

**PROPUESTA TÉCNICA PARA EL  
FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS DE  
SEGUNDO GRADO, LAS REDES Y LAS ALIANZAS QUE PROMUEVEN  
PROCESOS DE GESTIÓN PARTICIPATIVA DEL DESARROLLO LOCAL Y  
CON VOCACIÓN PARA FORTALECER ORGANIZACIONES COMUNITARIAS  
DE BASE EN EL MUNICIPIO DE MEDELLÍN**

***“LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS FORTALECIDAS, APRENDEN,  
TRANSFIEREN CONOCIMIENTO Y SE ASOCIAN CON OTROS”***

**PRESENTADO A  
MUNICIPIO DE MEDELLÍN – SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL**

**PRESENTADO POR  
FUNDACIÓN CORONA<sup>1</sup>**

Medellín, 19 de enero de 2006

---

<sup>1</sup> Esta propuesta técnica es presentada por la Fundación Corona con base en los aprendizajes del FONDO FOCUS (Fondo de Fortalecimiento de Organizaciones Comunitarias); alianza constituida por la Fundación Bancolombia, la Fundación Corona, la Fundación Interamericana - I.A.F y, hasta el 2005, por la Corporación Paisajoven.

## CONTENIDO

	Pág.
ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN.....	3
ANTECEDENTES DE ESTA PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES COMUNITARIAS, REDES Y ALIANZAS.....	6
POR QUÉ CONTINUAR CON EL FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES COMUNITARIAS, REDES Y ALIANZAS COMO UNA APUESTA ESTRATÉGICA PARA LA CIUDAD.....	11
CÓMO LO HAREMOS.....	13
EL PRESUPUESTO.....	19

## ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

Medellín es una ciudad con una tradición participativa y organizativa considerable representada en sus más de 2000 organizaciones comunitarias y sociales, que han promovido concertaciones y proyectos a favor del desarrollo de la ciudad. Prueba de lo anterior son los procesos de planeación barrial y zonal existentes en la ciudad y con los que las organizaciones comunitarias y sociales han aumentado sus capacidades de cooperación y decisión, a favor de los intereses de las comunidades en condición de pobreza representadas en 1'200.000 personas de los dos millones de habitantes de la ciudad<sup>2</sup>.

Los procesos de participación y organización comunitaria en Medellín se han reconfigurado, en los últimos 16 años, por dos factores sustancialmente: Primero, el recrudecimiento de la violencia durante los noventa como consecuencia de la pobreza, el narcotráfico y el enfrentamiento de fuerzas de izquierda y derecha. Segundo, las nuevas comprensiones sobre ciudadanía y desarrollo que todavía hoy continuamos construyendo y que se han concretado en procesos de concertación y planeación local, en los que las organizaciones comunitarias han jugado un papel fundamental.

Estos cambios en los procesos de participación y organización comunitaria, a lo largo de estos 16 años, pueden analizarse por períodos así<sup>3</sup>:

*1990 – 1997. Un contexto favorable al surgimiento y formalización de organizaciones comunitarias:*

- Aguda crisis de violencias en Medellín ligadas al narcotráfico, las bandas y las milicias.
- Contención y prevención de la violencia de bandas y milicias, por medio de programas de prevención y atención para jóvenes y actuación de los entes de seguridad del Estado.
- Transformación institucional del Estado e impulso al fortalecimiento de la sociedad civil; como consecuencia de la Constitución Política de 1991 y la aplicación de leyes y políticas a favor de la ampliación de los mecanismos de participación y la descentralización administrativa que posibilitan la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos y fortalecen el poder local.
- Las organizaciones comunitarias son vistas como interlocutores de procesos de desarrollo zonal en la perspectiva de construir participativamente la ciudad. Este reconocimiento motivó, aún más, la formalización de las organizaciones comunitarias para acceder a recursos, principalmente, provenientes del Estado.

---

<sup>2</sup> La información referida a la situación de la ciudad ha sido extractada del Plan de Desarrollo 2004 – 2007 "Medellín, compromiso de toda la ciudadanía".

<sup>3</sup> La información referida a los períodos en los que se ha reconfigurado la participación y la organización comunitaria fue extractada, en su mayoría, del documento: Sistematización de la Estrategia de Fortalecimiento Institucional del FONDO FOCUS, escrito por Juan Fernando Sierra Vásquez. Agosto de 2005. Medellín.

- Modernización de los procesos de intervención social expresada en enfoques promocionales, actuación por demanda y reconocimiento de la importancia de todos los actores del desarrollo para resolver el tema de la inequidad y la pobreza.
- Modernización administrativa de las ONG para mejorar los sistemas de rendición de cuentas y búsqueda de nuevos recursos.
- Restricciones en el acceso a recursos internacionales, por la reorientación de los de algunas de las agencias de cooperación europea.

*1998 – 2003. Cierre de espacios de participación ciudadana y emergencia de factores desfavorables para el fortalecimiento y consolidación de organizaciones comunitarias:*

- Profundización de la guerra, recesión económica y crisis de las finanzas del Estado en todo el país, por lo que Medellín deja de ser prioridad nacional.
- Confrontación de grupos al margen de la ley de izquierda y derecha en varias de las zonas de la ciudad, lo que restringió y debilitó los procesos de intervención de las organizaciones comunitarias y de las instituciones públicas y privadas.
- Administraciones municipales muy cerradas a la participación ciudadana y primacía de modelos clientelistas que favorecían los intereses de ciertos sectores y no los de la ciudad.
- Interacción puntual con algunas instancias de la administración municipal, pero no con el conjunto del gobierno local, y poco acceso a recursos estatales tanto de contratación como de cooperación.
- Establecimiento de una relación de confrontación con el Estado, más que de complementariedad para avanzar en los objetivos de la ciudad<sup>4</sup>.
- Debilitamiento de expresiones organizadas de la sociedad civil.

*2.004 – 2005. Proceso de repolitización de lo social y una administración municipal favorable a la participación ciudadana, en medio de la agudización de varias de las dificultades mencionadas anteriormente:*

- Refuerzo de proyectos autoritarios y presencia del proyecto paramilitar; lo que ha ocasionado el debilitamiento y cierre de espacios de participación ciudadana.
- Agudización de la pobreza, lo que centra la creatividad de las personas y las iniciativas comunitarias en la lucha por la subsistencia.
- Aumento de la participación de la ciudadanía en la aplicación y seguimiento a las políticas públicas y la reivindicación de derechos.

---

<sup>4</sup> Un ejemplo de esto fue lo sucedido con el Sistema Municipal de Planeación de Medellín, acuerdo 043 de 1997, que es un logro de los procesos de planeación participativa de la ciudad bajo el amparo de la Ley de Planeación – 152. El Gobierno Municipal 2001 – 2003 quería introducir cambios que debilitarían la participación ciudadana en la definición del futuro de la ciudad, y con ello se restringía la posibilidad de inclusión de las experiencias de planeación participativa en los presupuestos y proyectos municipales. La movilización decidida de las organizaciones comunitarias que lideran estas experiencias de planeación participativa y de algunas ONG, y con el apoyo de otros sectores de la ciudad, impidió el desmonte del Sistema Municipal de Planeación.

- Inicio de una administración municipal abierta a la participación ciudadana, la deliberación pública y la planeación participativa del desarrollo<sup>5</sup>.
- Aplicación de enfoques más integrales de fortalecimiento de organizaciones comunitarias; orientados al desarrollo de capacidades y competencias de sus equipos de trabajo, que articulan los procesos de planeación – seguimiento y evaluación – sistematización, y con una perspectiva hacia la sostenibilidad política, técnica y financiera y la incidencia en lo público.

*El 2005* le señala a Medellín el reto de fortalecer su institucionalidad como estrategia para aumentar la gobernabilidad y con ello los resultados sobre las condiciones de vida de las personas. En este panorama las organizaciones comunitarias son un actor clave en la toma de decisiones que tienen que ver con las comunidades más pobres y el conjunto de la ciudad; para lo cual pueden utilizarse los mecanismos ya constituidos para ello como son el sistema municipal de planeación y el presupuesto participativo.

---

<sup>5</sup> Ejemplos de ello son:

- o La realización de las asambleas comunales de presupuesto participativo.
- o El Fortalecimiento del Sistema Municipal de Planeación mediante la participación directa de las organizaciones sociales y comunitarias en la definición de los proyectos y programas.
- o La formación de los líderes sociales y comunitarios para liderar proyectos de gestión local.
- o El fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y sociales.

## **ANTECEDENTES DE ESTA PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES COMUNITARIAS, REDES Y ALIANZAS**

El origen de la presente propuesta está relacionado con los aprendizajes que ha arrojado el FONDO FOCUS<sup>6</sup> como estrategia de fortalecimiento de organizaciones comunitarias, a través de la financiación de sus proyectos, el acompañamiento a sus equipos de trabajo y el intercambio de saberes entre dichas organizaciones para fortalecerlas; y con ello, contribuir al cumplimiento de sus objetivos para mejorar la calidad de vida de sus comunidades.

Este sentido y quehacer del FONDO FOCUS son el resultado de años de trabajo dedicado y sistemático de varias instituciones, siendo la Fundación Corona la promotora de la propuesta. El FONDO FOCUS se desarrolla inicialmente en Bogotá entre los años 1995 y 2000 como una estrategia de la Fundación Corona, con el apoyo de las Fundaciones Interamericana y Ford, para fortalecer las organizaciones comunitarias de estas localidades y así contribuir a mejorar la calidad de vida de las comunidades atendidas por ellas<sup>7</sup>.

En 1997 la Fundación Corona, motivada por los resultados del FONDO FOCUS Bogotá, decide replicar la experiencia en Medellín y establece una alianza con la Fundación Bancolombia y la Corporación Paisajoven – GTZ; con las que diseña y ejecuta entre 1997 y 2001 el primer período del FONDO FOCUS Medellín, que tuvo como beneficiarias a organizaciones comunitarias y ONG socias de la Corporación Paisajoven.

La evaluación del período 1997/2001 arrojó los siguientes resultados cuantitativos y las orientaciones para mejorar la estrategia de fortalecimiento, así:

- 13 Organizaciones fortalecidas, de las cuales seis eran organizaciones comunitarias y siete ONG.
- 3648 beneficiarios entre jóvenes y niños, y en menor proporción padres de familia.
- Reorientación del acompañamiento. El seguimiento y la evaluación deben estar orientados por una interacción directa con los equipos de trabajo de las organizaciones para resolver dudas y problemas y realizar ajustes en el proceso de fortalecimiento en caso de ser necesario.
- Diseño y ejecución de una agenda transversal de formación con los equipos de trabajo de las organizaciones; en tanto los proyectos de fortalecimiento acompañados de asesorías más globales y orientadas a resolver problemas concretos en las organizaciones impulsarían con mayor fuerza el desarrollo de las capacidades institucionales y el intercambio entre pares.
- Posibilitar el encuentro entre las organizaciones beneficiarias, como estrategia para intercambiar conocimientos.

---

<sup>6</sup> FONDO FOCUS: Fondo de Fortalecimiento de Organizaciones Comunitarias.

<sup>7</sup> FOCUS, UN PROGRAMA QUE APRENDIÓ DE SÍ MISMO. Fundación Corona. Bogotá. Diciembre de 2004. Pág.: 132.

- Asumir la auditoría contable con una doble función. Auditar la aplicación de los recursos y acompañar los correctivos a las falencias detectadas según las normas contables y tributarias y las orientaciones del FONDO FOCUS.

Los aprendizajes y recomendaciones, mencionados anteriormente, llevaron a definir que el período 2002/2005 debía fortalecer a las organizaciones comunitarias para desarrollar sus capacidades de autoaprendizaje y de intercambio de conocimiento con otros; cualificar sus servicios; aumentar el reconocimiento por parte de la comunidad como representantes de sus intereses; consolidar su credibilidad ante instituciones públicas y privadas; y propiciar su participación competente en los escenarios donde se debate y decide lo público.

El período 2002/2005 ha arrojado los siguientes resultados:

A) Resultados referidos a las Organizaciones Comunitarias

- Ocho Organizaciones Comunitarias fortalecidas (equipos de trabajo).
- 2.329 beneficiarios directos, entre niños(as) y jóvenes e integrantes de los equipos de trabajo de las organizaciones comunitarias. Y 8.000 beneficiarios indirectos, aproximadamente.
- Cualificación de los procesos administrativos y financieros de las organizaciones comunitarias.
- Ampliación y cualificación de los equipos de trabajo de las organizaciones comunitarias.
- Productos y documentos que dan cuenta de la pertinencia de los enfoques y las metodologías desarrollados por las organizaciones comunitarias beneficiarias.
- Cualificación de los servicios y ampliación de la demanda de éstos por parte de las comunidades e instituciones públicas y privadas de la ciudad.
- Apalancamiento de nuevos recursos, públicos y privados, para continuar operando sus proyectos.
- Acceso a recursos públicos por concurso de méritos; en competencia con ONG, cajas de compensación, universidades y otras organizaciones comunitarias.
- Vinculación activa a escenarios de decisión zonal y municipal, como por ejemplo las discusiones sobre presupuesto participativo y actualización del Plan de Ordenamiento Territorial.

B) Resultados referidos a la estrategia de gestión y de fortalecimiento con las organizaciones comunitarias:

- La actuación de las instituciones socias de la alianza, con base en un interés común, ha posibilitado la construcción de un enfoque de actuación compartido y la creación de una estructura de dirección y gestión liviana; que han facilitado tomar decisiones pertinentes y oportunas, y ajustar los procesos en función de los resultados.

- El propósito del fortalecimiento con las organizaciones comunitarias está orientado al desarrollo de capacidades, es decir, facilitar el aprendizaje de los equipos de trabajo de dichas organizaciones comunitarias para fortalecer su actuación como actores del desarrollo. Privilegiar el desarrollo de capacidades sobre la eficiencia en el uso de los recursos, hacen que el desarrollo y la gestión del proyecto se constituyan en el escenario de aprendizaje. Algunos de los supuestos que soportan este enfoque son:
  - a) La responsabilidad del aprendizaje está en quien aprende, es decir en los equipos de trabajo de las organizaciones comunitarias. Y la responsabilidad de los(as) asesores(as) es facilitar el aprendizaje.
  - b) El aprendizaje no es un ejercicio de transferir información sobre proyectos sociales, sino de acompañamiento y enriquecimiento del aprendizaje que los equipos de trabajo de las organizaciones van construyendo.
  - c) El error más que un elemento a castigar y corregir de manera autoritaria es una oportunidad para aprender y contribuir al desarrollo del autocontrol de quien ejecuta.
  - d) El desarrollo de capacidades es un proceso participativo, que implica interacción, concertación, el trabajo en equipo y con otros equipos.
  - e) La flexibilidad del proceso de fortalecimiento está en función de los resultados; es por ello que el plan operativo acordado con las organizaciones tiene un carácter indicativo.
  
- El proyecto de fortalecimiento (plan de fortalecimiento) como escenario de aprendizaje debe ser lo suficientemente estratégico para toda la organización, de manera que se garantice que el equipo de trabajo se vincule a él y con ello se afecte positivamente el conjunto de la organización y se transfieran los aprendizajes a otros procesos internos y externos.
  
- La actitud de las organizaciones que quieren fortalecerse y seguir creciendo está, inicialmente, en el diseño y ejecución de proyectos con un énfasis en el aprendizaje de lo que se hace para aumentar las capacidades organizacionales.
  
- Una vez que las organizaciones han comprendido la lógica de un plan de fortalecimiento institucional orientado al desarrollo de capacidades y al logro de resultados, incorporan más fácilmente recomendaciones y aprendizajes a su vida institucional, están más abiertas a concertar con otros y aplican fácilmente criterios de autorregulación y transparencia.
  
- El acompañamiento y la asesoría orientados al aprendizaje son especializados y se realizan con base en el plan de fortalecimiento que han concertado los equipos de trabajo de las organizaciones; y requieren, al menos, de tres condiciones por parte de quien lo ofrece: Experiencia, constancia y reconocimiento de los intereses y capacidades de quienes aprenden.



- La comunicación fluida, franca y directa con los equipos de trabajo de las organizaciones posibilita construir la confianza necesaria para conversar sobre aciertos y desaciertos y orientar la toma de decisiones.
- La sostenibilidad política, técnica y financiera de las organizaciones es un círculo virtuoso, que para construirse requiere de la aplicación simultánea de diversos recursos y junto con ellos la decisión de las organizaciones comunitarias de fortalecerse; porque los recursos por sí solos no generan las riquezas y capacidades que necesitan las organizaciones comunitarias para cumplir su rol como actores del desarrollo.
- Las organizaciones comunitarias sólidas no nacen de la noche a la mañana, se construyen paso a paso a través de experiencias concretas y sistemáticas de formación y acompañamiento de sus equipos de trabajo en el desarrollo de destrezas y capacidades para resolver problemas y enfrentar retos; es por ello que organizaciones comunitarias de larga trayectoria y con claridad sobre su objeto social arrojan mejores resultados en tanto cuentan con cierta capacidad de gestión y esto garantiza un mayor impacto sobre sí mismas y otras organizaciones comunitarias con las que quieran interactuar.

Los resultados con el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y los aprendizajes obtenidos con la estrategia aplicada por el FONDO FOCUS plantean nuevos retos para la ciudad; y que deben cumplirse en este nuevo período con el concurso del Municipio de Medellín – Secretaría de Desarrollo Social:

- a) La ampliación de la escala de organizaciones comunitarias fortalecidas, a través del apoyo a redes y alianzas<sup>8</sup> temáticas o territoriales y organizaciones comunitarias de segundo grado o madrinan<sup>9</sup>.
- b) La articulación con el Municipio de Medellín – Secretaría de Desarrollo Social y la Fundación Corona, en representación de la alianza del FONDO FOCUS, para aumentar las capacidades de acompañamiento y el impacto sobre las organizaciones comunitarias de la ciudad y generar un esquema institucional que garantice condiciones de sostenibilidad en el largo plazo.

---

<sup>8</sup> Antioquia, departamento al que pertenece la ciudad de Medellín, ha demostrado una alta vocación para crear alianzas como estrategia para resolver diversos problemas, con un énfasis en construcción de alternativas para superar la pobreza. Para ampliar esta información puede remitirse a la Evaluación del Programa Nacional de Alianzas. Entre el sector público, privado y organizaciones ciudadanas en Colombia. Documento. Bogotá - Colombia. 2004. Pág.: 62 – 69. Disponible en la Página Web de la Fundación Corona: [www.fundcioncorona.org.co](http://www.fundcioncorona.org.co)

<sup>9</sup> La principal característica de las organizaciones comunitarias que pueden ser madrinan está en su capacidad y vocación para fortalecer a otras organizaciones de base. Entre este tipo de organizaciones comunitarias se pueden encontrar organizaciones de segundo grado y otras que no siéndolo tienen dicha capacidad.

## **POR QUÉ CONTINUAR CON EL FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES COMUNITARIAS, REDES Y ALIANZAS COMO UNA APUESTA ESTRATÉGICA PARA LA CIUDAD**

La importancia que ha cobrado el fortalecimiento de la institucionalidad puede atribuirse a las nuevas comprensiones que hoy existen sobre el desarrollo<sup>10</sup>, que resaltan otros aspectos necesarios para lograrlo; y es en esa dirección que el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias se constituye en una estrategia clave para construir mayores niveles de confianza, aplicar normas socialmente compartidas y aumentar el nivel de asociatividad, como evidencias de las capacidades de una sociedad para actuar cooperativamente y crear sinergias que contribuyan con el aumento de la democracia y la disminución de la pobreza<sup>11</sup>.

En el marco de crear una institucionalidad fuerte y democrática, fortalecer las organizaciones comunitarias tiene un sentido político y ético. El sentido político está dado por la necesidad de representación plural y autónoma de todos los actores del desarrollo<sup>12</sup> en los escenarios de debate público, para asegurar que las decisiones que se tomen nos convengan a todos. Y el sentido ético está en la necesidad de aumentar y cualificar la voz de las comunidades en los escenarios de decisión, para que pongan a circular sus intereses en igualdad de condiciones y como consecuencia de ello mejore su calidad de vida.

El propósito de fortalecer organizaciones comunitarias en Medellín está referido a experiencias concretas que han arrojado aprendizajes significativos, y que pueden ser replicados en el fortalecimiento de las iniciativas de participación y concertación de las diferentes zonas y corregimientos de la ciudad promovidas por el Municipio de Medellín – Secretaría Desarrollo Social<sup>13</sup>. Por lo anterior, la propuesta que trae la Fundación Corona, a partir de la experiencia recogida con el FONDO FOCUS, contribuye a multiplicar los impactos que pueden tenerse sobre las organizaciones comunitarias y las redes y alianzas en las que ellas participan; y con ello aumentar las capacidades de las personas y sus expresiones organizativas para tramitar intereses de manera pacífica, técnica y

---

<sup>10</sup> Está claro que el crecimiento económico por sí solo no genera distribución equitativa de la riqueza y mucho menos bienestar para el común de las personas; por el contrario, se ha comprendido que un desarrollo justo y equitativo depende de la sana interrelación entre las dimensiones económica, política, social, cultural y ambiental, y en el territorio.

<sup>11</sup> A estos asuntos sobre las formas en que una sociedad se relaciona para avanzar hacia el destino que considera deseable, hoy, lo denominan capital social; y a él se le atribuyen contribuciones importantes al desarrollo económico, al progreso tecnológico, al crecimiento sostenido, al buen gobierno y a la estabilidad democrática. Ver: Kliksberg, Bernardo, en: Capital Social y Cultura. Claves olvidadas del Desarrollo. Pág.: 48.

<sup>12</sup> Los actores del desarrollo, de manera simplificada, puede decirse que son: La sociedad civil representada en el conjunto de la ciudadanía y sus organizaciones comunitarias y sociales, el Estado y la empresa privada.

<sup>13</sup> Con base en los principios de participación y corresponsabilidad, y a partir de diversas acciones innovadoras, entre ellas la implementación del presupuesto participativo.

sistemática y por esta vía contribuir a la creación de condiciones para la gobernabilidad y la convivencia en la ciudad.

La suma de los aprendizajes y la articulación de los intereses de la Administración Municipal – Secretaría de Desarrollo Social y de la Fundación Corona, posibilitará ampliar la escala de organizaciones a fortalecer a través del apoyo a organizaciones comunitarias con capacidad de acompañar a otras y a redes y alianzas temáticas o territoriales, que incidan en la gestión participativa del territorio<sup>14</sup>, en la definición del presupuesto participativo y promoción de acciones de control ciudadano a la gestión pública.

---

<sup>14</sup> En la ciudad de Medellín ya existen experiencias de desarrollo local en las zonas Noroccidental, Centro occidental, Nororiental, Centro oriental y el corregimiento de Altavista; con avances notables en el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias para tramitar intereses de manera sistemática y técnica ante la Administración Municipal y otros espacios, con el apoyo de ONG, universidades y en algunos casos de la empresa privada.

## CÓMO LO HAREMOS

### Los objetivos:

#### General

Cualificar las capacidades de las organizaciones comunitarias de segundo grado, las redes y las alianzas que promueven procesos de gestión participativa del desarrollo local y con vocación para fortalecer a otras organizaciones comunitarias de base; para aumentar la participación pertinente y oportuna de las organizaciones comunitarias en el presupuesto participativo y en la toma de las decisiones públicas de la ciudad.

#### Específicos

1. Ejecutar, en su primera fase, un proceso de mejoramiento de las capacidades de tres (3) redes de organizaciones comunitarias de tres zonas de la ciudad; para contribuir al cumplimiento de su misión y qué hacer comunitario, al desarrollo de sus habilidades para fortalecer a las organizaciones de base que las constituyen y al aumento de su disposición para articular esfuerzos con otras organizaciones comunitarias e instituciones públicas y privadas en función de la gestión del desarrollo humano integral local.

2. Ejecutar, en su primera fase, un proceso de mejoramiento de las capacidades de tres (3) Asocomunales de la ciudad de Medellín; para contribuir al cumplimiento de su misión y qué hacer comunitario, al desarrollo de sus habilidades para fortalecer a juntas de acción comunal que las constituyen y al aumento de su disposición para articular esfuerzos con otras organizaciones comunitarias e instituciones públicas y privadas en función de la gestión del desarrollo humano integral local.

3. Ejecutar, en su primera fase, un proceso de cualificación de las capacidades de las organizaciones comunitarias e instituciones que dinamizan el proyecto Semilleros para la Participación Juvenil e Infantil en el Municipio de Medellín; para cualificar y homologar los criterios conceptuales y pedagógicos de la acción formativa de dichas organizaciones e instituciones con las nuevas generaciones de ciudadanas y ciudadanos.

4. Realizar encuentros entre las instituciones públicas, privadas y comunitarias que promueven el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias de segundo grado, las redes y las alianzas para la gestión participativa del desarrollo humano integral local y el fortalecimiento de organizaciones comunitarias de base; para construir conocimiento que favorezca el desarrollo de propuestas similares en la ciudad, dejar mayor capacidad instalada en la Administración Municipal y avanzar en la modernización de políticas públicas para la participación y organización ciudadana y comunitaria.

## **El Tipo de Impactos Esperados**

Referidos a las dinámicas propias de las organizaciones comunitarias, las redes y las alianzas:

- Cualificación y consolidación de equipos de trabajo.
- Comunicación pertinente, clara y oportuna que facilita la toma de decisiones y la gestión de los conflictos.
- Sistema de planeación técnico, sistemático y participativo.
- Sistema de seguimiento y evaluación técnico, sistemático y participativo.
- Con procesos administrativos y contables técnicos que garantizan transparencia.
- Mejoramiento de la capacidad de aprendizaje a través de la reflexión, la auto evaluación y la sistematización de las experiencias.
- Sostenibilidad política, técnica y financiera.

Referidos al fortalecimiento de la capacidad de incidencia de las organizaciones comunitarias en una gestión más democrática del desarrollo local y municipal, en aspectos como:

- Fortalecer actitudes democráticas, teniendo claro que trabajar con otros (pares e instituciones públicas y privadas) produce mejores resultados y permite participar en espacios que comúnmente están ocupados por otros con más voz que las comunidades.
- Promover el establecimiento de reglas del juego claras para cualificar la participación, tomar decisiones y construir escenarios vinculantes en la ciudad en los que participen las organizaciones comunitarias de manera pertinente.
- Cualificar los servicios de las organizaciones comunitarias involucradas, relacionados con la incidencia en la gestión participativa del desarrollo local, para favorecer su inserción en las dinámicas de la ciudad.
- Aumentar la participación de las organizaciones comunitarias en el presupuesto municipal, a través de convenios de cooperación o contratación, y por este medio disminuir las prácticas clientelistas en la asignación de recursos.

## **Con quiénes trabajaremos**

Con redes, alianzas y organizaciones comunitarias de segundo grado, representadas en sus equipos de trabajo.

Es clave mencionar que, la selección de las experiencias comunitarias a fortalecer se hará de común acuerdo entre la Administración Municipal – Secretaría de Desarrollo Social y la Fundación Corona, teniendo como primeras opciones a las organizaciones y articulaciones comunitarias vinculadas a las alianzas zonales, las Asocomunales y otros procesos de fortalecimiento institucional activos en la ciudad.

## **El número de articulaciones comunitarias a fortalecer**

El Plan de Desarrollo Municipal actual tiene como meta fortalecer 600 Organizaciones Comunitarias; sin embargo, la complejidad y sistematicidad de los procesos de fortalecimiento de capacidades con las organizaciones comunitarias señalan que el número de organizaciones de base que podrían atenderse a través de las organizaciones de segundo grado, las redes y las alianzas podrían ser 100.

### **Las Fases**

1. Identificación de los territorios y las propuestas que serían acompañadas, (por invitación según los criterios establecidos para su selección).
2. Sensibilización y construcción de acuerdos para iniciar el proceso de fortalecimiento.
  - a. Establecimiento de los roles.
  - b. Construcción de unas reglas de juego compartidas.
  - c. Establecimiento de unos resultados para cada una de las iniciativas acompañadas y para el marco de la ciudad.
3. Validación o realización del autodiagnóstico y de una línea base para construir participativamente el plan de fortalecimiento y posteriormente realizar el acompañamiento, el seguimiento y la evaluación.
4. Diseño de planes de fortalecimiento (proyectos), con la participación de cada uno de los equipos de trabajo de las iniciativas comunitarias apoyadas.
5. Acompañamiento en la gestión de financiera de los planes de fortalecimiento, de las organizaciones, redes y alianzas apoyadas.
6. Desarrollo simultáneo de una agenda transversal de formación que posibilite:
  - a. El fortalecimiento de la capacidad reflexiva a partir del desarrollo integrado de los procesos de planeación, seguimiento, evaluación y sistematización.
  - b. La visibilización de las iniciativas de las organizaciones comunitarias.
  - c. La aplicación del conocimiento, orientado hacia la cualificación de los equipos de trabajo y el logro de los resultados.
  - d. El aprendizaje en y desde la práctica para propiciar el desarrollo de capacidades de autoaprendizaje.
  - e. Aumento de la capacidad de actuar con otros y de aprender entre pares.
7. Acompañamiento, seguimiento y evaluación a los planes de fortalecimiento.

8. Producción de conocimiento de la alianza a partir de la experiencia para:
  - a. Transferir conocimiento a otras instituciones para fortalecer la institucionalidad comunitaria y de carácter local.
  - b. Dejar mayor capacidad instalada en la Administración Municipal.
  - c. Incidir en las políticas públicas orientadas a la participación y organización ciudadana y comunitaria.

### **El Tiempo de Ejecución**

Las acciones previstas para el proceso de fortalecimiento se desarrollarán en un plazo de 10 meses, teniendo claro que se apoyaran procesos que se concreten en un plan de acompañamiento para el fortalecimiento (proyecto); y que se espera renovar el convenio para dar continuidad al proceso de fortalecimiento de las articulaciones comunitarias (organizaciones comunitarias de segundo grado, redes y alianzas).

### **Los Criterios básicos para seleccionar las articulaciones comunitarias beneficiarias<sup>15</sup>:**

- Por su naturaleza y constitución, deben posibilitar el fortalecimiento de un grupo de organizaciones comunitarias (organizaciones de segundo grado o madrinan, redes y alianzas), que promuevan la movilización e incidencia del sector comunitario en lo público.
- Los propósitos de las organizaciones de segundo grado o madrinan, redes y alianzas no deben competir con los de las organizaciones de base.
- Un quehacer organizacional definido y orientado a los asuntos comunitarios y públicos.
- Un equipo de trabajo estable, con un claro interés por fortalecer su organización, red o alianza; evidenciado en su disposición para la reflexión, el aprendizaje y el cambio.
- Reconocimiento y credibilidad en la comunidad como representantes de sus intereses.
- Sin conflictos internos, asociado a las relaciones de sus socios o a la claridad de su propósito social.
- Presencia en alguna iniciativa de gestión participativa del desarrollo local.
- Experiencia en trabajo comunitario y con un conocimiento básico de su contexto.
- Experiencia básica en la ejecución de proyectos (propios, de cofinanciación o por contratación).

---

<sup>15</sup> Cabe mencionar que estos criterios para seleccionar las articulaciones comunitarias a fortalecer se construyeron con base en los aplicados por el Presupuesto Participativo y la experiencia acumulada de la Fundación Corona a través del FONDO FOCUS.

- Personería jurídica para el caso de las organizaciones.
- Con alguna experiencia en el trabajo con otras organizaciones pares e instituciones públicas y privadas.
- Excedentes invertidos en su misma acción social.
- No tienen asuntos pendientes con el Estado (impuestos u otro tipo de aspectos).

### **El Perfil de los planes de fortalecimiento (proyectos):**

- Ligados a servicios u objetivos propios de las organizaciones, redes y alianzas.
- Que contribuyan a aumentar la claridad de las organizaciones, las redes y las alianzas sobre los enfoques, las metodologías y las técnicas que sustentan su quehacer.
- Que agreguen valor a lo que ya hacen para obtener mejores servicios, resultados y productos.
- Las organizaciones, redes y alianzas colocan contrapartidas representadas en recursos materiales, humanos o financieros.
- Posibilitan ampliar en número y calidad los beneficios sobre el territorio en el que intervienen.
- Posibilitan la cualificación, ampliación y consolidación de equipos de trabajo.
- Posibilitan el desarrollo de habilidades de transferencia de conocimiento de los representantes de las organizaciones comunitarias a sus beneficiarios, o a los equipos de trabajo de las organizaciones comunitarias de base.
- Amplían la participación y la comunicación de sus instancias de dirección, coordinación y operación.
- Amplían los niveles de información y participación de los beneficiarios de sus acciones.
- Fortalecen su capacidad de actuación en escenarios de consulta y decisión en el presupuesto participativo y demás decisiones de la ciudad.
- Contribuyen a la visibilidad política y técnica de las organizaciones comunitarias, las redes y las alianzas.
- Contribuyen al desarrollo de una actitud investigativa que les permite ubicar, acceder, usar la información y actualizar sus conocimientos para interpretar e incidir en la transformación de la realidad.
- Contribuyen al desarrollo de su capacidad crítica y propositiva para interpretar y actuar en las dinámicas locales y municipales.



## **Los Territorios que se Considerarán**

Se considerarán zonas de la ciudad, urbanas y rurales<sup>16</sup>, en las que haya favorabilidad para la realización de trabajo con grupos de organizaciones (organizaciones de segundo grado o madrinan, redes y alianzas) articulados a la gestión participativa del desarrollo local.

Como punto de partida se contemplan las zonas urbanas y rurales del Municipio de en las que la Administración Municipal – Secretaría de Desarrollo Social ya ha detectado o creado organizaciones de segundo grado, redes y alianzas que favorecen la intervención con grupos de organizaciones comunitarias como son las alianzas zonales, las Asocomunales y el proyecto de Semilleros para la Participación Infantil y Juvenil.

## **La Alianza que soporta la Estrategia**

- En el nivel estratégico estarían las Fundaciones Bancolombia, Corona e Interamericana, la Administración Municipal de Medellín – Secretaría de Desarrollo Social; y esperamos vincular a una universidad con experiencia en procesos de gestión participativa del desarrollo local y el fortalecimiento de organizaciones comunitarias.

## **Principios de intervención propuestos para la Alianza**

- Se ampliará la escala, sin sacrificar la calidad del acompañamiento a las articulaciones comunitarias beneficiarias (organizaciones de segundo grado o madrinan, redes y alianzas).
- El fortalecimiento se hará de manera integral.
- Se respetará la autonomía de las articulaciones comunitarias beneficiarias, y el acompañamiento no incurrirá en reemplazar las instancias de dirección y coordinación de éstas.
- Se apoyará a grupos de organizaciones, y a equipos de trabajo.
- El fortalecimiento de los grupos de organizaciones (organizaciones de segundo grado o madrinan, redes y alianzas) no puede dejar de lado el fortalecimiento de las organizaciones de base o más débiles.
- Se potenciarán procesos de gestión del desarrollo local y de interés público, no asuntos puntuales.
- Se apoyarán procesos de grupos de organizaciones que tengan trayectoria o vocación para continuar trabajando juntas, no se promoverá su creación teniendo presente el tiempo que requiere esto último.

---

<sup>16</sup> La ciudad de Medellín administrativamente está dividida en seis zonas que constituyen la parte urbana y cinco corregimientos (Altavista, San Cristóbal, Palmitas, Santa Elena y San Antonio de Prado) que conforman la parte rural.

- La estrategia de intervención se concertará con los aliados y los planes de fortalecimiento con las articulaciones comunitarias beneficiarias.
- Se contará con una estrategia de producción de conocimiento entre las instituciones de la alianza, y se comunicará periódicamente a la ciudad los avances de la misma.

## EL PRESUPUESTO

RUBRO	VALOR TOTAL	FUNDACIÓN CORONA **	ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
<b>Recurso humano:</b>	<b>116.040.000</b>	<b>\$ 35.040.000</b>	<b>\$ 80.000.000</b>
Coordinación General y Asesoría en Planeación y Presupuesto.	16.000.000	16.000.000	
Asesoría en Planeación y Presupuesto.	24.000.000		24.000.000
Asesoría en Seguimiento y Evaluación.	24.000.000		24.000.000
Asesoría en Sistematización	21.600.000		21.600.000
Auditoría y asesoría contable y administrativa	23.040.000	12.640.000	10.400.000
Agenda Transversal de Formación	5.400.000	4.400.000	
Estrategia de comunicación	2.000.000	2.000.000	
<b>Material Didáctico:</b>	<b>5.500.000</b>	<b>6.500.000</b>	
Papelería y materiales	2.000.000	3.000.000	
Papelería institucional	1.500.000	1.500.000	
Fotocopias	2.000.000	2.000.000	
<b>Logística:</b>	<b>4.710.000</b>	<b>\$ 4.710.000</b>	
Transporte	210.000	210.000	
Correo local, nacional e internacional.	500.000	500.000	
Alimentación	4.000.000	4.000.000	
<b>INVERSIÓN OPERACIÓN</b>	<b>126.250.000</b>	<b>46.250.000</b>	<b>80.000.000</b>
<b>Gastos Financieros:</b>	<b>3.750.000</b>	<b>3.750.000</b>	
Pólizas	800.000	800.000	

Impuesto de Timbre	1.950.000	1.950.000	
Gastos Bancarios	1.000.000	1.000.000	
<b>TOTAL PROYECTO</b>		<b>\$ 50.000.000</b>	<b>\$ 80.000.000</b>

**\*\* Observación:** La Fundación Corona a través de las demás instituciones socias hará un aporte en especie por \$ 28.800.000 representado en las horas de trabajo de los representantes institucionales en el Comité Directivo.