirección de Calidad del Ministerio de la Protección Social, considera fundamental el apoyo del sector privado a la decisión gubernamental de escindir el ISS. "Desde la Presidencia de la República, pasando por el ministerio y todos los actores de este proceso creemos que el aporte de la Fundación Corona es invaluable para bien del sistema y de los beneficiarios del mismo. Y son los indicadores y el seguimiento los que nos están permitiendo saber si vamos por el camino correcto y si van a ser viables, como creemos, las siete Empresas Sociales del Estado".

Además de monitorear el cumplimiento de las premisas que fueron formuladas por el gobierno para que estas entidades sean viables y alertar sobre los logros y dificultades de la escisión la Fundación Corona también pretende ayudar a las nuevas empresas para que, a través de esta experiencia, puedan incorporar una gestión con indicadores basados en información, que es hoy uno de los elementos fundamentales de la gestión moderna. Este proyecto es una muestra del compromiso de la Fundación con las políticas sociales del Estado, que tienden a mejorar la gestión de sus instituciones y servir de una manera más efectiva a la población colombiana.

Educación



EN 2003 EL ÁREA CONTINUÓ CON EL FORTALECIMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LA CAPACIDAD DE CORPOEDUCACIÓN PARA PRESTAR SERVICIOS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN DIVERSAS REGIONES DEL PAÍS Y EN UN AMPLIO GRUPO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

Por otro lado, y con el objetivo de contribuir al desarrollo de una oferta calificada de equipos directivos de instituciones escolares, se llevó a cabo un proyecto para el diseño de tres módulos de formación: Introducción al modelo de competencias, Direccionamiento estratégico y Gestión pedagógica. El área espera concretar alianzas con universidades en Bogotá, Cali y Medellín para utilizar estos módulos en cursos de educación continuada.

También en 2003 se continuó con el proyecto de difusión y apropiación de la gestión escolar, cuyo ejecutor es Corpoeducación y está cofinanciado por la Fundación Ford. Busca movilizar a las instituciones y personas para que promuevan el tema, lo apliquen en sus instituciones y compartan buenas prácticas con sus similares en otros contex-

tos. En 2003 se siguió ejecutando el proyecto de asesoría y acompañamiento a instituciones escolares en proceso de integración en Bogotá, con el objetivo de contribuir a la disminución de la deserción, mejora de la calidad y aumento de la eficiencia en diez instituciones educativas en Bogotá mediante la asesoría y acompañamiento al proceso de integración. Este proyecto ha beneficiado a un grupo de 25.603 estudiantes que integran 32 jornadas de las diez instituciones. En este proyecto participa como cofinanciadora la Secretaría de Educación Distrital y es ejecutado por Corpoeducación.

El área también adelantó el proyecto de Mejoramiento de la gestión educativa en el municipio de Sabaneta, orientado a contribuir al logro de los objetivos de cobertura y cali-

dad educativas en este municipio, mediante la realización de un proceso de fortalecimiento institucional de la Secretaría de Educación y de rendición de cuentas de ésta ante la comunidad. Este proyecto se realizó en asocio con el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia y fue cofinanciado por la Fundación Ford y el municipio de Sabaneta. A partir de la experiencia se trabajó en un modelo de mejoramiento de la gestión educativa local, el cual se espera validar en el futuro en otras regiones del país para hacer los ajustes que permitan convertirlo en un modelo general para fortalecer la educación en cualquier municipio de menos de 100 mil habitantes.



En 2003 el área continuó trabajando en el proyecto *Educación compromiso de todos*, cuyo propósito es contribuir al posicionamiento de la educación en la agenda pública, como un tema estratégico para el país. La Fundación viene apoyando este proyecto desde 1998, en asocio con la Fundación Antonio Restrepo Barco, Unicef, Corporación Región y la Casa Editorial El Tiempo. En 2003 el proyecto hizo seguimiento y evaluación del primer año del Plan Sectorial Nacional de Educación del actual gobierno y publicó 16 páginas en El Tiempo dedicadas a temas como educación inicial, educación superior, estándares de calidad, colegios comunitarios, perfiles y competencias de los secretarios de educación.

En 2003 se siguió ejecutando el proyecto de asesoría y acompañamiento a instituciones escolares en proceso de integración en Bogotá, con el objetivo de contribuir a la disminución de la deserción, mejora de la calidad y aumento de la eficiencia

<p>ÁREA DE EDUCACIÓN</p> <p>CONTRIBUYE AL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL SECTOR EDUCATIVO PARA GARANTIZAR EL ACCESO Y MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA.</p>	<p>LÍNEAS PROGRAMÁTICAS</p>	
	<p>CALIDAD Y GESTIÓN EDUCATIVAS</p> <p>Mejora la calidad y eficiencia de la educación mediante la generación, difusión y aplicación de modelos de gestión organizacional para la prestación del servicio educativo en el nivel local y escolar.</p>	<p>POLÍTICAS PÚBLICAS EN EDUCACIÓN</p> <p>Califica el debate de políticas públicas y propicia procesos de reforma tendientes a la efectividad del sector en su conjunto, mediante la generación y difusión de información, enfoques y alternativas de ordenamiento institucional.</p>

Igualmente, en 2003 y en asocio con el Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América latina y el Caribe, Preal, se publicó el informe *Colombia, entre el avance y el retroceso* cuyo objetivo es presentar información sobre el desempeño del sector educativo en términos de sus resultados, así como analizar el estado de avance de las políticas más importantes del sector. De otra parte, y utilizando la metodología del Preal a manera de libreta de calificaciones, se inició la réplica de este informe de progreso educativo en varias regiones del país y por esta vía se pretende hacer seguimiento periódico a los resultados de la educación en cinco municipios: Medellín, Cali, Barranquilla, Manizales y Cartagena. Este proyecto es apoyado por los capítulos locales de la Fundación Empresarios por la Educación.



TABLA 3 | Proyectos de Área de Educación en 2003

LÍNEA PROGRAMÁTICA: GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA				
PROYECTO	VALOR TOTAL	APORTE FC AÑO 2003	COFINANCIADORES	BENEFICIARIOS
PROGRAMA GESTIÓN ESCOLAR				
Fortalecimiento de la capacidad de Corpoeducación para prestar servicios de mejoramiento escolar	100.000	-0-*	Fundación Ford	Corpoeducación
Formación de Directivos de Instituciones Educativas	80.000	-0-*	Fundación Ford	300 directivos
Difusión y apropiación social de la gestión escolar	50.000	-0-*	Fundación Ford	650 directivos 500 instituciones educativas
Asesoría y acompañamiento a instituciones educativas en proceso de integración en Bogotá	150.000	-0-*	Secretaría de Educación de Bogotá	32 jornadas 10 instituciones educativas 25.603 niños y niñas
PROGRAMA GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL				
Mejoramiento de la gestión educativa local en el municipio de Sabaneta	125.000	105.000	Municipio de Sabaneta Fundación Ford	Secretaría de Educación de Sabaneta y los 32 colegios del municipio
TOTAL	505.000	130.000		

* El aporte de la Fundación Corona se realizó en una vigencia anterior.
Valores en miles de pesos

LÍNEA PROGRAMÁTICA: POLÍTICAS PÚBLICAS EN EDUCACIÓN

PROYECTO	VALOR TOTAL	APORTE FC AÑO 2003	COFINANCIADORES	BENEFICIARIOS
PROGRAMA EDUCACIÓN, DEBATE Y REFORMA				
Informe de Progreso Educativo en Colombia	45.000	-0-*	PREAL	Opinión pública en general
Libreta de Calificaciones Locales del Sector Educativo	80.000	40.000	Capítulos regionales de la fundación Empresarios por la Educación	Opinión pública e instituciones sociales, educativas, gremiales de 5 ciudades
PROGRAMA AGENDA CIUDADANA DE EDUCACIÓN				
Educación, compromiso de todos	330.000	60.000	Fundación Restrepo Barco, Unicef, Corporación Región y Casa Editorial El Tiempo	Opinión pública, decisores de políticas educativas, secretarías de educación, instituciones educativas, organizacionales sociales.
TOTAL	455.000	100.000		

PROYECTOS ESPECIALES

PROYECTO	VALOR TOTAL	APORTE FC AÑO 2003	COFINANCIADORES	BENEFICIARIOS
Mantenimiento Colegio Luis Felipe Cabrera, Barú	65.000	30.000	Fundación Génesis Punta Iguana	728 niños y jóvenes 30 docentes
Condonación predio Institución Fundación Educativa Tercer Milenio (Caldas, Antioquia)	300.000	100.000		840 niños y jóvenes de la institución educativa y la comunidad del municipio de Caldas
Fortalecimiento de Corpoeducación	70.000	20.000	Fundaciones Restrepo Barco, Carvajal y Compartir.	Corpoeducación
TOTAL	435.000	150.000		

* El aporte de la Fundación Corona se realizó en una vigencia anterior.

Valores en miles de pesos



Por una educación de calidad en Sabaneta

“ESTÁBAMOS ACOSTUMBRADOS A EVALUACIONES INSTITUCIONALES MUY RUDIMENTARIAS Y NOS ESTÁBAMOS QUEDANDO CORTOS EN LA GESTIÓN. AHORA CON ESTA HERRAMIENTA PODEMOS VER EN PANORÁMICA PARA DÓNDE VAMOS”.

CARLOS ALBERTO CANO
RECTOR DEL LICEO CONCEJO DE SABANETA

Sabaneta quiere decir “sabana pequeña” y eso es precisamente este poblado del sur del Área Metropolitana de Medellín. En este municipio de 38 mil habitantes aproximadamente, la Fundación Corona desarrolló entre 2002 y 2003 el proyecto de Mejoramiento de la Gestión Local en Educación, en alianza con el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia –CTA–, el Centro de Investigación de la Docencia Económica –CIDE– de la Universidad de Antioquia, el municipio de Sabaneta y su Secretaría de Educación.

Se trata de la elaboración de un modelo que permite “poner la casa en orden”, en lo que a educación se refiere, a través de instrumentos que proveen la información necesaria para diagnosticar, planear y tomar decisiones acertadas en la perspectiva de una gestión local de la educación con calidad y equidad para todos. “El modelo como tal es una herramienta que les enseña a directivos, rectores y docentes a reconocer y administrar los recursos de una manera eficiente y lograr así un impacto positivo en la calidad de la educación”, señala Jaime Velilla, consultor en temas educativos de la Alcaldía de Medellín y quien fuera coordinador del proyecto.



Iglesia del municipio de Sabaneta

Cómo nació el proyecto

Hace unos años Sabaneta se dio a la tarea de revisar lo que venía ocurriendo en la educación básica y media del municipio. Esta reflexión permitió identificar varias dificultades en la gestión administrativa de la Secretaría de Educación y advertir la necesidad de emprender acciones para mejorar la calidad del servicio prestado por las instituciones educativas oficiales. De aquella decisión de “ordenar la casa” se desprendió además un valioso ejercicio: la construcción del Plan Decenal de Educación.

La voluntad política de las últimas administraciones fue definitiva para iniciar el proceso. “Cuando la Fundación llegó a Sabaneta con esta idea,

yo era rector del Liceo José Félix de Restrepo y me tocó iniciar el trabajo de mejoramiento como directivo de una institución escolar. Ahora como Secretario de Educación debo decir que el proyecto se ha desarrollado y ha llegado a donde está, en buena medida, porque las administraciones que han pasado han entendido que esto es un proceso que requiere tiempo y continuidad. Aquí la clase política se comprometió con el tema de la educación y con el proyecto. Por eso no se ha parado”, afirma Avelino Quemba, actual Secretario de Educación de Sabaneta.

Prueba de ese compromiso son las cifras del presupuesto municipal para 2005: de los casi \$25 mil millones para inversión, el 18% (cerca de \$4.650 millones), fue destinado a la educación.

Guiada por su experiencia en el campo de la gestión escolar y con la idea de trasladar este conocimiento al campo de la gestión educativa local, la Fundación Corona encontró en Sabaneta el escenario propicio para desarrollar el proyecto: una dirigencia preocupada por la efectividad en la gestión local de la educación y el fortalecimiento institucional, pero sobre todo convencida de la

necesidad de mejorar en un área tan estratégica para el desarrollo social como es la educación.

Qué encontraron los expertos

La Fundación Corona, con el apoyo decidido del CTA, el CIDE, el municipio y la comunidad educativa, emprendió un proceso de mejoramiento de la gestión educativa local. El primer paso fue conocer la situación del sistema educativo municipal, actualizando la información existente y comparándola con cifras del departamento y el resto del país.

La información recogida mostró en primer lugar una cobertura mayor del 100%, lo que indicaba que Sabaneta estaba atendiendo niños y jóvenes de localidades vecinas; en segundo lugar, el municipio tenía en 2002 los mejores indicadores de eficiencia en educación de Antioquia, aunque con tendencia a retroceder en algunos de ellos, y tercero, fueron detectados problemas en calidad de la educación, reflejados en bajos resultados de los estudiantes en las pruebas Saber en matemáticas y lenguaje, así como en bajos niveles de desempeño en las pruebas del Icfes por parte de los



Alumnos de Preescolar de la Institución Educativa José Félix de Restrepo, en Sabaneta.

estudiantes de las ocho instituciones oficiales de Sabaneta. Estos fueron, entre otros, los aspectos que debían mejorar de acuerdo con aquel análisis.

A partir de la información obtenida, los expertos del CTA y el CIDE revisaron minuciosamente todos y cada uno de los procesos que tienen que ver con la gestión de la educación tanto a nivel municipal, como dentro de las instituciones educativas y del aula. El equipo de trabajo revisó, por ejemplo, lo

Los expertos del CTA y el CIDE revisaron minuciosamente todos y cada uno de los procesos que tienen que ver con la gestión de la educación tanto a nivel municipal, como a nivel de las instituciones educativas y del aula.

que ocurría en el aula, la utilización que se hacía de los recursos que exige el proceso educativo, el clima organizacional de las instituciones escolares, los niveles de motivación entre los actores que intervienen en la educación y sus relaciones e interacción.

En síntesis, todos los escenarios en donde la educación se juega su suerte y donde, en palabras simples, se determina el éxito o no de los proce-

sos de enseñanza y aprendizaje, fueron analizados. El diagnóstico fue claro: era necesario hacer un direccionamiento estratégico para fortalecer la Secretaría de Educación del municipio e impulsar así la gestión local, escolar y del aula sobre metas claras en calidad y equidad.

Y hacer un direccionamiento estratégico quiere decir analizar las brechas, o sea la diferencia entre los objetivos planteados y los logros realmente alcanzados en cada uno de los escenarios del sistema educativo. Así que una vez identificadas las brechas, fueron definidas las áreas para comenzar su mejoramiento: el aula de clase, las ocho instituciones educativas oficiales del municipio, la propia Secretaría de Educación y la comunidad educativa en general, representada en la Junta Municipal de Educación –JUME–. Igualmente, fue clara la necesidad de establecer un sistema de información único y confiable. “Encontramos casos en los que algunos rectores no tenían cómo saber, por ejemplo, cuántos estudiantes había matriculados en su plantel en ese momento. Así de grave era el vacío de información”, recuerda Jaime Velilla.



Los alumnos de las instituciones educativas de Sabaneta también fueron protagonistas del plan de mejoramiento educativo.



La identificación de las brechas se logró utilizando la metodología de tableros de control que le indicó a las autoridades municipales y a los rectores de los colegios cómo se estaban comportando los distintos procesos administrativos que intervienen en la gestión de la educación y además, qué se debe hacer para mejorarlos. El resultado de este procedimiento fue entender la necesidad de diseñar una herramienta, tipo *software*, que apoyara la observación sistemática del comportamiento de los procesos. Esta herramienta entrega información útil y oportuna para diseñar y acompañar en su ejecución los planes de mejoramiento que el municipio y las instituciones educativas participantes deben presentar por ley cada año. Los planes de mejoramiento permiten mostrar las acciones que se están llevando a cabo para cerrar las brechas previamente identificadas y así alcanzar los objetivos de calidad y equidad fijados como meta.

Qué dicen los actores

El paso siguiente fue hacer una labor de sensibilización para lograr el compromiso de todos los actores involucrados en el sistema, partiendo de entender la educación como un proceso que no

se circunscribe exclusivamente a la relación académica profesor-estudiante dentro del aula de clases, sino que además articula esfuerzos e intereses de toda una comunidad: directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, etc.

Bibiana y Cruz Ángela Sánchez son dos hermanas, ambas personeras del Liceo José Félix de Restrepo. Cursan los grados décimo y once respectivamente. Ellas recuerdan cómo los estudiantes también fueron protagonistas en este proceso del que aprendieron aportando. "Nosotras no sabíamos siquiera qué era un Plan de Mejoramiento pero aprendimos y nos metimos en el cuento", recuerda Ángela. "Incluso, después de las capacitaciones y las charlas que nos daban a los alumnos, nosotros mismos les enseñábamos a los más pequeñitos. Y es tan importante lo del mejoramiento que fue muy fácil que lo entendieran. No fue sino hacerles un ejercicio comparando esto con la vida. ¿A quién no le va a interesar que su vida sea cada vez mejor?", concluye Ángela.

Los expertos del CTA y el CIDE revisaron minuciosamente todos y cada uno de los procesos que tienen que ver con la gestión de la educación tanto a nivel municipal, como a nivel de las instituciones educativas y del aula.

Los profesores, actores también de primer orden, se refieren a esta experiencia como "un proceso de transformación cultural para el cual nos capacitamos, nos sensibilizamos y trabajamos. Un proyecto como el de mejoramiento en la gestión y en la calidad de la educación, nos obliga a revisarnos permanentemente, a cuestionarnos, a aceptar nuevos retos en los métodos tanto pedagógicos como administrativos e institucionales". De esta manera entendió el proceso Marta Cecilia Sepúlveda, docente hace 27 años en Sabaneta.

"Desde la Fundación entendemos que en educación la gestión administrativa tiene siempre que estar al servicio de lo académico y lo pedagógico. Lo sustancial del sistema educativo es que todo debe girar alrededor de la construcción de cono-



Alumnos de sexto grado en la Institución Educativa José Félix de Restrepo, en Sabaneta.

cimiento para despertar en niños y jóvenes un profundo afecto por el saber”. Así define Carlos Alberto Casas, jefe del Área de Educación de la Fundación Corona, los parámetros bajo los cuales se desarrolla este modelo para el Mejoramiento de la Gestión Local de la Educación en Sabaneta.

Todo este proceso de sensibilización estaba enfocado a que los distintos actores entendieran que la educación es una cadena de procedimientos estrechamente relacionados, como ocurre con el llamado “efecto dominó”: lo que sucede al inicio de la cadena influye en toda ella, hasta el final. En este caso, al final de la cadena están los niños, las niñas y los jóvenes, el más valioso patrimonio de cualquier comunidad.

Los padres de familia también aprendieron la lección. Marleny Ríos es una madre comprometida con la educación de sus hijos y está muy consciente del rol de la familia en esta tarea. Ella recuerda cómo “los padres de familia hemos tenido mucho qué ver en todo esto y yo pienso que manejar un colegio no es solamente pagar la nómina, dictar clases y darle mantenimiento a un edificio”.

Cuáles son los logros

Los logros de esta experiencia se materializaron en la reorganización de la Secretaría de Educación de Sabaneta, en un direccionamiento estratégico del municipio alrededor de la educación, en la elaboración de herramientas de gestión, seguimiento y evaluación de la educación y en planes para alcanzar mejores resultados en cuanto a calidad y equidad.

Todo el trabajo realizado se recopiló en guías metodológicas y en la construcción de un sistema de indicadores que permite medir permanentemente el pulso de este proceso de mejoramiento.

En síntesis, el proyecto logró desarrollar un modelo general que facilita la elaboración de planes de mejoramiento de la gestión local de la educación, bajo un enfoque integral. “La educación es un proceso en permanente evolución, es una empresa en el mejor sentido de la palabra. Por eso es absolutamente necesario cierto nivel de organización, métodos para que la administración sea eficaz y para que el producto final sea una

propuesta educativa de calidad. Es importante además mirar que la educación se desarrolla en un entorno con características particulares y, por tanto, requiere un sistema local de gestión, continuo y sostenible, en el que se debe mirar hacia adentro y hacia afuera para articularse con la realidad y lograr así pertinencia y oportunidad". En estos términos se refiere al proceso continuo de mejoramiento vivido en Sabaneta, Juan Manuel Valdés, actual Subsecretario de Educación de Medellín y uno de los miembros del equipo de trabajo que desarrolló el modelo.

Lo que sigue

A partir de ahora el reto es mejorar cada vez más el modelo a través de su validación y ajuste en otros municipios del país, que como Sabaneta, tengan menos de 100 mil habitantes. Inicialmente la Fundación Corona planea replicar la expe-

riencia en cinco municipios del departamento del Atlántico y cinco de Caldas, con posibilidades de extender la experiencia a otras regiones de Colombia.

Sabaneta, por su parte, tiene la tarea de utilizar la herramienta para diseñar y ejecutar permanentemente los planes de mejoramiento en su gestión académica, pedagógica y administrativa.

Carlos Alberto Casas concluye señalando que "la clave de cualquier proceso de mejoramiento de la gestión local en educación es poder asegurar que las oportunidades que el sistema educativo le plantea a los niños, niñas y jóvenes se concreten en reales oportunidades de cambio y de crecimiento para ellos, para sus familias, y obviamente, para sus instituciones educativas y la comunidad en general. Esto es lo que pretenden estos proyectos en los municipios colombianos".

La clave de cualquier proceso de mejoramiento de la gestión local en educación es poder asegurar que las oportunidades que el sistema educativo le plantea a los niños, niñas y jóvenes se concreten en reales oportunidades de cambio y de crecimiento para ellos, para sus familias, y obviamente, para sus instituciones educativas y la comunidad en general.



Á R E A

Desarrollo empresarial

EL FONDO DE DESARROLLO EMPRESARIAL, FDE, CONTINUÓ EN 2003 SU MISIÓN DE ACOMPAÑAR A LOS EMPRENDEDORES QUE TIENEN UNA IDEA EMPRESARIAL O POSEEN UN NEGOCIO EN LA EVALUACIÓN, PUESTA EN MARCHA Y CONSOLIDACIÓN DE SU EMPRESA.



Para ello dicta charlas de información y orientación a los aspirantes, así como talleres de iniciativa empresarial para motivar a los interesados en crear su propia empresa y apoyarlos en la definición de una idea de negocio que se ajuste a su perfil y a las necesidades del mercado. A quienes cumplen esta etapa se les ofrecen talleres de creación de empresas, con los conocimientos en temas administrativos y las herramientas necesarias para la elaboración del plan de negocios y el proyecto de inversión que los conduzcan a adelantar una eficiente gestión empresarial. Adicionalmente, el Fondo ofrece asesorías para el fortalecimiento de los planes de negocios y para el fortalecimiento empresarial, y organiza eventos comerciales y misiones al exterior para empresas de diversos sectores. También ofrece orientación a los empresarios en la búsqueda de crédito.

El FDE manejó durante 2003 el Programa de Creación de Oportunidades de Empleo e Ingresos para población vulnerable, mediante el impulso a microempresas o alternativas de inserción laboral.



Dentro de esta misma línea programática, el FDE manejó durante 2003 el Programa de Creación de Oportunidades de Empleo e Ingresos para población vulnerable, mediante el impulso a microempresas o alternativas de inserción laboral. Para llevarlo a cabo, el Fondo ha establecido diversas alianzas: con las alcaldías locales de Suba, Barrios Unidos, Rafael Uribe Uribe y Facatativá, en Bogotá, se han desarrollado proyectos de formación a madres cabeza de familia y jóvenes a través de capacitación en oficios, gestión empresarial y organización y creación de unidades productivas que promuevan la generación de in-

gresos. Con la Empresa de Acueducto de Bogotá y el Departamento Administrativo de Bienestar Social – DABS– se generó otra alianza para la creación de una Escuela de Mujeres Cuidadoras del Agua. Con el Instituto Distrital de Recreación y Deporte, en alianza con el DABS y la Secab –Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello– se encuentra realizando un proyecto para conformar una escuela y dos cooperativas de trabajo asociado para el mantenimiento de parques. Con la Universidad Externado de Colombia generó una alianza para la consolidación de microempresas de turismo rural en Boyacá. Con Fomipyme, la Co-

ÁREA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

MEJORA LA CALIDAD DE LA OFERTA DE SERVICIOS DE APOYO A LAS MICROEMPRESAS Y CONTRIBUYE A MEJORAR SU COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD. PARA ELLO, DESARROLLA PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA A PEQUEÑOS NEGOCIOS Y CONTRIBUYE AL FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES.

LÍNEAS PROGRAMÁTICAS

FONDO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Contribuye a mejorar la competitividad y sostenibilidad de las empresas de menor escala, a través de asesoría y capacitación directa.

INVESTIGACIÓN EN POLÍTICAS PARA LA MICROEMPRESA

Contribuye a mejorar el marco de políticas públicas para el sector de las micro y pequeñas empresas, a través de evaluaciones de programas gubernamentales y fomento al debate público sobre el tema.

El Área comenzó a desarrollar durante 2003 el proyecto Jóvenes con Empresa, con el objetivo de contribuir a generar alternativas de empleabilidad sostenible a través de la creación de 450 empresas competitivas en Bogotá, Cali y Medellín.

munidad Valenciana (España) y la Fundación Panamericana para el Desarrollo –Fupad–, está diseñando un programa para el desarrollo de

minicadenas productivas en el departamento de Bolívar. Con el Departamento Administrativo de Acción Comunal (y posteriormente con la Caja de Vivienda Popular) y la Organización de Estados Iberoamericanos –OEI, se hizo un convenio para capacitar a usuarios del proyecto Sur con Bogotá, de las localidades de Usme, San Cristóbal y Rafael Uribe

Uribe, en la elaboración de proyectos sociales y comunitarios.

En 2003 el Fondo de Desarrollo Empresarial fue acreditado por Dansocial como institución de formación y creadora de empresas de economía solidaria a nivel nacional.

De otra parte el Área comenzó a desarrollar durante 2003 el proyecto Jóvenes con Empresa, con



el objetivo de contribuir a generar alternativas de empleabilidad sostenible a través de la creación de 450 empresas competitivas en Bogotá, Cali y Medellín. Este proyecto tiene el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo –BID–, a través de su Fondo Multilateral de Inversión –Fomin–, de Fomipyme, el City Group, las Cajas de Compensación Familiar Comfama, Comfandi y Cafam, y algunas universidades regionales y Cámaras de Comercio.

Por último, en asocio con la Universidad de los Andes y con el apoyo de la Fundación Ford, el Área inició un Programa de Mejoramiento del Acceso al Crédito para microempresarios vinculados al Fondo de Desarrollo Empresarial, que espera arrojar recomendaciones de política pública en los temas de microfinanzas y microcréditos.

TABLA 4 | **Proyectos del Área de Desarrollo Empresarial en 2003**

LÍNEA PROGRAMÁTICA: FONDO DE DESARROLLO EMPRESARIAL				
PROYECTO	VALOR TOTAL	APOORTE FC AÑO 2003	COFINANCIADORES	BENEFICIARIOS
PROGRAMA FONDO DE DESARROLLO EMPRESARIAL				
Programa de Apoyo a Microempresarios en Bogotá	553.530	402.130	Beneficiarios	Empresarios, profesionales, no profesionales, técnicos y tecnólogos de estratos 1, 2 y 3
Programa piloto para el mejoramiento del impacto de cinco entidades de apoyo a la microempresa a través de la transferencia y aplicación de la metodología Balanced Scorecard	128.021	8.791	FOMIPYME y otras entidades	Cinco entidades prestadoras de servicios con un rango de acción aproximadamente de 11.000 microempresarios
PROGRAMA CREACIÓN DE OPORTUNIDADES PARA POBLACIÓN VULNERABLE				
Formación a madres cabeza de familia y jóvenes	274.662	55.000	Alcaldía de Suba	315 madres y 750 jóvenes de estratos 1 y 2
Escuela Mujeres Cuidadoras del Agua	279.676	-0-	Acueducto de Bogotá	240 mujeres cabeza de hogar de estratos 1, 2 y 3 de Bogotá
Fortalecimiento de cooperativas	224.263	81.000*	FOMIPYME	90 madres cabeza de familia
Formación a jóvenes	203.466	-0-	Alcaldía Rafael Uribe Uribe	125 hombres y mujeres de estratos 1, 2, y 3 de la localidad
Cooperativa Tejedoras de Esperanza	109.000	-0-	Departamento Administrativo de Bienestar Social	100 madres cabeza de familia
Mantenimiento de parques	279.850	-0-	IDRD - DABS - SECAB	70 hombres y mujeres de estratos 1 y 2
Turismo Rural	12.905	-0-	PADEMÉR-Universidad Externado de Colombia	60 microempresas
Microempresa Porcina	30.000	20.000	Comité de Cafeteros de Risaralda, Corpoandina, SENA	Cinco familias en Risaralda y 25 en Cundinamarca
Sector Maderas y Auto-partes	199.764	15.547 **	Alcaldía Barrios Unidos	350 jóvenes y adultos residentes o vinculados laboralmente en la localidad
Capacitación en artes y oficios Localidad Rafael Uribe Uribe	197.548	7.538	Alcaldía Rafael Uribe Uribe	125 jóvenes y adultos de estratos 1, 2 y 3 residentes en la localidad, previamente seleccionados
Minicadenas productivas Departamento de Bolívar	2.955.000	150.000	FOMIPYME y Comunidad Valenciana	Población desplazada y vulnerable
Escuela de Mantenimiento de Parques y fortalecimiento de dos cooperativas	654.150	0	IDRD - DABS - SECAB	70 personas en formación en oficios y 50 asociados de las cooperativas

* Presupuesto de 2002 y ejecutado en 2003

** Presupuesto de 2003 y será ejecutado en 2004

Valores en miles de pesos

TABLA 4 | **Proyectos del Área de Desarrollo Empresarial en 2003**

CONTINUACIÓN

LÍNEA PROGRAMÁTICA: FONDO DE DESARROLLO EMPRESARIAL				
PROYECTO	VALOR TOTAL	APORTE FC AÑO 2003	COFINANCIADORES	BENEFICIARIOS
PROGRAMA CREACIÓN DE OPORTUNIDADES PARA POBLACIÓN VULNERABLE				
Formulación de proyectos sociales	10.000	-0-	Caja de Vivienda Popular - KFW	20 proyectos comunitarios
Caminos Reales- Proyecto rural de producción orgánica, región de Gualiva	10.000	10.000	FC	180 Mujeres jefes de hogar
Jóvenes con Empresa	US\$ 2.100.000	125.000.000 por cuatro años	BID FOMIN	3.000 jóvenes entre 18 y 30 años, con estudios secundarios y o universitarios, residentes en Bogotá, Medellín y Cali

Valores en miles de pesos

LÍNEA PROGRAMÁTICA: INVESTIGACIÓN EN POLÍTICAS PARA LA MICROEMPRESA				
PROYECTO	VALOR TOTAL	APORTE FC AÑO 2003	COFINANCIADORES	BENEFICIARIOS
PROGRAMA FONDO DE DESARROLLO EMPRESARIAL				
Investigación: Mejoramiento de acceso al crédito para microempresarios vinculados al FDE	35.000	-0-	Fundación Ford	Empresarios y el sector bancario y financiero.

Valores en miles de pesos



Escuelas polifuncionales: Productividad 'al parque'



APRENDER A SOLDAR UN COLUMPIO, A PINTAR UNA CANCHA, A ADOQUINAR UN CAMINO Y HASTA LEVANTAR UNA PARED SE CONVIRTIÓ EN EL MEDIO DE VIDA DE MADRES CABEZA DE FAMILIA, ADULTOS REHABILITADOS Y JÓVENES SIN EDUCACIÓN COMPLETA. UN CONVENIO ENTRE EL FONDO DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA FUNDACIÓN CORONA, EL DABS Y EL IDR D PERMITE VINCULAR A POBLACIÓN VULNERABLE A ACTIVIDADES PRODUCTIVAS.

¿Quién llegaría a imaginarse que ocho meses después de recibir el diploma de bachiller podría convertirse en gerente de una empresa? Eso fue lo que le pasó a Juan Manuel González, un joven de 21 años, vecino de Bosa, con dos hijos y muchas ganas de progresar.

Se graduó a finales de 2002 del colegio distrital Gran Colombiano de Bosa y a los pocos meses fue designado para dirigir Cotraup, la cooperativa de trabajo asociativo Unidos Podemos, en la cual hay 28 personas dedicadas a la recuperación y mantenimiento de parques y zonas verdes de Bogotá.

Con Juan Manuel trabajan madres cabeza de familia, adultos mayores, personas rehabilitadas de problemas de drogadicción o alcoholismo y, en general, población vulnerable y sin posibilidad de

ingresos fijos. La cooperativa que dirige es el resultado de una alianza entre el Departamento Administrativo de Bienestar Social (DABS), el Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte (IDRD) y la Fundación Corona, vinculada a través de su Fondo de Desarrollo Empresarial.

Esta alianza busca generar oportunidades de desarrollo productivo que mejoren la calidad de vida a los grupos de población más pobres y vulnerables de Bogotá. Y así se hizo desde el primer semestre de 2003. A través del proyecto "Talentos y Oportunidades para la Generación de Ingresos" que tiene el DABS, fueron seleccionadas aquellas personas que podían recibir capacitación de parte del Fondo de Desarrollo Empresarial para que trabajaran en la recuperación y mantenimiento de parques vecinales del IDR D, y además crearan una cooperativa que les permitiera sostenerse.



Ese cambio de mentalidad y la actitud positiva frente a la vida que han tomado los beneficiarios del programa, es lo que más rescata Diana Droste, directora del Fondo de Desarrollo Empresarial de la Fundación.



“Lo mejor –dice Juan Manuel– es que yo ya no pienso como un trabajador. Ahora pienso como empresario”. La diferencia está en que ya no se ocupa del oficio asignado sólo para recibir una quincena, sino que se preocupa por conseguir nuevos contratos, por mantener un ahorro para sortear las necesidades de los asociados y por evitar que la cooperativa desaparezca. “Yo sé que si esto no funciona, 28 familias, incluida la mía, dejan de tener con qué comer y eso es una responsabilidad muy grande”, afirma.

Ese cambio de mentalidad y la actitud positiva frente a la vida que han tomado los beneficiarios del programa, es lo que más rescata Diana Droste, directora del Fondo de Desarrollo Empresarial de la Fundación. “Es muy satisfactorio ver cómo estas personas cambian sus hábitos radicalmente: aprenden a cumplir un horario de trabajo, entien-

den el sentido de la responsabilidad, desarrollan actitudes de trabajo en equipo y lo más importante es que recuperan la confianza en sí mismos. Ahora lo que hay que hacer es un proceso de acompañamiento. Hay que seguir el programa de cerca para que permanezca en el tiempo”, asegura.

Por su parte, la gerente de Formación para el Desarrollo del DABS, Edith Porras, opina que esta experiencia demuestra que las alianzas público-privadas, al sumar saberes y recursos para contribuir a la inclusión social de hombres y mujeres pobres, aportan al desarrollo de la ciudad desde una perspectiva de construcción de riqueza colectiva. “Debería servir de ejemplo a otros sectores e instituciones, de forma que se rompa con la indiferencia ante el hambre y la pobreza, tal como lo plantea el Plan de Desarrollo de la actual administración distrital”, explicó.

Nacen dos cooperativas

En la primera Escuela Polifuncional, como se denomina el proyecto, que comenzó en abril de 2003 y terminó seis meses después, participaron 66 personas que recibieron capacitación en cooperativismo, calidad humana y obras de rehabilitación y mantenimiento de parques.

Al final del semestre los resultados no pudieron ser mejores para el proyecto, para los beneficiarios y para la ciudad: fueron intervenidos y mejorados 176 parques de diferentes sectores y se crearon dos cooperativas de trabajo asociativo (Cotraup y La Capital) con cincuenta miembros entre ambas. Eso sin contar que los asociados empezaron a recibir una bonificación por asistencia, con lo cual pudieron vivir más holgadamente. Los recursos para financiar el proyecto resultaron de aportes de las tres instituciones. En la primera fase se constituyó un fondo por un valor total de \$300'406.960.

"El paso por la escuela y el trabajo en la cooperativa me han cambiado la vida, sobre todo la de mis hijos", cuenta Sandra Bocarejo, una madre cabeza de familia que esporádicamente lavaba ropas ajenas. "Trabajar era un problema porque no tenía quién cuidara a mis hijos; pero si no trabajaba, no comíamos. Ahora ya le puedo pagar \$50 mil mensuales a una vecina para que me los cuide mientras yo estoy en un parque trabajando. Ahora soy productiva".

El cambio de calidad de vida también lo sintió Isaías Lasso. Desde pequeño la vida lo llevó a la calle, a la droga y al alcohol. Después de muchos

En la primera Escuela Polifuncional, como se denomina el proyecto, que comenzó en abril de 2003 y terminó seis meses después, participaron 66 personas que recibieron capacitación en cooperativismo, calidad humana y obras de rehabilitación y mantenimiento de parques.



Al centro Juan Manuel González y su hijo, rodeado por sus compañeros de Cotraup.



Las escuelas polifuncionales preparan a miembros de poblaciones vulnerables para enfrentar con éxito el mundo del trabajo.

años, llegó a una fundación de rehabilitación y de allí al proyecto de "Talentos y Oportunidades para la Generación de Ingresos" del DABS. El paso siguiente fue la Escuela Polifuncional. "La gente volvió a creer en mí y yo también. Volví a coger plata y no tuve la necesidad de gastarla en droga", cuenta orgulloso Isafas, quien ahora es el presidente del Consejo de Administración de la cooperativa La Capital, de la cual hacen parte 17 personas más.

Cooperativas autosostenibles

Al finalizar la capacitación, en octubre de 2003, las tres instituciones reanudaron el convenio con dos objetivos claros: abrir una nueva escuela polifuncional y generar trabajo a las dos cooperativas. Esta vez los aportes superaron los \$670 millones.

La segunda escuela empezó en diciembre de 2003 con 71 personas y al cabo del semestre de capacitación y práctica terminaron el curso 42 que se vincularán a Cotraup y La Capital, luego de un exigente proceso de selección.

De esa segunda promoción hace parte Andrea Patarroyo, madre cabeza de familia y muy diestra en el oficio de la construcción. "Yo estoy muy ilusionada de que logremos buenos contratos a través de la cooperativa porque arreglar los parques se nos ha vuelto nuestro medio de vida. Si no hay trabajo, no tengo cómo darles estudio y comida a mis dos hijos. Quién quita que el esfuerzo nos dé para cambiar la cooperativa por una microempresa", comenta.

Lo cierto es que obtener contratos por fuera del convenio del DABS, el IDR y la Fundación no ha sido fácil para las cooperativas. Cada una, a su

manera, integró un grupo que se encarga de 'vender' el trabajo, un comité de mercadeo. Con la asesoría de la Fundación han redactado cartas de presentación y se han ido de barrio en barrio, de conjunto en conjunto reuniendo datos de las Administraciones y repartiendo propuestas.

"No es fácil que nos contraten porque a mucha gente le da temor y uno entiende eso, pero somos gente de bien con ganas de trabajar", dice Miguel Peña, un hombre de 38 años que logró salir de las calles y el vicio y ahora, incluso, quiere volver a estudiar para terminar el bachillerato.

Lo cierto es que algunas organizaciones de vecinos los han acogido. Al finalizar la segunda escuela polifuncional, en junio de 2004, cuando también terminó el segundo convenio, dos conjuntos residenciales del sur y uno del norte contrataron a Cotraup para el mantenimiento de sus zonas verdes. "Eso es un aliciente para seguir ade-

lante. No sólo debemos depender del convenio. Sabemos que debemos ser autosostenibles", dice el gerente Juan Manuel.

Como balance de las dos cooperativas no sólo hay cerca de 400 parques intervenidos. También hay una capacidad de ahorro que supera los \$25 millones, que sirven para comprar nueva herramienta, apoyarse con créditos de menor cuantía y otorgarse bonos de sostenimiento cuando no hay trabajo disponible.

Quienes han participado en las escuelas polifuncionales no sólo han aprendido a pintar paredes, 'echar' un piso o soldar un juego. Han aprendido

Quienes han participado en las escuelas polifuncionales no sólo han aprendido a pintar paredes, 'echar' un piso, o soldar un juego. Han aprendido a tolerar y a que los toleren, porque no es fácil trabajar en la calle.

a tolerar y a que los toleren, porque no es fácil trabajar en la calle. "Hay comunidades que hacen como si no nos vieran, pero lo mejor es que hay otras que sí nos apoyan, nos brindan una gaseosa, nos facilitan un baño o simplemente se acercan a conversar. Eso nos hace sentir acogidos y respetados", remata Juan Carlos Merchán, miembro de la segunda escuela y que está listo para jugársela en Cotraup, en donde fue aceptado como nuevo asociado.



Jóvenes con Empresa: Acompañar al emprendedor en la creación de su empresa



En 2002 el Fondo de Desarrollo Empresarial de la Fundación Corona y el Banco Interamericano de Desarrollo se dieron a la tarea de crear un programa que no sólo capacitara a los emprendedores para desarrollar sus planes de negocio, sino que les ofreciera asesoría y acompañamiento suficiente para la puesta en marcha de sus compañías.

Así surgió Jóvenes con Empresa, un programa que empezó su operación formal recientemente y que tiene como meta crear, a cuatro años, 350 empresas sostenibles y competitivas. Su objetivo principal es contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial de Bogotá, Medellín y Cali y, específicamente, desarrollar un modelo de creación de empresas sostenibles y competitivas para los emprendedores de estas tres ciudades. El programa es financiado por la Fundación Corona, el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, y otros aportantes nacionales como el Citibank, el Sena, Fomipyme, Comfama y Comfandi.

Operación

Inicialmente Jóvenes con Empresa operará en Bogotá, Cali y Medellín y la Fundación Corona es la encargada de coordinar el proyecto a nivel nacional. Comfama y Comfandi operan el programa en Medellín y Cali, respectivamente.

Pueden participar en el programa estudiantes universitarios que estén cursando los dos últimos semestres de sus carreras, o aquellos que estén en el último año en un instituto técnico. También pueden hacer parte del mismo los ya graduados o aquellos que estén adelantando posgrados. Las iniciativas empresariales deben estar en proceso de formación y si el negocio ya está en funcionamiento, no debe llevar más de un año de operación. Los participantes deben ser mayores de 18 años.

El proceso emprendedor

Son tres los componentes que hacen parte del programa. El primero es la capacitación: 10.000 emprendedores recibirán talleres de espíritu empresarial, 3.000 se capacitarán en ideas de negocio y 1.500 recibirán asesoría para elaborar sus planes de negocio. El segundo componente dará asesoría y acompañamiento durante un año para la puesta en marcha del negocio. Esta asesoría incluye circuitos de ferias, pasantías, apoyo financiero a través de ruedas de negocios y de "ángeles inversionistas". Dentro de este componente también se darán asesorías básicas y especializadas en temas legales, tributarios y de imagen y marca, así como tutorías uno a uno con empresarios. El último componente será de difusión y evaluación del programa.

Para dictar los diferentes talleres *Jóvenes con Empresa* contratará las mejores entidades. Aquellas instituciones que no ganen el concurso para dictar un taller, podrán ser beneficiarias de la metodología de la entidad ganadora. "Así el tejido empresarial se fortalece, se optimizan las metodologías y adoptan las mejores prácticas", asegura Pablo Vanegas, director del Programa.

En marzo de 2005 se espera comenzar con el primer taller de desarrollo del espíritu empresarial. A largo plazo, el programa deberá volverse autosostenible para poder seguir contribuyendo a la creación de muchas otras empresas en Colombia y a la generación de empleo en el país.



CONTACTOS PARA INFORMACIÓN DEL PROGRAMA

Jimena Samper Muñoz

Coordinadora en Bogotá
644 6500 Ext. 10991
jsamper@fcorona.org
Fundación Corona
Calle 100 No 8A-49 Torre B Of. 706
Bogotá

Laura Mejía

Coordinadora en Cali
334 0000 Ext. 1107
bidfomin@comfandi.com.co
Comfandi
Cra 23 No. 26 B - 46
Cali

Laura Zabala

Coordinadora en Medellín
2156506 Ext. 6905
LZabala@comfama.com.co
Comfama - Sede San Ignacio
Calle 48 No. 43-87 Piso 4
Medellín

Donaciones en especie

A TRAVÉS DEL PROGRAMA DE DONACIONES EN ESPECIE, LA FUNDACIÓN CORONA Y LAS EMPRESAS DE LA ORGANIZACIÓN CORONA APOYAN INICIATIVAS DE CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN QUE BENEFICIAN A LAS COMUNIDADES DE BAJOS RECURSOS ECONÓMICOS Y LAS POBLACIONES EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD.

En 2003 los aportes fueron de cerca de \$272 millones en productos cerámicos, de los cuales \$176 millones se entregaron en productos de primera calidad y alrededor de \$96 millones en saldos de fábrica. Estos recursos se canalizaron hacia proyectos de beneficio público en las áreas de Salud, Educación, Gestión Comunitaria y Asistencia Social, en las cuales se focaliza el interés de la Fundación Corona (Gráfico 1).

Cerca del 30 por ciento del total de solicitudes recibidas en este periodo se lograron atender positivamente y entre las zonas más beneficiadas del país sobresalieron: Antioquia, Bolívar, el Distrito Capital, Boyacá, Cundinamarca y el Valle del Cauca (Gráfico 2).

GRÁFICO 1 | Distribución de las donaciones

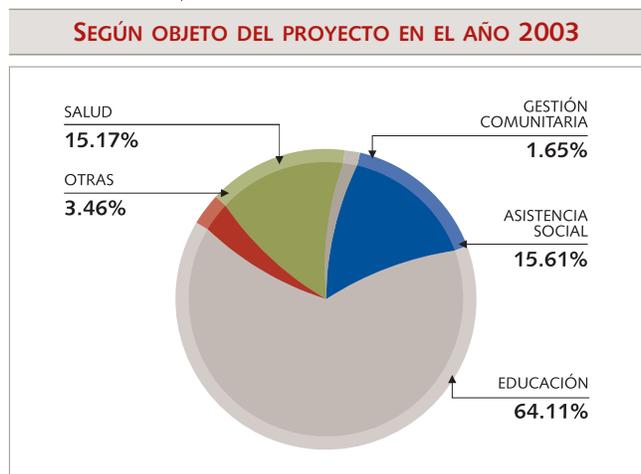


GRÁFICO 2 | Distribución de las donaciones

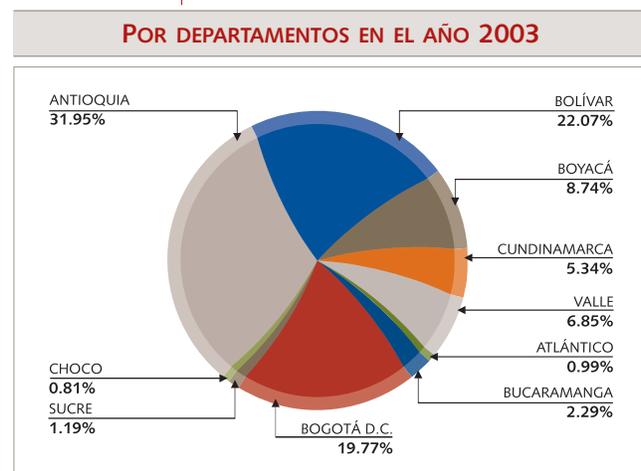


TABLA 5 | Aportes Fundación Corona en 2003

CIUDAD/ DEPARTAMENTO	PROYECTO	EJECUTOR	APORTE FUNDACIÓN CORONA
Oriente Antioqueño	Programa 'Escuela Amiga de Los Niños y Las Niñas' adecuación de 17 Escuelas de 6 municipios del Oriente Antioqueño.	UNICEF	\$54.504
Tunja Boyacá	Adecuación Planta Física de la Institución.	Colegio de Boyacá	\$17.850
Cartagena de Indias	Construcción Sede del Centro de Habilitación y Capacitación Aluna.	Grupo Colombo Suizo de Pedagogía Especial Etapa I	\$12.884
Medellín Antioquia	Construcción Banco de Sangre y Banco de Tejido Corneal.	Cruz Roja Colombiana	\$8.350
Buenaventura Valle	Mejoramiento de escuelas rurales en el área de influencia del río Anchicayá, Municipio de Buenaventura.	Fundacion EPSA	\$7.699
Cartagena de Indias	Construcción de la Sede del Programa de Capacitación de Madres Adolescentes de la Clínica Rafael Calvo.	Fundación Juan Felipe Gómez Escobar	\$6.731
Cartagena de Indias	Adecuación del Centro Bibliográfico Central de la Institución.	Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar Etapa II	\$6.539
Cartagena de Indias	Construcción Sede del Centro de Habilitación y Capacitación Aluna.	Grupo Colombo Suizo de Pedagogía Especial	\$6.396
Soacha Cundinamarca	Construcción Centro de Desarrollo Integral.	Fundación Proyecto de Vida	\$6.015

Escuela Amiga de los Niños en el Oriente Antioqueño

Con el objetivo de contribuir a crear condiciones apropiadas para el retorno de alrededor de 350 familias que han emigrado como consecuencia de la situación de violencia y pobreza que se vive en el oriente antioqueño, Unicef, en alianza con la Consejería Presidencial de Programas Especiales, ha adelantado en la zona un proyecto que busca proporcionar mejores condiciones de infraestructura, dotación escolar y calidad educativa en 17 escuelas de seis municipios de la región.

El proyecto, que se desarrolló en los municipios de San Carlos, Concepción, Alejandría, San Rafael, Guatapé, El Peñol y Santo Domingo benefi-



La Fundación Corona participó en el componente de mejoramiento de la infraestructura mediante la provisión de porcelana sanitaria, grifería y revestimientos para pisos y paredes.



cia a cerca de mil niños cuyos centros educativos tenían en muy mal estado su infraestructura y dotación. Adicionalmente los restaurantes escolares existentes en algunas de las escuelas se encontraban en condiciones bastante precarias, haciendo imposible prestar un servicio en condiciones dignas y apropiadas.

El proyecto se adelantó utilizando la metodología Escuela Amiga de los Niños, de Unicef, que plantea tres componentes: el metodológico, orientado a transferir la metodología a la región con el fin de replicarla en instituciones educativas y lograr un impacto regional, y que comprende la formación de docentes en metodologías activas y participativas basadas en el respeto a los derechos del niño y la revisión de aspectos curriculares para el me-

joramiento de la educación; el de infraestructura, orientado a mejorar y ampliar los ambientes escolares dentro de las normas técnicas, generando espacios adecuados para el desarrollo de las actividades pedagógicas; y el de dotación que pretende proveer los implementos necesarios para un aprendizaje apropiado.

La Fundación Corona participó en el componente de mejoramiento de la infraestructura mediante la provisión de porcelana sanitaria, grifería y revestimientos para pisos y paredes por un valor de \$55 millones, lo que permitió la adecuación de las 17 escuelas y, de esta manera, la creación de condiciones dignas y estimulantes para la educación de los niños más necesitados de la región.



Fundación **Corona**