



CASOS PEDAGÓGICOS

Julio de 2007

CONTENIDO

Guía explicativa	3
Caso Arcor Promoviendo articulaciones institucionales para el desarrollo social a nivel local	6
Caso Corona La construcción de una política pública para el fortalecimiento de las organizaciones de base en Bogota: retos de una alianza entre entidades privadas y públicas	38
Caso Minetti Los Desafíos del desarrollo local: la acción comunitaria de la Fundación Minetti en Las Heras-Mendoza	61
Caso Otacilio Coser (español) Foro permanente de la cuenca del rio Aribiri – El punto de transformación	87
Caso Otacilio Coser (portugués) Fórum permanente da bacia do rio Aribiri – O ponto de mutação	110
Caso Peñoles Tizapa: Comité Pro-Desarrollo de Zacazonapan, Estado de México, México	131

GUÍA EXPLICATIVA

El Programa de Construcción de Capacidades Institucionales busca facilitar procesos que permitan a los miembros de RedEAmérica adquirir conocimientos y desarrollar capacidades para la gestión del desarrollo de base. Uno de sus propósitos fundamentales es brindar a los miembros oportunidades de reflexión y aprendizaje que conduzcan a una mejor comprensión sobre el alcance del desarrollo de base, las formas de intervención y su contribución a la disminución de la pobreza y consolidación de la democracia.

Para cumplir con este propósito, se documentaron las siguientes cinco experiencias como casos pedagógicos:

FUNDACIÓN	EXPERIENCIA	TEMA - CATEGORÍA
Minetti (Argentina)	Programa de desarrollo comunitario	Fortalecimiento de las organizaciones de base en perspectiva del desarrollo local
Arcor (Argentina)	Programa de desarrollo integral de Villa General Belgrano	Organizaciones que participan en espacios públicos
Otacilio Cóser (Brasil)	Proyecto Verde Vida	Promoción de vínculos de cooperación
Industrias Peñoles (México)	Comité pro- desarrollo de Zacazonapan	Empresa - Comunidad
Corona (Colombia)	Alianza para el fortalecimiento de la organización comunitaria en Bogotá.	Empresas que cooperan con instituciones públicas – organizaciones comunitarias

El uso de casos pedagógicos¹ como estrategia de aprendizaje ha demostrado ser una herramienta útil para facilitar la comprensión o construcción de un concepto, el desarrollo de habilidades y metodologías específicas y la promoción de ciertas actitudes en las personas.

Qué es un caso pedagógico

Un caso pedagógico es un documento corto (entre 12 y 15 páginas) que describe una experiencia con la intención de generar distintos aprendizajes para el lector, como trabajar un concepto, desarrollar una habilidad o adoptar una actitud frente a un tema o situación. Los casos tratan de analizar una experiencia significativa en aprendizaje y reflexión. No es necesario que la experiencia sea considerada exitosa, la particularidad de los casos pedagógicos reside en en que son formativos e ilustrativos tanto los éxitos como los errores.

Estos documentos evitan la evaluación de los casos, dejando esta tarea al lector, y se acercan al precepto de observar sin juzgar. Los casos pedagógicos están siempre acompañados de una guía del facilitador (*teaching note*).

La generación de aprendizaje a través de casos pedagógicos es una estrategia activa y dinámica de trabajo grupal, aplicable a distintos públicos: altos ejecutivos, profesionales de campo, organizaciones comunitarias, etc.

Los casos son desarrollados exclusivamente para servir como base de discusión en un ámbito educativo y no constituyen respaldo a personas u organizaciones, no ilustran el manejo efectivo o inefectivo de una situación administrativa, ni deben considerarse fuentes primarias de información.

¹ Harvard School Business es una de las escuelas que más utiliza los casos pedagógicos como medio para generar aprendizaje a partir de experiencias concretas que reflejan dilemas y tensiones en la vida cotidiana.

Guía del Facilitador (Nota pedagógica)

La guía del facilitador permite orientar la discusión y el análisis de los casos de manera articulada. Esta contiene: una síntesis del caso, unos objetivos pedagógicos a lograr, un plan de enseñanza o esquema de trabajo y unas preguntas que orientan la reflexión.

Las guías del facilitador no aparecerán en este CD, porque el uso de las mismas es exclusivo para la Red y para el grupo de investigadores que las elaboraron, por lo tanto el Programa de Construcción de Capacidades las conservará y la Fundación que necesite utilizarlas con fines pedagógicos puede solicitarlas a la coordinación del Programa de Capacidades.

Agradecemos a los investigadores Diana Trujillo, Rosa María Fischer, Gabriel Berger y Carolina Gowland, Gerardo Lozano, Roberto Gutiérrez, Mario Roitter y Carolina Agrest y a sus equipos acompañantes, por la dedicación y rigurosidad con la que desarrollaron su trabajo; a las Fundaciones miembros de RedEAmérica Minetti y Arcor de Argentina, Otacilio Cóser de Brasil, Corona de Colombia y a Industrias Peñoles de México, por su disposición y apertura con la información y por permitirnos conocer y aprender de sus experiencias.

CASO PEDAGÓGICO

La Fundación Arcor: Promoviendo Articulaciones Institucionales para el Desarrollo Social a Nivel Local

Eran las 9:00 a.m. del martes 9 de noviembre de 2004 cuando Federico Nanzer, coordinador del Programa Oportunidades Educativas Comunitarias (OEC) de la Fundación Arcor, llegaba a la sede de la Fundación ubicada en el edificio que la empresa Arcor tenía en uno de los barrios más pintorescos de la ciudad de Córdoba. Luego de estar una semana fuera de la oficina su casilla de correo electrónico tenía un centenar de mensajes acumulados, entre ellos una nota enviada desde la intendencia de Villa General Belgrano, firmada por Pierina Avidano.

Pensar en la Villa provocó en Federico una sensación de remanso que lo aquietó al menos un instante. Esa pequeña localidad serrana tenía para él un encanto especial. Además, desde el año 2001 la Fundación ARCOR había financiado tres proyectos en la Villa: “Entornos Propicios” y “Mejor desde el Principio” -dos iniciativas presentadas por la municipalidad - y “Papel de Jóvenes” proyecto presentado por el espacio de concertación e intercambio conocido como *Mesa PAPEL* (Participación y Apoyo a Proyectos Educativos Locales). Federico había acompañado estas iniciativas con mucho interés.

Retomando la tarea, Nanzer recordó su última visita a la localidad para dictar un taller sobre formulación de proyectos sociales destinado a jóvenes en el marco del proyecto “Papel de Jóvenes”. Federico pensó que la nota enviada tendría que ver con las acciones posteriores al taller.

Pero la situación de la nota en cuestión era otra: se había producido una crisis institucional en el Club Social y Deportivo, una de las siete organizaciones involucradas en el proyecto. La institución había sido intervenida por las autoridades provinciales y la comisión interventora no estaba interesada en seguir adelante con el proyecto, que incluía la construcción de un playón deportivo abierto a toda los jóvenes de la comunidad, fueran o no socios del Club. Tal como decía el e-mail, los integrantes de la *Mesa PAPEL* (responsables del proyecto financiado por Fundación Arcor) sugerían reubicar el playón que debía ser construido con fondos del proyecto en el Club Social y Deportivo al Centro Recreativo Municipal.

La nota le generó preocupación. Federico confiaba en Pierina Avidano, quién firmaba el e-mail en representación de la Mesa PAPEL, y gran parte de lo desarrollado en la Villa tenía que ver con su compromiso personal y el de la Municipalidad. Pero su intuición lo alertó a no tomar una decisión apresurada.

Este caso pedagógico fue escrito por el Dr. Gabriel Berger y la Lic. Carolina Gowland del Programa de Responsabilidad Social de la Universidad de San Andrés como parte de la colección de casos de REDEAMÉRICA. El caso desarrollado sirve como base de discusión en un ámbito educativo y no constituye respaldo a personas u organizaciones, no ilustra el manejo efectivo o inefectivo de una situación, ni debe considerarse fuente primaria de información.

Las iniciativas de Villa General Belgrano siempre habían funcionado “sobre ruedas” pero esta vez tenía dudas si no era necesario analizar la cancelación del proyecto.

En ese instante apareció caminando por el pasillo Javier Rodríguez, técnico regional que efectuaba la supervisión de los proyectos en la zona de Villa General Belgrano desde el 2004. “Llegas en un buen momento, ¿estás al tanto de lo que pasa en Villa General Belgrano?” preguntó Nanzer. La noticia de la intervención del club era novedad pero no sorpresa para Rodríguez, acostumbrado a lidiar con las peleas internas que se observan en organizaciones locales y vecinales.

Federico decidió que la situación ameritaba una visita a la Villa para reunir información y tomar así una decisión. El pedido de reubicación del playón debía servir de puntapié para una profunda revisión de la actuación de la Fundación ARCOR en aquella pequeña localidad serrana. Le pidió a Javier Rodríguez que viajara esa misma semana a la villa. “A tu regreso, almorzamos “ concluyó Federico.

El Grupo ARCOR y la Acción Social

En 1924 Amos Pagani, un joven inmigrante italiano, decidió radicarse en Arroyito, un pequeño pueblo argentino de la Provincia de Córdoba, para instalar una panadería. En 1951, Fulvio Salvador -el segundo de sus cinco hijos- propuso la idea de montar una fábrica de caramelos a un grupo de emprendedores pioneros. Fue así que se fundó la empresa ARCOR, que llevaría el nombre de su propia tierra: Ar, de Arroyito y Cor, de Córdoba. Gradualmente, la empresa fue incursionando en distintas actividades industriales para convertirse en una de las principales empresas del país. En 1993, asumió la Presidencia de ARCOR Luis Pagani, el hijo mayor de Fulvio Salvador y la empresa inició un profundo proceso de profesionalización y transformación de su management. Con una fuerte vocación internacional, el Grupo ARCOR [ver **Anexo 1**] se había convertido a comienzos del nuevo milenio en el primer productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil y Chile. En el 2004 la facturación¹ del grupo era de US\$ 950 millones, de los cuales US\$ 250 millones provenían de las exportaciones del grupo a los 120 países de todo el mundo donde tenía operaciones. El Grupo ARCOR contaba con 35 plantas en Latinoamérica, 27 de ellas ubicadas en la República Argentina con 17,000 empleados en todo el mundo y oficinas comerciales a lo largo de América y Europa.

Desde sus inicios, ARCOR había mantenido una estrecha vinculación con las comunidades cercanas a los establecimientos industriales de la empresa apoyando a organizaciones locales como las cooperadoras escolares, la iglesia, los bomberos y diversas cooperativas, ONGs, etc. Este estilo de vinculación se había mantenido en la empresa a lo largo de su historia. Al respecto, Luis Pagani, presidente del Grupo ARCOR, comentaba:

Esto tiene mucho que ver con el lugar donde ARCOR se desarrolló. Los miembros fundacionales tenían una participación muy asidua en la comunidad (Arroyito) y tanto la familia como los ejecutivos que participaron en los inicios de la empresa se involucraron con la participación en la comunidad. ARCOR está instalada en nueve provincias argentinas y en general en los sitios en donde tiene la planta posee una fuerte influencia, lo que hace que exista un alto involucramiento de su gente en la comunidad.

¹ Fuente: 21/09/2005 . <http://www.arcor.com.ar>

La Fundación ARCOR

En Diciembre de 1991 ARCOR decidió crear la Fundación ARCOR. Lilia Pagani, hermana del presidente de la empresa, a cargo de la presidencia de la Fundación desde sus inicios, recordaba el momento de la creación:

Cuando se creó la fundación era un homenaje a los socios fundadores y se buscó rescatar aquellos valores que se habían querido inculcar en las distintas comunidades. Lo que buscábamos con la Fundación era profesionalizar un poco más las actividades que se venían desarrollando porque las comunidades estaban acostumbradas al paternalismo y la dependencia respecto a la empresa. Desde la fundación se quiso enseñarles a trabajar de otra forma y eso hizo que tuviéramos en claro que el trabajo en la comunidad iba más allá del lugar donde ARCOR tuviera sus plantas sino que debía trabajar más a nivel nacional.

La misión de la Fundación había sido definida como: Contribuir al progreso y bienestar de las personas apoyando y promoviendo programas que, mediante la aplicación práctica del conocimiento y el uso eficiente de los recursos, satisfagan las reales necesidades de la comunidad.²

El año 1995 había representado un período de transformaciones internas para la Fundación ARCOR. La gerencia de la Fundación se puso en manos de un profesional con trayectoria y experiencia en el campo social. Lilia Pagani comentaba al respecto:

Desde la creación, yo estuve en la presidencia y no quería continuar con modelos que no habían sido beneficiosos para la gente, ya que por ser tan paternalistas anulaban su capacidad de resolver problemas. Si bien nosotros íbamos a ser donantes, no teníamos la capacidad ni el profesionalismo para poder trabajar en el tema. Esta falta de experiencia hizo que los primeros tiempos actuáramos en respuesta a las demandas de la gente, pero no tardamos en darnos cuenta que de esta manera los recursos nunca serían suficientes.

A partir de 1996 la gestión de la fundación se reorganizó partiendo de la formulación de programas específicos, la profesionalización de los recursos humanos y la distribución de funciones. En forma paralela a estos cambios internos, comenzaron a crecer las alianzas con otras organizaciones, que dieron origen a fondos con aportes conjuntos constituidos con la finalidad de cofinanciar diferentes programas.

Asimismo, se desarrollaron nuevas estrategias y abordajes con el objetivo de generar una modalidad de trabajo en torno al concepto de inversión social. Claudio Giomi, gerente de la Fundación desde el 2000, comentaba cómo concebía la Fundación ARCOR el concepto de inversión social:

Nosotros tomamos la inversión social como un componente de la responsabilidad social..... Tiene que ver con un modo de intervenir en la sociedad que supera el concepto meramente filantrópico para contribuir a la solución real de una problemática social. La inversión social es estratégica cuando apunta a modificar las causas de una problemática. Si bien el sector privado no tiene la obligación de intervenir sobre todo (en un sentido universalista), sí está obligado a fundamentar porqué decide intervenir en una determinada problemática. Y esta fundamentación deviene de la concepción y la explicación del problema sobre el que pretende actuar. Tiene que existir una fundamentación social,

² Fuente: 21/09/2005 . <http://www.arcor.com.ar>

contextual y teórica que justifique y de orientación a esta intervención para que pueda considerarse como una inversión social.

En el 2004 y como producto del proceso de planeamiento estratégico³ llevado a cabo ese año, la Fundación ARCOR definió como uno de sus objetivos llegar a ser reconocida en América Latina por la calidad de su inversión social en la infancia.

Giomi comentaba en relación a los ejes estratégicos planteados en ese momento:

Hemos definido concentrarnos en la problemática de los niños a través de la educación. El 70% de nuestro presupuesto estará destinado a la detección y apoyo de oportunidades educativas para los niños. Vamos a trabajar no sólo en la generación de modelos de trabajo sino también en la movilización de actores, generación de conocimiento e incidencia en políticas públicas. El otro eje estratégico definido es el trabajo con comunidades. Estamos pensando en pasar a financiar a grupos de entidades en lugar de financiar a instituciones particulares. En ese sentido, nosotros creemos que hay que trabajar sobre el nivel comunitario, como una forma de potenciar recursos, movilizar actores, articular esfuerzos en torno a actores públicos y privados.

La Fundación conceptualizaba la evolución de su enfoque haciendo referencia a los programas de primera, segunda, y tercera generación. En la primera generación de programas Fundación ARCOR pasó de trabajar en la entrega de paquetes armados que se enviaban a escuelas (útiles, libros y guardapolvos) comenzando a trabajar con un modelo operativo en que la organización o escuela tenía que presentar proyectos, con lo que cada entidad detectaba temas a abordar. Uno de los programas que había surgido en esa etapa era Mi Escuela Crece [ver **Anexo 2**] que aún continuaba vigente en el año 2004.

En los programas de segunda generación la Fundación ARCOR comenzó a trabajar con otras fundaciones donantes y generar alianzas con el propósito de multiplicar recursos y obtener mayor impacto. Al mismo tiempo se incorporó una interacción mucho mayor de la Fundación con las organizaciones que presentaban los proyectos. La Fundación ARCOR consideraba esta modalidad como un trabajo conjunto entre “donante y donatario”, donde la Fundación brindaba orientación y asistencia técnica en el proceso de formulación e implementación de las iniciativas.

El salto a los programas de tercera generación (a partir del año 2003) significó para la Fundación ARCOR comprender que no alcanzaba con financiar una sola organización en un determinado lugar para contribuir a solucionar un problema social sino que era necesario identificar algunos puntos de articulación que permitieran que las organizaciones comunitarias, las municipalidades y otro tipo de entidades a nivel local pudieran pensar su comunidad, identificar problemáticas, generar un diagnóstico comunitario y a partir de ahí pensar estrategias de abordaje en forma conjunta. Con la tercera generación de programas la Fundación apostó a tener menos proyectos en curso, por más tiempo, y con una mayor envergadura presupuestaria que permitieran pensar con las entidades de una misma localidad el desarrollo de la comunidad en torno a la infancia.

³ Las líneas directrices y operativas definidas en el plan estratégico eran: i) Generar sinergia con el Grupo ARCOR, agregando “valor social” a la imagen corporativa de la Empresa; ii) Formular una planificación acorde a los nuevos lineamientos estratégicos que se definan; iii) Rediseñar y consolidar un modelo de gestión centrado en el perfil de una fundación emprendedora; iv) Fortalecer la articulación y el intercambio con otras entidades donantes de reconocida trayectoria en el ámbito de infancia y educación

El Programa de Oportunidades Educativas Comunitarias

En el año 2003 surgió el Programa de Oportunidades Educativas Comunitarias (OEC) a partir de un convenio de cooperación entre las Fundaciones ARCOR, Antorchas e Interamericana y la Empresa ARCOR S.A.I.C., constituyendo un fondo conjunto para seleccionar, financiar, evaluar y difundir proyectos de organizaciones sin fines lucrativos que trabajaran con niños y jóvenes en situaciones de vulnerabilidad, con el objeto de promover mejores oportunidades locales mediante prácticas de articulación por parte de las familias, instituciones y municipios.

Giomi comentaba en relación a este programa:

OEC es el programa más significativo en volumen y en inversión. Además atraviesa los dos ejes estratégicos de la fundación: la problemática de los niños a través de la educación y el trabajo con comunidades. La condición del OEC es el trabajo con proyectos comunes.

Federico Nanzer explicaba la lógica de funcionamiento del OEC:

Este programa tiene una lógica de funcionamiento bien diferente a la que tienen el resto de los programas. La convocatoria no es abierta, no está publicada en internet. Se realizan proyectos en comunidades donde la empresa tiene plantas o en ciertas localidades donde tuvimos proyectos anteriormente y tenemos relación con la comunidad. Entonces vamos a las comunidades a hacer un relevamiento de todas las organizaciones que trabajan con niños (cuando digo niños digo niños, jóvenes y adolescentes)..... Se forma una especie de comité de gestión local integrado por todas las organizaciones que son las que elaboran el proyecto, las que lo presentan y las que finalmente lo ejecutan.

El OEC en su primera etapa tuvo un carácter experimental donde el staff de la Fundación debía probar que era posible convocar en comunidades pequeñas a los distintos actores y trabajar con un modelo de gestión asociada entre ellos. Federico Nanzer comentaba al respecto:

Cuando nosotros construimos el OEC lo construimos como una experiencia de prueba piloto. Por el carácter de búsqueda y de experiencia inicial en la primera convocatoria elegimos lugares con los que previamente nos habíamos relacionado y sabíamos que el programa iba a “caminar”. Villa General Belgrano era un candidato natural para comenzar.

Villa General Belgrano (VGB): el lugar

Villa Gral. Belgrano era una localidad pequeña ubicada a 85 kilómetros de la capital de la Provincia de Córdoba, caracterizada por su impronta centroeuropea, con una población estable de 5.000 habitantes. Formaba parte de una micro región de 650 km² ubicada entre los dos cordones montañosos de la Provincia de Córdoba: las Sierras Grandes y las Sierra Chicas. La principal fuente de ingresos en dicha micro región provenía de actividades económicas vinculadas al turismo⁴ y por lo tanto el desarrollo de la economía regional se encontraba estrechamente vinculado a la necesidad de promover

⁴ Fuente 21/09/05 [http:// www.elsitiodelavilla.com/forodelosrios/itec.pps](http://www.elsitiodelavilla.com/forodelosrios/itec.pps)

la producción de alimentos y gastronomía típica y la producción artesanal de bienes que resultaban atractivos a los visitantes de la zona.

Hasta noviembre del 2004 la Fundación ARCOR había apoyado tres proyectos en la villa: el primer proyecto en el año 2002, el segundo en el 2003 y el tercer proyecto se aprobó en diciembre del mismo año. El Grupo ARCOR no tenía ningún interés económico o actividad productiva en VGB o en sus zonas aledañas. El conocimiento entre la Fundación ARCOR y la municipalidad era anterior al financiamiento del primer proyecto y el nexa era Pierina Avidano.

En noviembre de 2004 Pierina Avidano se desempeñaba como secretaria de desarrollo social de la municipalidad de VGB. Avidano conocía cada rincón de la villa, había pasado su adolescencia en esa localidad antes de radicarse en la capital de la provincia para estudiar la licenciatura en trabajo social. Avidano regresó a la villa en 1992, ya casada y con 2 hijos buscando -como muchos otros en este lugar- mejorar su calidad de vida. De regreso se integró en el Hospital de Santa Rosa para ejercer su profesión. En 1999 su esposo asumió como intendente de VGB y a partir de ese momento Avidano se incorporó a la Municipalidad como responsable del área de desarrollo social.

Avidano era una mujer de convicciones fuertes aunque su estilo sencillo, su voz suave y pausada disimulaban a una mujer pujante y comprometida con la comunidad. Pierina, como la conocían todos, convivía a diario con las dos caras de VGB: la villa turística y la villa con familias con ingresos por debajo de la línea de la pobreza⁵

Los desafíos que enfrentaba Pierina a diario desde su cargo en la municipalidad eran múltiples y desde su función había aprendido principalmente a ampliar la mirada ya que según su propio decir “*a un municipio le competen todos los aspectos de la vida de la comunidad*”.

La Fundación ARCOR conocía el trabajo que realizaba la Municipalidad de VGB y según recordaba Federico Nanzer cuando la Fundación ARCOR tuvo que identificar en el año 2002 cinco municipios como parte del Programa Infancia y Derechos que la Fundación ARCOR desarrollaba con UNICEF “*apareció Villa General Belgrano casi como una obviedad*”.

Federico Nanzer reflexionaba sobre la importancia que tiene la red de contactos o de relaciones previas para una fundación donante a la hora de identificar posibles beneficiarios para financiar proyectos.

Generalmente las prácticas de las Fundaciones donantes te dicen que vos llegas a tus beneficiarios a través de la difusión, de las publicaciones. Sin embargo, en realidad es muy usual - aunque no este escrito en ningún lado- que uno llega en gran medida a través de relaciones. O las organizaciones llegan a las entidades donantes por relaciones previas. Pero relaciones que no tienen que ver con el triste modelo del clientelismo y la amistad, sino que yo los conozco porque estamos en prácticas sociales similares. En el caso de VGB, con Pierina compartimos concretamente espacios académicos de formación en seminarios, foros, etc. Ella, como secretaria de desarrollo social de la villa, logró imprimir una dosis diferente a su gestión.

La Fundación ARCOR y la Villa

⁵ De acuerdo al relevamiento de familias usuarias actuales y potenciales de programas sociales realizado en la zona urbana de la Villa a fines del año 2000, existían 260 familias con ingresos por debajo de la línea de pobreza, de las cuales 121 reunían condiciones de necesidades básicas insatisfechas (NBI), lo cual implicaba un total de 975 personas pobres.

Sentado en su escritorio Javier Rodríguez se dispuso a organizar su visita a Villa General Belgrano y así ahondar en la intervención del Club Social y Deportivo. Rodríguez tuvo suerte de encontrar a Pierina Avidano disponible en su celular.

Del otro lado del teléfono Pierina se refería a la intervención del club como una situación traumática: *“El ex presidente del club es una excelente persona, muy comprometida con los proyectos sociales desarrollados en la Villa. Las personas de la intervención no son de confianza y sus motivaciones con todo esto despiertan dudas...”*. Avidano continuó: *“voy a convocar una reunión urgente para este mismo jueves con esta gente de la intervención y los que estamos involucrados en el proyecto Papel de Jóvenes. La presencia de la Fundación seguramente aclare el panorama, te agradezco mucho que puedas estar.”*

Javier cortó y tomó del estante la carpeta negra cuya etiqueta indicaba: *Proyectos Villa General Belgrano*. Era un buen momento para repasar algunas cuestiones sobre la historia de vinculación de la Fundación ARCOR con Villa General Belgrano. De hecho su incorporación al staff de la Fundación era reciente y aún no conocía en detalle todo lo realizado en la Villa y por lo tanto necesitaba resumir la evolución del apoyo brindado por la Fundación a aquella pequeña localidad serrana.

El Proyecto 1: Entornos Propicios

La relación institucional formal entre la Fundación ARCOR y Villa General Belgrano comenzó en el año 2002 cuando se financió el proyecto titulado “Entornos propicios para el ejercicio de los derechos de los niños en VGB” [ver **Anexo 3**] La entidad solicitante del proyecto Entornos Propicios y quien gestionó la iniciativa fue la municipalidad de la Villa.

En el proyecto “Entornos Propicios” la Municipalidad se propuso abordar los problemas de deserción, repitencia y ausentismo escolar [ver **Anexo 4**] involucrando a los actores ubicados en tres espacios: escuelas, familias y comunidad incluyendo como articulador al municipio y sus referentes. La atención se concentró en 260 grupos familiares con ingresos por debajo de la línea de pobreza y se desarrollaron distintas líneas de trabajo en las que participaron un conjunto de instituciones de educación formal, educación no formal y organizaciones sociales de VGB [ver **Anexo 5**].

La Fundación contrató a dos monitoras⁶ para acompañar la implementación de este primer proyecto. Las monitoras recordaban algunas de las dificultades observadas en el proyecto Entornos Propicios:

El proyecto involucraba muchos actores de ámbitos diferentes: estaba el área de salud, deportes, todas las escuelas primarias y secundarias, las guarderías municipales y otras organizaciones de la educación no formal. En el inicio costó la articulación, recuerdo que cada uno hacía esfuerzos para que su actividad saliera bien pero sin comprender que cada actividad puntual era parte de un engranaje mayor. Pierina tenía la visión del todo y a medida que avanzaba el proyecto los responsables de cada una de las actividades fueron adquiriendo de a poco esta visión integrada y se fueron apropiando del proyecto en sentido amplio.

⁶ La Fundación ARCOR denominaba monitoras a profesionales del campo social cuya función era realizar el seguimiento y la evaluación de los programas financiados. Las monitoras realizaban visitas de campo y entrevistaban a los referentes centrales para relevar la información pertinente. A partir de demandas puntuales, las monitoras brindaban orientación y asesoramiento técnico a los responsables del proyecto. Como parte de la contratación, las monitoras presentaban a la Fundación ARCOR dos informes de “monitoreo” (de avance y final).

Una asistencia técnica concreta -a pedido de Pierina- fue nuestra intervención para mejorar la articulación entre las Escuelas y los Apoyos Escolares⁷. Desde la Escuela había quejas, miedos del tipo “la maestra de apoyo invade el aula” Se organizó una reunión donde los docentes de ambos espacios expusieron sus dificultades y lo que cada espacio demandaba del otro. Luego de la reunión quedó mas claro como acompañar mejor a cada chico.

Los resultados de este primer proyecto resultaron alentadores. En la evaluación de avances y resultados⁸ del proyecto se informaba que el Área de Apoyo Escolar había atendido 100 de los 132 casos derivados de las escuelas y que el rendimiento al finalizar el año lectivo de las mayoría de los niños había sido satisfactorio: el 73% de los chicos derivados de las escuelas fue promovido al siguiente grado.

Pierina Avidano comentaba algunos de los logros de este proyecto:

A partir de este proyecto se pudieron abrir Centros de Apoyo Educativo en los barrios que aún hoy continúan funcionando, y trabajar con chicos que venían presentando problemas en la escuela, riesgo de repitencia o mucho ausentismo. Estos espacios funcionaban y funcionan como lugares de contención para chicos y para la familia, donde también había actividades deportivas y artísticas.

Mónica Hinterwimmer- directora de la Escuela de Artes y Oficios y coordinadora de los Talleres Artísticos Barriales - compartió su visión sobre los efectos generados en los barrios a partir de este primer proyecto apoyado por la Fundación ARCOR:

Con este proyecto pudimos hacer talleres de plástica, danza, música y circo. Nos metimos en los barrios y salimos de la villa turística para ver la realidad de todos los días. Mi objetivo era abrir un campo nuevo y formar formadores para que el barrio siguiera generando su propia “movida cultural”. Hoy son barrios que se mueven, se juntan y utilizan el jardín maternal como espacio de encuentro.

Conformación de la Mesa PAPEL

El proyecto “Entornos Propicios” proponía que los actores involucrados en la educación de los niños debían compartir un espacio de debate y reflexión sobre la realidad educativa y acordar estrategias comunes para intervenir en los problemas detectados. Así surgió la Mesa para la Participación y Apoyo a Proyectos Educativos Locales o *Mesa PAPEL*.

El antecedente directo de la idea de la *Mesa PAPEL* Pierina lo vinculaba con su participación en la Comisión de Educación del Foro de los Ríos. En el año 2000 la municipalidad de VGB participó en un diagnóstico regional⁹ y de este proceso surgió el Foro de los Ríos que se constituyó en una asociación civil para pensar y planificar el desarrollo turístico y ambiental de la región de la que formaba parte

⁷ Los Centros de Apoyos Educativo ofrecían apoyo escolar en espacios diferentes a las escuelas brindando acompañamiento a los alumnos en sus tareas escolares y atención complementaria para reforzar la comprensión de contenidos desarrollados en las clases escolares.

⁸ Información extraída del informe de monitoreo presentado por las monitoras Alicia Venturini y Elisa Cragolino con fecha diciembre de 2002.

⁹ El diagnóstico regional fue propiciado por el Programa de Apoyo a las Micro- Regiones del Ministerio del Interior de la Nación. Participaron de este diagnóstico representantes de las diferentes localidades de la región noroeste del Departamento de Calamuchita, Provincia de Córdoba.

VGB, basado en principios sustentabilidad y respeto del medio ambiente. El Foro de los Ríos tenía algunas comisiones específicas de trabajo como la Comisión de Educación en donde Pierina había intervenido.

Desde su concepción la *Mesa PAPEL* pretendía reunir a los actores vinculados con la educación para pensar en conjunto el proyecto de educación que se quería para la comunidad [ver **Anexo 6**]. No había hasta entonces en la villa una práctica previa de encuentro con todos los actores educativos y según recordaba Pierina *“hacia falta compartir la mirada con la educación formal y no formal”*. Tradicionalmente la educación formal tenía espacios de encuentro como las reuniones de inspección que realizaba el ministerio provincial pero éstas no integraban a los distintos niveles de la escuela, y las escuelas públicas y privadas tampoco tenían contacto alguno.

El objetivo que se plasmó en la propuesta inicial¹⁰ presentada a la Fundación ARCOR decía: *“la Mesa PAPEL se propone promover el diálogo, la alianza y la concertación a nivel local de actores diversos en torno a un proyecto educativo y cultural común”*.

Un integrante de la Mesa PAPEL comentaba sobre el origen de la mesa:

La Mesa PAPEL fue una iniciativa de la Municipalidad a través de Pierina . En este sentido es una creación. No nace de una manera espontánea, no es que las instituciones por su cuenta dijeron “necesitamos un espacio y lo vamos a construir.”

Según recordaba Pierina la Fundación ARCOR apoyó la Mesa PAPEL desde el inicio. Así lo recordaba:

Ellos nos ayudaron a darle valor a la instancia misma. Sobre todo al principio nos alentaron a que era una idea potente, que no la abandonáramos, que no nos cansáramos.

En el año 2002 la *Mesa PAPEL* tuvo cuatro encuentros. Por pedido de Pierina, las monitoras asistieron a dos de ellos. Una de las monitoras resaltaba algunas cuestiones que observó tras su participación:

En esta primera reunión que participé fue un encuentro representativo de todos los que estaban interesados en la educación en sentido amplio. Nosotras estuvimos como observadoras y Pierina coordinó la reunión. Recuerdo que cada institución se presentó, contó lo que hacía y sus necesidades. Entre las instituciones fueron viendo como resolver algunas de las necesidades que surgían en ese momento. Por ejemplo, una escuela decía “no tengo suficientes computadoras” y estaba un centro con computadoras disponibles para ofrecer. Como estaban presentes las autoridades de mayor jerarquía y con capacidad de decisión daban su aval para que estos intercambios se concretaran.

Al finalizar la reunión Pierina pidió a las monitoras que hicieran una devolución. Las monitoras resaltaron la importancia de la articulación entre las diversas instituciones y lo innovador de la Mesa PAPEL *“este espacio tiene la posibilidad de generar propuestas que algún día pueden ser políticas del municipio y quedar establecidas más allá de las personas”*.

¹⁰ Las funciones previstas para la *Mesa PAPEL* según se formularon en la propuesta presentada a la Fundación ARCOR eran las siguientes: instalar el debate sobre el proyecto local de educación, producir información estadística local y actualizada, establecer vínculos con niveles de educación superior, viabilizar programas de capacitación docente, articular el desarrollo económico local con el proyecto educativo, sistematizar y difundir experiencias educativas innovadoras.

Al finalizar las actividades escolares del período lectivo 2002 se realizó otro encuentro de la Mesa Papel. A este encuentro concurren representantes de 22 instituciones incluyendo al intendente de la villa. En este encuentro (coordinado por Pierina Avidano con apoyo de la psicóloga responsable de la Escuela para Padres del Proyecto 1) se propuso a las instituciones presentes elaborar entre todas un cuadro de situación de la realidad educativa de la villa. Cada participante fue informando la población que atendía, sus posibilidades de aumentar el número de beneficiarios de cada servicio y los resultados obtenidos en dicho año. Posteriormente se los invitó a realizar propuestas para el año próximo. Algunas de las iniciativas que surgieron fueron:

- **Continuar con el proyecto de Apoyo Escolar**, aceptando la idea de las inspectoras de fijar un encuentro trimestral para articular con las escuelas.
- **Mejorar la retención de los chicos en la escuela articulando entre los tres niveles**, transfiriendo los legajos de los chicos del Nivel Inicial a la Escuela Primaria y luego a la Escuela Media para efectuar un mejor seguimiento.
- **Ofrecer a los adolescentes espacios de contención**, reactivando el Centro Juvenil e implementando entre todas las instituciones jornadas deportivas, sociales y artísticas invitando a jóvenes y adultos.
- **Realizar una capacitación docente conjunta** sobre cuestiones puntuales como estrategias de aprendizaje y enseñanza, involucrando a todos los docentes, sin separar por niveles.
- **Lograr mayores niveles de comunicación e intercambio entre instituciones** para generar la idea de **trabajo en redes** utilizando más otros espacios y servicios de instituciones de la comunidad como biblioteca, club, centros de salud, etc

Un integrante de la Mesa PAPEL compartía sus impresiones sobre este nuevo ámbito de trabajo y sobre el rol de coordinación de Pierina:

La Mesa PAPEL es un espacio que tiene que estar. Es un espacio muy lindo de intercambio y de debate donde siempre salen un montón de ideas. Algunas se concretan y algunas cuestan más. Pierina es la que convoca, la que nos impulsa y la invitación es siempre abierta para todos. En relación a otras localidades, acá en la Villa hay mucho trabajo con cuestiones socio-comunitarias. Pierina tiene mucho que ver con todo esto, ella es el referente natural de los proyectos sociales.

Hacia finales del año 2002 Pierina Avidano volcó en un informe a la Fundación ARCOR el estado de avance de la *Mesa PAPEL* enumerando los logros y dificultades [ver **Anexo 7**]. En dicho informe Pierina solicitaba a la Fundación ARCOR la asistencia técnica externa del equipo de monitoreo para conducir el proceso de la *Mesa PAPEL*.

El Proyecto 2: Mejor desde el Principio

En el 2003 el Programa de Apoyo a la Educación Inicial - alianza entre Fundación ARCOR, Fundación Antorchas y Fundación Navarro Viola - financió a la municipalidad de Villa General Belgrano el Proyecto “Mejor desde el Principio” [Ver **Anexo 8**].

El proyecto tenía como objetivo optimizar la calidad de la propuesta educativa en los tres jardines maternos de la villa ubicados en sectores con mayor concentración de familias de bajos recursos donde asistían niños de 0 a 4 años de edad. El equipo de capacitación de esta iniciativa quedó conformado por tres profesionales especialistas en educación, entre ellas Alejandra Salgueiro, quien comentaba como se había gestado el proyecto:

El proyecto nace como inquietud del sector de acción social de la Municipalidad con la intención de darles una nueva funcionalidad a los jardines maternos porque hasta ese momento no se hablaba de jardines maternos, sino de guarderías, y un poco lo que la gente creía era que era un lugar de guarda de niños. A partir de esta necesidad de no solamente cambiarle el nombre, sino sus objetivos y actividades, se pensó que venía bien implementar un proyecto que fortaleciera la función pedagógica de estos jardines. El proyecto se ajustaba a los objetivos de la convocatoria que justamente la Fundación ARCOR lanzaba.

De acuerdo a lo que reportaron los responsables del proyecto¹¹ las metas del proyecto se cumplieron ya que se logró equipar con bibliotecas audiovisuales a los tres jardines maternos municipales, el 80% del personal que trabajaba en educación inicial asistió a los talleres de capacitación y se logró instalar un registro para detectar trastornos evolutivos en los niños y derivarlos para su diagnóstico y atención.

Por esta época, Pierina Avidano le solicitó ayuda a Alejandra Salgueiro –del equipo de capacitación del proyecto - para coordinar la *Mesa PAPEL*. Salgueiro aceptó la propuesta ad-honorem y pidió compartir la responsabilidad con el director del Colegio Alemán, Giacomo Posta. Durante el año 2003 Salgueiro con la ayuda de Posta se ocuparon de plantear los temas, armar la agenda, colaborar en la convocatoria, elaborar dispositivos de discusión y registrar lo sucedido en la *Mesa PAPEL*.

Un hito de la *Mesa PAPEL* fue la primera jornada educativa de VGB realizada el 2 de septiembre de 2003. El tema que se eligió trabajar respondió a la necesidad de buscar alternativas de acción para mejorar la formación y los aprendizajes, sobre todo en los alumnos de las escuelas de nivel primario (EGB) y de nivel medio en donde se detectaban situaciones de fracaso escolar que eran consideradas preocupantes. La jornada contó con el apoyo del Ministerio de Educación de la Provincia y de la Municipalidad de VGB. Para Pierina Avidano, esta jornada tuvo una gran repercusión. Así lo comentaba:

Esta fue una actividad de gran llegada a todos y luego todos quedaron muy involucrados. Se suspendieron las clases en todo el pueblo, en todos los niveles. Durante todo un día estuvimos trabajando en la Escuela Diego Rojas, discutiendo, analizando, tuvimos un par de disertaciones sobre el significado de la evaluación y como se debía evaluar; con alumnos y padres también.

Salgueiro comentaba sobre el funcionamiento de la Mesa durante el 2003:

El 2003 fue un buen año para la mesa, con mucha participación. Aparte de la jornada local que contó con mucho apoyo, hicimos un festejo del Día del Maestro todos juntos. Y después una reunión de cierre, donde hubo una evaluación y se plantearon cosas para el año 2004.

Proyecto 3: Papel de Jóvenes

El tercer proyecto apoyado por la Fundación ARCOR en VGB fue “Papel de Jóvenes”. Este fue el primer proyecto en el cual la *Mesa PAPEL* se presentaba como entidad solicitante. “Papel de Jóvenes” se encuadró dentro de la primera convocatoria del Programa Oportunidades Educativas Comunitarias (OEC) de la Fundación ARCOR como una prueba piloto [Ver **Anexo 9**]. Federico Nanzer comentaba al respecto:

¹¹ Información extraída del Informe Final del proyecto “Mejor desde el Principio” con fecha abril de 2004.

Los primeros OEC son ocho de los cuales cinco son proyectos en lugares donde había mucha experiencia de trabajo previo que a uno le podían hacer prever que era factible implementar este programa. El seguimiento de estos cinco proyectos que se eligieron tan convencidamente fue menor que el seguimiento que hoy tenemos con otros proyectos.

Pierina Avidano le ofreció a Alejandra Salgueiro coordinar el proyecto Papel de Jóvenes. Alejandra Salgueiro aceptó y fue contratada como asistente técnica con la función de realizar la coordinación general del proyecto y brindar orientación a las instituciones involucradas en el desarrollo de la iniciativa.

Salgueiro comentaba como se había definido la problemática que abordó esta tercer iniciativa que la Fundación ARCOR apoyó en Villa General Belgrano:

Ya había un proyecto destinado a chicos en edad escolar primaria y otro hacia escuelas maternales y jardines de infantes. Entonces dijimos que en esta tercer posibilidad vamos a tratar de que se oriente a los jóvenes. No solo porque “ahora les toca a ellos” sino porque había mucha y real preocupación.

Pierina Avidano recordaba como se gestó el proyecto:

Fundación ARCOR nos informó del OEC y nos ofrecieron las bases y nos preguntaron si teníamos interés. Formular el proyecto fue un poco complicado, no me acuerdo bien la fecha pero era después de la segunda parte del año 2003. Me acuerdo que con Alejandra planteamos el tema en una reunión ampliada de la Mesa PAPEL y enseguida prendió la idea de hacer algo con los jóvenes. A partir de ahí organizamos reuniones de trabajo específicas para pensar el proyecto concreto y se sumaron por supuesto las organizaciones ligadas a los jóvenes. Estaba la gente del Centro Juvenil, del Club Social, de la Escuela de Artes... no recuerdo más quien estaba para definir las líneas principales y pensar la estructura del proyecto. Por un momento sentía que no se definía, la gente no venía, los plazos vencían... Yo sentía que era una oportunidad que se perdía y después no sabes si la vas a volver a tener.

Alejandra Salgueiro y Pierina Avidano fueron finalmente las encargadas de escribir el primer ante – proyecto, que luego de algunas modificaciones menores fue aprobado por la Fundación ARCOR en diciembre del 2003. Alejandra reflexionaba sobre el proceso de presentación del proyecto:

Para mi gusto el proyecto que presentamos fue un poco ambicioso y quizás un tanto prematuro. Lo bueno fue el intercambio con las instituciones que trabajan con jóvenes y comparten problemáticas e inquietudes similares aunque a veces los intereses son diferentes.

Federico Nanzer comentaba como fue el proceso de aprobación del proyecto en la Fundación ARCOR:

*Papel de Jóvenes tenía un riesgo que marcó la persona contratada por la Fundación ARCOR para realizar la evaluación ex -ante de la propuesta [ver **Anexo 9 punto 12** Observaciones]. Desde la Fundación decidimos seguir igual con el proyecto ya que nuestro apremio era poner en marcha el OEC. Éramos concientes de que podrían surgir dificultades, pero estábamos dispuestos a poner lo mejor de nuestra parte para sacar el proyecto adelante.*

Por iniciativa de las instituciones involucradas en el proyecto, se decidió firmar un acta de compromiso institucional [ver **Anexo 10**] donde se ratificaban los acuerdos asumidos por los

involucrados en el proyecto Papel de Jóvenes con el Programa OEC de la Fundación ARCOR. Pierina resaltaba la importancia de este acuerdo:

Era la primera vez que teníamos un presupuesto compartido. La Mesa PAPEL todavía no tiene una entidad formal o personería jurídica así que tenía que quedar asentado el compromiso de todos con la iniciativa. En relación a la recepción de los fondos, en una reunión se decidió que los fondos se depositaran en la cuenta del club. Se trató que no fueran a la Municipalidad porque administrativamente es muy burocrático el procedimiento (si se tiene que hacer rápido la compra de algo tenés que esperar que el Tribunal de Cuentas te apruebe el presupuesto). Y el Club se ofreció a tomar esta responsabilidad. De las rendiciones para la Fundación ARCOR me encargo yo. Yo soy la que persigo a todos para que me den los comprobantes.

Entre las actividades propuestas, el proyecto contemplaba armar un Foro de Ideas, como un espacio de debate e intercambio de problemáticas de los jóvenes. Para ello se invitó a jóvenes a aportar ideas en relación al contenido y dinámica que debería tener este espacio.

Otra de las actividades previstas en el proyecto era la construcción de un espacio comunitario para actividades deportivas de los jóvenes. Luis Benitez, ex presidente del Club Social y Deportivo, recordaba como se definió construir el playón polideportivo dentro del terreno del club:

En VGB hay pocos lugares para realizar deportes alternativos al fútbol. Para ser preciso un solo playón ubicado en un patio cerrado dentro de una escuela privada. Para mí el club era el lugar ideal para hacer el playón y facilitar el acceso a más pibes, era un lugar “neutral” y espacio en el club había de sobra.

El proyecto había mostrado avances en varias de las actividades previstas. Para agosto de 2004 ya se habían mejorado las condiciones de infraestructura y equipamiento de las instituciones involucradas: equipamiento para producción radial y televisiva del Centro Juvenil, aula de música y entablonado de piso de danza para la Escuela de Artes y Oficios, computadoras para Escuelas Medias. Por otro lado, el proceso de trabajo entre los referentes de las instituciones que formaban parte del proyecto, avanzaba sostenidamente. Al respecto la monitora de la Fundación ARCOR resaltaba:

El espacio de articulación interna existe y se concreta en reuniones periódicas. Hay preocupaciones comunes, compromiso y decisión de darle proyección a las actividades del OEC. La coordinación a cargo de Alejandra Salgueiro funciona, ha posibilitado una asistencia técnica particular a algunas instituciones y facilitado la marcha del proyecto.

Sin embargo, algunas actividades no habían tenido la respuesta esperada. La asistencia de los jóvenes al Foro de Ideas fue muy limitada. En abril de 2004 Pierina y Alejandra escribieron un e-mail [Ver **Anexo 11**] a Federico Nanzer donde le comentaban que habían replanteado la estrategia inicial del Foro de Ideas, ya que la actividad no había funcionado. Para reemplazar la actividad anterior proponían realizar un concurso de proyectos y para reasignar los fondos pidieron autorización a la Fundación. La nueva estrategia consistía en impulsar desde la Mesa PAPEL una convocatoria a jóvenes para la presentación de proyectos orientados hacia microemprendimientos, desarrollo social o voluntariado. Las escuelas medias serían las encargadas de difundir la propuesta.

La reorientación de actividades fue aprobada por la Fundación Arcor. En junio de 2004, cuando se reunió a los jóvenes interesados, Federico Nanzer fue personalmente a dictar la capacitación inicial para la presentación de propuestas. Cuando se cerró la convocatoria a la presentación de proyectos de

los jóvenes se lograron presentar por escrito tres proyectos y otros dos proyectos que estaban en elaboración no llegaron a plasmarse por escrito.

Durante ese período la Mesa PAPEL siguió funcionando aunque comenzaron a verse dificultades en su funcionamiento. Salgueiro dejó el rol de coordinación que había realizado en forma voluntaria durante el 2003. Giacomo Posta, quién había colaborado con Salgueiro en la coordinación, narraba la evolución de este espacio de articulación a partir del 2004:

Se fueron diversificando mucho las temáticas que se pensaban para los encuentros y el que iba por un tema tenía que escuchar cosas que por ahí no eran de su interés. Una limitación importante es la falta de coordinación. Hay muy buena voluntad pero la falta de coordinación empobrece. Me refiero a alguien que gestione la mesa, convoque, prepare la agenda y se respete el temario. Quizás menos reuniones, poquitas y más concretas. Pierina es pujante, esta convencida pero está un poco aislada, no porque ella quiera estar aislada, por muchas cosas: intereses diferentes con respecto a las temáticas de trabajo ...Me da la sensación como que la Mesa PAPEL está perdiendo fuerza.

Por su parte, Salgueiro agregaba:

Muchas instituciones o sus representantes pidieron una segunda jornada local pero yo dije que no quería ocupar. El 2003 fue para mí muy desgastante y no me parecía que una sola persona o dos o tres tuvieran que llevar sobre sus hombros todo un evento. Y eso jugaba en contra de lo que uno pensaba que tenía que ser una mesa de participación. Yo me abrí y dije, “que lo organicen otros” y las personas que dijeron que lo iban a organizar no lo hicieron. Por su parte las escuelas están con mucha sobrecarga de proyectos y eso me consta. Están poniendo sus energía hacia el interior de la institución con muy poco resto para otra cosa. Mi perspectiva es que todavía no se ha incorporado la Mesa PAPEL como espacio propio. La gente te dice, “ustedes cuando nos van a llamar”.

Por su parte Pierina señalaba:

Yo hubiera querido que la evolución de la Mesa PAPEL fuera mucho más rápido y que la gente se comprometiera mucho más. Algunos tomaron la idea y la forma de trabajo, entendieron la propuesta. Por ahí con algunas directoras es como que uno se decepciona, porque bueno esto de que tienen muchas obligaciones, muchas cosas, su propia escuela....esto es una carga a veces. En muchos casos son organizaciones autosuficientes y les cuesta abrirse para sumar mas trabajo.... Creo que nos faltaría un trabajo más sistemático para poder definir un plan estratégico. Definir puntos, acordar ejes de trabajo.

Por otra parte, el proyecto “Papel de Jóvenes” se encontró con otro escollo en el Club Social y Deportivo, una de las instituciones involucradas desde la gestación de la iniciativa y en la que se iba a construir el playón polideportivo para la realización de actividades recreativas abiertas a la comunidad. Estando iniciado el trabajo de obra previsto, un grupo de socios presentó ante la Sociedad de Inspecciones Jurídicas el pedido de intervención al Club y eso hizo que el presidente -en ese momento Luis Benitez- cesara en sus funciones y se instalara en su lugar un triunvirato interventor.

La reunión en VGB con “la gente de la intervención”

Luego de la lectura de los tres proyectos apoyados por la Fundación ARCOR en Villa General Belgrano y de sus respectivos informes de monitoreo, Javier Rodríguez tenía más clara la historia de vinculación entre la Villa y la Fundación ARCOR. Rodríguez ya se sentía preparado para visitar la localidad y reunirse con los involucrados en los últimos eventos.

Javier Rodríguez estacionó su auto en la avenida principal de la villa y se dirigió al Centro Juvenil. Pierina Avidano y Alejandra Salgueiro lo aguardaban en la puerta. Al entrar la coordinadora del Centro Juvenil le mostró con orgullo el equipamiento recientemente adquirido gracias al Proyecto “Papel de Jóvenes”. Rodríguez saludó al resto de los presentes: Luis Benitez (ex- presidente del Club), y Mónica Hinterwimmer (directora del la Escuela de Artes). En ese instante llamó la directora de la Escuela Diego Rojas para avisar que sus tareas en la escuela le impedían llegar a la reunión.

Al llegar la “gente de la intervención” del Club comenzó formalmente la reunión que se desarrolló en un clima de aparente cordialidad aunque la tensión era evidente. Los dos integrantes de la intervención del club dejaron en claro su postura de entrada y luego se retiraron aludiendo otros compromisos. Rodríguez resumiría lo sucedido de la siguiente manera:

Básicamente estos socios cuestionaban fuertemente al ex presidente que no se participaba en las ligas profesionales de fútbol y que se ponía más énfasis en el trabajo socio-comunitario restando importancia a la vertiente competitiva del Club. Luego plantearon que no tenían objeciones para el trabajo con este proyecto “Papel de Jóvenes” -que en gran medida desconocían- pero que no podían tomar decisiones hasta llamar a elecciones y que asumieran nuevas autoridades. Cuando se fueron los dos interventores del club, otros de los participantes opinaron que la intervención era una plataforma de lanzamiento de un grupo de gente a un terreno político, y comentaron “ no le vamos a dar a estos el playón”.

El día siguiente de la visita a Villa General Belgrano, Federico y Javier concretaron el almuerzo pactado. Caminaron juntos hasta el restaurante y eligieron una mesa apartada para conversar. Federico apagó su celular y decidió que ese almuerzo estaría totalmente avocado a resolver como avanzar con la situación de Villa General Belgrano.

Federico valoraba el empuje, profesionalismo y liderazgo de Pierina así como su compromiso y el de la Municipalidad por el cambio y la búsqueda del bien común. Pero se preguntaba si estaban dadas las condiciones para continuar con el proyecto. Por un lado, la propuesta de trasladar el playón polideportivo al predio de la Municipalidad a raíz de la intervención del Club Social y Deportivo no le terminaba de convencer, pero reflexionaba. “*Está claro que no tiene sentido hacer el playón en el club si luego no se va a utilizar; y si lo trasladamos a la muni nos aseguramos que el playón se construya y que los objetivos del proyecto se cumplan...*”. También tenía presente que no se había logrado la participación esperada de los jóvenes en el Foro de Ideas y en la convocatoria a la presentación de proyectos. Finalmente, estaba preocupado por los informes que había leído en relación a la evolución de la Mesa Papel.

Javier lo interrumpió y en un tono más reflexivo comentó lo que le había generado la reunión con la gente de la intervención “*Mira Fede, a mí esta situación me recuerda esto que nos sucedió un par de veces, por ejemplo ir a una Escuela para ver como funcionaba un proyecto y comprobar que las maestras no estaban muy al tanto de lo que estaba sucediendo; o que te trasladen a una directora y tener que empezar todo devuelta con la Escuela porque no había verdadera apropiación del proyecto dentro de la organización.*”

El diálogo continuó intentando responder preguntas que invitaban a reflexionar sobre la manera en que la Fundación ARCOR había contribuido a promover el trabajo articulado entre las organizaciones de la villa a lo largo de estos años: ¿Cómo se contribuyó al proceso de articulación local a través de los proyectos financiados? ¿Quiénes son las organizaciones que estamos apoyando? ¿Cómo nos aseguramos que se profundice el proceso de articulación de las organizaciones de la comunidad y que

la participación sea real? ¿Tiene sentido continuar un proyecto si vemos que no está funcionando y observamos estas dificultades?

La conversación recién empezaba y Federico temió no llegar puntual a su próxima reunión.

ANEXO 2: BASES DEL CONCURSO “MI ESCUELA CRECE”



Fundación ARCOR
9vo. Concurso de Proyectos con Escuelas Primarias
- 2003 / 2004-

Bases del Concurso de Proyectos

1.- Introducción:

La educación siempre ocupó un lugar preponderante en la acción comunitaria del Grupo ARCOR, consciente de que es una de las principales herramientas para el desarrollo personal y social, por lo que su apoyo y promoción siempre representaron una parte importante de la labor de la Empresa.

A partir de la creación de la Fundación ARCOR en diciembre de 1991, esta tarea de colaboración y apoyo a la formación de niños y jóvenes -concebida como base del logro de la excelencia y del auténtico desarrollo-, fue asumida de manera directa por la nueva entidad, ejecutando, en el área de educación, diversos programas tendientes a favorecer el desarrollo de actividades de formación integral de niños y jóvenes de distintos niveles.

El "Programa de Padrinazgo de Escuelas", se complementó con Concursos Anuales de Proyectos Escolares, como medio de igualar oportunidades y estimular la participación de las comunidades educativas.

Nació, de este modo, el Programa "Mi Escuela Crece" destinado, específicamente, al apoyo de Proyectos que canalicen iniciativas institucionales para mejorar la labor pedagógica, enriquecer las experiencias escolares de los niños y afrontar las problemáticas socio-educativas más relevantes.

En los difíciles contextos sociales y educativos de la actualidad, este aporte busca sumarse al desafío de ofrecer a la infancia de nuestro país, espacios de contención formativa, aprendizajes y verdadero crecimiento. Conscientes del lugar fundamental que las Escuelas ocupan en la vida de los niños, el Programa se dirige a mejorar las condiciones y procesos en que se lleva a cabo esta función.

Durante el ciclo lectivo 2004, Fundación ARCOR, se propone desarrollar este Programa en las provincias de La Pampa, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego, como una manera de ir extendiendo su accionar hacia las diferentes regiones del país.

2.- Objetivos:

2.1: Objetivo General:

- ✓ Colaborar con el fortalecimiento pedagógico de los establecimientos educacionales de todo el país.

2.2: Objetivos Específicos:

- Contribuir a la creación de mejores condiciones de desarrollo personal, grupal y comunitario en las escuelas, atendiendo a las necesidades funcionales que las posibilitan.
- Respaldar el esfuerzo de las comunidades educativas por mejorar sus niveles y posibilidades pedagógicas, promoviendo una actitud creativa y participativa, así como la creación de nuevas áreas de enseñanza.
- Fomentar el desarrollo de proyectos educativos que mejoren la calidad de los aprendizajes contemplando el aspecto pedagógico y la participación comunitaria.
- Apoyar la elaboración y ejecución eficiente de proyectos escolares que permitan aumentar las oportunidades y alternativas de integración social de los niños, aportando a garantizar la escolarización y el acceso a los aprendizajes socialmente relevantes de la niñez más desprotegida.
- Promover el protagonismo y la participación de niños y niñas como soporte y condición sustantiva para la producción de aprendizajes y la revalorización del conocimiento escolar.

3.- Participantes y Temáticas que aborda el Concurso:

Podrán participar del Programa todos los establecimientos educativos públicos de nivel primario, de acuerdo a la convocatoria que oportunamente realice la Fundación ARCOR, de las provincias de La Pampa, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego, que:

- demuestren carencias que limiten la generación de alternativas para la creación, ampliación o mejoramiento de propuestas pedagógicas, formativas y de nuevas áreas de enseñanza.
- presenten proyectos conforme los lineamientos expresados en las presentes bases de concurso.

4.- Líneas de Apoyo /Tipo de Estrategias:

El 9vo. Concurso de Proyectos con Escuelas Primarias brinda la posibilidad de presentar distintos tipos de iniciativas de las unidades educativas, comprendidas en las temáticas relacionadas con el desarrollo de propuestas pedagógicas centradas en el niño y la creación o mejoramiento de nuevas áreas de enseñanza.

En todos los casos se deberá tratar de iniciativas que favorezcan y/o posibiliten:

- la **participación** activa de alumnos que asisten a la entidad
- estrategias que no se agoten en el corto plazo, y que tengan por lo mismo posibilidades de ser mantenidas, mejoradas y/o acrecentadas por las nuevas generaciones de alumnos, padres, docentes y miembros allegados a la entidad.
- El mejoramiento y/o ampliación del equipamiento (didáctico y tecnológico) para la implementación de talleres escolares;
- La capacitación de los docentes en temáticas que propicien las capacidades creativas e innovadoras de las comunidades educativas;
- El involucramiento de las familias y comunidad en general en el proceso de desarrollo integral de los niños.
- La generación de propuestas que aumenten las posibilidades de integración social de los niños y sus familias.

5.- Montos de los subsidios y Financiamiento:

El programa financiará **hasta un máximo de \$ 3.500.-** por proyecto al monto solicitado a la Fundación deberá presentarse **contrapartidas** por parte de la Institución solicitante y otras fuentes.

Rubros que se financian:

Los relacionados directamente con el proyecto, como:

- ♦ Insumos, materiales didácticos y equipamiento necesarios para la implementación de un proyecto específico. El pedido de equipamiento requerirá que se garantice que la entidad pueda afrontar su mantenimiento y/o reparación.
- ♦ Pequeñas adecuaciones de infraestructura necesarias para la implementación de un proyecto específico.
- ♦ Capacitación y asistencia técnica necesaria para la implementación de un proyecto específico.

Propósitos y rubros excluidos:

- gastos corrientes y de consumo habitual (v.g., alquiler, sueldos, etc.);
 - contribuciones generales e inespecíficas;
 - donaciones a individuos;
 - pago de deudas o reintegro de gastos o inversiones ya efectuadas;
- compra de infraestructura educativa directa (bancos, mesas, sillas, pizarrones, escritorios, armarios)

ANEXO 3: FICHA RESUMEN PROYECTO 1. ENTORNOS PROPICIOS

Fuente: Elaboración Universidad de San Andrés

1. Nombre completo del Proyecto: Entornos Propicios para el Ejercicio de los derechos de los niños en Villa General Belgrano.

2. Encuadre: el proyecto se enmarcó en el *Programa Infancia y Derechos* que había surgido de un acuerdo de cooperación firmado en el 2002 entre la Fundación ARCOR y UNICEF. Los proyectos debían estar en línea con la Convención de los Derechos del Niño, eran evaluados por su factibilidad y tenían que ser sustentables al acabar el aporte del Convenio Fundación ARCOR/ UNICEF. Asimismo, los proyectos debían tratarse de propuestas innovadoras y que superaran el enfoque asistencialista sobre la problemática de la infancia, apuntando al desarrollo de políticas sociales. Por último se priorizaba la combinación de la reflexión con el trabajo concreto.

3. Entidad Solicitante: Municipalidad de Villa General Belgrano

4. Inversiones y recursos movilizados: el costo total del programa fue de \$296.000 que se constituyó de la siguiente manera. Aporte de Fundación ARCOR– Unicef Argentina: \$32.000.

Aporte de Municipalidad de Villa Gral. Belgrano: \$187.700

Aporte de otras Fuentes: \$76.300.

Otras Fuentes corresponde a Gobierno de la Provincia de Córdoba, Ministerio de Salud de la Nación, trabajo voluntario de jóvenes, docentes y estudiantes de la localidad, establecimiento educativo de la localidad.

5. Problema y/o necesidades atendidas por el proyecto: deserción, repitencia y ausentismo escolar. Los factores causales que se analizaron: -i)falta de acompañamiento en el proceso de aprendizaje de los niños por parte de los padres de menor nivel educativo, y poca disponibilidad de tiempo de los padres por exigencias laborales (factor cultural). -ii)deficiencias en el sistema escolar, trabajo no articulado entre las instituciones educativas. -iii)las carencias nutricionales y la mala salud de los niños en edad escolar. Carencia de la educación sanitaria. -iv)problemas de integración y socialización en las comunidades barriales, tiempo ocioso de niños y jóvenes transcurrido en la calle.

6. Objetivos del Proyecto:

-Profundizar el conocimiento y cuidado como forma de prevención de las enfermedades

-Fomentar las actividades deportivas, artísticas y recreativas, que posibilitan el desarrollo armónico e integral de los niños

-Fomentar el derecho y la responsabilidad de los padres a asociarse y participar en apoyo a su propia formación y la de sus hijos

-Promover condiciones para que niños, jóvenes y adultos completen el ciclo de la escolaridad obligatoria

-Favorecer la integración de los niños con necesidades especiales en todas las actividades que comprenda el programa

-Coordinar y articular las acciones educativas formales con las no formales, generando oportunidades de aprendizajes permanentes

-Promover el diálogo, la alianza y la concertación a nivel local de actores diversos en torno a un proyecto educativo y cultural común.

7. Resultados esperados:

-Reducir los índices de repitencia, deserción y ausentismo de las escuelas participantes

-Mejorar el desempeño escolar en el 90% de los niños que participan del programa

-Mejorar las prácticas relacionadas con la salud, la nutrición y la educación sanitaria de las familias

-Lograr instalar un espacio de discusión sobre el proyecto educativo y cultura local en la comunidad

-Comprometer a Líderes sociales con la defensa de los derechos del niño a la salud, educación y recreación

8. Población beneficiaria: los beneficiarios prioritarios del proyecto eran niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad por las condiciones económico – culturales de su grupo familiar que ya presenten dificultades en su trayectoria escolar. La atención se concentró en 260 grupos familiares con ingresos por debajo de la línea de pobreza de la localidad de Villa General Belgrano.

9. Actividades realizadas: 1) Control de crecimiento y desarrollo en niños, 2) Educación sanitaria en los Jardines Maternales y Escuelas, 3) Educación física infantil, 4) Orientación y formación deportiva, 5) Talleres de iniciación artística, 6) Apoyo escolar a la educación formal. 7) Escuela de Padres.

ANEXO 4: INDICADORES EDUCATIVOS DE VILLA GENERAL BELGRANO

Fuente: Proyecto “Entornos propicios para el ejercicio de los derechos de los niños en VGB. Programa “Infancia y Derechos”

"Entornos propicios para el ejercicio de los derechos de los niños en Villa Gral. Belgrano. Pcia. De Córdoba. Años 2001-2003"

Cuadro 1: Numero de matriculados, porcentaje de deserción, repitencia y presentismo, por nivel educativo

Ciclo lectivo 2000-Colegio Alemán
Villa General Belgrano-Cba.

Nivel de educación	Primario	Medio
Porcentaje de presentismo	94.00	93.45
Porcentaje de repitencia	0.87	1.25
Porcentaje de deserción	0.60	0
Total de alumnos	114	80

Fuente: Colegio Alemán, Villa Gral. Belgrano

Cuadro 2: N° de matriculados y reprobados por grado

Período marzo a junio del 2001-Escuela San Martín-
Villa General Belgrano-Cba.

Grados	A marzo del 2000			A marzo del 2001		
	Matricula	Reprobados	%	Matricula	Reprobados	%
1°	68	15	22	64	19	30
2°	72	5	7	55	12	22
3°	86	13	15	78	16	20
4°	57	3	5	75	7	9
5°	63	7	11	63	8	13
6°	54	2	4	59	1	2
Total	400	45	11%	394	63	16%

Fuente: Escuela San Martín. Primaria Pública.

ANEXO 4: INDICADORES EDUCATIVOS DE VILLA GENERAL BELGRANO (continuación)

Fuente: Documento interno Fundación Arcor (año 2002)

➤ **INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN FORMAL**

	Matrícula 2003	Matrícula 2004	% Repitencia	% Deserción
Jardines Maternales Municipales	120	95	0	0
Rinconcito (Nivel inicial)	14		0	0
Escuela San Martín				
• Nivel Inicial	89	83	0	0
• Nivel Primario	381	355	9	0
Escuela Eloy Gómez				
• Nivel Inicial	18	17	0	0
• Nivel Primario	84	97	10	0
Colegio Sagrado Corazón				
• Nivel Inicial	80	91	0	0
• Nivel Primario	285	295	0	0
Colegio Alemán				
• Maternal e Inicial	47			
• Nivel Primario	180		0	0
• Nivel Medio	60		0	0
IPEM 168 Diego de Rojas				
• CBU	187	218	7,53	2,71
• CE	145	122		
IPEM 238 Carlos Mampaey (Nivel Medio)	145	130		Alto: en 1er. año y entre CBU y CE
CENPA (Nivel Primario de Adultos)	22			Alto
CENMA (Nivel Medio de Adultos)	77			10 (se detecta más en 2do. Año)
RENACER (Escuela para personas con necesidades educativas especiales)	34	40		

➤ **INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN NO FORMAL**

	Matrícula-Socios 2003	Matrícula –Socios 2004
CECAP (Centro de Educación y Capacitación)	280	153
Escuela de Artes y Oficios	245	
• Artes		166
• Oficios		19
Club Social y Deportivo		160
Biblioteca Pública Dr. Manuel Belgrano	150	
C.T.C (Centro Tecnológico Comunitario)	50	

ANEXO 5: ACTIVIDADES DEL PROYECTO “ENTORNOS PROPICIOS”

Fuente: Proyecto “Entornos propicios para el ejercicio de los derechos del niño en VGB”, Programa “Infancia y Derechos”

Municipalidad de Villa General Belgrano

ACTIVIDADES

1. Escuelas

	QUE	DONDE	QUIEN	UNIDAD DE MEDIDA	CUANTIFICACIÓN
A	Control de crecimiento y desarrollo	Escuela San Martín	Niños de 6 a 9 años	Control	197 / año
		Escuela Eloy Gomez			80 / año
B	Control de carnet y/o inmunización según edad	Escuela San Martín		Control de carnet	197 / año
		Escuela Eloy Gomez			80 / año
C	Control de salud bucal	Escuela San Martín		Control	197 / año
		Escuela Eloy Gomez			80 / año
D	Acompañamiento en la higiene bucal	Escuela San Martín		Niños que almuerzan	150
		Escuela Eloy Gomez			50
E	Educación Sanitaria	Escuela San Martín		Charlas al personal	2 / año
				Charlas al alumnado	3 / año
		Escuela Eloy Gomez	Charlas al personal	2 / año	
			Charlas al alumnado	3 / año	
F	Formación deportiva	Playon Deportivo IPEM 168 CBU	Adolescentes de 12 a 15 años	Horas de clase	64 horas / año

ANEXO 5: ACTIVIDADES DEL PROYECTO “ENTORNOS PROPICIOS” (continuación)

2. Jardines Maternales - Centros de Integración Comunitaria.

	QUE	UNIDAD DE MEDIDA	A QUIEN	CUANTIFICACIÓN	
A	Control de crecimiento y desarrollo	Consultas	Menores de 1 año	120 / año	
			De 1 a 3 años	630 / año	
B	Control de carnet y/o inmunización según edad	Control de carnet	Todos los niños	100 / año	
C	Dieta	Menú		20 / jardín / mes	
				720 / año	
D	Acompañamiento en la higiene bucal	Control y enseñanza		100 / año	
E	Educación Sanitaria	Charlas	Charlas al personal	9 / año	
			Charlas a los niños	20 / año	
F	Educación física infantil	Horas de clase	Niños de 2 a 5 años	144 horas / año	
G	Orientación deportiva		Niños de 7 a 12 años	320 horas / año	
	Talleres de iniciación artística		Niños de 5 a 12 años	360 horas / año	
H	Apoyo Escolar		A todo niño detectado con dificultad	360 horas / año / jardín	
I	Formación Artística Integral	Horas de Clase	Niños y adolescentes De 6 a 18 años	600 horas/año	
H	Centro Recreativo de Verano y Escuela de Verano	Pileta Municipal	Niños y adolescentes de 5 a 15 años	Horas de Clase	230 horas/ 15 dic. Al 1° marzo

ANEXO 5: ACTIVIDADES DEL PROYECTO “ENTORNOS PROPICIOS”(continuación)

3. Escuela para padres

	QUE	UNIDAD DE MEDIDA	DONDE	CUANTIFICACIÓN
A	Continuidad de la Escuela de Adultos	Nivel de gestión	Escuelas	Nacional
				Provincial
B	Educación Sanitaria	Horas de clase	Jardines Maternales	50 hs. / grupo / año
		Charlas		10 / jardín
C	Grupo de Reflexión	Reuniones	Esc. San Martín	40 / año / grupo

4. Coordinación

	Dónde	Nivel	Quien	Con quien
A	Jardines Maternales, Jardín Es. San Martín y Jardín Esc. Eloy Gómez	Preescolar	Lic. Pierina Avidano	Cada docente encargada
B	Escuela San Martín	Primario	Mónica Hinterwimmer	Dte. Rosa Argüello
		Primario adultos	Dra. Rosa Bazán	Dte. Nancy Villarreal
		Medio adultos		Prof. Alicia Dallanegra- Prof. Adriana Ayen
C	Escuela Diego de Rojas	Medio	Prof. Victor Favot	Prof. Adriana F. De Simes Prof. Ricardo Lupino
D	Escuela Carlos M. Mampaey			Prof. Mónica Lizio Prof. Lilia García de Perdigués
E	Escuela Eloy Gómez	Primario	Dra. Rosa Bazán	Dte. Silvia Carrizo
F	Municipalidad	Todos	Comisión de Educación - Mesa P.A.P.E.L.	Directivos, docentes, Inspectores, padres, alumnos, coordinadores barriales, Cooperativas

ANEXO 6: INTEGRANTES DE LA MESA PAPEL

Fuente: Documento interno Fundación ARCOR(Año 2002)

Instituciones Educativas Formales				Instituciones Educativas No formales*
Escuela Nivel Inicial	Escuela Nivel Primario	Escuela Nivel Medio	Escuela Nivel Terciario	
San Martín	San Martín	Diego de Rojas	IES (Instituto de Enseñanza Superior)	Escuela de Artes y oficios ¹
Sagrado Corazón	Sagrado Corazón	Mampaey		Cecap ² (Centro de Educación y Capacitación)
Alemán	Alemán	Alemán		Renacer ³
Maternales Municipales	Cenpa (Centro de educación nivel primario de adultos)	Cenma (Centro de educación nivel medio de adultos)		Club Social y Deportivo ⁴
El Rinconcito				Centros de Apoyo Educativo ⁵
				Asociación Escolar Argentino Germana ⁶
				Biblioteca Manuel Belgrano ⁷

* A continuación se presenta una descripción sintética de las Instituciones Educativas No Formales en el año 2004:

¹La **Escuela de Arte y Oficios** dependía de la municipalidad. Estaba compuesta por 3 áreas: música, danza y oficios. También brindaba talleres de plástica y de teatro. El plantel de la Escuela estaba formado por una directora y docentes contratados por la municipalidad. Asistían a la Escuela en mayor medida niños y jóvenes de toda la localidad.

² El **Centro de Educación y Capacitación** dependía de la Cooperativa de agua. Principalmente se dictaban cursos de informática, idiomas y electricidad. Los aranceles eran accesibles y los cursos estaban abiertos a toda la comunidad.

³ **Renacer** era un taller protegido para personas con discapacidad mental. Asistían 40 participantes de la villa quienes desarrollaban diversas actividades entre ellas proyectos artísticos (teatro, música etc.) que se articulaban con algunas de las Escuelas de la localidad.

⁴ El **Club Social y Deportivo** era el único club de Villa General Belgrano y estaba abierto a todos los habitantes de la villa. Participan en su mayoría niños y jóvenes (varones) ya que la actividad preponderante era el fútbol. La membresía de sus socios había variado según las décadas y en el 2004 el Club contaba con alrededor de 100 socios.

⁵ **Centros de Apoyo Educativo**: en la villa funcionaban cuatro centros de apoyo ubicados en los barrios de mayor carencia. Los niños que asistían a los centros eran en su mayoría derivados por las Escuelas públicas. También asistían a los centros niños de familias humildes que espontáneamente buscaban apoyo y acompañamiento en el proceso educativo de sus hijos.

⁶ La **Asociación Escolar Argentino Germana** estaba formada por padres cuyos hijos asistían al colegio privado Alemán ubicado en Villa General Belgrano. La Asociación funcionaba como un ente consultivo para decisiones estratégicas que tomaba el colegio y poseía un centro deportivo.

⁷ La **Biblioteca Manuel Belgrano** era pública y estaba gobernada por una comisión directiva cuyos miembros eran residentes de Villa General Belgrano. La biblioteca promovía articulaciones con las escuelas de la zona y estaba abierta a toda la comunidad. Físicamente funcionaba en un espacio cedido por la Municipalidad.

ANEXO 7: LOGROS Y DIFICULTADES DE LA MESA PAPEL

Fuente: Informe de Actividades del Proyecto “Entornos Propicios” preparado por Pierina Avidano.
Año 2002

LOGROS	DIFICULTADES
1. Aceptación de la propuesta desde las inspectoras de los diferentes niveles y de las escuelas	1. Generar expectativas elevadas y mayor demanda de acciones
2. Buen nivel de participación en las convocatorias realizadas	2. Acordar horarios por el gran número de actividades de cada directivo
3. Instalar el tema de retención escolar	3. Democratizar -para hacer propias - las metas y funciones de la <i>Mesa PAPEL</i>
4. Inicio de la comisión de deportes de la Mesa	4. Falta de continuidad en las convocatorias,
5. Inicio de articulación en proyectos institucionales como ser huertas, bibliotecas, pasantías, convenio de colaboración etc.	5. Constitución del consejo consultivo
6. Concreción de resultados en temas puntuales (viabilización de una demanda de transporte gratuito, control de salud, planes de empleo)	6. Profundizar el debate sobre el Proyecto Local de Educación para Todos y Aprendizaje Permanente.
7. Acuerdo en descentralizar las reuniones rotativamente en los diferentes establecimientos.	7. Acordar responsable/s técnicos.

ANEXO 8: PROYECTO 2. MEJOR DESDE EL PRINCIPIO

Fuente: Elaboración Universidad de San Andrés

1. Nombre completo del proyecto: Mejor desde el Principio

2. Encuadre: el proyecto se enmarcó en el Programa de Apoyo a la Educación Inicial (AEI) que era una alianza entre Fundación Arcor, Fundación Antorchas y Fundación Navarro Viola. La convocatoria del AEI tuvo como propósito apoyar proyectos destinados a promover mejores prácticas de crianza y mejorar las oportunidades educativas de niños de 0 a 5 años provenientes de sectores pobres.

3. Entidad solicitante: Municipalidad de Villa General Belgrano

4. Aporte de la Fundación Arcor: \$45.000 (cuarenta y cinco mil pesos)

5. Problema y/o necesidades atendidas por el proyecto:

- Los niños reciben escasa estimulación intelectual y afectiva por parte de sus familias y tienen pocas posibilidades de acceder a medios trasmisores de comunicación y cultura (libros, televisión, videos educativos)
- La formación teórica del personal de los jardines es dispar
- No existen en la zona instancia de capacitación para docentes de nivel inicial

6. Objetivo del proyecto: optimizar la calidad de la propuesta educativa en los jardines maternos de VGB tendiendo a

- i) ampliar el mundo de conocimientos del niño preescolar, ofreciéndole más y mejores estímulos que lo incentiven, colocándolo en un plano de igualdad de oportunidades con respecto a sus pares de familias de mayores recursos económicos y simbólicos
- ii) favorecer el desarrollo de las áreas socio-afectiva, psicomotriz e intelectual, para lograr una mejor articulación del pasaje del niño de la etapa preescolar al inicio de su ciclo primario.
- iii) ofrecer al personal de los jardines oportunidades de acceder a conocimientos que mejoren sus prácticas cotidianas.

7. Resultados esperados:

- Equipar con bibliotecas audiovisuales a tres jardines maternos municipales.
- Que el 80% del personal que trabaja en Educacional Inicial en la localidad asista a los talleres de capacitación.
- Elaborar un documento que establezca los acuerdos curriculares para la educación inicial en la localidad
- Detectar oportunamente posibles trastornos evolutivos y derivarlos para su diagnóstico y atención. Llevar un registro de estas situaciones

8. Población beneficiaria: los beneficiarios prioritarios eran niños de 0 a 4 años de edad de los tres tres jardines maternos de la villa ubicados en sectores con mayor concentración de familias de bajos recursos.

9. Actividades realizadas: la estrategia de intervención comprendió las siguientes instancias i) equipamiento didáctico, ii) estimulación psicomotriz y iii) capacitación al personal.

En relación a las actividades concretas del proyecto, se acondicionaron los tres jardines con materiales adecuados, se armó una biblioteca audiovisual en cada establecimiento y los docentes recibieron capacitación en estimulación temprana. Durante 2 meses se contó con la presencia de un profesional que observó las prácticas de los docentes en la sala invitando en algunas oportunidades a las familias a compartir actividades. Asimismo, de marzo a diciembre se realizaron 10 talleres donde participaron docentes de instituciones privadas y públicas de VGB destinadas a la educación de niños de temprana edad.

ANEXO 9: PROYECTO 3. PAPEL DE JÓVENES

Fuente: Elaboración Universidad de San Andrés

1. Nombre completo del proyecto: Papel de Jóvenes (Joven Participación y Apoyo a Proyectos Educativos Locales)

2. Encuadre: el proyecto se encuadró dentro de la primera convocatoria del Programa Oportunidades Educativas Comunitarias (OEC).

3. Entidad Solicitante: Mesa PAPEL

4. Fecha de aprobación del proyecto: diciembre de 2003

5. Referentes del Proyecto:

Lic. Pierina Avidano. Responsable de Area de Promoción Social de la Municipalidad de VGB

Lic. Alejandra Salgueiro. Coordinadora del Proyecto.

6. Instituciones Involucradas:

Escuela de Artes y Oficios de Villa Gral. Belgrano. Directora Mónica Hinterwimmer

Concejo Deliberante de VGB. Presidente Prof. Rosa Argüello

Centro Juvenil de VGB. Responsables Adriana Alcorta - Fernando Pérez

IPEM 168 Diego de Rojas. Directora Prof. Adriana Freytes de Simes- Docente comprometido Arq. Valeriana López

IPEM 238 Carlos María Mampaey. Directora Prof. Gladys Cerutti. Docente comprometido Prof. Lilia Perdiguez

FUCANIM (Fundación Colegio Alemán Nivel Medio) Directora Analía Aznar. Personal comprometido: Miriam Lorenzo

7. Inversiones y recursos movilizados:

Monto Total del Proyecto.....	\$ 71.500
Monto Solicitado.....	\$ 60.000
Aportes de la Comunidad y otras fuentes.....	\$ 4.200
Aporte de la Institución Municipal.....	\$ 7.300

Detalle del destino de los fondos solicitados al OEC:

- Capacitación	\$ 2.700
- Asistencia Técnica	\$ 7.800
- Equipamiento	\$ 25.100
- Infraestructura	\$ 21.200
- Material Didáctico	\$ 3.200

8. Problema y/o necesidades atendidas por el proyecto: las escuelas medias de la localidad señalaban con preocupación que el porcentaje de repitencia estaba en el orden del 14%. El bajo rendimiento y la consecuente repitencia eran los primeros signos de un probable desertor del sistema educativo. A esta situación educativa poco alentadora se le sumaban otras problemáticas de índole social y económica de las familias de los estudiantes. Como consecuencia de la situación económica-social, muchos de estos jóvenes veían una salida posible a través de las adicciones, cuestión que preocupaba a la comunidad y que se estaba intentando atender desde diferentes programas y actividades.

9. Objetivos del Proyecto:

- 1) Constituir un espacio de formación comunitaria con jóvenes para su desarrollo integral
- 2) Fortalecer las instituciones que trabajan con jóvenes
- 3) Fortalecer el funcionamiento de la *Mesa PAPEL* lograr la institucionalización mediante ordenanza

ANEXO 9: PROYECTO 3. PAPEL DE JÓVENES (continuación)

10. Resultados esperados: al finalizar el primer año del Proyecto (que sería el tercero desde el inicio de la Mesa PAPEL) se esperaba:

- Haber constituido por Ordenanza, la Mesa Papel, con una orgánica de funcionamiento consensuada, con la participación regular del 80 % de las instituciones educativas formales y no formales de la localidad.
- Tener definido un Plan Estratégico de Educación e iniciado su ejecución.
- Haber promovido alianzas interinstitucionales entre los diferentes proyectos juveniles
- Haber mejorado el desempeño escolar de los jóvenes participantes del proyecto y su contención en la comunidad
- Haber comprometido a familiares y docentes para ofrecer mejores oportunidades educativas comunitarias a los jóvenes
- Haber generado un Foro de Jóvenes que discuta, reflexiones y genere prácticas innovadoras de participación juvenil.
- Haber mejorado las condiciones de infraestructura y equipamiento de las instituciones. educativas formales y no formales participantes.

11. Población beneficiaria: la población juvenil beneficiaria directa del Espacio de Formación Comunitaria se estimó en 120 jóvenes. Los beneficiarios adultos (familiares y docentes - directivos) de los talleres se estimó en 100 personas (70 familiares y 30 docentes). Los beneficiarios indirectos eran la población total de cada una de las instituciones que realizaban la inversión de fondos que demandaba el proyecto:

Club social y deportivo.....	150 socios
Escuela de Artes.....	230 alumnos
Centro Juvenil30 (y los que puedan sumarse)
Población Escolar nivel medio.....	.570 estudiantes.

12. Actividades realizadas: el proyecto contemplaba desarrollar actividades de extensión formativa para jóvenes, armar un Foro de Ideas, constituir un Consejo de Educación de Jóvenes dependiente de *Mesa PAPEL* abierto a todas aquellas que trabajen con jóvenes. Asimismo, armar talleres destinados a los padres, docentes y directores de las escuelas de nivel medio y mejorar la infraestructura y equipamiento de las organizaciones involucradas.

Al comenzar el proyecto y con la intención de mejorar y ampliar la oferta de actividades formativas para los jóvenes, se diseñó y se aplicó una encuesta a chicos a partir de 4to. grado de primaria y adolescentes que asistían a escuelas medias sobre sus intereses y modalidad de ocupación de tiempo libre. Fueron encuestados 874 chicos. La encuesta mostró que un 53% de los encuestados no realizaban actividades en su tiempo libre. Entre los que sí realizaban alguna actividad, un 32% realizaba actividades deportivas, un 12% artísticas y un 3% realizaba actividades comunitarias. Las encuestas fueron identificadas con nombre y apellido.

12. Observaciones: en relación a la formulación del proyecto “Papel de Jóvenes”, la evaluadora contratada por la Fundación ARCOR para analizar la propuesta del proyecto presentado por la Mesa PAPEL señaló un aspecto de la iniciativa que consideraba “riesgosa”. Se transcribe a continuación la observación de la evaluadora:

El alto nivel de desarrollo que se percibe en este proyecto en relación a la dimensión de la gestión local y asociada frente a un problema o tema, puede estar concentrando los mayores esfuerzos de los actores “adultos”. Tal vez sea necesario preguntarse si se están considerando otras dimensiones absolutamente necesarias como es la “escucha” a los adolescentes, para asegurarse de estar abriendo los espacios, los contenidos o los modos que ellos están buscando. Es especialmente complejo poder hacer dialogar las lógicas de los adultos y de los jóvenes, por eso es necesario estar atento al componente más débil –que es el de los jóvenes- pero también el que da origen al proyecto.

ANEXO 10: ACTA DE COMPROMISO PROYECTO “PAPEL DE JÓVENES”

Fuente: Documento Interno Fundación Arcor

En la localidad de Villa General Belgrano, Departamento de Calamuchita, Provincia de Córdoba, a losdías del mes dede 2004, en nuestro carácter de representantes y miembros de la Institución aceptamos y nos comprometemos a participar activamente del Proyecto “Papel de Jóvenes” cuyos objetivos son:

- Constituir un Espacio de Formación Comunitaria con los jóvenes para su desarrollo integral y que promueva su capacidad de autogestión.
- Ampliar y mejorar las ofertas formativas de las instituciones que actualmente trabajan con jóvenes, promoviendo experiencias formativas y de desarrollo en los campos estético expresivo, tecnológico, de deportes, de recreación, de comunicación, del ejercicio de la ciudadanía adecuadas a los intereses, expectativas y necesidades de los jóvenes de Villa General Belgrano.
- Fortalecer las instituciones que trabajan con jóvenes a través de: a) mejorar su infraestructura y equipamiento, b) promover espacios de capacitación reflexión e intercambio, c) brindar asesoramiento y orientación al diseño de propuestas formativas y recreativas, d) concretar alianzas interinstitucionales con la consecuente sinergia de recursos en general.
- Constituir un Consejo de Educación de Jóvenes (dependiente de la Mesa Papel) en el que participen todos los involucrados en el Proyecto, como espacio de debate, intercambio y construcción de propuestas articuladas de participación juvenil.

Asimismo, manifestamos conocer las actividades y etapas que componen el proyecto el cual cuenta con financiamiento del Programa Oportunidades Educativas Comunitarias (Fundación Arcor, Antorchas, Arcor SAM, Fundación Interamericana) para:

- La adquisición de recursos didácticos y equipamiento
- El emprendimiento de obras de infraestructura
- El desarrollo de instancias de capacitación y formación
- La asistencia técnica local al proyecto y coordinación general.

El referido financiamiento fue gestionado a través de la Mesa Papel (Mesa de Participación y Apoyo a Proyectos Educativos Locales) la que será responsable de:

- Nuclear, coordinar y articular las diferentes acciones y actividades a implementarse desde el proyecto.
- Proveer los fondos destinados a cada uno de los componentes del proyecto según consta en el presupuesto aprobado.
- Proveer de asistencia técnica a las instituciones participantes en relación con el diseño e implementación de sus propuestas formativas.
- Convocar a los representantes de cada institución a participar de los encuentros de intercambio y discusión sobre la educación de los jóvenes.
- Coordinar la implementación y desarrollo de las actividades destinadas a los jóvenes.
- Organizar talleres y espacios de capacitación destinados a padres y docentes.
- Generar instancias de seguimiento y monitoreo (operativo y financiero) del desarrollo del proyecto
- Evaluar el impacto del proyecto en la comunidad.

En virtud de todo lo anterior, nos comprometemos a:

- Destinar los recursos financieros a los items aprobados en el presupuesto del presente proyecto.
- Informar a los miembros de la comunidad de nuestra institución sobre el proyecto.
- Fortalecer las propuestas formativas (deportivas, recreativas, artísticas, etc.) de nuestra institución a fin de responder de manera efectiva a las necesidades e intereses de los jóvenes y contribuir a su formación e inserción en la comunidad.
- Participar en las reuniones de intercambio durante la implementación del proyecto para la articulación de las acciones.
- Realizar un seguimiento sistemático de la participación de los jóvenes en las actividades que ofrece nuestra institución.
- Detectar situaciones de precariedad o riesgo en los jóvenes, que requiera la confluencia y articulación de esfuerzos de todas las instituciones involucradas.
- Participar en las instancias de capacitación previstas desde el proyecto.

.....
p /Mesa PAPEL

.....
Representante de la Institución

Firma y Aclaración – D.N.I.

Firma y Aclaración – D.N.I.

ANEXO 11: E-MAIL REPLANTEO ESTRATEGIA FORO DE IDEAS

Fuente: Documento Interno Fundación Arcor

-----Mensaje original-----

De: "Sergio Favot" [intendente@elsitiodelavilla.com]

Enviado el: 27/04/2004 04:39 p.m.

Para: "Federico Nanzer" [fnanzer@arcor.com.ar]

Asunto: Consulta sobre el OEC

Federico:

Estuvimos replanteándonos la estrategia inicial de convocatoria al FORO de IDEAS, para lograr una mayor representatividad de las ideas de los jóvenes. Consideramos la alternativa de realizar un "Concurso de Proyectos" desde la Mesa PAPEL. "Copiando el "know how" de Arcor, propondremos algunos lineamientos básicos, se seleccionarán las mejores ideas, se realizarán algunos encuentros con los seleccionados para darles mejores herramientas para corregirlos y finalmente se elegirán los 4 o 5 mejores.

Para ellos pedimos autorización para destinar gran parte del dinero del rubro capacitación (que pensábamos utilizar en pago de horas docentes) a premios/financiamiento de los proyectos juveniles. Pensamos convocar a mas organizaciones (tipo cooperativas, centros de comercio y de hoteleros) para financiar los proyectos más interesantes.

Creemos que es una mejor manera de que los jóvenes se involucren genuinamente en sus propias iniciativas y no tanto en "lo que nosotros creemos que necesitan".

Es posible aplicar los fondos de esta manera? Según los presupuestos de los proyectos que se presenten, estábamos pensando en algo así como cuatro o cinco premios de \$5000 cada uno. Ya casi estamos terminando el primer desembolso y preparando la rendición.

Esperamos respuesta.
Pierina y Alejandra

[This E-mail scanned for viruses by Declude Virus]

La construcción de una política pública para el fortalecimiento de las organizaciones de base en Bogotá: retos de una alianza entre entidades privadas y públicas¹

Nadie educa a nadie –nadie se educa a sí mismo, los seres humanos se educan entre sí con la mediación del mundo.

Paulo Freire, Pedagogía del Oprimido. Siglo XXI, 1969.

En Bogotá² durante el año 2000, al menos 13 entidades estatales y 4 organizaciones privadas ofrecieron capacitación y acompañamiento para fortalecer a cerca de 1.500 organizaciones comunitarias de la ciudad. Esta oferta educativa estaba desarticulada y no atendía las necesidades de las organizaciones beneficiadas. Además se caracterizaba por duplicar los esfuerzos de formación en el mismo grupo de líderes, sin lograr un impacto significativo en el mejoramiento de las organizaciones³.

En el 2002 dos entidades privadas, La Fundación Corona y la Corporación Universitaria Minuto de Dios (Uniminuto), coincidieron en la intención de trascender sus intervenciones en organizaciones comunitarias. Promovieron la construcción de una política para la formación y el fortalecimiento de dichas organizaciones y elaboraron una propuesta con el fin de articular y complementar la oferta pública y privada de capacitación existente. La propuesta encontró eco en la administración del entonces Alcalde Mayor Antanas Mockus, y específicamente en las entidades distritales relacionadas con el tema (el Departamento Administrativo de Acción Comunal –DAAC-, la Secretaría de Gobierno y el Instituto Distrital de Cultura y Turismo -IDCT-). Al finalizar el año, se estableció una alianza con estas entidades para llevar a cabo un trabajo conjunto. A esta alianza también se sumó la Universidad Santo Tomás (en el Anexo 1 se incluye un índice de entidades distritales, organizaciones privadas y personas participantes en la alianza).

La alianza se formalizó en un convenio con las siguientes líneas de acción: 1) la creación y puesta en marcha de una estrategia de formación, capacitación y acompañamiento a las organizaciones comunitarias de base que se denominaría “*Escuela de Gestión Social y Territorial*” (EGST); 2) la definición de una estrategia de articulación de la oferta pública y privada a través de la EGST; 3) la formulación de una política pública de participación ciudadana y de fortalecimiento de la organización social; y 4) la difusión y promoción de información de interés tanto para las organizaciones comunitarias, como para los actores públicos y privados interesados en participar. Durante el 2003, el trabajo de la alianza se concentró en establecer acuerdos sobre la formulación del modelo pedagógico de la EGST, se propuso el desarrollo de un portal de Internet para difundir información sobre el tema y se contrató con una universidad la elaboración de unos lineamientos para una política de participación. Como parte del proceso, el DAAC se apoyó en la alianza para realizar una experiencia piloto de formación de líderes en temas de espacio público. A diciembre de 2003 el modelo de la EGST ya estaba definido.

¹ Este caso fue escrito por el investigador Luis Felipe Avella Villegas y el profesor-instructor Luis Díaz Matajira bajo la supervisión de la profesora-instructora Diana Trujillo Cárdenas de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Los casos son desarrollados exclusivamente para servir como base de discusión en un ámbito educativo y no constituyen respaldo a personas y organizaciones, no ilustran el manejo efectivo o inefectivo de una situación, ni deben considerarse fuentes primarias de información.

² La ciudad de Bogotá, capital de la República y del Departamento de Cundinamarca por tanto el centro administrativo y político del país, se organizó como Distrito Capital y goza de autonomía para la gestión de sus intereses de acuerdo con lo señalado en la Constitución Nacional de 1991 en sus artículos 322, 323 y 324. Tomado de www.alcaldiabogota.gov.co/DistritoCapital/ consultada el 15 de diciembre de 2005. Es una ciudad ubicada en el centro geográfico del continente americano, en una meseta de la Cordillera Oriental de los Andes, a 2.640 metros de altura sobre el nivel del mar. La ciudad tenía a 2005 aproximadamente 6,6 millones de personas. El clima es ecuatorial, sin estaciones y temperaturas promedio de 14°C (57°F). El área total es de 1.732 km² (173.200 ha): un área rural de 122.256 (ha) y un área urbana de 38.430 (ha). Su moneda es el peso colombiano y su idioma oficial es el español. La ciudad está organizada administrativamente en 20 localidades (Ver Anexo 2). Tomado de: www.bogota.gov.co/decide.php?patron=1.01 consultada en agosto 6 de 2005.

³ Las organizaciones comunitarias (o sociales) son entendidas como “formas de agrupación humana que trabajan de forma directa y constante con grupos poblacionales a los cuales tratan de nuclear y movilizar en torno a la construcción de bienes públicos”. Estas organizaciones están conformadas por miembros de una comunidad según su localización, características socioeconómicas o intereses comunes, y trabajan por el desarrollo de su comunidad a través de la identificación y satisfacción de necesidades, resolución de problemas de la comunidad, provisión de bienes colectivos y/o prestación de servicios. Ver al respecto: Corporación Raíces (2002): Informe Final del Estudio de Factibilidad de un Centro de Gestión Comunitaria para Bogotá, Fundación Corona, septiembre. Sobre acciones de capacitación y acompañamiento de las organizaciones distritales ver: Secretaría de Hacienda Distrital (2001): Revista Coyuntura Social de Bogotá.

El primero de enero de 2004, Luis Eduardo Garzón se posesionó como nuevo Alcalde Mayor de Bogotá, siendo el primer alcalde de un movimiento político de izquierda y de origen sindical en llegar a este cargo por elección popular. El cambio de administración y el proceso de elaboración de un nuevo plan de desarrollo para la ciudad durante la mitad de ese año, llevaron a una revisión y renegociación del convenio establecido con la Fundación Corona y la Corporación Universidad Minuto de Dios. Este proceso tuvo como objetivo establecer nuevos acuerdos sobre el papel de los actores de la alianza, incluir a la Secretaría de Educación como nuevo interlocutor desde el gobierno e incorporar la perspectiva sobre participación ciudadana de la nueva administración. En el nuevo Plan de Desarrollo 2004-2008 se le dio prioridad al tema de la participación ciudadana, situación que se concretó en la creación de un nuevo programa denominado “*Escuela Distrital de Participación y Gestión Social*”, en la cual la EGST sería sólo un componente. Adicionalmente, se llevó a cabo una discusión sobre el modelo pedagógico a utilizar en los procesos de formación.

A junio de 2005, la alianza tenía los nuevos acuerdos, pero aún no se había concretado ninguno de los compromisos establecidos en el convenio. Para los directivos tanto de la Fundación Corona como de Uniminuto la ausencia de resultados concretos durante un año y medio, empezaba a ser un problema. Después de múltiples encuentros con la nueva administración los cuestionamientos por la efectividad de la estrategia los tenían frente a la decisión de continuar o no en la alianza.

Orígenes de la Fundación Corona⁴

Con el impulso de la familia Echavarría Olózaga⁵ nació, en 1963 en Medellín, la Fundación Corona –al principio bajo el nombre de Fundación Santa Elena–. Su propósito inicial era promover el crecimiento integral de las comunidades cercanas al área de influencia de las plantas manufactureras. En ese entonces, la Fundación operaba en forma directa programas asistenciales de educación, vivienda y salud, principalmente.

A finales de los ochenta, y coincidiendo con el proceso de cambio organizacional de Corona para adaptarse a las nuevas exigencias de la apertura y la globalización económica, la Fundación tomó cuatro decisiones determinantes para su futuro: primero, no ser operadora directa de programas y proyectos, sino más bien facilitadora o promotora de estos. Segundo, amplió su espectro de intervención a la sociedad en conjunto, y dejó la responsabilidad del trabajo con las comunidades en las propias empresas de la Organización. Tercero, formó un equipo directivo y técnico altamente profesional y, por último, constituyó un sólido patrimonio propio.⁶ Desde entonces, para alcanzar la misión, se privilegió un modelo de trabajo basado en alianzas intersectoriales.

La Fundación “apoya programas y proyectos innovadores y de impacto, que contribuyan a construir una Colombia democrática, próspera y equitativa, a través del desarrollo institucional en las áreas de salud, educación, desarrollo empresarial y gestión local y comunitaria. Para ello ha apoyado y financiado iniciativas que, ejecutadas por entidades privadas o públicas, contribuyan a fortalecer la capacidad institucional del país en estos cuatro sectores sociales estratégicos”.⁷ Según el Reporte Anual 2004, “la Fundación comprometió \$1.572 millones de pesos (US\$ 668.936) de recursos propios en proyectos adelantados en alianzas de diverso tipo. Para su ejecución contó con el apoyo de 138 socios nacionales e internacionales, los cuales aportaron a dichas iniciativas \$7.845 millones (US\$ 3.338.298)”.⁸

⁴ La descripción, objetivo, socios nacionales y socios internaciones de los proyectos de la Fundación Corona, en cada una de sus cuatro áreas de intervención en 2003 y 2004, pueden verse en www.fundacioncorona.org.co/descargas/Fundacion_Corona_Reporte_2004.pdf, entre las páginas 46-51, donde también se incluyeron, en las páginas 52 y 53, un listado de proyectos especiales.

⁵ La familia Echavarría Olózaga ha estado ligada al desarrollo industrial del país durante los últimos tres cuartos de siglo, a través de la creación y operación de Corona, organización empresarial dedicada principalmente a la manufactura y comercialización de productos cerámicos. Como líderes empresariales, los Echavarría Olózaga se han caracterizado por su espíritu de iniciativa, desempeñando un papel pionero en la innovación tecnológica y en la adopción de principios modernos de gestión empresarial. Comprometidos con el desarrollo económico del país, ejercen un sentido profundo de responsabilidad para con la sociedad en que viven.

⁶ Fuente: http://www.fundacioncorona.org.co/quienes_somos/origen.htm consultada en agosto 6 de 2005

⁷ Fuente: http://www.fundacioncorona.org.co/quienes_somos/origen.htm consultada en agosto 6 de 2005

⁸ Fuente: http://www.fundacioncorona.org.co/descargas/Fundacion_Corona_Reporte_2004.pdf consultada en agosto 6 de 2005

Orígenes de la Universidad Minuto de Dios

En 1958 se fundó la Organización Minuto de Dios, una ONG sin ánimo de lucro. La organización surgió como respuesta a las necesidades de desarrollo de las comunidades más pobres de Colombia. Para el año 2005 estaba conformada por 11 entidades; con sus distintas líneas de acción (vivienda, educación, salud, crédito a la pequeña y mediana empresa, asesoría agroindustrial, comunicaciones y crecimiento espiritual) había tenido presencia en más de 100 municipios y 17 departamentos colombianos. Contaba prácticamente desde su origen con un modelo de desarrollo integral basado en alianzas con los distintos actores sociales: el Estado, la sociedad civil organizada, el sector privado, las comunidades, la universidad y la Iglesia.⁹

Como parte del crecimiento de la organización, el 31 de agosto de 1988, se constituyó la Corporación Universitaria Minuto de Dios. En su misión se enuncia que Uniminuto:

- “forma profesionales responsables, técnicamente competitivos, éticamente orientados y socialmente comprometidos;
- promueve el desarrollo integral de las personas, las comunidades y las organizaciones, fomentando en ellas sus potencialidades, en términos de actitudes humanas, cristianas, ciudadanas y de servicio a la sociedad;
- contribuye en la construcción de una nación más justa, democrática, participativa y solidaria, que respete los valores culturales propios y ajenos.”¹⁰

La Fundación Corona y las organizaciones comunitarias de Bogotá

*“Innovar y aprender de la experiencia han sido dos propósitos centrales en el trabajo de la Fundación Corona”.*¹¹

A partir de un sobrevuelo por los barrios marginales de Bogotá en 1995, especialmente por la localidad de “Ciudad Bolívar,” al sur de la ciudad, miembros de la junta directiva de la Fundación quedaron impactados con la mancha de ladrillos que se extendía sobre las montañas, consumiendo todo lo verde y sembrando de casitas paupérrimas la desesperanza. En ese momento, la Fundación Corona no consideraba la gestión local y comunitaria entre sus líneas de acción. Tras la demanda de la Junta por trabajar en el tema se encargó a Margareth Flórez¹² de pensar en posibles acciones para abordar el problema de pobreza urbana, con lo que se dio origen al Área de Gestión Local y Comunitaria. El primer proyecto del área fue el “Fondo de Cofinanciación para Comunidades Urbanas” (FOCUS) creado para promover el *desarrollo de base*¹³ a través del fortalecimiento de las capacidades de organizaciones comunitarias de “seis localidades del sur de Bogotá.”¹⁴ En el fondo confluyeron también los intereses de la Fundación Interamericana y la Fundación Ford, organizaciones que entraron a participar en el proyecto.

⁹ Fuente: www.minutodedios.org/omd.htm consultada en agosto 6 de 2005

¹⁰ Fuente: www.minutodedios.org/omd.htm consultada en agosto 6 de 2005

¹¹ Fuente: www.fundacioncorona.org.co/descargas/PDF_publicaciones/Gestion/Gestion_Focus_un_programa.pdf consultada en agosto 6 de 2005

¹² Margareth Flórez fue jefe del Área de Gestión Local y Comunitaria desde su creación y en el 2005 era subdirectora de programas de la Fundación Corona.

¹³ La Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base – RedEAmérica- define el desarrollo de base como “la capacidad colectiva de las organizaciones comunitarias para poner en movimiento por sí mismas los recursos humanos, físicos y económicos disponibles en ellas y en su entorno, definir sus necesidades, identificar las alternativas de acción más viables para la superación de sus problemas, e identificar, formular, ejecutar y evaluar planes, programas y proyectos de desarrollo. También consiste en el incremento y cualificación de la interacción de las organizaciones entre sí, y de éstas con los actores públicos y privados, de manera que se consoliden entornos favorables a sus iniciativas y a su participación permanente en los asuntos públicos”. Ver: RedEAmérica (2004): *Acompañamiento y cofinanciación a procesos para el desarrollo de base*. Página 10.

¹⁴ Las localidades de Bosa, Usme, San Cristóbal, Ciudad Bolívar, Tunjuelito y Rafael Uribe ocupan más de 40.000 hectáreas, de las cuales 9.720 corresponden a zonas urbanas. En el 2002 en esas seis localidades vivían alrededor de 2’300.000 personas (35% del total de Bogotá) con la mayor concentración de pobreza (estratos 1 y 2) en la ciudad. Y el problema tiende a empeorar porque además este conjunto de localidades son las que más desplazados reciben, siendo la expresión de una ciudad inventada por migrantes y desplazados de la violencia y la pobreza rural, que vinieron a rascar tierra de las montañas del sur de Bogotá para construir sus viviendas, en zonas donde no existían, y en muchos casos todavía no existen servicios públicos, y en asentamientos considerados ‘piratas’ por constituir invasión a terrenos privados o públicos; o ilegales, por estar por fuera de los límites urbanizables de la ciudad. Para estos pobladores tener agua en el grifo, lograr que sus hijos lleguen a diario a la escuela o disponer de combustible para cocinar les ha significado esfuerzos de proporciones épicas. Fuente:

FOCUS operaba con un presupuesto de apoyo de 30 a 45 millones de pesos (aproximadamente US\$19.000) por organización comunitaria, dedicado principalmente a asesoría y acompañamiento. El programa identificaba una organización comunitaria con alguna necesidad sentida y, a través de la ejecución de proyectos, una organización experta (universidad, ONG, entre otras) acompañaba a la organización tanto en su propio fortalecimiento, como en la solución de su necesidad. Generalmente la organización comunitaria solicitaba a la Fundación Corona que le sugiriera la organización acompañante. Luego de comprobar que la organización seleccionada como acompañante satisfacía los requerimientos de la comunidad y que ambas se habían entendido para trabajar en equipo, la Fundación contrataba a la organización acompañante. Margareth Flórez citaba como ejemplo:

La biblioteca comunitaria de Juan Pablo II, en Ciudad Bolívar, requería una dotación y arreglos generales, entonces lo que FOCUS hacía era dar unos recursos, pero sobretodo inducir a la organización a que pensara en las capacidades requeridas para manejar la biblioteca, tratando de transferir competencias básicas de planeación, seguimiento, evaluación, administración de recursos y ese tipo de cosas.

Para el año 2001 se completó el periodo del plan estratégico quinquenal de la Fundación y era pertinente evaluar la experiencia recogida por FOCUS (entre 1995 y 2000). De acuerdo con documentos institucionales “la mayor virtud de FOCUS resultó ser su mayor problema: la atención una a una a las organizaciones comunitarias terminó por ser muy costosa, y en un universo de más de 3.700 organizaciones comunitarias en la ciudad, atender a treinta de ellas resultaba una estrategia de impacto muy reducido”. Alrededor del desconsolador impacto cuantitativo surgió una reflexión, que Margareth Florez resumía:

En nuestra experiencia con FOCUS aprendimos el qué, cómo y dónde trabajar. Sin embargo percibimos algunos problemas. Por un lado, se estaba creando una pequeña élite de organizaciones comunitarias dado el alcance limitado del trabajo de la Fundación. Por otra parte, se observó una oferta múltiple y desordenada de talleres (talleritis) de parte del Distrito hacia las organizaciones comunitarias. La pregunta era: ¿cuál es el siguiente paso?

Para la Fundación fue claro que para avanzar en el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias se requería llegar a un mayor número de éstas con una oferta articulada y que atendiera las verdaderas demandas de las mismas. Esto podría implicar cambios en las estrategias y políticas que sobre participación y organizaciones existía en la ciudad. Para Corona la única manera de hacerlo era a través de una estrategia que vinculara tanto al sector privado como al Estado, de esta manera se garantizaría un mayor impacto, pertinencia y continuidad. Específicamente, se tenía la idea de crear una institución sin ánimo de lucro y de carácter mixto para trabajar por las organizaciones comunitarias que se denominaría Centro de Gestión Comunitaria¹⁵.

La Universidad Minuto de Dios y las organizaciones comunitarias de base en Bogotá

El Padre Camilo Bernal recordó como fue su experiencia en 1995 con las comunidades del sur de Bogotá:

Siendo gerente general de la Corporación Minuto de Dios, mi trabajo pastoral como sacerdote era en Ciudad Bolívar. Entonces se generó un contacto con gente del barrio Sierra Morena alrededor del tema de mejoramientos de vivienda y sin la influencia del Distrito. Vi un potencial muy grande para llevar allí el modelo del Minuto de Dios en sus diferentes temas: vivienda, educación, cultura, desarrollo empresarial, la parte espiritual, todo el paquete. Al proponerlo dijeron en la Organización: bueno, ¿y quién lo va a hacer?, y yo dije: yo me voy a vivir allá.

En el primer semestre del año 1995, el Minuto de Dios se instituyó en Ciudad Bolívar con un grupo de sacerdotes que buscaban ofrecer un modelo de intervención social y de acompañamiento pastoral perfectamente integrado. Los

www.fundacioncorona.org.co/descargas/PDF_publicaciones/Gestion/Gestion_Focus_un_programa.pdf consultada en agosto 6 de 2005

¹⁵ El nombre de Centro de Gestión Comunitaria se propuso a partir de una experiencia previa de Corona con el llamado Centro de Gestión Hospitalaria, la cual es “una corporación sin ánimo de lucro que reúne a empresas, fundaciones, universidades e instituciones de salud, públicas y privadas, y que actúa desde 1992 como un centro de innovación en gestión para el sector salud”. Ver: Fundación Corona (2004): “Innovar para servir: 40 años de la Fundación Corona”, Bogotá, pág. 43. Consultado en el sitio web http://www.fundacioncorona.org.co/descargas/historia_FC.pdf consultada en septiembre 16 de 2005.

frentes de trabajo pastoral estuvieron constituidos en sus inicios por el Colegio llamado “El CEDID”, la Corporación y el servicio pastoral de la parroquia “Jesús y María”.

A comienzos de 1997, el Padre Bernal fue nombrado Rector General de Uniminuto, y esta situación la aprovechó para vincular a la Universidad y a otras entidades con el trabajo comunitario. En palabras del Padre:

En Ciudad Bolívar involucramos a la universidad en la práctica social (todos nuestros estudiantes hacen práctica social), entonces llevamos unas 100 personas para trabajar allá en distintos ámbitos. Creemos en todo lo que es planeación participativa hecha desde la base, y ese fue el propósito fundamental de ese trabajo. Durante el trabajo del Minuto de Dios en Ciudad Bolívar se contó con recursos de cooperación para apoyar los diferentes programas y se impulsaron alianzas para el desarrollo con entidades públicas y privadas.

En este proceso, el Minuto de Dios trabajó con la Juntas de Acción Comunal¹⁶. Clara Estella Juliao, directora del Programa de Trabajo Social de Uniminuto en el 2005 recuerda:

Nosotros en ese momento teníamos una ingerencia fuerte en Ciudad Bolívar. Además, participábamos con el Departamento de Acción Comunal en el programa de Ecobarrios¹⁷ y gracias a esto conocimos líderes de todas las localidades. Veíamos como estos líderes venían y se capacitaban. Sin embargo, cuando los invitábamos a hacer el ejercicio por su cuenta, no sabían formular el proyecto y mucho menos llevarlo a cabo, entonces dijimos, así no podemos seguir. Pensamos que había necesidad de trabajar con ellos pero queríamos trabajar por competencias, queríamos certificar que el líder comunitario sí sabía, y que fuera una certificación que se validara, algo parecido a lo que hace el Estado, a través del SENA, con las competencias laborales¹⁸.”

La participación y las organizaciones comunitarias de base en Bogotá

Con el fin de estudiar la viabilidad del Centro de Gestión Comunitaria, en el año 2002 la Fundación Corona decidió contratar con la Corporación Raíces¹⁹ un estudio de la situación real de las organizaciones comunitarias en Bogotá, así como de la oferta y demanda de servicios para las mismas²⁰. Mediante la investigación de la Corporación Raíces se realizó una caracterización de las organizaciones comunitarias en Bogotá, así como un análisis de la oferta y

¹⁶ Las Juntas de Acción Comunal constituyen un medio de participación activa, organizada y consciente para la planeación, evaluación y ejecución de programas de desarrollo en sus comunidades. En este orden de ideas, estudian y analizan las necesidades, intereses e inquietudes de la ciudadanía, comprometiéndola en la búsqueda de soluciones y le informan acerca del desenvolvimiento de la política, programas y servicios a cargo de las entidades públicas que inciden en su bienestar y desarrollo.

¹⁷ Proyecto del Departamento Administrativo de Acción Comunal Distrital – DAAC y ejecutado en coordinación con otras entidades del Distrito y con organizaciones no gubernamentales. El proyecto estaba orientado a la capacitación a las comunidades para la elaboración y puesta en marcha de planes de Desarrollo Barrial que consideran cuatro importantes dimensiones: Físico-ambiental, económica, social y espiritual. Fuente: www.dama.gov.co/ecour/ecoba.htm consultada el 6 de agosto de 2005

¹⁸ Para mejorar la oferta educativa nacional el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje, ver www.sena.edu.co) asume la responsabilidad, establecida en el Decreto 249 de 2004, de liderar en el país el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. Además, el Gobierno nacional a través del CONPES, Documento 2945, le encomienda al SENA adecuarse para la competitividad y liderar la construcción de un sistema que articule toda la oferta educativa técnica, pública y privada, para regularla y potenciarla. Para ello definió como estrategia, la constitución de Mesas Sectoriales en las que convergen voluntariamente gremios, empresarios, sector público, organizaciones de trabajadores, centros de investigación y oferentes educativos, con el objetivo de definir las áreas prioritarias de atención, elaborar normas de competencia laboral y mejorar la gestión del talento humano en las empresas a partir de procesos de certificación del desempeño. Fuente: www.sena.gov.co/Portal/portafolio+de+servicios/Competencias+Laborales/Sistema+de+Formacion+Trabajo/ consultada en agosto 6 de 2005

¹⁹ La Corporación Raíces es un centro de investigación y consultoría en cultura, medio ambiente y desarrollo, cuyo presidente, Jairo Chaparro Valderrama, había venido acompañando el proceso de FOCUS.

²⁰ El estudio se contrató por medio del proyecto “Fortalecimiento de la Fundación Corona y de sus Programas en Colombia: Una Iniciativa Conjunta” (Partnership Grant), el cual contaba con recursos que la Fundación Ford donó a la Fundación Corona USD 500.000 para el trabajo en el tema.

demanda de servicios para dichas organizaciones²¹. El estudio estableció que para ese momento en Bogotá existían 3.639 organizaciones comunitarias, en las cuales participaban directamente cerca de 125.000 personas entre líderes y miembros activos. La capacidad de convocatoria de las organizaciones comunitarias fue estimada en aproximadamente 2'000.000 de personas, es decir, cerca de la tercera parte de la población de la ciudad. Como características especiales de la organización comunitaria, el estudio identificó la preponderancia de las juntas de acción comunal, las cuales representan el 40% del total, seguido por comités y grupos de base con un 10% y en menor proporción organizaciones no gubernamentales, grupos artísticos y religiosos. El documento también resaltó que las organizaciones comunitarias estaban circunscritas a un barrio o vereda, que cerca del 75% tenía más de 6 años de antigüedad y que el 82% contaban con personería jurídica. Finalmente, el estudio señaló que las organizaciones comunitarias concentraban sus esfuerzos en asuntos de servicios básicos e infraestructura barriales, mientras que las ONG y los otros tipos de grupos culturales y religiosos trabajaban más asuntos ambientales, de derechos humanos, servicios sociales y culturales²².

El estudio identificó como principales fortalezas de las organizaciones comunitarias: (1) liderazgo frente a sus comunidades, (2) trabajo en equipo, (3) toma colectiva de decisiones y (4) capacidad de ejecutar proyectos. En contraposición, estas organizaciones presentaban problemas, que amenazaban su sostenibilidad, como: (1) planificación y orden metodológico, (2) dificultad para conocer el alcance de su gestión y (3) dificultades y conflictos, tanto internos, como en la interacción con la comunidad y en la coordinación con otras organizaciones. Un aspecto que destacó el informe fue la dificultad que tenían las organizaciones comunitarias para interactuar con la institucionalidad del Estado, dada principalmente por problemas de información frente a la compleja normativa y a la diversidad de políticas y acciones. En este sentido, el estudio permitió identificar que las principales demandas y necesidades de las organizaciones estaban asociadas a financiación, información, acompañamiento y capacitación, especialmente en temas de planeación, autofinanciación, trámites ante entidades del Estado y creación de redes.

Terminado, en septiembre de 2002, el estudio de factibilidad arrojó, además de la información mencionada, un perfil de lo que podría ser una propuesta de centro de formación para el fortalecimiento de organizaciones comunitarias. La propuesta incluía las características básicas de dicho centro, su enfoque general, las organizaciones y territorios prioritarios, las líneas de servicios y su posible modelo de operación. El informe permitió identificar como líneas de acción a seguir: el desarrollo de una política de participación, un mayor reconocimiento de la labor de las organizaciones comunitarias y la necesidad de aumentar la capacidad de gestión de las mismas²³. La Fundación Corona presentó públicamente estos resultados y encontró entidades receptivas y dispuestas a la idea de crear un “Centro de Gestión Comunitaria”. La administración del alcalde de ese momento, Antanas Mockus, coincidía con el estudio, pues paralelamente venía dando unos pasos muy importantes en términos de reconocer la situación de las organizaciones comunitarias dentro del marco de la participación ciudadana.

La situación de la participación y la oferta de servicios para las organizaciones comunitarias

En 1991, la nueva Constitución Política estableció que Colombia sería un Estado Social de Derecho, descentralizado y basado en una democracia participativa. Desde entonces, tanto el país como la ciudad de Bogotá avanzaron en la descentralización y en la creación de mecanismos y espacios para la participación ciudadana en la gestión pública, especialmente en la planeación y en el control social. Así, diferentes estudios²⁴ mostraron que en 2003 en Bogotá existían al menos 27 espacios e instancias formales de participación entre los cuales se destacaban los Consejos Locales y Distritales de Planeación, los Encuentros Ciudadanos, las Juntas Administradoras Locales, los Consejos Locales de Política Social, los Consejos de Juventud, las audiencias de rendición de cuentas y diversos comités asociados con la planeación, seguimiento y control de políticas sectoriales en temas como salud, cultura, educación,

²¹ Para realizar el estudio, la Corporación Raíces realizó una encuesta a 440 organizaciones, además de entrevistas y grupos focales con cerca de 100 líderes comunitarios y 50 funcionarios de 20 entidades públicas. Ver: Corporación Raíces, Estudio de factibilidad para la creación del Centro de Gestión Comunitaria, Fundación Corona, septiembre de 2002.

²² Corporación Raíces (2002)...Ibíd. El informe distingue las organizaciones comunitarias en tres tipos: organizaciones no gubernamentales, organizaciones religiosas y culturales, y organizaciones de base, estas últimas entendidas como aquellas “en las que para ser socio o integrante no existen requisitos distintos a residir o trabajar en un sector geográfico (el barrio, la zona, etc.), o hacer parte de un grupo poblacional determinado (jóvenes, ancianos, madres comunitarias, padres de familia, etc.)”.

²³ Ibíd.

²⁴ Estudios de Fabio Velásquez, la Corporación Raíces y documentos de lineamientos para una política de participación de las administraciones de Antanas Mockus y Luis Eduardo Garzón, elaborados por la Universidad de los Andes y la Secretaría de Gobierno respectivamente.

bienestar y servicios públicos²⁵. Los mismos estudios establecieron que si bien se había presentado una expansión en los espacios de participación, estos se caracterizaban por una baja capacidad de decisión, por parte de las personas y organizaciones comunitarias participantes, además de una ausencia de una política pública de participación, una desarticulación y fragmentación de la oferta, y un desigual desarrollo de los mecanismos.

De igual manera y en concordancia con lo anterior, el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y asociaciones era una política central para el país, con una responsabilidad clara por parte del Estado²⁶. Sin embargo, los estudios mencionados encontraron que en Bogotá existía una gran debilidad y precariedad de recursos para el ejercicio de la participación por parte de individuos y de las organizaciones comunitarias, además de los problemas relacionados con la oferta de servicios a las organizaciones. El estudio de la Corporación Raíces encontró, por ejemplo, que en Bogotá al menos 13 entidades del Distrito ofrecían cursos y talleres de capacitación en temas que iban desde la formulación de proyectos hasta el manejo de la violencia intrafamiliar; de estas entidades, sólo 5 tenían un compromiso explícito por el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias (en los Anexos 3 y 4 se presentan el organigrama del Distrito y las misiones de estas entidades). La oferta privada por el contrario, dice el informe, estaba basada más claramente en la demanda de las organizaciones, sin embargo, también estaba desarticulada frente al Distrito.

El gobierno Distrital y la política de participación y fortalecimiento de las organizaciones comunitarias

El gobierno entre 2001 y 2003

En el año 2000, la administración del Alcalde Enrique Peñalosa realizó un diplomado en gestión comunitaria y gerencia social con el objetivo de formar líderes comunitarios para desarrollar e implementar políticas públicas²⁷. Cerca de 10.000 personas se formaron en temas de democracia participativa, políticas públicas, organización comunitaria y resolución de conflictos²⁸. Este diplomado se constituyó en un antecedente importante en las políticas distritales orientadas a la formación de los líderes de las organizaciones comunitarias. Sin embargo, el diplomado no estaba articulado a una política de participación, por lo que durante la nueva Administración del Alcalde Antanas Mockus (2001-2003) no se le dio continuidad. En palabras de Clemencia Escallón, directora del DAAC entre 2001 y 2003:

Cuando llegué a Acción Comunal, me encontré una cosa muy interesante: unos procesos de capacitación a líderes comunitarios muy reconocidos por la gente. En la administración de Peñalosa, los líderes habían hecho un diplomado de gestión social; yo en mi vida he visto algo tan exitoso. El problema fue la discontinuidad del tema. Cuando en el 2001 se trabajó en la conformación de los consejos de planeación local, la gente se postulaba y ponía como referencia el diplomado. Sin embargo, pasó una cosa terrible y fue que el diplomado no se reconocía como nada, es decir, el Distrito no reconoció la formación que había hecho el mismo Distrito”.

En 2001, la Administración de Antanas Mockus en su Plan de Desarrollo estableció que la gestión pública “se apoya en el reconocimiento y participación de la ciudadanía como eje de la gestión los proyectos”²⁹. En el Plan se creó un programa denominado Cultura Democrática que tenía como base la promoción de la comunicación y la solidaridad

²⁵ Algunas de las instancias corresponden al nivel Distrital y otras al nivel de cada una de las 20 localidades en que está dividida la ciudad. Más recientemente y ligado al Plan de Ordenamiento Territorial, Bogotá viene avanzando en la planeación de Unidades de Planeamiento Zonal – UPZ, con lo cual la descentralización y la creación de espacios más cercanos a la ciudadanía tenderían a profundizarse.

²⁶ En este sentido el artículo 103 de la Constitución Política de Colombia estableció que: “el Estado contribuirá a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía, con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública”. De igual manera en Bogotá, el Estatuto Orgánico de la ciudad (Decreto 1421 de 1993), en su artículo 6, estableció que “las autoridades distritales promoverán la organización de los habitantes y comunidades del Distrito y estimularán la creación de las asociaciones profesionales, culturales, cívicas, comunitarias y juveniles que sirvan de mecanismo de representación en las distintas instancias de participación, concertación y vigilancia de la gestión distrital y local”.

²⁷ El diplomado se realizó a través de una alianza entre el Departamento Administrativo de Acción Comunal (DAAC), la Secretaría de Gobierno, la Veeduría Distrital y el Instituto Pensar de la Universidad Javeriana.

²⁸ Secretaría de Hacienda Distrital (2001): Coyuntura Social de Bogotá D.C. Pág. 62-64.

²⁹ Decreto 440 de 2001.

de la población. Como parte del programa, los retos que estableció la administración en ese momento fueron: 1) la construcción de una política pública de participación, dentro de la cual se priorizaría el establecimiento de un sistema de planeación con participación ciudadana, 2) un mayor conocimiento y claridad sobre la democracia participativa en el Distrito, y 3) el desarrollo de procesos de formación y capacitación para la participación y la organización comunitaria. Estas acciones estaban a su vez basadas en el principio de corresponsabilidad. El entonces Subsecretario de Asuntos Locales de la Secretaría de Gobierno, Gerardo Burgos, afirmó:

El tema de la democracia es un contrato social, eso desde hace un par de siglos lo venimos planteando, y ese contrato social implica la suma de una serie de responsabilidades o corresponsabilidades entre las entidades públicas, las organizaciones particulares y la ciudadanía en general, y creo que esa es la apuesta a la que nos comprometimos en su momento.

La entidad responsable de liderar el tema fue la Secretaría de Gobierno, la cual trabajaba en coordinación con el DAAC y el IDCT en la ampliación y fortalecimiento de los espacios e instancias de participación local, especialmente los encuentros ciudadanos y los consejos de planeación local, así como en el desarrollo de estudios sobre cultura democrática y capital social en la ciudad. Las acciones se concretaron en nuevos procesos de capacitación para las organizaciones comunitarias con una mayor coordinación interinstitucional y en la formulación de unos lineamientos para la construcción de una política pública de participación.

Al mismo tiempo, estaba la propia labor del Departamento Administrativo de Acción Comunal (DAAC), entidad Distrital que tenía dentro de sus funciones el “proponer las estrategias y los programas que promuevan la participación ciudadana y la organización comunitaria en el Distrito Capital y promover y coordinar con entidades públicas, privadas, nacionales o internacionales, planes, programas y proyectos de desarrollo socioeconómico y comunitario”³⁰. En este sentido, entre 2001 y 2003, el DAAC adelantó acciones y proyectos para la formación y el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, especialmente a través de proyectos de formación de líderes de juntas de acción comunal y del proyecto de Ecobarrios, el cual recogía parte de la experiencia de administraciones anteriores en el apoyo a la formulación, financiamiento y ejecución de proyectos locales y zonales manejados directamente por organizaciones comunitarias como un proceso de formación de éstas. En sus diferentes programas, el DAAC invirtió cerca de \$30.000 millones en los tres años, llegando a 1.400 organizaciones comunitarias, cerca de 10.000 líderes y más de 45.000 personas beneficiadas³¹. Dentro de los programas, la administración Distrital consideraba importante avanzar en la creación de un programa masivo de formación y capacitación de líderes de organizaciones comunitarias.

El Convenio

Clemencia Escallón facilitó la unión de las iniciativas paralelas que existían por orientar los procesos de fortalecimiento de comunidades de base en Bogotá entre la Fundación Corona y Uniminuto. La relación de Clemencia con ambas organizaciones privadas había tenido diferentes puntos de encuentro previos, entre los cuales se destacaba haber sido la directora de Corposur entre 1994 y 1996³². Clemencia, al recordar sus observaciones críticas a los procesos de formación de líderes, expresaba:

Yo veía que todo el mundo hacía capacitación. Usted miraba rápidamente los presupuestos de las entidades y decía: Dios mío, la plata que hay, nosotros montamos una universidad con esta plata. Era impresionante y, la verdad, lo único que hacíamos era entregar los mismos cartoncitos, unos con más peso que otros.

De otra parte, desde la Fundación Corona se planteaba la necesidad de buscar la mayor cobertura, coherencia y complementariedad, a partir de una estrategia público-privada. La propuesta que se planteó fue la de “construir una

³⁰ Decreto 458 de 1999.

³¹ Secretaría de Hacienda Distrital (2004): *Revista Desarrollo Social de Bogotá – Diciembre 2003*.

³² Corposur era una alianza público-privada, que reunía a empresas, fundaciones empresariales, organizaciones multilaterales y la Alcaldía Mayor de Bogotá. Según Clemencia Escallón “un proyecto de mucha avanzada para lo que es la responsabilidad social empresarial en nuestro país, un salto”. Ésta experiencia le dio a Clemencia Escallón un acercamiento a empresas y fundaciones empresariales como Fundación Corona (en donde estuvo vinculada al Comité del Área de Gestión Local y Comunitaria por dos años, después de Corposur), así como a dos alcaldes de Bogotá vinculados a este proyecto, Jaime Castro (periodo de gobierno 1992-1994) y Antanas Mockus (periodo de gobierno 1995-1998). Por otro lado, el Padre Camilo Bernal había formado parte de la junta directiva de Corposur.

oferta amplia, flexible y continuada de servicios orientados a promover el fortalecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones comunitarias de Bogotá...Se propuso el montaje de un Centro de Gestión Comunitaria dirigido a fortalecer de manera estable y amplia la capacidad de las organizaciones.

Al mismo tiempo y dada su experiencia en la Localidad de Ciudad Bolívar desde 1995, desde Uniminuto se planteaba la reflexión sobre el tipo de formación que se daba a las organizaciones comunitarias y la importancia de avanzar hacia una formación basada en competencias. En un encuentro con Clemencia Escallón, el P. Camilo Bernal le dijo:

Nosotros tendríamos el interés de hacer una escuela de formación de capacitación de gente de Acción Comunal, porque yo veo que la gente se capacita y se capacita, se forma y se forma, y no aprenden nada. ¿Por qué no hacemos una escuela que trabaje formación por competencias, por competencias ciudadanas, por competencias sociales? .

Según cuenta el Padre Camilo Bernal, Clemencia dijo: “¡hay!, esto se parece a lo que está haciendo Corona”, “y...”, contó el Padre Camilo: “¡pum!, nos juntamos los tres”.

El Convenio y el gobierno del alcalde Antanas Mockus

A partir de los resultados del informe de la Corporación Raíces, la Fundación Corona convocó a la Organización Minuto de Dios y a las entidades del Distrito estudiadas por Raíces, para proponer la creación del Centro de Gestión Comunitaria. Dentro de un marco de optimismo, experiencia y buenas relaciones, entre todos los asistentes, el 20 de diciembre de 2002 firmaron el convenio: la Secretaría de Gobierno, el Instituto Distrital de Cultura y Turismo, Acción Comunal, la Fundación Corona, la Corporación Universitaria Minuto de Dios y la Universidad Santo Tomás (a través de su área de Proyección Social³³), esta última entró a participar por recomendación de la Secretaría de Gobierno. Clemencia Escallón recuerda:

La Fundación Corona nos invitó a un gran foro en la Luis Ángel Arango, no se me olvidará. Además de la completísima documentación de la investigación de Raíces, que se nos envió a todos previamente, los que trabajábamos en ese tema dentro del Distrito éramos un grupo muy sólido, por lo que teníamos claro el beneficio de trabajar aliados. Dijimos “pongamos nuestras demandas propias -oficiales- de lo público, de nuestra responsabilidad, y generemos un trabajo conjunto.” Pasó como un semestre desde la propuesta inicial hasta la firma del convenio, que reunió a los directivos de todas las entidades del distrito y las organizaciones privadas y fue presidida por el alcalde mayor de Bogotá, Antanas Mockus, quien además firmó como testigo. Fue un convenio interesantísimo porque de aquí salió la Escuela de Gestión Social y Territorial como uno de sus productos.

Las líneas de trabajo que se acordaron trabajar en el convenio fueron:

1. “Promover la formulación de políticas y programas de participación y organización ciudadana distrital para el fortalecimiento de la organización social.
2. Diseño y puesta en marcha de estrategias integrales de formación, acompañamiento, información e investigación.
3. Definición de una estrategia institucional para consolidar el nodo articulador entre la oferta y la demanda de servicios a las organizaciones ciudadanas, a mediano y largo plazo.
4. Promoción y difusión del convenio para vincular nuevos socios y canalizar recursos técnicos y financieros de agencias nacionales e internacionales³⁴.

Dentro de los acuerdos generales del convenio se decidió no crear el Centro de Gestión Comunitaria como una nueva organización ni un fondo común para el manejo de recursos, sino trabajar a partir de las fortalezas e intereses de cada institución en sacar adelante las líneas estratégicas identificadas. También se decidió incorporar al convenio iniciativas del Distrito afines a sus objetivos y que pudieran ser ajustadas a los criterios del mismo, de manera que

³³ La proyección social (inmersa en la misión) es parte esencial del currículo y de la formación integral; se orienta como concepción de vida y de servicio. Reconoce el trabajo en función de la persona, y con la persona, y la vinculación con el desarrollo comunitario como escenario que favorece la validación e integración del conocimiento al servicio de la comunidad. En www.usta.edu.co/psocial/main_psocial.htm, recuperado en noviembre 25 de 2005

³⁴ Ver documento del Convenio.

aportaran a la concreción de los productos previstos y a la visibilidad de los resultados, tal fue el caso de la formulación de una política de participación. Los espacios y mecanismos de trabajo creados para abordar las tareas del convenio se presentan en el Cuadro 1.

Cuadro 1. ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL CONVENIO

Espacios y mecanismos	Conformación	Función
Comité Directivo	Un representante (de nivel directivo) de cada una de las entidades suscriptoras del convenio.	Fijar las estrategias y aprobar el plan de trabajo. Seguimiento y control de objetivos.
Comité Operativo	Un representante de cada una de las entidades suscriptoras del convenio.	Elaboración y ejecución del plan de trabajo.
Secretaría Técnica	La Fundación Corona ha contratado una persona de tiempo parcial para ejercer la Secretaría Técnica.	Coordinación y seguimiento de tareas y compromisos del plan.

Fuente: Informe de actividades del Convenio. Diciembre de 2002 - diciembre de 2003

Durante el año 2003, la alianza acordó que los esfuerzos se centrarían en el desarrollo de la estrategia de formación y acompañamiento a través de la “*Escuela de Gestión Social y Territorial*”, que incluía la formulación de un modelo pedagógico centrado en competencias. Adicionalmente, se establecieron compromisos por parte de la Secretaría de Gobierno para avanzar en la formulación de una política de participación. En este sentido, en 2003 la Secretaría contrató con la Universidad de los Andes la elaboración de unos lineamientos de política a partir de una revisión del estado del arte en el tema de participación ciudadana en Bogotá. El documento, que tenía como propósito establecer el marco de acción del Estado y la sociedad para profundizar la democracia participativa, se entregó en diciembre de 2003. En ese momento se tenía como propósito discutir públicamente la propuesta durante el 2004. Finalmente, en la línea de difusión e información, se propuso el desarrollo de un portal de Internet sobre el tema³⁵, aspecto sobre el cual la Secretaría de Gobierno adelantó un proceso de contratación en 2003. Margareth Flórez relató los eventos que siguieron a la firma del Convenio, durante el año 2003, así:

Quando iniciamos el trabajo conjunto, observamos que la estrategia más importante era la de formación y acompañamiento, y a eso le dimos prioridad. Clemencia Escallón propuso mirar el ejemplo de los politécnicos comunitarios, donde se usaba la formación por competencias, fue Acción Comunal la que sugirió la solución para corregir lo que sucedía con la “talleritis” donde se le decía a la gente: “un proyecto se hace así,” pero nunca se verificaba si la persona sabía hacer el proyecto con lo que supuestamente había aprendido de la teoría. Al principio yo no entendía muy bien, pero quedé absolutamente convencida porque la formación por competencias si permite verificar si aquello que se enseña fue incorporado y usado por la organización y/o su líder en cualquier contexto. Hacíamos reuniones cada quince días, traíamos gente que sabía de competencias y además las reuniones eran un espacio de concertación, donde uno se enteraba que otro estaba haciendo un curso y nos poníamos a trabajar en equipo. Infelizmente se nos iba terminando la administración de Mockus.”

La EGST se convirtió en la prioridad de trabajo de la alianza. La escuela, según aparece documentado, era una estrategia pedagógica de educación no formal³⁶, que promovía un modelo de formación por competencias³⁷ sociales

³⁵ Documento (en construcción) de la Escuela de Gestión Social y Territorial, junio de 2004.

³⁶ La educación no formal se define como el conjunto de procesos de enseñanza –aprendizaje–, debidamente planeados y organizados, ofrecidos con el objeto de profundizar, complementar, actualizar, suplir, socializar, capacitar y formar en aspectos académicos, laborales o artísticos,...no conducentes a título (mayor información en el decreto 114 de 1996).

³⁷ Por Competencia, se entiende la capacidad e idoneidad de un individuo para resolver una situación en diferentes condiciones y contextos sean estos organizacionales, sociales o familiares, para saber desenvolverse dando respuesta a dicha situación. Desde la perspectiva de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), es entendida como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad plenamente identificada. Según una publicación del Ministerio de Educación Nacional (“Formar para la Ciudadanía si es posible, Estándares básicos de competencias ciudadanas”, Bogotá, Colombia 2004), ser competente significa

y ciudadanas. El desarrollo de la estrategia se haría articulando la oferta y la demanda público- privada de servicios de formación y acompañamiento a organizaciones comunitarias. Desde la alianza se adelantaría la coordinación académica y administrativa de la Escuela, se definirían las políticas, los lineamientos, el modelo pedagógico y la acreditación. La ejecución de los procesos de formación estaría bajo la responsabilidad de entidades de capacitación contratadas para tal fin y previamente acreditadas³⁸. A diciembre de 2003 se tenía el diseño académico e institucional de la Escuela y existían acuerdos sobre el modelo pedagógico, los procesos de evaluación y acompañamiento.

Finalmente, y con apoyo por parte de la alianza, en 2003 el DAAC gestionó con otras entidades del Distrito (el Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte y la Defensoría del Espacio Público), la contratación con la Universidad Nacional de una capacitación orientada a 1.000 miembros de organizaciones comunitarias en la adecuada gestión del espacio público, utilizando como modelo pedagógico la formación de competencias. Las entidades privadas acompañaron al DAAC para lograr el mejor acuerdo posible con la Universidad Nacional. Los resultados de esta experiencia fueron entregados a la nueva administración como muestra de una primera experiencia de trabajo conjunto de la alianza.

El gobierno en 2004 y 2005

El primero de enero de 2004, Luis Eduardo Garzón se posesionó como nuevo Alcalde Mayor de Bogotá. Durante los primeros seis meses de gobierno se adelantó el proceso establecido por la ley para la formulación del nuevo plan de desarrollo, el cual se denominó *Bogotá Sin Indiferencia*³⁹. En este proceso se planteó abiertamente la importancia de la participación ciudadana, tal como quedó en el documento final del plan: “*Sólo mediante la participación, las comunidades pueden sentirse verdaderamente incluidas en el sistema político democrático que los reconoce y estimula a seguir adelante en la búsqueda del bienestar*”. A la propuesta de política de participación de la Administración Garzón se le denominó “Ciudadanía Activa”, entendida ésta como “*la posibilidad de que los ciudadanos y las ciudadanas actúen de forma colectiva, ejerzan sus derechos políticos y encuentren en la organización la posibilidad de actuar de forma colectiva y de construir lo público. La participación será un medio, la ciudadanía activa el fin*”⁴⁰. Bajo estos parámetros, los retos asumidos por la nueva administración se concentraron en la promoción de los espacios de participación y en el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias. La Secretaría de Gobierno tuvo la responsabilidad central de la articulación de entidades para la formulación de la política y los programas de participación y formación de organizaciones comunitarias en coordinación con las otras entidades del Distrito. La ejecución de los programas de capacitación sería el resultado de alianzas entre entidades Distritales y entidades privadas que trabajaran por el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias. En palabras de Carlos Córdoba, Director de Participación Ciudadana de la Secretaría de Gobierno en 2005:

El plan de desarrollo de la administración de Garzón, establece la necesidad de tener una escuela de participación ciudadana donde bajo una sombrilla de principios y directrices metodológicas, se puedan articular todas las ofertas de formación en participación. Nosotros estamos haciendo una formulación de la política pública de participación que el Alcalde está revisando y después salimos a hacer una discusión por todas las localidades, por sectores, por grupos poblacionales.

Por su parte, desde el DAAC se continuó con los programas de apoyo a las juntas de acción comunal y a las comunidades con proyectos de apoyo, capacitación y financiamiento de proyectos locales, pero haciendo énfasis en el fortalecimiento de las condiciones para la participación democrática de las personas beneficiadas. Los proyectos centrales fueron los de “Fortalecimiento y Apoyo a las Organizaciones Sociales” y “Obras con Participación Ciudadana”⁴¹. Adicionalmente, el DAAC y la Secretaría de Gobierno coordinaron la implementación de un nuevo

saber y saber hacer. Implica poder usar el conocimiento en la realización de acciones o productos (sean abstractos o concretos). Tomado del documento de la Escuela.

³⁸ Las entidades de capacitación podían ser entidades de educación formal y no formal como Cajas de Compensación Familiar-ONG con experiencia en capacitación laboral y/o trabajo comunitario- Fundaciones- Universidades – Cooperativas – Sindicatos- Consorcios o Uniones Temporales - Empresas con centros de capacitación.

³⁹ El 3 de Junio de 2004, el Concejo de Bogotá, D. C., adoptó, mediante el Acuerdo 119 de 2004, el Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas 2004-2008, “Bogotá Sin Indiferencia. Un Compromiso Social Contra la Pobreza y la Exclusión”.

⁴⁰ Ver al respecto el sitio web: <http://www.bogota.gov.co/histo.php?idh=566&patron=1&pos> consultada en septiembre 23 de 2005. Texto con apartes del documento “La Construcción de la Ciudadanía Activa - Bases para la Política Pública de Participación en una Bogotá Sin Indiferencia”. Dirección de Participación Ciudadana. Secretaría de Gobierno Distrital.

⁴¹ Ver Anexo 5.

programa Distrital denominado ‘Escuela Distrital de Participación y Gestión Social’. Este programa fue una estrategia central de la Administración Garzón para trabajar el componente de formación ciudadana del Sistema Distrital de Participación (que se crearía a partir de la definición de una política de participación). El objetivo central que se propuso para dicho programa fue el de articular los programas de formación y capacitación de líderes comunitarios, funcionarios públicos y ciudadanía en temas de participación y democracia participativa, tanto de las entidades distritales como de los que requerían cooperación con entidades privadas. En este sentido el programa estaría orientado a la formación para la participación de toda la ciudadanía. En palabras de Deidamia García, Subdirectora de Programas de Acción Comunal en 2005:

La Escuela Distrital de Participación y Gestión Social es una gran sombrilla. Va tener como una línea la formación a los servidores públicos y va a tener otra línea la formación a la ciudadanía en general, hombres mujeres, no organizados, porque no todo el mundo tiene que estar en colectivo, aunque eso también nos ha generado una reflexión. Acción Comunal ha llevado a cabo una reflexión sobre la importancia de construir organización social en términos de plantearse con la administración Garzón un modelo distinto, sí... una escuela que promulgue, promueva, defienda, los derechos humanos como aparece en el plan de desarrollo, pero también una escuela que recupere el sentido gregario de la gente, el sentido organizativo.

El Convenio y el gobierno del alcalde Luis Eduardo Garzón

El cambio de administración en el 2004 trajo consigo una nueva visión sobre el tema de la participación y los procesos de fortalecimiento de las organizaciones comunitarias. Este cambio en la visión de uno de los actores hacía necesario realizar un empalme y revisión de la alianza existente. Este proceso se inició recién posesionada la nueva administración por iniciativa de la Fundación Corona con el propósito de establecer la confianza necesaria para darle continuidad al convenio. La revisión, que se realizó durante todo el año 2004, implicó en una primera etapa el reconocimiento de los actores involucrados, el papel de cada uno de ellos dentro de la alianza, la inclusión de la perspectiva política de la nueva administración representada en el nuevo Plan de Desarrollo y una discusión sobre los acuerdos establecidos con la administración anterior. Los acuerdos fundamentales establecidos fueron: (1) el convenio dejó de tener injerencia sobre la formulación de una política distrital de participación; ésta sería responsabilidad exclusiva del gobierno, (2) se vinculó a la Secretaría de Educación Distrital a la alianza por su experiencia en el tema pedagógico; y (3) el acuerdo más importante se dio en la definición de la EGST sobre la que había trabajado la alianza, como una parte de una estrategia distrital más amplia denominada “Escuela de Participación y Gestión Social”, la cual tenía un alcance y objetivos diferentes (Ej. La nueva Escuela incluía también a los empleados públicos como beneficiarios de la capacitación, mientras que la alianza se concentraría en el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias).

Dentro del nuevo esquema propuesto, la alianza se consideró por parte de la nueva administración como un elemento importante en la construcción de la política de participación. Jorge Ramírez, representante de la Secretaría de Educación en el convenio, decía:

Entendiendo que lo público no se reduce a lo oficial, hay una responsabilidad del conjunto de la sociedad civil por contribuir a que se materialice una política pública que beneficie a la sociedad. Por el sentido de corresponsabilidad, pero también por el sentido de legitimidad política, una organización pública que se aísla de las organizaciones sociales, por celos a las alianzas con el sector privado o con organizaciones de la sociedad civil, construye barreras a su propia legitimidad.

Sin embargo, la interlocución con los nuevos actores implicó un proceso de reconocimiento y construcción de confianza. Margareth Florez cuenta que, antes del cambio de administración, desde la Fundación empezaron a pensar en el empalme y a poner el tema de la EGST en el centro de la discusión:

Nosotros hicimos una presentación, contando el por qué de esta alianza, a dónde queríamos llegar y qué habíamos logrado hacer...se trataba de generar confianza con una administración que a mi modo de ver no conocía a la Fundación Corona como un actor en la ciudad, mientras que la anterior administración de Antanas Mockus conocía a la Fundación desde hacía años. Había preguntas sobre el tapete: ¿por qué la Fundación Corona está acá sentada diciendo que tienen interés por la ciudad y qué vamos a trabajar

juntos? La desconfianza explícita de algunos de los funcionarios de la nueva administración nos ayudó mucho a que pudiéramos aclarar qué era lo que queríamos.

A pesar de reconocer la importancia de la participación de los privados en el proceso por parte del Alcalde Luis Eduardo Garzón, desde la administración también se enfrentó la desconfianza previa frente a los actores privados de la alianza, tal como lo expresó Deidamia García del DAAC:

Recién posesionado el Alcalde Mayor, Corona habla con él y hay un acuerdo de voluntades de apoyar a la administración. Hacer visible el tema de las alianzas público privadas ha sido muchísimo más claro en esta administración que en otras, más por el talante del alcalde Garzón. Corona sentía que íbamos a hacer algo y, por otro lado, el alcalde le estaba dando sentido al compromiso inicial de la fundación (y de las fundaciones), de ayudar a la administración en sus programas. El Alcalde ha dicho todo el tiempo: “la relación con otros actores debe construirse, primero sobre estar de acuerdo en lo fundamental, pero sobretudo sobre tener agendas muy precisas de trabajo”. Yo creo que Corona ha entendido muchísimo más eso que algunos sectores del Distrito. Al comienzo la impresión por parte del gobierno, no de todos, fue de decir: ¿de cuándo aquí, una administración de izquierda, la administración del alcalde Garzón, metidos con la fundación Corona?... Esa fue una discusión, incluso de garrotera interna entre nosotros.

De otra parte, para los actores del convenio, el proceso de puesta en marcha de la EGST y el trabajo coordinado entre organizaciones del Estado y privadas, constituyeron un reto y a la vez representaron dificultades de coordinación, especialmente por los diferentes tiempos para avanzar en el trabajo entre las organizaciones. Carlos Córdoba de Secretaria de Gobierno se expresó al respecto:

Un descubrimiento importante fue reconocer que ninguno de nosotros, ni públicos ni privados, habíamos montado o participado en el montaje de una escuela de participación. Entonces lo que pasaba era: (1) nos refugiábamos en discusiones teóricas y metodológicas por cierta incapacidad de acción hasta no tener todas las variables claras; (2) proponíamos aclarar las posibilidades que tiene cada uno: nosotros tenemos posibilidades de acción, de contratación, etc.; las universidades tienen una capacidad de poner gente, sus instalaciones, sus proyectos, equipos, etc.; la Fundación Corona ha mostrado toda su disposición de poner recursos, económicos, personal, logísticos; dependiendo a lo que nos dediquemos; (3) además, estaban los problemas en lo público como es el de los tiempos. Lamentablemente los tiempos con el Estado son complicadísimos y se dilatan mucho. En eso hay grandes ventajas en trabajar con el sector privado.

La duración de la primera etapa de reconocimiento y revisión del convenio (todo el año 2004), estuvo asociada especialmente con la dinámica de un cambio de administración. Por una parte, en los primeros seis meses de gobierno se llevó a cabo el proceso de formulación, discusión y aprobación del nuevo Plan de Desarrollo de la ciudad, el cual es la carta de navegación del Gobierno Distrital. En el segundo semestre, la labor consistió en establecer la confianza y llegar a los acuerdos básicos sobre la operación de la alianza. Dentro de esta dinámica se dieron discusiones por la confusión del rol de la alianza dentro del nuevo programa de la Escuela de Participación que propuso la administración, así como por la participación de otros actores. En palabras de Deidamia García del DAAC:

La alianza debía servir para construir el proyecto de la Escuela de Participación. Por un lado debe estar el Distrito diciendo cómo se hace la Escuela de Participación, y por otro lado debe estar el Distrito sentado con unos amigos privados aportándole a ese proyecto. Es decir, la alianza no es la Escuela de Participación, pero la alianza sí debía aportarle al proyecto de la misma. Pero que no nos sentáramos con los miembros de la alianza no significaba que no siguiéramos construyendo como Distrito la Escuela de Participación, porque es un proyecto del Distrito... ahí nos confundimos. Digamos que ahí hay serias confusiones y es que muchos avances del proyecto distrital han estado sujetos a lo que pase con la alianza. En las reuniones con la alianza, a veces se han truncado escenarios, como involucrar en el debate las apuestas del Distrito que son apuestas políticas, en las que a veces no pueden acompañarnos las entidades privadas. Al final no avanzó la alianza y no avanzó el Distrito aunque había voluntad de todos.

Otra discusión que trajo diferencias ideológicas entre los actores fue la relacionada con el modelo pedagógico a utilizar en los procesos de capacitación. El acuerdo inicial del convenio había estado en el tema de competencias; sin embargo, Jorge Ramírez de la Secretaría de Educación cuestionó la conveniencia de la formación en competencias

por el modelo pedagógico que trae frente a la nueva apuesta de construcción de ciudadanía activa. El tema de formación por competencias se convirtió en un punto de discusión en todas las reuniones desde el 2004 y durante el 2005 (en el Anexo 6 se resume el argumento de Jorge Ramírez frente al modelo pedagógico de competencias). Finalmente no se llegó a ningún acuerdo sobre el modelo pedagógico a seguir.

Según Clara Estela Juliao, quien participó como representante de Uniminuto en las reuniones del convenio:

La anterior administración tenía muy claro que se quería lograr la gestión con autonomía de las organizaciones locales y que no podíamos seguir perdiendo esfuerzos y dilapidando recursos. En este momento la nueva Administración también dice que sí, que eso es cierto, pero no ha dado pasos para corregirlo. La persona que estaba más de acuerdo con la alianza era Deidamia de Acción Comunal, quien además entendía muy bien el tema de las competencias. Encuentro oposición –y no es una oposición abierta pues dicen estar de acuerdo–, reflejada en la demora y en la cancelación de citas en la Secretaría de Gobierno. Por su parte Jorge Ramírez, de la Secretaría de Educación, quien sabe de lo que está hablando, planteó la discrepancia frente a la propuesta de formación por competencias. Pero realmente no he visto ninguna contrapropuesta.”

Una vez establecidos los nuevos acuerdos, y a pesar de las dificultades que persistían en las discusiones, la alianza acordó como estrategia para avanzar el concentrar sus esfuerzos en la definición de una nueva agenda de trabajo y más específicamente la realización de una prueba piloto de un programa de formación. A junio de 2005, después de 3 años de trabajo de la alianza, no se había concretado la prueba piloto y en las reuniones la discusión continuaba en los temas de competencias y articulación de entidades, situación que tenía a las organizaciones privadas participantes ante la decisión de continuar o no en el convenio. En este momento, al ser interrogado sobre el futuro de alianza (y de la EGST), el P. Camilo Bernal, rector de Uniminuto, expresó:

Creo que el convenio no va. Creo que fue una idea interesante que tuvimos cuando Clemencia estaba en Acción Comunal, a partir de una sinergia entre ideas de Acción Comunal, el Minuto y la Fundación Corona. Nuestra idea era orientarnos hacia la construcción de una política pública en el tema de capacitación de comunidades en el Distrito, y articular las redes para que eso se diera. No se pudo seguir el proceso porque uno de los aliados cambió, cambiaron sus líderes y su forma de pensar. Cuando entró la nueva Administración, ellos tenían en mente la idea de hacer una escuela de participación y formación que también incluyera a los empleados del Distrito. ¿Cómo lograr en las alianzas, que involucren al sector privado con el sector público, que exista continuidad cuando hay un cambio radical en los actores públicos?

Sin embargo, para Jorge Ramírez de la Secretaría de Educación, era posible avanzar en el trabajo:

La clave es la concertación, la disposición y la comprensión; que las entidades distritales tengan la capacidad de entender la lógica de las organizaciones privadas, pero también al revés, que son lógicas distintas. Me parece clave no instrumentalizar al otro. Hace falta tener una actitud más centrada en las deliberaciones, en las discusiones. No sé si es un problema de nuestra sociedad, pero somos muy descentrados a la hora de sentarnos, muy poco racionales. Yo no soy experto en reuniones pero sí creo que una secretaría técnica permanente sería muy importante, que aligere la inteligencia del proceso, que ligue una reunión con la otra, un resultado con el otro, que diga en esta reunión terminamos acá, y la agenda de la próxima reunión es esta. Yo creo que eso es muy importante.

Marta Lucía de la Cruz, Jefe del Área de Gestión Local y Comunitaria de la Fundación Corona, expresó:

No es precisa la diferenciación que hace el Distrito entre la ‘Escuela de Gestión Social y Territorial’ y la ‘Escuela Distrital de Participación y Gestión Social’, pues esta última es la nueva proyección que le dio la administración del alcalde Garzón a la Escuela, al considerar que ésta debía ocuparse además de formar ciudadanos y servidores públicos. En ese momento la Alianza decide concentrarse no en la ESCUELA DISTRITAL, sino en su componente de ORGANIZACIONES COMUNITARIAS. Este cambio marcó mucho el derrotero del proceso...Para la Fundación es importante continuar trabajando en esta iniciativa para la ciudad y en ese sentido seguirá buscando alternativas para avanzar.

ANEXO 1. ÍNDICE DE ENTIDADES DISTRITALES, ORGANIZACIONES PRIVADAS Y PERSONAS RESPONSABLES DEL CONVENIO EN LOS DOS PERIODOS DE GOBIERNO

Alcalde de Bogotá y periodo Convenio	Organización	Apellido	Cargo	Sitio en Internet	
Antanas Mockus Dic 2002– Dic 2003	Fundación Corona	JORGE HERNAN CARDENAS SANTAMARIA	Director	www.fundacioncorona.org.co	
		MARGARETH FLOREZ*	Subdirectora		
		MARTA LUCÍA DE LA CRUZ*	Jefe del Area de Gestión Local y Comunitaria		
		LUZ MARINA RINCON*	Secretaria del Convenio público- privado		
	Luis Eduardo Garzón Ene 2004– Sep 2005	Corporación Universitaria Minuto de Dios	CAMILO E. BERNAL HADAD*	Rector	www.uniminuto.edu
			CLARA ESTELLA JULIAO*	Trabajo Social	
		Universidad Santo Tomás	JOSE ANTONIO BALAGUERA CEPEDA	Rector	www.usta.edu.co
	MANUEL GUILLERMO - GONZALEZ		Proyección Social		
	MIRIAM TORRES*		Proyección Social		
Antanas Mockus Dic 2002– Dic 2003	Secretaría de Gobierno	SORAYA MONTOYA	Secretaria de Gobierno	www.segobdis.gov.co	
		GERARDO BURGOS*	Subsecretario de Asuntos Locales		
Luis Eduardo Garzón Ene 2004– Sep 2005	Secretaría de Gobierno	JUAN MANUEL OSPINA	Secretario de Gobierno		
		CARLOS CORDOBA*	Director Participación Ciudadana		
Antanas Mockus Dic 2002– Dic 2003	Departamento Administrativo de Acción Comunal Distrital	CLEMENCIA ESCALLON*	Directora	www.accioncomunal.gov.co	
Luis Eduardo Garzón Ene 2004– Sep 2005	Departamento Administrativo de Acción Comunal Distrital	LUCIA BASTIDAS	Directora		
		DEIDAMIA GARCIA *	Subdirectora de Programas		

Alcalde de Bogotá y periodo Convenio	Organización	Apellido	Cargo	Sitio en Internet
Antanas Mockus Dic 2002– Dic 2003	Instituto Distrital de Cultura y Turismo	ROCIO LONDOÑO	Directora	www.culturayturismo.gov.co
Luis Eduardo Garzón Ene 2004– Sep 2005	Instituto Distrital de Cultura y Turismo	MARTHA SENN	Directora	
		DARIO GONZALEZ POSSO	Descentralización	
Luis Eduardo Garzón Ene 2004– Sep 2005	Secretaría de Educación del Distrito	ABEL RODRIGUEZ	Secretario de Educación	www.sedbogota.edu.co
		JORGE E. RAMIREZ*	Asesor Subsecretaria Académica	

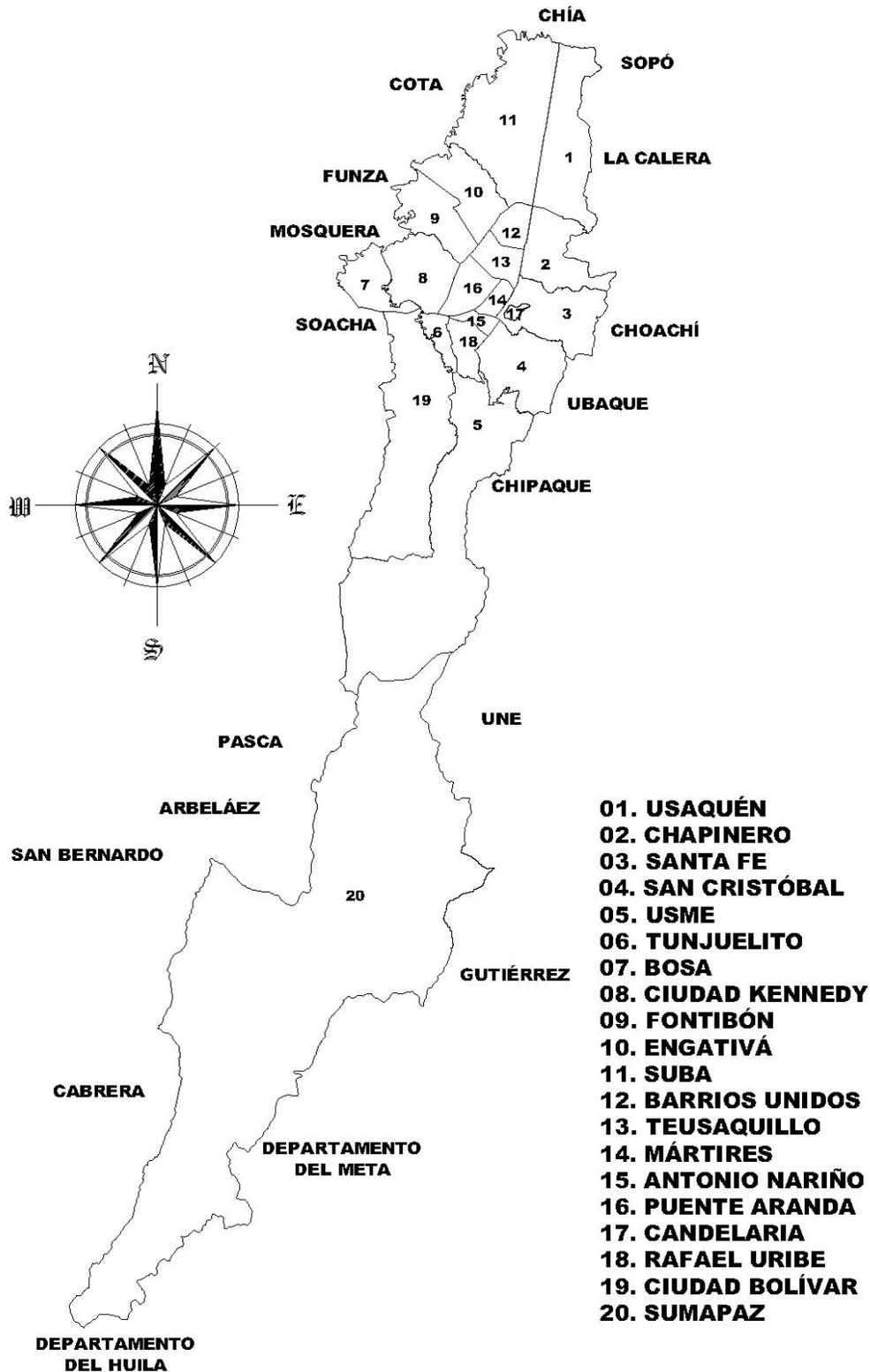
* Personas entrevistadas para la elaboración del presente documento.

ANEXO 2: UBICACIÓN Y MAPA DE BOGOTÁ⁴²



⁴² Tomado de sitio web: http://www.dapd.gov.co/www/resources/Localidades_Bogota.jpg, recuperado el 23 de Septiembre de 2005.

Bogotá, sus Localidades y límites



ANEXO 3: ORGANIGRAMA DEL DISTRITO CAPITAL DE BOGOTÁ⁴³



Vea abajo la organización de cada una de los sectores

SECTOR CENTRAL	
Secretarías <ul style="list-style-type: none"> • General • Gobierno • Hacienda • Tránsito • Educación • Salud • Obras Unidad Administrativa Especial <ul style="list-style-type: none"> • Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos 	Departamentos Administrativos <ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Catastro • Bienestar Social • Espacio Público • Servicio Civil • Medio Ambiente • Acción Comunal
SECTOR DESCENTRALIZADO	
Establecimientos Públicos <ul style="list-style-type: none"> • Instituto Distrital de Cultura y Turismo • Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte • Instituto de Desarrollo Urbano • Favidi • Instituto de Desarrollo de Investigaciones Pedagógicas • Idipron • Jardín Botánico • Orquesta Filarmónica • Fondo de Ventas Populares • Fondo de Vigilancia y Seguridad • Corporación la Candelaria • Caja de Vivienda Popular • Fondo para la Prevención y Atención de Emergencias - FOPAE • Fondatt • Fundación Gilberto Alzate Avendaño 	Empresas Industriales y Comerciales <ul style="list-style-type: none"> • Metrovivienda • Renovación Urbana • Lotería Empresas de Servicios Públicos <ul style="list-style-type: none"> • Empresa de Acueducto y Alcantarillado • Empresa de Energía de Bogotá • ETB Empresas Sociales del Estado <ul style="list-style-type: none"> • 22 Hospitales Sociedades Públicas <ul style="list-style-type: none"> • Transmilenio • Canal Capital Sociedades de Economía Mixta <ul style="list-style-type: none"> • Terminal de Transportes
RÉGIMEN ESPECIAL	SECTOR LOCALIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Universidad Distrital • Veeduría 	<ul style="list-style-type: none"> • 20 Alcaldías Locales

⁴³ Tomado de sitio web: <http://www.bogota.gov.co/decide.php?patron=1.09>, recuperado el 23 de septiembre de 2005.

ANEXO 4: MISIONES DE LAS 5 ENTIDADES DEL DISTRITO QUE MÁS ACCIONES REALIZAN CON LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS

Secretaría de Gobierno

“Generar condiciones para fortalecer la democracia participativa mediante políticas públicas que promuevan la convivencia, la descentralización y el ejercicio de los derechos humanos en un marco de no violencia y seguridad ciudadana”⁴⁴.

Departamento Administrativo de Acción Comunal - DAAC

“Contribuir en la formulación y ejecución de la política distrital de participación ciudadana y fortalecer la organización social y comunal mediante acciones de acompañamiento, asesoría, registro y control que les permita incrementar su participación (intervención) y capacidad de gestión en los escenarios políticos y sociales de la ciudad”⁴⁵.

Departamento Administrativo de Bienestar Social - DABS

“Liderar, de manera concertada, la formulación y puesta en marcha de las políticas sociales del Distrito Capital, conducentes a la promoción, prevención, protección, restablecimiento y garantía de los derechos de las ciudadanas y ciudadanos, fortaleciendo la autonomía, la equidad de géneros y la participación en los ámbitos Distrital y Local. En este contexto, realizar las acciones que se orienten al desarrollo equitativo de las capacidades y oportunidades de las personas, familias y comunidades urbanas y rurales en situación de pobreza, de vulnerabilidad o de exclusión, para lograr en forma sostenible su integración y aportar a la construcción de una ciudad moderna y humana teniendo en cuenta los principios de equidad, solidaridad, corresponsabilidad y cogestión”⁴⁶.

Secretaría de Educación Distrital - SED

“La Secretaría de Educación Distrital lidera al sector educativo como motor de desarrollo de la ciudad en un mundo globalizado, apoyando a las instituciones educativas estatales y privadas, para que con sus comunidades educativas organizadas, formen ciudadanos responsables, capaces de vivir armónicamente en sociedades para mejorar su calidad de vida”⁴⁷.

Instituto Distrital de Cultura y Turismo - IDCT

“El Instituto Distrital de Cultura y Turismo es la institución de la administración distrital que concerta y coordina espacios, instancias y procesos con el fin de fortalecer los campos cultural, artístico, turístico y del patrimonio intangible de la ciudad. Para tal efecto, el IDCT lidera la formulación de políticas culturales, actualiza e impulsa la construcción de formas y mecanismos de organización y participación de los actores socioculturales, y articula la acción integral de las instancias públicas del sector para el desarrollo de acciones de fomento de las prácticas culturales, artísticas y del patrimonio, en sus dimensiones de creación, formación, investigación, circulación, y apropiación, observando criterios de interculturalidad, participación, inclusión y descentralización. En el área de turismo, el Instituto Distrital de Cultura y Turismo orienta su acción al fortalecimiento de la calidad de la oferta turística distrital mediante la generación de acuerdos y puesta en marcha de estrategias de promoción y competitividad turística de la ciudad, con el fin de lograr su integración regional y su proyección nacional e internacional”⁴⁸.

Veeduría Distrital

“Es una entidad de vigilancia, control y asesoría, que busca la transparencia y efectividad de la gestión pública mediante el fortalecimiento de la participación para el control social y la autorregulación institucional”⁴⁹.

⁴⁴ Tomado de sitio web: <http://www.segobdis.gov.co/>, recuperado el 23 de septiembre de 2005.

⁴⁵ Tomado de sitio web: <http://www.accioncomunal.gov.co/mision.html>, recuperado el 23 de Septiembre de 2005.

⁴⁶ Tomado de sitio web: <http://www.bienestarbogota.gov.co/modulos/contenido/>, recuperado el 23 de septiembre de 2005.

⁴⁷ Tomado sitio web <http://www.sedbogota.edu.co/>, recuperado el 23 de septiembre de 2005.

⁴⁸ Tomado de sitio web: http://www.culturayturismo.gov.co/cultura_y_turismo/acerca_de/, recuperado el 23 de Septiembre de 2005.

⁴⁹ Tomado de sitio web: <http://www.veedurriadistrital.gov.co/>, recuperado el 23 de Septiembre de 2005.

ANEXO 5: PRINCIPALES PROYECTOS DEL DAAC EN RELACIÓN CON LAS ORGANIZACIONES SOCIALES 2004-2008⁵⁰

Escuela de participación y gestión social

“Es un proyecto que promueve la formación ciudadana, comunitaria y social, con el fin de fortalecer la capacidad de las organizaciones y de los servidores públicos para comprender y transformar las dinámicas sociales y políticas que se tejen en el Distrito Capital en el marco de los postulados del Estado Social de Derecho”.

Tiene como objetivo: “Unificar los esfuerzos y criterios de formación y capacitación que adelantan las entidades del Gobierno Distrital en cooperación con entidades del sector privado, a través del desarrollo de estrategias integrales que basada en el aprendizaje y la construcción de habilidades y aptitudes políticas para el ejercicio de la ciudadanía y del liderazgo comunitario, contribuyan en el desarrollo y puesta en marcha de la política pública de participación, constituyéndose en un componente vital y dinamizador del Sistema Distrital de Participación en lo que a formación se refiere”.

Fortalecimiento y apoyo a las organizaciones sociales

“Es un proyecto que pretende contribuir al cumplimiento de la misión institucional en relación con el fortalecimiento a la organización social y comunal, a la decisión política de hacer visible a las comunidades organizadas de jóvenes, mujeres, personas con discapacidad y grupos étnicos, así como a las organizaciones cuyo escenario de trabajo es el Distrito Capital y finalmente, a la construcción de ciudadanía, del sentido y valor de la política y de la democracia”.

Tiene como objetivo: “Acompañar y apoyar las organizaciones sociales y comunales en el distrito capital, mediante estrategias y acciones que fortalezcan su participación en la gestión pública local y distrital”.

Obras con participación ciudadana

El proyecto tiene como objetivo: “Fortalecer la organización comunitaria y la participación social y ciudadana a través del desarrollo de obras de interés comunitario en espacios públicos que expresan soluciones compartidas ante las necesidades que involucran a las comunidades y la administración Distrital”.

⁵⁰ Tomado de sitio web: <http://www.accioncomunal.gov.co/mision.html>, recuperado el 23 de Septiembre de 2005.

ANEXO 6. ARGUMENTO DE JORGE RAMÍREZ FRENTE AL MODELO PEDAGÓGICO DE COMPETENCIAS

“Frente al modelo de competencias la tarea que tendría la administración es pensar, sustentar y concretar una propuesta alternativa o distinta a lo que se ha venido llamando competencias ciudadanas. No se trata de rechazar el concepto de competencias ciudadanas por sí mismo, sino por el modelo pedagógico que implica. Este es un asunto complicado.

Hay una relación muy estrecha entre la idea de competencias, que se enseñan o se aprenden por el proceso de formación, y los instrumentos de evaluación para verificar si estos niveles de aprendizaje obedecen a unos logros esperados derivados de estas competencias. Hay un conjunto de insumos que se ofrecen en el proceso pedagógico y hay unos indicadores de evaluación, entonces, lo que interesa es que al hacer la evaluación, estos indicadores indiquen el logro de estas competencias sin importar aquí qué pase, y aquí es el proceso pedagógico.

Aquí ocurren varias cosas, primero, que el proceso pedagógico aparece como una caja negra y en un proceso de formación ciudadana, el proceso pedagógico es fundamental porque en el proceso pedagógico se establecen relaciones de poder. Es decir, el discurso aparece como un dispositivo de poder: quién enseña y quién aprende, y eso se traduce en una perspectiva pedagógica que: (1) no admite el diálogo de saberes; (2) no parte del reconocimiento del otro, y el reconocimiento del otro significa reconocer los saberes y las experiencias que el otro tiene con respecto a lo que se le va a enseñar; (3) lo que se le va a enseñar no es objeto de concertación, es decir uno supondría que en un proceso de formación ciudadana, el contenido del proceso formativo debe ser lo que el otro sabe y lo que el otro tiene, no lo que yo le quiero enseñar; y, (4) como el punto de partida no es participativo, uno ve con cierta preocupación que los contenidos en estos procesos se centran en contenidos técnicos, es decir, cómo organizar una reunión, cómo llevar una relatoría, cómo llevar bien las cuentas, cómo hacer buen control social, etc.; pero la pregunta por el sentido... ¿cuál es el sentido político que tiene hacer control social, cuál es el sentido político que tiene hacer bien las cuentas en un proceso comunitario,...? esas son preguntas que, o son muy subyacentes, no son explícitas, o no son verbalizadas, y eso hace que lo que se evalúe en un proceso de estos, sean aspectos cognitivos. Es decir, si aplico una prueba se verifica si los conocimientos que se tienen, verifican y validan estos logros que estaban previstos; pero en un proceso de formación comunitaria lo fundamental en la validez de un aprendizaje es la práctica, es decir, no es aplicar un instrumento para verificar si yo aprendí o no aprendí, sino que los grupos donde yo verifico si aprendí estén en la práctica social trabajada. Esos son algunos de los problemas que están en el fondo de la discusión, pero que evidentemente la discusión hay que verla mucho más a fondo. A mí me preocupa particularmente que se trasladen, así tan mecánicamente, procesos de formación escolar, que son los que tiene el Ministerio de Educación, a procesos de formación comunitaria. Hay cosas que uno no puede trasladar: un enfoque, digamos construido para la escuela formal que aún en la escuela formal tiene muchos problemas, trasladarlo mecánicamente a un espacio de formación de jóvenes, de adultos, de mujeres, de hombres, de ancianos, donde las condiciones son absolutamente distintas.

La discusión no es por el concepto de competencia, porque de una u otra manera, la competencia digamos, objetiviza, hace visible una habilidad, un aprendizaje. Ahora, uno también tendría que evaluar no solamente la objetivación de un aprendizaje sino las condiciones por las cuales uno logra ese aprendizaje. Cuando usted aplica un instrumento para mirar si el estudiantes aprendió o no aprendió, está dejando por fuera el contexto, y evidentemente el contexto es un mediador en el proceso de aprendizaje. Unos buenos métodos pedagógicos son necesarios de evaluar para saber si se aprendió o no se aprendió, pero si yo hago una evaluación independiente de cómo me enseñaron, ahí hay una falla fundamental.

En la EGST estamos avanzando apenas, pero la discusión se traduce en unos principios: (1) el principio de reconocimiento del otro y cuando se habla de reconocimiento del otro es desde sus saberes, sus prácticas, sus experiencias, la fuerza que adquiere el lenguaje en el reconocimiento del otro; que el otro es reconocible por el lenguaje, por tanto el lenguaje es fundamental en el proceso pedagógico; (2) el uso del lenguaje implica una capacidad de diálogo y por tanto poner de relieve la importancia del diálogo de saberes: no se trata por tanto de enseñarle al que no sabe, sino de poner en juego lo que él supuestamente no sabe con lo que sí sabe; (3) el elemento participativo: el proceso de conocimiento no es un proceso individual, es un proceso colectivo, social; (4) la construcción de conocimiento, es decir, la competencia es la expresión de un conocimiento, la competencia no es la expresión de una habilidad sobre un ente, no es un asunto de la conducta, es un asunto del conocimiento; uno expresa una competencia porque tiene un conocimiento sobre esa práctica y ese conocimiento puede ser explícito o implícito,

pero el asunto de la formación es el conocimiento. Ahora, el asunto de la formación también es hacer como un conocimiento, se traduce en, en una práctica concreta y por eso una finalidad metodológica en un proceso de formación es la transformación del experto. No basta con que la gente haga bien las cuentas, es necesario que la gente haga bien las cuentas para mostrar transparencia frente a los demás.

Un proceso pedagógico tiene un contenido ético muy importante y tiene un contenido político muy importante. Un contenido ético en tanto concebir una relación de transparencia del individuo frente a la sociedad, de solidaridad, de cooperación, de acompañamiento. Y es político en tanto un proceso de formación intenta transformar relaciones sociales de poder frente al conocimiento, frente a la manera como se estructura la organización social. Por ejemplo, un proceso de formación que fortalezca la organización social, pero que no desestructura las relaciones de poder que los dirigentes establecen sobre los dirigidos, no tiene ningún sentido, pues perpetúa lo que siempre pasa en las organizaciones. No basta con ser mejores líderes si ser mejor líder significa no tomar conciencia de la relación de poder que el liderazgo establece en el ejercicio de su autoridad en una organización social. La pregunta no es ¿qué es lo que vamos a enseñar?, la pregunta es, ¿qué es lo que vamos a problematizar? Y, luego, ¿cómo lo vamos a problematizar?

La reflexión pedagógica no es una cosa muy extendida, es decir, siempre hemos creído que la reflexión pedagógica es un asunto de los maestros. Se cree que la pedagogía nada tiene que ver con eso de los procesos comunitarios, llegando a una instrumentalización de la pedagogía en los procesos comunitarios. La pedagogía no es una receta de metodologías, es una perspectiva teórica para entender cómo enseñamos o cómo educamos, o desde qué perspectiva educamos, o desde dónde nos paramos para educar, cómo evaluamos lo que enseñamos o cómo evaluamos los aprendizajes a través de los cuales educamos a los niños, los jóvenes o a los adultos.”

MARIO ROITTER
CAROLINA AGREST

CASO PEDAGÓGICO

Los Desafíos del Desarrollo Local: La Acción Comunitaria de la Fundación Minetti en Las Heras-Mendoza

En su larga trayectoria de acción comunitaria, la Fundación Minetti debió sortear múltiples desafíos con el propósito de hacer efectiva la misión que desde el año 1987 guió sus esfuerzos: *“apoyar proyectos e iniciativas que desarrollen las potencialidades de las personas y de las organizaciones de la sociedad civil; promoviendo la incorporación de capacidades para acceder a mejores condiciones de vida”*¹ en las comunidades cercanas a los establecimientos industriales del Grupo.

Desde el año 2000, el Programa de Desarrollo Comunitario constituyó el eje que orientó a la gestión social del Minetti en sus comunidades vecinas, entre ellas aquella localizada en el departamento de Las Heras, Provincia de Mendoza.² Cuatro años más tarde, y luego de un proceso de revisión interna, Minetti puso en marcha una nueva estrategia de inversión social, incorporando la participación comunitaria como elemento clave del nuevo esquema de desarrollo local. La implementación de dicha estrategia implicó buscar formas de involucrar a la comunidad en el diagnóstico de las necesidades a abordar por la empresa, pero las necesidades identificadas en Las Heras no siempre resultaban fáciles de observar para la empresa.

“La idea de efectuar un diagnóstico participativo es buena”, dijo Guillermo Zamora –Jefe de Recursos Humanos de la Planta de Minetti en la localidad de Las Heras–, *“pero lo que me genera ciertas sensaciones contradictorias es el resultado que está arrojando. Creo que tendríamos que tomar en cuenta tanto los beneficios como las posibles dificultades que nos puede traer aparejado abordar la temática de la empleabilidad”*.

Zamora sabía que la propuesta de efectuar un diagnóstico comunitario participativo había sido acertada. Eso llevaba a Minetti a orientarse según un nuevo enfoque para promover el desarrollo local guiado por el criterio de sostenibilidad. Sabía que eran capaces de generar el cambio propuesto pero entendía que la gestión participativa planteaba nuevos desafíos y aquella tarde de octubre, Zamora no era el único que quería conversar sobre el tema.

Bernardo Zunino –Gerente de la Planta del Grupo Minetti en Las Heras– había convocado a todos los miembros del Comité Operativo Local³ (COL) a una reunión para que Carolina Sambataro y Mercedes Grandinetti, trabajadoras sociales de Minetti, presentaran los resultados de los talleres de trabajo realizados en los distritos más vulnerables de la Municipalidad de Las Heras con el propósito de conocer las necesidades e intereses comunitarios. Estos talleres eran una parte muy importante del proceso de diagnóstico comunitario participativo con miras a la elaboración de un programa de desarrollo local que guiaría la inversión social de Minetti en Las Heras para los tres años siguientes.

¹ Fuente: Memoria 1997 de la Fundación Juan Minetti.

² Ver **Anexo 1** con datos demográficos y sociales del Departamento de Las Heras, Provincia de Mendoza.

³ Este comité estaba conformado por el Gerente de Planta, el Jefe de Recursos Humanos y dos trabajadoras sociales.

Si bien los líderes comunitarios estaban participando, eran los resultados de dicho proceso los que generaban el mayor desafío. Las necesidades identificadas por la comunidad eran similares, y de alguna manera recurrentes, en los tres distritos relevados y presentaban un grado de complejidad mayor al esperado inicialmente por el COL.

El inicio de la reunión estaba demorado porque Pablo Ordóñez, el profesional que estaba coordinando el proceso de diagnóstico participativo comunitario, no había llegado aún desde su oficina ubicada en el centro de Mendoza. No obstante, los miembros del COL-Las Heras decidieron comenzar la reunión. Las trabajadoras sociales iniciaron su presentación recapitulando todo el proceso vivido hasta el momento, para dar un marco a lo que sería el eje central del encuentro: cómo dar respuesta a las necesidades de empleo en Las Heras que comenzaban a expresarse en las consultas a la comunidad.

El Grupo Minetti

El Grupo Minetti⁴ nació como una empresa familiar en el año 1930, cuando Juan Minetti -luego de una exitosa experiencia en el sector harinero - puso en funcionamiento la primera fábrica dedicada a la producción de cemento Portland ubicada en Córdoba⁵ con la idea de satisfacer la demanda interna de la República Argentina, en ese entonces abastecida por productos de origen extranjero.

Desde la década de 1970, Minetti enfrentó sucesivos cambios en su organización gerencial y composición de su capital accionario hasta que, en 1999, el entonces Grupo Holderbank de Suiza, luego HOLCIM - líder mundial en producción de cemento, agregados, hormigones y servicios vinculados a la industria de la construcción- adquirió la mayoría del paquete accionario de Minetti, integrando a dicha empresa a su estructura corporativa. En ese mismo año, y contando con el respaldo del grupo suizo, Minetti se fusionó con Corcermar S.A. -la tercera compañía cementera de la Argentina.⁶

Para el año 2003, Minetti se consolidaba como el segundo productor y comercializador de cemento y hormigón elaborado de la República Argentina, empleando a 650 personas en todo el país y contando con cuatro centros industriales localizados en las provincias de Córdoba (Plantas Norte y Sur), Mendoza (Planta Capdeville), Jujuy (Planta Puesto Viejo) y Buenos Aires (planta de molienda Campana-Zárate). (Ver **Anexo 2**)

Durante los últimos años, la visión que actuó como principio guía del Grupo Minetti, como parte del grupo HOLCIM, era “ser la compañía más respetada y atractiva de nuestra industria a nivel mundial creando valor para todos nuestros ‘stakeholders’ (partes interesadas)”.⁷ Asimismo, los objetivos estratégicos⁸ del Grupo resaltaban la necesidad de “establecer (...) los más altos estándares de satisfacción del cliente en nuestra industria, a través de productos y servicios innovadores” y “asegurar la posición competitiva más fuerte en nuestros mercados principales (...)”, así como también actuar con miras a “demostrar continuamente nuestro compromiso con el desarrollo sostenible del medio ambiente, y desempeñar un papel visible de liderazgo en cuanto a la responsabilidad social dentro de nuestra esfera de influencia”. Además, destacaban la necesidad de “mantener un diálogo activo con los gobiernos, las organizaciones y las ONGs, y ser reconocidos como socio valioso y confiable”.

⁴ Fuente: Grupo Minetti/IARSE, 2004, Grupo Minetti. Responsabilidad Social Empresaria. Caso de Inversión Social Privada 2003, Córdoba.

⁵ La Provincia de Córdoba se encontraba localizada en el centro del territorio nacional argentino.

⁶ Fuente: 12/11/2005. <http://www.grupominetti.com/viewpg.asp?Cod=29&Cod2=7> <http://www.grupominetti.com/viewpg.asp?Cod=29&Cod2=7>

⁷ Fuente: 12/11/2005. <http://www.grupominetti.com/viewpg.asp?Cod=30>

⁸ Ibid.

La Fundación Minetti

La Fundación Minetti había sido creada en la ciudad de Córdoba en 1987 por la empresa Juan Minetti S.A. como una institución privada sin fines de lucro, con la misión de “*contribuir al desarrollo social sustentable*”⁹ y con el propósito de “*sistematizar y potenciar la labor de extensión a la comunidad que venía realizando la empresa*”.¹⁰

Desde sus orígenes, la Fundación había apoyado “*la generación de proyectos e iniciativas que desarrollen las potencialidades de las personas y sus organizaciones; promoviendo la incorporación de capacidades para acceder a mejores condiciones de vida*”.¹¹ Para cumplir con dicho objetivo, desde su sede en la ciudad de Córdoba¹², la Fundación Minetti impulsaba iniciativas en las áreas de educación, desarrollo social y medio ambiente, a través de la gestión de donaciones, de proyectos realizados mediante alianzas con otros actores públicos y privados del ámbito nacional e internacional y de proyectos de intervención directa, es decir, formulados y ejecutados por la misma fundación.¹³

La Fundación Minetti focalizaba su intervención en las localidades donde la compañía desarrollaba su “*actividad industrial como forma de fortalecer el compromiso empresarial con su entorno físico, social e institucional*”.¹⁴ Específicamente, su accionar se había iniciado en Córdoba Capital y Malagueño (Provincia de Córdoba), y con el correr de los años se había expandido a las localidades de Las Heras (Provincia de Mendoza), Puesto Viejo (Provincia de Jujuy) y Zárate-Campana (Provincia de Buenos Aires). En estas localidades buscaba beneficiar a docentes, alumnos, jóvenes, ancianos, así como a diversas organizaciones civiles presentes en estas regiones.¹⁵

El Programa de Desarrollo Comunitario

Hasta el año 2000, el accionar de la Fundación Minetti en materia de apoyo comunitario otorgó un lugar central a aquellos programas y proyectos desarrollados en la provincia de Córdoba. Andrea Schettini - Directora de Proyectos de la Fundación Minetti - explicaba que dicha focalización geográfica se debía “a la cercanía a la sede de la fundación y la poca inserción en las otras comunidades, como en el caso de Mendoza”.

De ahí que la gran mayoría de las organizaciones sociales en Las Heras no tuvieran en esa época un conocimiento directo previo de la Fundación. Como recordaba la vice-directora de una escuela local: “*Yo sí conocía a la fábrica, porque pasaba por ahí todos los días para ir y volver de mi trabajo. Sabía que hacían cemento y que parte de los habitantes del barrio Yapeyú trabajaban ahí. A la fundación no la conocía*”.

Otra dirigente social comentaba que si bien no conocía a la fundación, se encontraba vinculada a la planta de Minetti desde el año el año 1992 a partir de una donación de cemento y materiales didácticos para la construcción y equipamiento de un jardín de infantes así como también a través de posteriores pedidos de donaciones.

⁹ Fuente: Memoria 1999 de la Fundación Juan Minetti.

¹⁰ Fuente: 12/11/2005. http://www.fundacionminetti.com.ar/menu_02_historia.htm

¹¹ Fuente: Memoria 1997 de la Fundación Juan Minetti

¹² La ciudad de Córdoba era la ciudad capital de la Provincia de Córdoba (Ver **Anexo 2**).

¹³ Fuente: Memoria 1999 de la Fundación Juan Minetti

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Fuente: 12/11/2005. <http://www.fundacionminetti.com.ar/destinatarios.htm>

Universidad de San Andrés, Vito Dumas 284 (B1644BID) Victoria, Buenos Aires, Argentina. Tel.:(54 11) 4725-7023.

E-mail: responsabilidasocial@udesa.edu.ar

Minetti despertaba opiniones encontradas en Las Heras, ya que si bien se resaltaban argumentos como “*es una buena empresa dentro de la provincia*” no pasaban inadvertidos argumentos como “*la fábrica nos contaminaba todo el día, yo pensaba que nos iba a arruinar los pulmones a todo el barrio*”. Una posible razón de esta última percepción radicaba, según Zunino, en que:

La historia de las cementeras en el país es que son sucias, maltratan al medio ambiente y emiten polvo a la atmósfera. Y nosotros tanto Minetti como Corcemar en Mendoza éramos el símbolo de la polución. Cada vez que salía una nota en los diarios respecto de temas medio ambientales aparecía la chimenea de la planta de Panquehua, la chimenea de Corcemar, con una pluma de humo. Creo que la misma comunidad nos fue obligando, dando pautas a que nosotros cambiemos nuestro enfoque, a lo cual se sumó el énfasis otorgado por Holcim a los principios de sostenibilidad ambiental.

En 1999, las políticas definidas a partir del nuevo gerenciamiento del Grupo Minetti subrayaron la relevancia del trabajo de la fundación para la empresa.¹⁶ Cómo línea corporativa de la empresa, y conjuntamente con la Fundación, se decidió reforzar el trabajo en las comunidades cercanas a los establecimientos industriales de Minetti. Así, en el mes de noviembre de dicho año se llevó a cabo un Taller de Planeamiento Social Estratégico, como una forma de aportar a la definición del Plan de Desarrollo Social de la Fundación Minetti a ejecutarse a partir del año 2001. Dicho taller contó con la coordinación de IDIS -Instituto para el Desarrollo e Inversión Social/Brasil-.¹⁷ El taller contó con la participación del Presidente del Directorio, Gerencia General Corporativa, Gerencia Técnica Corporativa, Gerencia Recursos Humanos Corporativa, Gerencia de Relaciones Institucionales Corporativa, Gerencia de Plantas y Fundación Minetti.¹⁸

Como resultado de dicho taller se definió que el objetivo del Plan de Desarrollo Social de la Fundación sería: “*promover un desarrollo social pro-activo, participativo y sostenible en el tiempo, para favorecer que los ciudadanos habitantes de las comunidades vecinas a nuestros centros de producción accedan a mayores y mejores oportunidades de calidad de vida*”.¹⁹

De dicho plan se desprendió el Programa de Desarrollo Comunitario (PDC), tomando como insumo para su diseño a los diagnósticos locales de Las Heras-Mendoza, Malagueño-Córdoba y Puesto Viejo-Jujuy realizado por las trabajadoras sociales de cada una de las plantas. El objetivo general del PDC era “*promover el fortalecimiento de las organizaciones sociales formales e informales de la sociedad civil de las comunidades, para facilitar la participación, comunicación e integración de los distintos sectores (públicos/privados) y afianzar los respectivos procesos de autogestión*”.²⁰

De dicho programa se desprendían tres sub-programas específicos,²¹ los cuales se encontraban transversalmente unidos por la idea del aprendizaje como variable continua.²²

- Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil a Escala Local,
- Respaldo a Iniciativas Microeconómicas de Base Familiar o Comunitaria, y
- Apoyo a la Calidad Educativa

¹⁶ La compra de la mayoría de las acciones por parte de Holcim significó el fortalecimiento de las actividades comunitarias que venía desarrollando la Fundación, motivado por el consolidado compromiso de dicho grupo suizo por el desarrollo sostenible, principio que lo había llevado a participar en 1992 en la Cumbre de Río de Janeiro, junto a 160 compañías internacionales.

¹⁷ En español: Instituto para el Desarrollo de la Inversión Social/Brasil

¹⁸ Fuente: Memoria 2000 de la Fundación Juan Minetti.

¹⁹ Ibid, p.26, itálicas en original.

²⁰ Fundación Minetti, Programa de Desarrollo Comunitario, p.3.

²¹ Ver **Anexo 3** para mayor información sobre los subprogramas del Programa de Desarrollo Comunitario

²² Fuente: Memoria 2001 de la Fundación Minetti.

El PDC trajo consigo un nuevo esquema organizacional a fin de posibilitar su ejecución. El nuevo modelo, se sustentaba en el ámbito local o comunitario en la figura de los COLs, localizados en cada una de las cuatro plantas de la compañía y conformados por el Gerente de Planta, el Jefe de Recursos Humanos y las trabajadoras sociales de las respectivas localidades. Bajo este esquema, las trabajadoras sociales de las plantas industriales vieron re-orientada su función: de ocuparse de cuestiones internas ligadas a atender situaciones de empleados pasaron a abocarse a la gestión comunitaria. Las trabajadoras sociales eran las encargadas de las tareas operativas y del trabajo de campo, el cual era reportado directamente a la Fundación Minetti, pero siempre *vía* el COL. Una de las trabajadoras sociales de la planta de Las Heras explicaba al respecto: “*Nosotras vamos ejecutando actividades en conjunto con el Gerente de Planta y el Jefe de Recursos Humanos y en permanente contacto con la fundación. Pero las acciones se reportan formalmente a través de la fábrica*” –Gerente de Planta y Jefe de Recursos Humanos de Las Heras- a la Fundación.

El COL de Las Heras inició su acercamiento a la comunidad a través de la realización de visitas de presentación a todas las organizaciones y escuelas del Departamento, así como a la Municipalidad. Posteriormente, invitaron a las organizaciones a participar en el nuevo programa de desarrollo comunitario mediante la presentación de proyectos.

Sin embargo, el lanzamiento del PDC en Las Heras se vio signado por la fusión de Minetti con Corcemar S.A., generando una importante reducción de personal. Al respecto, Zunino recordaba: “*Las Heras fue la localidad donde la fusión tuvo mayor impacto porque tuvimos que dejar una sola planta en operaciones y cerrar dos, lo que dejó a 300 personas fuera de la empresa. El desafío era seguir siendo buenos vecinos pero sin generar todo el empleo que la comunidad nos demandaba*”.

En un mismo orden de ideas, Guillermo Zamora resaltaba:

La comunidad en general había quedado muy resentida con Minetti porque era una fuente de trabajo muy importante. En una oportunidad fuimos a realizar el seguimiento de un proyecto con directivos de la Fundación y una de las mujeres que participaban del proyecto se le acercó a uno de ellos y le dijo: ‘a mi hijo lo echaron’. Y sí, tenía razón. Pero estábamos apoyando un proyecto dónde ella estaba, es decir indirectamente estábamos conteniendo a su familia. Lamentablemente hubo gente que se quedó afuera. Por eso, hay que tener mucho cuidado con las expectativas, porque la comunidad en definitiva lo que quiere es trabajo y ahí es donde uno tiene que aprender a decir, ‘yo no puedo darte trabajo ahora’ y tratar de escuchar a todo el mundo.

Andrea Schettini explicaba que fue en dicho contexto que el COL debió poco a poco ir trabajando a fin de “*superar la resistencia de la comunidad, explicando que lo que se quería hacer era una inversión social en la comunidad. Pero lo que la gente reclamaba eran fuentes de trabajo, porque la fusión había impactado mucho (...) Fue difícil comenzar con este nuevo proyecto, crear un nuevo lazo, un nuevo vínculo con las organizaciones para posicionar tanto a la Fundación como a la empresa en otro rol*”. Carolina Sambataro acordaba con dicha observación:

La gente preguntaba para qué Minetti hace todo esto, qué saca de esto, si hay segundas intenciones en todo esto. Estaban acostumbrados a trabajar con el Estado o con las ONGs. Romper con este esquema fue bastante difícil. Después tuvimos que empezar a elaborar con las organizaciones proyectos, que se adecuaran tanto a sus necesidades sentidas como a nuestras líneas de acción. Eso fue mucho más difícil ya que muchas organizaciones nunca habían hecho un proyecto.

Operatoria del Programa de Desarrollo Comunitario

El modelo de gestión del PDC se iniciaba con el llamado a concurso para la presentación de proyectos vinculados a los subprogramas de Apoyo a Proyectos Educativos y Apoyo al Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil. En la primera línea de acción, la convocatoria se encontraba destinada a escuelas públicas de Las Heras de los niveles inicial y primario así como a organizaciones comunitarias, mientras que la segunda estaba dirigida exclusivamente a entidades sin fines de lucro y a organizaciones comunitarias.

Según lo explicado por las trabajadoras sociales a cargo de la convocatoria, el propósito de este mecanismo era poner en un primer plano a la responsabilidad de las organizaciones:

La presentación de proyectos nos permitió observar a qué se comprometen las organizaciones, a qué nos tenemos que comprometer nosotros, quiénes van a ser responsables de esta ejecución y qué se quería lograr. Antes las donaciones se realizaban y después no se sabía nada más de la organización, si realmente se ejecutó o qué se hizo, cómo se hizo y para quién. En este sentido, la convocatoria fue una herramienta superadora de la anterior modalidad de trabajo.

Otro de los beneficios de las convocatorias realizadas en función de un calendario con fechas de presentación era, según lo comentado por Carolina Sambataro, que “*evita tener que recibir los proyectos durante el año, lo cual contribuye al orden interno nuestro, para poder ir monitoreando, evaluando a la vez, compartiendo experiencias y avances de los proyectos entre todos, haciendo desembolsos*”.

En el año 2002 se llamó por primera vez a convocatoria para aplicar a los Fondos de Apoyo a la Calidad Educativa y Apoyo al Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil. En ambos fondos, el financiamiento otorgado por la Fundación sería de hasta \$3.000²³ por proyecto, cubriendo hasta diez y tres proyectos al año respectivamente. Asimismo, se estableció un lapso de ejecución que se correspondía a la de un ciclo lectivo. (Ver **Anexo 4**)

A partir del 2003, la fundación articuló un fondo único para los subprogramas de Apoyo a la Calidad Educativa y Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil, denominado Fondo de Apoyo a Proyectos Comunitarios, destinado a organizaciones de base de las localidades donde se ejecutaba el Programa de Desarrollo Comunitario, entre ellas Las Heras. En este esquema, se seleccionarían 12 proyectos al año entre ambas líneas, incrementándose el monto total otorgado por proyecto a \$4.000,²⁴ con un plazo de ejecución de 8 meses. (Ver **Anexo 5**)

A partir del año 2004 se comenzó a trabajar con plazos de ejecución más largos, al plantearse la posibilidad de presentación de proyectos bianuales a ciertas entidades institucionalmente organizadas. Dicho cambio respondió tanto a factores internos del COL, en virtud de que, como explicaban las trabajadoras sociales, “*cuando llegaba fin de año lo que se podía hacer era sólo una revisión parcial del proceso dado que había cosas que todavía quedaban por ejecutarse, juntándose los tiempos del proceso con los de inicio del año siguiente*” como, por otro lado, el reclamo de las organizaciones comunitarias frente a la imposibilidad de presentar impactos sociales profundos o aquellos resultados esperados por Minetti.

²³ Hasta fines del 2001, 1 peso argentino era equivalente a 1 dólar de los Estados Unidos de Norteamérica. Con posterioridad a la devaluación realizada a fines del año 2001, el tipo de cambio peso argentino-dólar estadounidense giró en torno a \$3 – US\$1.

²⁴ Aproximadamente US\$ 1333.

Desde el inicio del PDC la convocatoria de proyectos contemplaba la realización de una Jornada de Capacitación obligatoria, en la temática de diseño de proyectos destinada a todas las escuelas y organizaciones que tuvieran la intención de participar en el concurso.

Además, la estrategia de capacitación en Las Heras abarcaba temáticas seleccionadas por el COL a partir de las necesidades percibidas en los monitoreos realizados. Así, el COL desarrolló módulos de capacitación en temáticas como ‘el cambio cultural de nuestras organizaciones’, ‘sustentabilidad’, ‘formación de empleabilidad’, ‘evaluación de procesos sociales’, etc. (Ver **Anexo 6**) destinadas a aquellas entidades que hubiesen participado de convocatorias, con independencia del hecho de haber sido seleccionadas o no. En este sentido, las trabajadoras sociales resaltaban: “*Siempre se convocó a todas las organizaciones que presentaron proyectos, hayan sido o no seleccionados, con la idea de no perder el contacto, ya que un simple proyecto no puede determinar una relación. Queremos tener la mayor cantidad de vínculos y redes para poder trabajar*”.

Por otra parte, el subprograma de iniciativas macroeconómicas de base familiar o comunitaria no contaba con una operatoria tan formal como la que permitía la convocatoria a presentación de proyectos. Al respecto, Andrea Schettini explicaba que:

La línea de microeconomía es nuestra línea más débil, en la que hemos tenido menos desarrollo, más inquietudes y más preguntas de cómo resolverla. Lo que hicimos fue conectarnos con organizaciones que ya estaban trabajando en este tema, porque nosotros no tenemos un perfil propio ni recursos humanos formados específicamente para lo que es microemprendimientos o desarrollo de microempresarios. En este subprograma fue distinta la estrategia, no se realizaron convocatorias sino que se seleccionó y se definió un par de organizaciones que estratégicamente ya venían desarrollando el tema, asociándonos con ellos.

Dicha percepción era compartida por Guillermo Zamora quien comentaba: *El tema de los microemprendimientos es un aspecto que le hemos buscado la vuelta, hemos organizado cursos de todo tipo. Pero es muy complejo. Hemos visto muy pocos casos de éxito en Las Heras. Siempre se chocan con una barrera como la comercialización, la exposición pública.*

La misma percepción fue transmitida por los coordinadores de proyectos de Cáritas, socios del COL de Las Heras en ésta temática, quienes subrayaron:

En el desarrollo de los microemprendimientos, la principal dificultad la encontramos cuando los proyectos entran en la fase de la comercialización, es ahí donde tenemos el principal cuello de botella. Y esto no solamente lo viene sufriendo Cáritas, sino todos los que están trabajando en el ámbito de microemprendimientos. Es por eso que nos hemos unido a otras organizaciones para pensar juntos sobre el tema.

Resultados del Programa de Desarrollo Comunitario

Durante los cuatro años que duró este programa, el COL de Las Heras implementó 99 proyectos en cooperación con más de 60 entidades locales, (Ver **Anexos 7a y 7b**) acompañando a las organizaciones de la sociedad civil y escuelas durante la gestión de sus proyectos. (Ver **Anexo 8**).

La implementación del PDC logró, en opinión de Guillermo Zamora, “*estructurar el accionar social de Minetti, ya que nos dio herramientas para contestar por sí o por no a los requerimientos de la comunidad. Además, nos dio las herramientas para poder tener una visión clara de qué es lo que estamos haciendo y adonde podíamos llegar. En este sentido, es muy clara la diferencia con la época en la que hacíamos donaciones puras*”.

Complementariamente, las trabajadoras sociales de Las Heras opinaban que uno de los resultados obtenidos por el PDC había sido la posibilidad de pasar “*del asistencialismo a la promoción*”, al promover el desarrollo de habilidades vinculadas a la gestión de proyectos y el establecimiento de compromisos entre las entidades comunitarias. Andrea Schettini coincidía con el argumento anterior al identificar entre los múltiples productos obtenidos “*la instalación del trabajo por proyecto y no por demanda de donación*”. Por su parte, Bernardo Zunino pensaba que “*la tarea que hicimos con la comunidad fue relevante porque hoy yo te puedo decir que Las Heras nos ve como buenos vecinos, a pesar que le estamos dando trabajo a mucha menos gente de la que le dábamos en 1999*”.

Las entidades comunitarias resaltaban como un resultado del PDC la posibilidad de compartir proyectos convergentes con empresas y fundaciones empresarias. Al respecto, los coordinadores de entidades comunitarias destacaban la contribución de estos espacios al intercambio e identificación de problemáticas y realidades comunes entre organizaciones, aunque en ciertas oportunidades, y siempre dentro de una tónica positiva, algunos coordinadores señalaban que en ocasiones las capacitaciones “*no respondían del todo a las necesidades inmediatas de las organizaciones locales*”.

No obstante, los resultados en algunos de los proyectos diseñados dentro del marco del PDC no dejaron al COL del todo satisfecho. Así lo explicaba Guillermo Zamora al sostener: “*Estábamos sufriendo con algunos proyectos, especialmente los que se hacen con el Estado. Pero aprendimos que si bien trabajar con el Estado es complicado, al Estado lo tenemos que involucrar y comprometer aunque sea más fácil trabajar directamente con las comunidades*”.

Específicamente, según los informes de las trabajadoras sociales, las dificultades en la coordinación con instituciones del sector público se vieron reflejadas en los proyectos financiados con el Fondo de Apoyo a la Calidad Educativa. Más allá de la rigidez institucional de la Dirección General de Escuelas²⁵, Andrea Schettini sostenía que “*las escuelas fueron uno de los actores más reticentes*”. Ello se debió, en opinión de las trabajadoras sociales, a que “*las directoras no quieren asumir responsabilidades adicionales que no tienen que ver con el currículum escolar*”.

La Finalización del Programa de Desarrollo Comunitario y el Nuevo Plan Estratégico de Inversión Social Minetti 2005-2008

A fines de año 2004 Minetti inició un proceso que llevaría a modificar su enfoque de trabajo en las comunidades y a finalizar el PDC. IDIS –consultora a cargo de la coordinación del proceso de rediseño y de elaboración del nuevo enfoque- elaboró el “Plan Estratégico de Inversión Social Minetti” con el propósito de “orientar el crecimiento y desarrollo de la Inversión Social de Minetti para el período 2005-2008”.²⁶ Dicho plan buscaba desarrollar una visión estratégica para las inversiones sociales de Minetti con base en las expectativas y los deseos de los accionistas, consejeros y miembros de la administración de la empresa.

Para su realización se utilizaron diversas fuentes de información y metodologías, tales como: consultas de documentos e informes, entrevistas con directivos del Grupo Minetti, talleres de trabajo con miembros de Comité Directivo y de los COLs. El Plan resultó de un análisis de los escenarios y tendencias para la inversión social como así también de un diagnóstico del PDC. Como resultado de dicho análisis fueron identificadas las oportunidades, amenazas y fortalezas de Minetti. (Ver **Anexo 9**)

No obstante los resultados alcanzados por el PDC, múltiples factores motivaron el paso de dicho Programa al nuevo esquema de Inversión Social de Minetti. El Ingeniero Zunino recordaba algunas de las posiciones que orientaron el cambio: “*Si nosotros le quitábamos el apoyo a algunos de los emprendimientos que estábamos financiando, se hubieran caído y eso es precisamente lo que nos*

²⁵ Ente público a cargo de la política educativa en el ámbito de la Provincia de Mendoza.

²⁶ Fuente: IDIS, 2004, Resumen Ejecutivo: Plan Estratégico de Inversión Social Minetti 2005-2008, p.3

estamos cuestionando ahora. Yo creo que nosotros estábamos haciendo asistencialismo sin querer hacerlo”.

En igual sentido, Guillermo Zamora comentaba: *Nos dimos cuenta que los proyectos no eran autosustentables, empiezan un año y terminan al otro. Queremos seguir haciendo. Pero queremos hacer algo más, algo que deje resultados: si estamos poniendo \$50, pongamos \$300 pero tratemos de cambiar esta realidad. Hoy estamos cambiando la realidad parcialmente y creemos que nosotros podemos hacer otra cosa.*

Asimismo, Andrea Schettini explicaba:

Después de tres o cuatro años haciendo una convocatoria a organizaciones de tipo anual, empezamos a tener un desgaste, a crear en realidad cierto clientelismo, algún tipo de dependencia con las organizaciones. Si bien este esquema en un momento les permitió crecer a ciertas organizaciones que no sabían presentar un proyecto y menos evaluarlo. Pero cuando empieza a reiterarse año tras año, nos encontramos con que tenemos un grupo que está siempre esperando que haya una convocatoria, y que espera que Minetti les dé financiamiento. Y notamos que nos estábamos quedando en una serie de pequeños proyectos, porque estos son proyectos de poca envergadura presupuestaria y también poco alcance e impacto.

Las trabajadoras sociales resaltaban también otros factores impulsores del cambio:

- *“Al trabajar con 30 proyectos por año no terminábamos de monitorearlos completamente a todos ni podíamos estar tan cerca como queríamos de las organizaciones”*
- *“Veníamos trabajando con un programa que ya estaba elaborado. En la Argentina, donde todos los días están cambiando las cosas, un programa de hace cuatro años ya no se estaba adaptando más”*
- *“El PDC era un programa común para todas las localidades de la empresa, tanto para Jujuy, como para Córdoba y Campana y en realidad, son realidades completamente distintas”*
- *“Tenemos que evitar dispersar recursos en tantos proyectos que no tengan vinculación entre sí”*
- *“Esto de que haya tres líneas de acción permite ordenarte pero también te limita. Los proyectos que nos presentaban las organizaciones tenían que encajar en las tres líneas de acción. Está bien que sea así porque tampoco puedes estar financiando cualquier cosa que se te presente. Pero las tres líneas que teníamos eran amplísimas (...)”*

El Plan elaborado por IDIS buscaba equilibrar la experiencia programática que fue adquirida en el período anterior (2000-2004) con nuevas áreas que necesitaban ser incorporadas para el logro de un Desarrollo Comunitario Integral e Integrado.²⁷ Asimismo, desde un punto de vista gerencial, la consultora recomendó a Minetti continuar actuando a través de programas y proyectos a fin de que la inversión social en desarrollo comunitario fuera eficiente y eficaz, subrayando la relevancia de abordar al “Desarrollo Comunitario, no más como un Programa sino como Foco Estratégico para cualquier acción de inversión social”²⁸ lo cual implicaba que cualquier programa a ser establecido se debía

²⁷ Ibid. p.18

²⁸ Ibid. p.11

Universidad de San Andrés, Vito Dumas 284 (B1644BID) Victoria, Buenos Aires, Argentina. Tel.:(54 11) 4725-7023.

E-mail: responsabilidasocial@udesa.edu.ar

justificar por los resultados que debería producir en el desarrollo comunitario.²⁹ Para ello se presentó una Matriz Programática conformada por:

- - Programas Sectoriales de Desarrollo: atención de sectores de salud, educación, cultura, medio ambiente, creación de empleo a través de la mejora de servicios existentes o mediante la introducción de nuevos elementos para el desarrollo de dichos sectores.³⁰
- - Programas Transversales: destinados a mejorar el desempeño de las intervenciones sectoriales a través del desarrollo sistemático de aquellos componentes críticos para su éxito. Los programas transversales comprendían: a) desarrollo de liderazgo local, b) desarrollo de organizaciones sociales, c) desarrollo de redes sociales locales, d) apoyo técnico, e) comunicación interna al grupo y externa a la sociedad y f) voluntariado.³¹

Bajo este plan estratégico se resaltaba el hecho de que “todos los programas contenidos en la Matriz Programática representan un Marco de Referencia para cada comunidad.³²(...) En este sentido, y a diferencia del Programa de Desarrollo Comunitario, una vez aprobado este Plan de Inversión Social se debe dar prioridad para que cada comunidad prepare su Plan de Acción donde irá identificando sus necesidades propias, su potencial realizador, y seleccionando los Programas Prioritarios que pretende implantar”.³³

El Cambio de Enfoque y las Reacciones Iniciales

En diciembre del año 2004 las trabajadoras sociales de Las Heras, como todos los años anteriores, convocaron a las organizaciones comunitarias con las cuales venían trabajando. Pero ese año el propósito de dicha convocatoria no fue, como en anteriores ocasiones, informarles sobre el esquema de convocatorias para el año entrante, sino explicarles que el PDC había llegado a su fin. Si bien Minetti continuaría trabajando con la comunidad de Las Heras, durante el año 2005 la Fundación no financiaría proyectos comunitarios en dicha localidad.

Esta decisión generó en las organizaciones comunitarias distintas reacciones. Por ejemplo, la coordinadora de uno de los proyectos apoyados por Minetti recordaba su sorpresa al recibir dicha novedad:

Hace poco nos dijeron sobre la reestructuración del PDC. A nosotros nos quedaban dos entregas de dinero. Cuando nos estaban por dar la segunda nos dijeron que tratáramos de reestructurar el proyecto sin contar con la última entrega. Nosotras hicimos la reestructuración para llegar hasta fin de año, pero nos quedamos sin medio año de financiamiento, aunque con toda la esperanza de que vamos a poder presentar otro proyecto y que todo va a continuar de la misma manera. Los procesos hechos por las personas son interesantísimos y sería una pena que se cortaran. El proyecto sería muy difícil de sostener sin un mínimo de dinero. La principal contribución de Minetti ha sido apostar y creer en las pequeñas experiencias. Tengo esperanzas de que continúen favoreciendo a este tipo de proyectos.

Al respecto, la vice-directora de una escuela local comentó:

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid, p. 19

³¹ Ibid

³² Se entiende por cada comunidad, las comunidades cercanas a los establecimientos industriales de Minetti.

³³ Ibid, p.24

El segundo ciclo de capacitación de maestras nos ha quedado pendiente. Yo se lo planteé a la Fundación, pero este año ellas decidieron no llevar a cabo más proyectos, me contaron que iba a ser una etapa de evaluación y diagnóstico ya que querían hacer proyectos a más largo plazo. Lo interesante sería que las facilidades educativas ya instaladas puedan ser utilizados por todos los niños y por eso, continuar con la capacitación del personal docente es fundamental.

Un coordinador de Caritas reflexionaba sobre el impacto que esto tuvo sobre varias organizaciones:

Yo participé de la reunión cuando Minetti les presentó el cambio de enfoque a las organizaciones y vi ciertas reacciones en otras organizaciones donde el financiamiento de Minetti era fundamental para desarrollar las actividades cotidianas con los niños. Por suerte, nosotros como institución tenemos otra capacidad de búsqueda de recursos y de organización. Nuestros proyectos y actividades no se detuvieron, porque constituían sólo una parte de nuestra línea de acción. Además, la focalización a nosotros nos conviene, porque también podemos plegarnos, podemos coordinar las distintas prioridades que tenga Minetti con las nuestras. Si Minetti prioriza trabajar en salud, la problemática de salud nosotros la atendemos cotidianamente, por lo tanto nos va a venir bien que apoyen eso. Educación y trabajo también porque lo estamos trabajando. Nosotros tenemos muchas líneas para apoyar, por eso nos parece interesante acompañar este proyecto. Porque para nosotros también es una herramienta válida para ver qué vamos a estar haciendo en cada lugar.

Paralelamente, el cambio también se tradujo en dudas y temores al interior del COL de Las Heras. Las trabajadoras sociales reflexionaban al respecto: *“Cambiar es todo un desafío. Hace cuatro años que venimos con la convocatoria de proyectos y este año dijimos no, este año vamos a hacer un diagnóstico, vamos a ver con quienes trabajar y para qué. Esto ha cambiado el esquema de todos. Y es difícil, no es que basta convocar y todos participan, tiene sus ventajas y sus desventajas”.*

Pero las reservas continuaron estando presentes entre las trabajadoras sociales al preguntarse, *“¿Van a querer participar de esto?”, “¿No van a querer?”, “¿Les va a interesar?”, “¿No les va a interesar?”.* Las trabajadoras sociales trataban de tranquilizarse mutuamente destacando que: *“La gente llama, quieren saber cómo va el proceso. Muchas organizaciones se comunicaron para ver en qué grupo se incluían, cuándo eran las reuniones, con quién, quién era la persona de contacto. En realidad todos lo han aceptado, todos han visto a la propuesta como novedosa, y la cantidad de gente que participa de las reuniones supera nuestras expectativas previas”.*

Pero, no podían dejar de dudar: *“¿Están participando porque realmente lo sienten o porque quieren que sigamos financiando proyectos?”*, y terminaban diciendo: *“es un riesgo que siempre vamos a correr”.*

El Diagnóstico Participativo

En el año 2005 comenzó la puesta en marcha de la estrategia de inversión social de Minetti en Las Heras mediante la realización de un diagnóstico comunitario participativo que debía servir de insumo para la elaboración del Plan de Acción a implementarse en dicha localidad.

En palabras de Zamora, el objetivo del diagnóstico era

Acceder a una mirada mucho más fresca, mucho más técnica de la realidad de Las Heras, dejando de lado nuestro corazoncito. Este diagnóstico nos va a dar una foto aérea y después va a entrar en detalle de lo que a lo mejor nosotros no vemos, ya que estamos dentro de la comunidad, o a lo mejor lo vemos pero lo estamos viendo con una carga histórica, que es la

Universidad de San Andrés, Vito Dumas 284 (B1644BID) Victoria, Buenos Aires, Argentina. Tel.:(54 11) 4725-7023.

E-mail: responsabilidasocial@udesa.edu.ar

carga histórica de lo que Minetti viene haciendo hace años. A lo mejor nosotros mismos hacemos lo que nosotros mismos nos estamos escuchando o lo que nos gusta hacer o en lo que creemos tener capacidad de hacer.

De ahí que la diferencia con el proceso de diseño del PDC (2000-2004) radicaba -según Zamora- en que el nuevo diagnóstico

Tiene mucha más profundidad, está hecho por alguien totalmente descontaminado de nuestros conceptos y va a bajar a todos los estratos. A lo mejor antes nosotros no le preguntábamos a los otros empresarios qué es lo que ellos visualizaban como necesario. Hoy se está bajando a las organizaciones, al Estado, a los empresarios, a las organizaciones intermedias de todo tipo, y lo está haciendo un tercero, porque uno sin darse cuenta pone sus filtro.

La Asociación Emprender Mendoza³⁴ (AsEM) fue la institución seleccionada por el COL de Las Heras para llevar a cabo el diagnóstico comunitario. Dicha organización fue seleccionada por sus antecedentes en el trabajo con la comunidad de Las Heras. Como explicaban las trabajadoras sociales,

Se los seleccionó por la llegada y contactos que tienen”, aclarando que “no es que AsEM lo está haciendo sola y nos va a entregar una carpeta terminada. En realidad a las reuniones vamos nosotros, las organizamos nosotros, nosotros asistimos a las actividades donde participan las organizaciones. Sólo que ellos de alguna manera dirigen algunos aspectos del proceso, pero es una cuestión conjunta.

La primera etapa del diagnóstico comunitario comenzó con el análisis de datos duros referentes al desarrollo socio-económico de la localidad de Las Heras. Para ello, se relevaron datos estadísticos y otras fuentes de información secundaria disponibles entre las cuales se encontraba el Plan Estratégico del Municipio de Las Heras para los próximos diez años.

Del análisis de la información disponible, resultó que los distritos Capdevilla, El Algarrobal, El Borbollón y El Pastal sobresalían por la crudeza de los indicadores socio-económicos examinados. (Ver **Anexo 10**) Geográficamente interconectados y comprendiendo a un total de 22.047 habitantes, dichos distritos conformaban una zona que combinaba elementos propios de localidades urbanas y rurales, conformando un ámbito urbano-rural. Entre las características más relevantes de la zona en cuestión, los coordinadores del proceso participativo subrayaron.³⁵

- 34% de población con Necesidades Básicas Insatisfechas³⁶
- 1.300 analfabetos mayores de 10 años
- 75% sin cobertura de salud³⁷

³⁴ La misión de la AsEM era la promoción de procesos de desarrollo local mediante la utilización de los ejes educativo, social y económico-productivo. La relación AsEM-Minetti/Las Heras se gestó con anterioridad a la realización del diagnóstico participativo. Desde el año 2003 ambas entidades venían desarrollando proyectos en conjunto en el marco del PDC. Específicamente, el COL había apoyado iniciativas vinculadas a las líneas de acción de apoyo a la calidad educativa (Proyecto “Centro de Desarrollo y Apoyo Familiar”) y de respaldo a iniciativas microeconómicas (“Compartiendo Herramientas” y “Turismo Rural Integrado”).

³⁵ Fuente: Presentación interna realizada por AsEM/Minetti, noviembre de 2005.

³⁶ Los hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas son aquellos que presentan al menos uno de los siguientes indicadores de privación: 1) Hacinamiento: hogares que tuvieran más de 3 personas por cuarto, 2) Vivienda: hogares que habitaran en una vivienda de tipo inconveniente (pieza de inquilinato, vivienda precaria u otro tipo), 3) Condiciones sanitarias: hogares que no tuvieran ningún tipo de retrete, 4) Asistencia escolar: hogares que tuvieran algún niño en edad escolar que no asista a la escuela, 5) Capacidad de Subsistencia: hogares que tuvieran 4 o más personas por miembro ocupado y, además, cuyo jefe tuviera baja educación.

³⁷ El 75% de la población de Las Heras debía recurrir a hospitales u otros centros de atención sanitaria de carácter público y gratuito

- 45% jóvenes entre 11 y 34 años.

La segunda etapa se concentró en el estudio de la región previamente identificada y subdividida por los coordinadores en tres zonas: 1) Capdevilla, 2) El Algarrobal, y 3) El Borbollón y El Pastal. El propósito de esta etapa era identificar las necesidades e intereses predominantes en cada una de las zonas, partiendo del entendimiento –según lo afirmado por Pablo Ordóñez, Presidente de AsEM- de que *“la realidad es posible transformarla en la medida en que se combinen dos elementos: por un lado, que haya necesidades comunes identificadas y priorizadas por la comunidad y, por otro lado, que quienes pueden y deben intervenir sobre dichas necesidades posean el interés para hacerlo. Si una de estas dos cosas no están, si no hay interés real o necesidad real, la realidad no puede cambiarse”*.

En el marco de dicho estudio, se identificó todo tipo de organizaciones -tanto formales como informales- con incidencia o relevancia comunitaria. Para contactar a las instituciones se utilizó la base de datos de las organizaciones que ya veían trabajando con Minetti. Complementariamente, AsEM incorporó al equipo del proyecto a residentes de las zonas seleccionadas con el propósito de facilitar el contacto con referentes comunitarios locales y así, propiciar su participación.

La metodología participativa utilizada recurrió no sólo a entrevistas estructuradas y semi-estructuradas,³⁸ sino que también recurrió a un ejercicio innovador utilizando fotografías. Cada fotografía identificaba una problemática específica del Departamento de Las Heras. Así, cada participante debió seleccionar ciertas fotos que a su criterio ilustraban los problemas locales prioritarios. Primero, este ejercicio fue realizado en lo individual para que cada líder comunitario pudiera expresarse. Luego, las fotos seleccionadas se imprimieron y se realizó una reunión conjunta en cada una de las tres zonas, convocando a todos los referentes comunitarios con el propósito de observar las fotos seleccionadas y así arribar a un consenso en cuanto a las problemáticas prioritarias e intereses en cada uno de los distritos identificados.

Durante esta etapa, los organizadores lograron entrevistar a más de cien líderes comunitarios locales, contando con la participación activa de representantes de establecimientos educativos, grupos vecinales, medios de comunicación, cooperativas, organizaciones recreativas y gubernamentales, entre otras. Sin embargo, al momento de seleccionar a los actores a entrevistar, se decidió ir más allá de personas representativas de entidades comunitarias institucionalizadas a fin de considerar las necesidades de la mayor cantidad de grupos de interés posible. A modo de ejemplo, Ordóñez resaltó la participación de miembros de la comunidad boliviana, con poca incidencia en el entramado organizacional local. Asimismo, con respecto al grupo de jóvenes y adolescentes, se organizó un taller de trabajo destinado a garantizar su participación dado que la mayoría de las entidades comunitarias involucradas en el proceso participativo eran lideradas por referentes mayores de 45 años³⁹.

El análisis de las necesidades identificadas en los tres encuentros zonales realizado por los coordinadores mostró similitudes importantes (Ver **Anexo 11**), lo que permitió establecer las necesidades que servirían de guía durante el diseño del nuevo programa de desarrollo local de Las Heras.⁴⁰

- Espacio de articulación.
- Trabajo real, digno y local. Estructura de oportunidades.

³⁸ Según presentación elaborada por el COL-Las Heras titulada “Proceso Programa Desarrollo Comunitario Local a Agosto 2005. Localidad: Las Heras”.

³⁹ Según un informe elaborado por AsEM/Minetti, entre las necesidades priorizadas por los jóvenes se encontraban: el establecimiento de sedes para la realización de actividades juveniles, priorización de la opinión de jóvenes mediante mecanismos de igualdad con los adultos, campañas de prevención de enfermedades, espacios deportivos y recreativos, integración de jóvenes no escolarizados, inclusión laboral y mejoramiento de los servicios públicos.

⁴⁰ Ibid.

Universidad de San Andrés, Vito Dumas 284 (B1644BID) Victoria, Buenos Aires, Argentina. Tel.:(54 11) 4725-7023.

E-mail: responsabilidasocial@udesa.edu.ar

- Capacitación y educación.
- Mejora de los servicios para lograr una mejor calidad de vida.
- Salud e inseguridad pública.

Los Dilemas del Desarrollo Local

Pablo Ordóñez se sumó a la reunión justo en el momento en que Carolina Sambataro y Mercedes Grandinetti terminaban de presentar el estado de situación del proceso participativo iniciado en Las Heras. Con el quórum completo, decidieron concentrar su atención en las similitudes observadas en los ejes críticos subrayados por los referentes comunitarios durante el trabajo grupal realizado en cada uno de las tres zonas.

Si bien la idea de Bernardo Zunino era conversar sobre la siguiente etapa del proceso de diagnóstico participativo, la cual consistiría en la realización de encuentros donde se priorizarían aquellas necesidades e intereses comunitarios compartidos por Capdevilla, El Algarrobal y El Borbollón/El Pastal, aquella tarde la conversación giró en torno a los desafíos que planteaba la elaboración de un plan de trabajo basado en los intereses y potencialidades de la comunidad. A partir de los resultados obtenidos hasta el momento, las temáticas de salud, educación y empleabilidad constituían las líneas estratégicas posibles para la elaboración de un programa de desarrollo local de Las Heras.⁴¹

Sin embargo, emergía como un desafío central la cuestión de cómo dar respuesta a las necesidades de empleo en Las Heras. Este era un interrogante compartido por los participantes en la reunión, especialmente luego de las dificultades experimentadas en el sub-programa de Respaldo a Iniciativas Micro-económicas de Base Familiar o Comunitaria y de los impactos del proceso de reestructuración de Minetti en la comunidad local. Zamora estaba convencido de que esta sería una de las prioridades indiscutidas:

Pero, ¿cómo vamos a afrontar ese tema? –preguntaba- Porque uno puede conocer los problemas, pero de ahí a que podamos enfrentarlos es otra historia. Necesitamos tener otras empresas que trabajen con nosotros. Quizás sea más fácil trabajar el tema salud, el tema medio ambiente, que son temas que están subyacentes y que podemos abordar nosotros en forma independiente hasta conseguir a otros actores para que trabajen con nosotros. Sin lugar a dudas hay proyectos que son muy complicados, como el de empleabilidad y la capacitación de la gente.

Por otro lado, las trabajadoras sociales resaltaron que una prioridad era generar un cambio de mentalidad en las organizaciones que las motivara a trabajar mediante iniciativas integradas en proyectos de mayor impacto y mayor eficiencia, al optimizar la búsqueda y el gasto de los recursos disponibles.

En mi opinión –sostuvo Carolina Sambataro- el mayor de todos los desafíos es este. Las organizaciones se encuentran muy atomizadas, cada una trabaja con sus recursos y con su población, y en algunos puntos hasta generan clientelismo, romper con eso va a ser muy difícil. Recuerden lo sucedido en una reunión que tuvimos en El Algarrobal. Había cuarenta organizaciones, pero muchas de ellas no se conocían entre sí, aún trabajando en la misma zona, con la misma escuela y en la misma temática.

Cuando la reunión estaba llegando a su fin, Zamora captó cierto aire de incertidumbre en el ambiente. Podía percibir que cada uno de los allí presentes estaba sintiendo los mismos interrogantes. Todos

⁴¹ Fuente: Presentación elaborada por el COL-Las Heras titulada “Proceso Programa Desarrollo Comunitario Local a Agosto 2005. Localidad: Las Heras”.

sabían que los desafíos que les tocarían sortear eran muchos, pero Zamora sentía que la gestión del COL requería de mayor reflexión antes de avanzar, en particular en relación a como responder –y si debían de hacerlo- a la demanda ligada a la generación de trabajo.

ANEXO 1: EL DEPARTAMENTO DE LAS HERAS, PROVINCIA DE MENDOZA

El Departamento de Las Heras se encontraba al noroeste de la capital de la Provincia de Mendoza (Ver **Anexo 2**), formando parte de la región denominada 'Gran Mendoza' en la región centro-oeste de la República Argentina, colindando con la República de Chile. Poseía una superficie de 10.935 Km² y según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas realizado en el año 2001, contaba con 182.962 habitantes⁴².

Si bien el porcentaje de hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas⁴³ al año 2001 era inferior en Mendoza que la media nacional, la situación en el Departamento de Las Heras distaba mucho de ser favorable. Según se desprende de dicho Censo, el 16,2% población de Las Heras tenía insatisfechas sus necesidades básicas, superando a la media provincial (15,4%) y acercándose al nivel nacional (17,7%). Asimismo, un 21,3% de los hombres y mujeres a cargo de la economía familiar se encontraba desempleado/a⁴⁴.

Con respecto al nivel de instrucción alcanzado, más de la mitad de la población del Departamento tenía, al año 2001, un nivel de instrucción que sólo llegaba a completar el nivel de enseñanza primario⁴⁵, ofreciendo niveles porcentuales levemente superiores del provincial (49,43%) e inferiores al nacional (48,87%), mientras que sólo el 22,88% contaba con la secundaria completa y el terciario o universitario incompleto (superando tanto a la media nacional como a la provincial, 22,46% y 24,49% respectivamente).

En materia de atención sanitaria, sólo un 45,20% de la población de Las Heras contaba al año 2001 con cobertura de obra social o plan privado o mutual de salud, porcentaje inferior a aquellos representativos de los ámbitos provincial (49,42%) y nacional (51,95%). Ello significaba, que más de la mitad de la población de Las Heras debía recurrir a hospitales u otros centros de atención sanitaria de carácter público y gratuito.⁴⁶

⁴² Fuente: 24/09/2005. http://www.mininterior.gov.ar/municipales/busqueda/amplia_info.asp?ID=MZA006

⁴³ Los hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas son aquellos que presentan al menos uno de los siguientes indicadores de privación: 1) Hacinamiento: hogares que tuvieran más de 3 personas por cuarto, 2) Vivienda: hogares que habitaran en una vivienda de tipo inconveniente (pieza de inquilinato, vivienda precaria u otro tipo), 3) Condiciones sanitarias: hogares que no tuvieran ningún tipo de retrete, 4) Asistencia escolar: hogares que tuvieran algún niño en edad escolar que no asista a la escuela, 5) Capacidad de Subsistencia: hogares que tuvieran 4 o más personas por miembro ocupado y, además, cuyo jefe tuviera baja educación.

⁴⁴ Fuente: INDEC (INDEC 2003, Evaluación de información ocupacional del Censo 2001)

⁴⁵ Un 54,68% de la población del municipio contaba con primaria completa y secundaria incompleta. Fuente: 24/09/2005. http://www.mininterior.gov.ar/municipales/busqueda/amplia_info.asp?ID=MZA006

⁴⁶ Fuente: 24/09/2005. http://www.mininterior.gov.ar/municipales/busqueda/amplia_info.asp?ID=MZA006

ANEXO 2: MAPA DE LA REPÚBLICA ARGENTINA



Fuente: 15/12/05.

http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:Mapa_pol%C3%ADtico_de_Argentina.png

ANEXO 3: PROGRAMA DE DESARROLLO COMUNITARIO

Sub-programas	Objetivo General	Objetivos Específicos
Fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil a escala local	Aumentar las capacidades locales de autogestión por medio del fortalecimiento de las organizaciones formales e informales de la sociedad civil, facilitando procesos integrales de participación, comunicación e integración de los distintos sectores (públicos/privados)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar demandas y oportunidades específicas de capacitación de las organizaciones del sector social, y brindar respuestas adecuadas a la realidad de cada comunidad 2. Promover la generación y el autosostenimiento de redes de trabajo entre las organizaciones sociales, facilitando alianzas estratégicas con actores de otras comunidades y sectores
Respaldo a iniciativas microeconómicas de base familiar o comunitaria	Facilitar y promover el acceso de personas, familias y grupos socialmente vulnerables a tecnologías adecuadas de apoyo a iniciativas económicas, tanto desde el ámbito de la capacitación, como de la asistencia técnica y financiera, por medio del apoyo a organizaciones –específicas y especializadas- orientadas a un trabajo directo en materia de emprendimientos productivos y generación de empleo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribuir a promover la creación y la consolidación de emprendimientos productivos de bienes o servicios, apoyando acciones específicas de organizaciones que operan en el ámbito local tratando de mejorar el grado de autogestión económica de las respectivas comunidades 2. Participar de procesos integrales de reconstrucción de las capacidades productivas de cada comunidad, por medio del apoyo a procesos de fortalecimiento de las organizaciones del sector social que decidan abordar de manera directa y con solvencia técnico-profesional el tema de la generación de empleo genuino
Programa de apoyo a la calidad educativa	Difundir y apoyar la aplicación práctica plena del concepto de Calidad Educativa en cada una de las comunidades donde opera el Grupo Minetti, como forma directa de construcción de capital social y de desarrollo sustentable	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminuir los niveles de repitencia y de deserción escolar, colaborando de manera efectiva y directa en aumentar el ACCESO y mejorar la EFICIENCIA del sistema educativo (Capacidad de Cobertura) 2. Favorecer el acceso de niños, adolescentes y jóvenes a más y mejores niveles de aprendizaje, colaborando activamente en procesos comunitarios de mejora de la CALIDAD EDUCATIVA, aumentando a su vez la capacidad de enseñanza-aprendizaje y de contención de cada establecimiento educacional (Capacidad de Calidad) 3. Procurar igualdad de oportunidades y de posibilidades a todos los niños/as en el acceso a la educación de calidad (Capacidad de Equidad)

Fuente: Programa de Desarrollo Comunitario, Grupo Minetti/Fundación Minetti

ANEXO 4: CONCURSO A PRESENTACIÓN DE PROYECTOS 2002. FONDOS DE APOYO A PROYECTOS EDUCATIVOS Y PROYECTOS SOCIALES DE ORGANIZACIONES CIVILES

2002		
	Objetivos	Criterios de Selección
Fondo de Apoyo a Proyectos Educativos	<ul style="list-style-type: none"> -Apoyar a experiencias que apunten a retener, reinsertar y/o mejorar el rendimiento de los alumnos en la/s escuela/s -Facilitar y fortalecer la tarea de educación que realizan los centros educativos que atienden a poblaciones vulnerables/de bajos recursos -Favorecer el acceso de niños y jóvenes a un desarrollo integral, favoreciendo habilidades y capacidades cognitivas, afectivas y sociales, que promuevan procesos autogestionables y sustentables 	<ul style="list-style-type: none"> -Apunten a disminuir la deserción escolar -Claridad en la identificación de resultados e impacto potencial esperado -La pertinencia y coherencia del proyecto -Que dejen capacidad instalada y sean sostenibles en el tiempo -Que sean innovadores y replicables -Que promuevan la participación de padres en la gestión del proyecto -La generación de redes, el impacto potencial del proyecto -La real articulación de la escuela con organizaciones de la comunidad -El involucramiento de más de una escuela en un proyecto -Que se produzca alto impacto y este dirigido a la mayor cantidad de beneficiarios directos e indirectos
Fondo de Apoyo a Proyectos Sociales de Organizaciones Civiles	<ul style="list-style-type: none"> -Facilitar y fortalecer la tarea de promoción, desarrollo y acción social que lleven adelante las entidades civiles sin fines de lucro -Cooperar con proyectos cuya población se encuentre en situación de riesgo / bajos recursos -Estimular el protagonismo en la participación social y el compromiso ciudadano 	<ul style="list-style-type: none"> -Que apunten a fortalecer la acción institucional -Claridad en la identificación de resultados e impacto potencial esperado -La pertinencia y coherencia del proyecto -Que dejen capacidad instalada y sean sostenibles en el tiempo -Que sean innovadores y replicables -Que promuevan la participación y protagonismo de los beneficiarios en la gestión del proyecto -La real articulación entre organizaciones de la comunidad -El involucramiento de otros sectores en un proyecto -Que se produzca alto impacto y este dirigido a la mayor cantidad de beneficiarios directos e indirectos

Fuente: Basado en "Bases del Concurso y Condiciones Generales" de los Fondos de Apoyo a proyectos sociales de Organizaciones Civiles y Educativos correspondientes al año 2002.

Universidad de San Andrés, Vito Dumas 284 (B1644BID) Victoria, Buenos Aires, Argentina. Tel.:(54 11) 4725-7023.

E-mail: responsabilidadesocial@udesa.edu.ar

ANEXO 5. CONCURSO A PRESENTACIÓN DE PROYECTOS 2003. FONDOS DE APOYO A PROYECTOS COMUNITARIOS

2003			
	Objetivos	Características de los Proyectos	Criterios de Selección
Fondo de Apoyo a Proyectos Comunitarios	<p>-Apoyar a experiencias que apunten a aumentar las capacidades locales de autogestión</p> <p>-Facilitar y fortalecer la tarea de educación que realizan los centros educativos y organizaciones comunitarias que atienden a niños, adolescentes y familias de escasos recursos y/o poblaciones vulnerables</p> <p>-Favorecer el acceso de grupos específicos (focales) a un desarrollo integral, fortaleciendo habilidades y capacidades cognitivas, afectivas y sociales, que promuevan procesos autogestionables y sustentables</p>	<p>Características específicas de proyectos que concursan en la Línea de Fortalecimiento de las OSCs:</p> <p>Proyectos que apunten a realizar actividades deportivas, recreativas, culturales y sociales, que representen y sean significativas para la comunidad en la que estén insertos.</p> <p>Las actividades deberán generar procesos de aprendizaje, promover y difundir innovadoras alternativas de acción frente a la crisis, generar redes de contención, promover el rescate de valores y costumbres tradicionales, estimular el hábito por la lectura y espacios literarios</p>	<p>-Que señalen claramente las metas cuali-cuantitativas y logros esperados</p> <p>-La pertinencia y coherencia del proyecto,</p> <p>-Que dejen capacidad instalada y sean sostenibles en el tiempo,</p> <p>-Que sean innovadores y replicables</p> <p>-Que promuevan la participación y protagonismo de los miembros activos de la organización y las familias beneficiarias, a través de la apropiación del proyecto.</p> <p>-Que produzca alto impacto y este dirigido a la mayor cantidad de beneficiarios, en relación a la inversión total del mismo.</p>
		<p>Características específicas de proyectos que concursan en la Línea de Calidad Educativa:</p> <p>Proyectos que hagan referencia a mejorar, transformar o modificar directa o indirectamente procesos de Educación Formal y/o no Formal.</p> <p>Se contemplarán proyectos que atiendan procesos de capacitación que no estén previstos por la Dirección General de Escuelas (DGE) u Organismos Oficiales de Capacitación, a los fines de evitar superposición de recursos y poder atender aquellas demandas a las que la D.G.E. o cualquier organismo gubernamental no tenga previsto atender</p>	<p>-Que beneficien a miembros de las familias de zonas vulnerables.</p> <p>-No se seleccionarán los proyectos cuyo monto total solicitado a Minetti este dirigido en mas del 50% al pago de honorarios de Recursos Humanos (capacitadores, profesores, maestros, especialistas, etc.)</p> <p>Se seleccionarán proyectos que contemplen el pago de equipamiento, bibliografía, recursos didácticos, traslado, contratación temporaria de servicios/especialistas.</p> <p>Se deja explícita constancia de los rubros que no serán financiados en ningún caso: 1) Gastos administrativos referidos al funcionamiento de la Institución y no del proyecto, 2) Incrementos de salarios al personal, 3) Gastos de publicidad, y 4) Construcciones o instalaciones generales.</p> <p>-Cada asociación, debe asumir el compromiso de generar una contrapartida que esté destinada a la comunidad y responda a sus necesidades.</p>

Fuente: Basado en “Bases del Concurso y Condiciones Generales” del Fondo de Apoyo a proyectos comunitarios correspondiente al año 2003.

ANEXO 6. ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN ORGANIZADAS POR EL COL-LAS HERAS EN EL MARCO DEL PDC (2003/2004)

Sub-Programa	Temática	Año de realización	Participantes
Calidad Educativa	Recreación del rol de docente	2003	29 docentes de jardines maternales
	Generación de Optimismo	2004	51 docentes de jardines maternales y escuelas
Fortalecimiento de las OSCs	Cambio cultural de nuestras organizaciones	2003	32 líderes de organizaciones de la comunidad
	Redes sociales	2003	N/D
	Sustentabilidad	2004	25 participantes
	Participación en las organizaciones	2004	23 participantes
	Creatividad en las organizaciones	2004	37 participantes
Microeconomías de Base Familiar y Comunitaria	Formación de empleabilidad	2004	16 participantes menores de 30 años
	Formación de empleabilidad	2004	10 participantes mayores de 30 años
Todos los Sub-programas	Evaluación de proyectos sociales	2003	11 coordinadores de proyectos en ejecución

Fuente: Basado en información suministrada por COL-Las Heras.

ANEXO 7a. LOS NÚMEROS DEL PROGRAMA DE DESARROLLO COMUNITARIO EN LAS HERAS, MENDOZA. TOTALES

Año	Proyectos Apoyados	Beneficiarios Directos	Fondos Aportados por Minetti	Fondos Aportados y Movilizados por la Contraparte	Total de Recursos Movilizados
2001	11	1.975	\$87.169,20	\$145.489	\$232.658,20
2002	31	8.149	\$84.370,30	\$236.362	\$320.732,30
2003	29	4.497	\$80.676	\$294.907	\$366.360,7
2004	28	6.138	\$134.988,60	\$1.157.707,75	\$1.292.696,35
Total	99	20.759	\$387.204,1	\$1.834.465,75	\$2.212.447,55

Fuente: IARSE, 2003, Grupo Minetti. Responsabilidad Social Empresaria. Caso Inversión Social Privada, Córdoba; Fundación Minetti, 2004, Memoria 2004; Informes internos del COL-Las Heras 2003, 2004

ANEXO 7b. LOS NÚMEROS DEL PROGRAMA DE DESARROLLO COMUNITARIO EN LAS HERAS, MENDOZA. SEGÚN LÍNEA DE ACCIÓN

Año	Fortalecimiento OSCs		Microeconomías		Calidad Educativa	
	Beneficiarios	Total de Proyectos	Beneficiarios	Total de Proyectos	Beneficiarios	Total de Proyectos
2001	542	3	409	2	775	6
2002	3.252	11	3.011	10	1.886	11
2003	2114	14	542	9	1495	14
2004	713	7	100	3	5.325	18
Total	6.621	35	4062	24	9.481	49

Fuente: Fundación Minetti, Memorias correspondientes a los años 2001, 2002 y 2004

ANEXO 8. CICLO DE LOS PROYECTOS BAJO EL PROGRAMA DE DESARROLLO COMUNITARIO

Fase	Características
Diseño	Las trabajadoras sociales asesoraron a las entidades en el proceso en la preparación de sus proyectos. Tal como sostuvo una coordinadora de un proyecto financiado por Minetti, “Las trabajadoras sociales nos apoyaron y nos asesoraron. Ellas nos hacían sugerencias, porque yo quería ganar el proyecto”.
Selección	Cada año, entre los meses de marzo y abril se fijaba una fecha límite para la recepción de los Formularios de presentación de proyectos, momento desde el cual, el Comité Operativo se abocaba al estudio y selección de los proyectos. Al momento de seleccionar los proyectos, las trabajadoras sociales revisaban cada uno de ellos, elaborando una síntesis que era presentada al Gerente de Planta y Jefe de Recursos Humanos. Una vez establecido cuáles serían los posibles proyectos a ser financiados por el Comité Operativo en su conjunto, dichos proyectos eran remitidos a la Fundación donde, como resaltaban las trabajadoras sociales “no ponen mayores objeciones, sino algunas consultas técnicas”.
Implementación	En el mes de Mayo, los proyectos seleccionados comenzaban la implementación de sus actividades. Previamente a ello, dichas entidades a cargo firmaban sus convenios de cooperación, estableciendo las condiciones y plazos de ejecución de proyecto, desembolso escalonado de recursos, términos para la presentación de informes, monitoreos, etc.
Seguimiento	<i>Paralelamente a la implementación de los proyectos el Comité Operativo de Las Heras efectuaba un monitoreo periódico. La idea era “acompañar e identificar avances y/o dificultades”.</i> Existían dos modalidades de monitoreo posibles: los monitoreos programados, en los cuales las trabajadoras sociales organizaban con las entidades a cargo del proyecto una visita, y los no programados. Los monitoreos se desarrollaban a través de la participación las trabajadoras sociales y en caso de ser posible, de los miembros de Comité Local y hasta de miembros de la Comisión Directiva de la Fundación. Además de los monitoreos individuales, durante los cuatro años de implementación del Programa de Desarrollo Comunitario se organizaron encuentros entre los distintos equipos a cargo de proyectos que contaban con el auspicio de Minetti con la finalidad de intercambiar experiencias o lecciones aprendidas.
Evaluación de Resultados	Finalmente, y en todos los casos, en el mes de diciembre se realizaba una evaluación final de cada proyecto. La principal dificultad enfrentada en esta etapa se concentró en la presentación de las rendiciones financieras. Ello, según la opinión de las trabajadoras sociales estuvo vinculado a que muchas entidades “están acostumbrados al ‘te doy, hace lo que quieras y a mí no me importa lo que haces con lo que te doy’”. En cambio, en la Fundación Minetti lo que se les pide a las organizaciones es también que hagan una evaluación del proyecto, que haya un ejercicio del manejo del dinero y del manejo del recurso económico. La gente no esta acostumbrada a este ejercicio, entonces les cuesta muchísimo y eso que les proponemos modelos de rendición muy sencillos. Es toda una cuestión de ejercicio para algunas organizaciones. Mientras que hay otras que están acostumbradas a trabajar de esta manera”.

ANEXO 9. LOGROS Y FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PROGRAMA DE DESARROLLO COMUNITARIO

Logros y Fortalezas	Debilidades
<p>-Fortalecimiento de los procesos organizativos</p> <p>-Mayor autonomía de cada comunidad en el desarrollo de proyectos</p> <p>-Conformación progresiva de alianzas y redes entre los distintos actores</p> <p>-Recuperación del capital social</p> <p>-Valorización de identidad cultural</p> <p>Asimismo, entre las Fortalezas que deberían ser mantenidas y/o reforzadas el Plan estratégico mencionó:</p> <p>El programa:</p> <p>-Mejóro la imagen institucional, reputación y credibilidad de la empresa</p> <p>-Tuvo buena receptividad de las comunidades</p> <p>-Permitió una sinergia para potenciar recursos con otros actores del sector público y privado</p> <p>-Debe seguir sirviendo de ejemplo, posibilitando la réplica/multiplicación de experiencias</p> <p>-Debe hacer uso de la motivación local por trabajar en redes</p> <p>-Debe impulsar la generación de nuevas agrupaciones en la comunidad</p> <p>-Debe impulsar el surgimiento de nuevos líderes comunitarios (grupos jóvenes)</p> <p>-Debe seguir siendo flexible para adaptarse al contexto local</p> <p>-Debe impulsar y valorar los esfuerzos que se está logrando al pasar de un modelo asistencial y reactivo a uno promocional y proactivo</p> <p>-Debe seguir apoyando la mejora de la calidad del diseño de los pre-proyectos</p> <p>-Debe seguir apoyando la mejora de la autogestión de las organizaciones, buscando más transparencia en el manejo de fondos</p> <p>-Debe seguir apoyando proyectos generados por la comunidad</p> <p>-Debe valorar la recuperación de confianza y autoestima individual y colectiva en las comunidades atendidas</p> <p>-La capacitación debe seguir adaptada a necesidades locales</p>	<p>-Las propuestas recibidas no responden a los criterios de desarrollo comunitario</p> <p>-Los que hacen las propuestas no saben formularlas de la forma apropiada</p> <p>-La complejidad de la documentación puede llevar a algunos a desertar de las propuestas</p> <p>-Dificultad de las organizaciones para hacer planes de largo plazo o pensar en sustentabilidad de sus propuestas</p> <p>-Daño cultural causado por subvenciones del gobierno</p> <p>-Necesidad de encuentro/seminario sobre inversión social privada, insistir en la necesidad de invertir en proyectos de transformación social</p> <p>-Despertar interés de la comunidad en el diagnóstico participativo</p> <p>-Definir coherencia entre las metas de los objetivos del plan estratégico y los criterios de selección de los proyectos</p> <p>-Necesidad de acercamiento a otras empresas de la zona para trabajo en conjunto</p> <p>-Ayudar a que exista articulación entre las organizaciones locales, o mejorar la articulación existente</p> <p>-Trabajar para que los tiempos de las organizaciones respondan a nuestras expectativas</p> <p>-Mayor difusión de las actividades dentro de la empresa y mayor participación de los funcionarios de Minetti en el programa</p> <p>-Ampliar progresivamente el área de cobertura a las zonas donde viven los empleados de la firma</p> <p>-Lograr mayor divulgación del trabajo de la Fundación</p> <p>-Ofrecer capacitación a los miembros de los Comités Operativos</p>

Fuente: IDIS, 2004, Resumen Ejecutivo: Plan Estratégico de Inversión Social Minetti 2005-2008, pp.8-10.

ANEXO 10. DIAGNÓSTICO COMUNITARIO PARTICIPATIVO. PRIMERA ETAPA

	Población	NBI (%)	Población de 10 años o más en condición de analfabetismo (%)	Población sin cobertura de salud (%)
Total Departamental	182.962	16,21		54,7
Capdevilla	4.790	26,6	4,3	72
Ciudad	34.990	7,86	1,27	46
El Algarrobal	12.062	30,7	4,6	75
El Borbollón	3.856	40,6	7,67	80
El Challao	23.623	12,7	2,18	50,1
El Pastal	1.339	35,5	6,54	79,7
El Plumerillo	34.550	19,7	2,52	59
El Resguardo	21.575	24,8	2,76	65
El Zapallar	15.371	7,7	1,24	46
La Cieneguita	13.217	5,36	0,75	33
Las Cuevas	283	13,36	-	33
Panquehua	12.089	15,7	1,9	56
Uspallata	5.217	16,5	3,52	47

Fuente: Basado en Presentación interna realizada por AsEM/Minetti, noviembre de 2005.

ANEXO 11. NECESIDADES PRESENTADAS POR LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS CONSULTADAS (PRIORIZADAS)

Solicitudes presentadas por los representantes de las organizaciones comunitarias consultadas a:		
Municipio	Empresas	Vecinos
1. Solucionar el problema de hornos de ladrillo 2. Servicios Públicos y Espacios de integración 3. Espacios de integración; Menos burocracia, mayor eficiencia en sus funciones, mas responsabilidad, mayor control en los servicios; e Intervención en familia y salud 4. Mayor acercamiento a las personas 5. Apoyo a emprendimientos comunitarios; Construcción de escuelas y polideportivos; Intervención en educación; Protección social a niños, jóvenes y ancianos y Capacitación y becas para apoyar el desarrollo local 6. Creación de estructuras de oportunidades y un plan de desarrollo integral y un Plan Alimentario 7. Recursos Económicos	1. Becas, pasantías, dinero y material didáctico para escuelas y OSCs 2. Empleo digno, local y real y recursos físicos económicos 3. Alimentos, vestimentas y útiles y ayuda 4. Apoyo a emprendimientos comunitarios y Compromiso social 5. Intervención en desarrollo local, Mejora de servicios, Reinversión social con las ganancias y Organizarse y participar	1. Mayor participación 2. Compromiso 3. Mayor solidaridad y unión 4. Nada 5. Cuidado de la limpieza y eliminación de basurales; Confianza social; Trabajar en red; Buena convivencia; Trascender las necesidades individuales; Respeto por el vecino; Trabajo con niños; Mercaderías; Mayor convocatoria; Dinero a través de rifas; Que se reúnan en espacios físicos y Pide ayuda

Fuente: Basado en Presentación interna realizada por AsEM/Minetti, noviembre de 2005.

Rosa Maria Fischer

FORO PERMANENTE DE LA CUENCA DEL RÍO ARIBIRI – EL PUNTO DE TRANSFORMACIÓN

Era diciembre de 2005 en el tropical sudeste brasileño, en medio de un verano inclemente. Desde la ventana de su oficina, Elizabeth Kfuri podía divisar la Bahía de Vitória, en la capital del estado de Espírito Santo. Además de ser asesora en comunicaciones del Grupo Coimex¹, Elizabeth ocupaba voluntariamente el cargo de directora ejecutiva de la Fundación Otacílio Coser², rama social de dicho grupo. Se sirvió una taza de café mientras aguardaba a Luciene Sales Sena para realizar junto con ella una nueva evaluación de las acciones sociales de la Fundación. Sin embargo, su encuentro de aquella mañana no era nada de rutina: las dos debían decidir con urgencia respecto a la evolución del apoyo que la Fundación le venía otorgando al Foro permanente de la cuenca del río Aribiri, que se había creado como elemento articulador del Programa VerdeVida.

El Programa VerdeVida, establecido en 2002 por iniciativa conjunta de la Fundación y del Movimento Vida Nova Vila Velha (Movive³), buscaba impulsar el desarrollo socioeconómico y ambiental de una región en la que se mezclaban la pujanza económica de grandes empresas, un desordenado proceso de urbanización y la presencia de una población en situación de extrema pobreza, cuyo grado de escolaridad era bajo y que ocupaba zonas no adecuadamente habitables. Se trataba de la cuenca del río Aribiri, en Vila Velha – el municipio más grande del estado, situado en la región metropolitana de Grande Vitória. El Aribiri desembocaba en la bahía de Vitória, en el puerto del mismo nombre. Allí tenía su sede, entre otras, la Companhia Portuária de Vila Velha (CPVV)⁴, empresa del Grupo Coimex que transportaba suministros hacia las plataformas de producción petrolera en aguas oceánicas contiguas. Desde la ventana, Elizabeth casi podía ver el río. Al fondo, en su desembocadura, se delineaba el Morro do Penedo. Al lado de este cerro se observaba también el puerto de la CPVV. Elizabeth suspiró preocupada. Con una evidente intención de promover los vínculos de cooperación, el conjunto de acciones de VerdeVida fue dando forma, gradualmente, a un foro que buscaba representar la expresión de las 22 comunidades localizadas a lo largo del río. El plan era que dicho foro orientase las actividades del propio Programa, con el fin de mejorar las condiciones de vida de la población local, acercando a las entidades y ONG que actuaban en la zona con los organismos locales del poder público y las empresas con sede en la región. Concebido conjuntamente por la Fundación y el Movive como un instrumento de movilización popular y de gestión democrática del programa VerdeVida, el Foro permanente de la cuenca del río Aribiri congregaba a representantes de los habitantes de la región y se constituía en un espacio de diálogo para ventilar los problemas sociales y ambientales que vivía la comunidad.

Luciene, gerente ejecutiva de la Fundación, había sido contratada hacía alrededor de un año y su principal responsabilidad era consolidar la alianza entre la Fundación y el Movive – gestor técnico del Programa VerdeVida –, en un esfuerzo por viabilizarlo. Elizabeth esperaba ansiosamente la información que le traería Luciene, pues era

El presente caso fue escrito por las investigadoras Elidia Maria de Novaes Souza, Gisella Lorenzi y Luana Schoenmaker, bajo la supervisión de la profesora Dra. Rosa Maria Fischer, del CEATS – Centro de Emprendimiento Social y Administración en el Tercer Sector, entidad vinculada a la Fundação Instituto de Administração. Incorpora el conjunto de casos de RedEAmérica y está destinado exclusivamente a servir como base de discusión en el aula. No implica el apoyo a personas ni a organizaciones, como tampoco ilustra modelos de gestión efectivos o no efectivos, por lo cual no se le debe considerar una fuente primaria de información.

¹ Grupo Coimex (disponible en: www.grupocoimex.com.br. Acceso el día 04/11/2005).

² La Fundação Otacílio Coser (disponible en: www.foco.org.br. Acceso el día 04/11/2005), programa social del Grupo Coimex, era la inversionista social del Programa VerdeVida. Su misión buscaba “promover la educación de nuevas generaciones para el desarrollo sostenible”.

³ Movive – Movimento Vida Nova Vila Velha. Información disponible en: www.movive.org.br. (Acceso el día 04/11/2005). Tenía como misión “contribuir a mejorar la calidad de vida y la práctica de ciudadanía por parte de la población”.

⁴ CPVV – Companhia Portuária de Vila Velha. Información disponible en: www.cpvv.com.br. Acceso el día 04/11/2005.

ésta quien conocía el diario acontecer del grupo y quien había vivido los altibajos tanto del Programa como del Foro.

De camino a la reunión, a Luciene le rondaban en la cabeza muchas inquietudes. El encuentro mensual del Foro, realizado la semana anterior, había marcado el cierre de su segundo año de actividades. En sus evaluaciones a todo lo largo del evento los participantes se habían mostrado insatisfechos con su funcionamiento. Algunas de las frases más contundentes aún le resonaban en los oídos:

“Un Foro es un espacio para discusión y propuestas. Infortunadamente, este Foro no lo fue. Creo que la principal dificultad es que carece de legitimidad, porque no nació de la base. No se originó en la comunidad, sino como una acción de un programa – el Programa VerdeVida – y lo que hace es continuar discutiendo el propio programa, su misión y sus propuestas”. – Fabíola Araújo, gestora de la Casa de la Mujer (organización encargada de uno de los proyectos aprobados por el Foro y apoyados por VerdeVida).

“Aunque el Foro sea legítimo, su representatividad es muy baja. Vemos que la comunidad está presente, pero ¿dónde está el poder público? ¿Y (dónde están) las empresas? La discusión tiene que involucrarlos a todos porque, de no ser así, perdería fuerza”. – Rosária Diniz, coordinadora de la Pastoral Infantil de la Parroquia de Santa Teresita y líder comunitaria.

Luciene entró al imponente edificio de fachada envidrada de la empresa, buscando argumentos que valorizaran la existencia del Foro. Era cierto que algunos participantes resaltaban la importancia de este espacio de participación popular:

“Antes de que existiera el Foro la gente presentaba sus quejas a los gobernantes. Eran éstos los que tenían que resolverlas. Ahora no: creemos que nosotros tenemos que contribuir a la solución de nuestros problemas y es eso lo que procuramos hacer en las reuniones”. – Dilcéa Dias, ama de casa, participante de movimientos populares y asociaciones de barrio.

“Hemos participado en oportunidades de capacitación propiciadas por el Programa y creado una relación solidaria entre los representantes de la comunidad. El Foro es nuestra oportunidad de acercarnos y articularnos con las empresas y organismos públicos”. – Rosária Diniz.

No obstante, el panorama no parecía promisorio. La asiduidad de los pobladores en las reuniones se iba mermando. Los representantes de los organismos públicos no mostraban interés en los asuntos y propuestas debatidos y limitaban su participación a los temas relacionados con sus propias organizaciones. Por otra parte, las pocas empresas que habían participado en las reuniones del Foro no le concedían a éste la legitimidad de interlocutor en las decisiones referentes al rumbo que debería tomar la mejoría de la región. Cuando una persona señalada como ‘don’ João Manoel, líder reconocido por los moradores de barrio de Ataíde, manifestó: *“La presencia de los gestores del Programa VerdeVida en todas las reuniones del Foro es estratégica para que esa organización sea viable. Ellos nos dan la seguridad que necesitamos”*, Luciene no estaba segura de si, con ello, el interlocutor demostraba la confianza en la perspectiva de mejores condiciones de vida en la región y la creencia en una alianza entre la Fundación y el Move, o si apenas estaba expresando una actitud de conformidad y dependencia en relación con el Programa.

En la sexta planta del mismo edificio, poniendo la taza sobre la mesa, Elizabeth se acordaba de lo que le había expresado a Luciene la semana anterior, antes de la reunión del Foro:

“A mediano y a largo plazo, nuestra intención es generar un impacto significativo en la comunidad de la cuenca del río Aribiri. Es fundamental que (la comunidad) sea capaz de asumir el Programa VerdeVida y de convertirse en su gestora porque, algún día, nosotros dejaremos de estar allí ofreciendo recursos financieros. Mientras mejor articulada se encuentre la comunidad en el entorno de nuestras empresas, mejor será para la Fundación y para el Grupo”.

Desde que surgió el Foro, la intención de la Fundación era compartir las competencias propias de su perfil – en calidad tanto de fundación como de integrante de un grupo empresarial –, aliándose con los pobladores, empresas y organismos públicos locales para mejorar las condiciones de vida de la comunidad. Asimismo se proponía viabilizar la capacitación en liderazgo y compartir con el Foro las propuestas para transformar la realidad de dicha comunidad. Una vez el grupo se hubiese fortalecido y contase con la capacidad para pensar en soluciones para la región, la Fundación se retiraría para dejar libre al Foro. Al principio, su propuesta era terminar paulatinamente su apoyo financiero al Programa VerdeVida, a partir de 2006. Sin embargo, en el ascensor, Luciene se preguntaba cuándo llegaría ese momento y cómo debería ocurrir.

Eran las diez de la mañana y comenzó a presentarle a Elizabeth las observaciones que hiciera durante el encuentro de evaluación del Foro, que ayudarían a decidir sobre la continuación de la participación de la Fundación en el Foro. La duda que se planteaba tenía que ver con ‘si’ y ‘hasta qué punto’ la comunidad había madurado en su capacidad de desarrollo para asumir la gestión de su futuro.

CÓMO ENTENDER EL CONTEXTO EN EL QUE SE ENMARCA EL FORO

EL ESTADO DE ESPÍRITO SANTO, LA CAPITAL Y LA REGIÓN METROPOLITANA

El estado de Espírito Santo está ubicado en la región del sudeste brasileño, con un 40% de su territorio distribuido en tres niveles de tierras bajas costeras. A principios del siglo XXI contaba con 3.097.232 de habitantes y 77 municipios, de los cuales los más poblados eran, en su orden, Vila Velha, Cariacica, Serra y Vitória (la capital). Entre 1991 y 2000, el IDH⁵ de Espírito Santo aumentó de 0,690 a 0,765, y pasó de la 12ª a la 11ª posición entre los 26 estados brasileños y el Distrito Federal.

Espírito Santo albergaba uno de los complejos portuarios más eficientes de América Latina (los puertos de Vitória, Tubarão, Praia Mole, Ubu, Barra do Riacho y Regência). En 1997, estos seis puertos movilizaron el 25% de la mercancía de ingreso y de salida del país⁶. Sumado al Corredor Centro-Oriental⁷, este complejo portuario y su logística eran elementos esenciales para fundamentar la competitividad económica del estado. Era el sexto exportador y el cuarto mayor importador de los estados brasileños, responsable del 10% de los ingresos cambiarios del país. Ese mismo año, sus exportaciones sumaron US\$ 5,4 miles de millones y las importaciones, US\$ 4,7 miles de millones. (*Véase en el Anexo 1 el mapa del estado con los principales municipios y la ubicación de los puertos*)

Además de los servicios inherentes a su carácter de capital estadual, Vitória gozaba de sus características de ciudad portuaria en la interacción con los demás municipios de la región metropolitana⁸, centralizando las actividades finales del intercambio con el exterior. En función de la ocupación urbana y de su conformación territorial, no disponía de áreas para plantas industriales de gran envergadura. En su entorno se encontraban algunas industrias siderúrgicas y alimenticias. La capital y su región metropolitana aglutinaban aún un número creciente de empresas nacionales e internacionales de sectores como los de celulosa, comercio agrícola, comercio internacional, turismo de negocios, finanzas y logística. Juntos, los municipios de la región metropolitana de Vitória producían el 58% de la riqueza y consumían el 55% de la energía eléctrica generada en el estado.

Vitória alojaba el puerto del mismo nombre, uno de los más importantes del país. A éste llegaba un volumen significativo de minerales de hierro para exportación, proveniente de los estados de Minas Gerais y Pará. El complejo portuario de Vila Velha, localizado en un área contigua a la bahía de Vitória, hospedaba la mayoría de los puertos y terminales del Porto de Vitória, y movilizaba una gran diversidad de carga para importación, exportación y suministros para las plataformas petroleras de las aguas oceánicas contiguas. (*Véase una relación de los terminales del municipio en el Anexo 2*)

Vila Velha continuó siendo una ciudad dormitorio, con escasa actividad económica, hasta la década de 1970. A partir de ese entonces, la migración interna hacia la región adquirió nuevas proporciones y trajo consigo una expansión urbana desordenada, inclusive de las áreas inundadas. Se convirtió en la ciudad más poblada de Espírito Santo y llegó a tener 345 mil habitantes en 2003.

En 1998, el producto interno bruto de Vila Velha era de 1,4 mil millones de reales, equivalentes al 15,09% del PIB de la región metropolitana de Vitória y al 8,39% del PIB del estado. Hacia el año 2000, Vila Velha ya contaba con una malla vial y ferroviaria que formaba parte del Corredor Centro-Oriental, con capacidad de transportar 100 millones de toneladas/año, lo cual representaba un 40% del total de la carga ferroviaria brasileña.

Además del segmento portuario, la industria y los servicios mostraban tasas significativas de crecimiento año tras año. No obstante, la situación socioeconómica de la población del municipio presentaba indicadores preocupantes de pobreza. La porción costanera de la ciudad crecía en forma acelerada y empujaba a los habitantes de bajos ingresos hacia áreas más alejadas de la costa, en condiciones precarias de vivienda, saneamiento básico, educación y salud.

LA REGION DEL RIO ARIBIRI

⁵ El IDH, creado por el PNUD – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – se obtiene utilizando la media aritmética de indicadores de tres dimensiones básicas del desarrollo humano: longevidad, nivel educativo e ingreso. Con valores que se encuentran en una escala entre 0 y 1, es posible clasificar a países, regiones, estados, municipios o cualquier otra división política espacial, en tres categorías: desarrollo humano bajo, cuando el IDH es inferior a 0,5; medio, cuando está entre 0,5 y 0,8 y alto, cuando el IDH es superior a 0,8.

⁶ Estadísticas sobre Espírito Santo disponibles en: <http://www.ai.com.br/pessoal/indices/ES.HTM> Acceso el día 17/04/2006.

⁷ Espírito Santo se interconecta con las regiones Centro-Oeste, Sudeste y Nordeste del país a través del sistema de transporte vial y ferroviario. El estado forma parte del Corredor Centro-Este, formado en 1991 a raíz de un convenio firmado entre los gobiernos de los estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Distrito Federal, Minas Gerais y, posteriormente, Tocantins, Rondônia y Maranhão. Administrado por un consorcio operacional privado, el corredor se utiliza para transportar granos y mercancías procedentes de estos estados y que son exportados por el complejo portuario de Espírito Santo.

⁸ La capital integra un área geográfica de alto grado de urbanización denominada Región Metropolitana de Grande Vitória, comprendida por los municipios de Vitória, Serra, Fundão, Vila Velha, Guarapari, Cariacica y Viana.

Alrededor de los años setenta, gracias a una intensa migración interna y al acelerado proceso de urbanización en el municipio de Vila Velha, se ampliaron las actividades comerciales, industriales y de servicios en la región de la cuenca del río Aribiri. A partir de entonces, con el acelerado crecimiento económico metropolitano, surgieron varios movimientos de ocupación de áreas urbanas no habitables, especialmente manglares y zonas anegadas. De allí resultaron los 22 barrios de la región y sus graves problemas, especialmente de carencia de saneamiento básico, desagüe sanitario y drenaje.

En la década de 1980 se intensificaron las actividades portuarias, comerciales y de servicios en el estuario del río. En esa época se instalaron en el área de los manglares y en el litoral un gran supermercado y varias empresas de servicios portuarios. En la región del Aribiri se acentuó el impacto ambiental, económico y social, a causa de la intensa ocupación humana y del acelerado crecimiento empresarial.

Hasta principios de los años noventa, el control de las operaciones portuarias permaneció en manos de Codesa⁹ – la autoridad portuaria local. Sin embargo, desde 1996 varias empresas operadoras obtuvieron concesiones de los servicios. En 2004 se encontraban en operación los seis terminales que componían el Complejo Portuario de Vila Velha, y allí se concentró el impacto de sus actividades. Además de los terminales, Codesa otorgó otras cinco concesiones a empresas privadas de áreas de fondos¹⁰, entre ellas la CPVV.

El conjunto de las operaciones portuarias tuvo gran relevancia económica, tanto por los ingresos que generaron al municipio como por la cantidad de puestos de trabajo que se crearon. La región del Aribiri contaba aún con industrias pequeñas y medianas, además de actividades comerciales y de servicios para la población local. Pese al auge de la actividad económica de la región, los pobladores no se sentían beneficiados por dicho auge. En 2000, su población adulta, calculada en 79.000 habitantes, mostraba un perfil de baja escolaridad formal y de falta de calificación profesional, así como una tasa de desempleo del 17%, correspondiente al doble del índice del país (7,1%).

EL GRUPO COIMEX Y LA CPVV

Según estadísticas de 2004, el Grupo Coimex estaba compuesto por 10 empresas de las áreas de comercio exterior, logística, energía eléctrica, servicios financieros y concesión de carreteras, cuyo volumen de negocios ascendía a aproximadamente R\$ 2,5 miles de millones¹¹ y generaba 2.300 empleos (*Véase mayor información sobre el Grupo en el Anexo 3*)

Otacílio Coser, fundador del Grupo, inició sus actividades comercializando café en la década de los cuarenta, en la ciudad de Vitória, en el estado de Espírito Santo. Con el transcurso del tiempo, amplió los horizontes comerciales de su empresa e incluyó otros productos, como azúcar, alcohol, carne, maíz y soya. Posteriormente, añadió las actividades de importación y, a partir de los años noventa, la empresa se empezó a dedicar a la logística, con especial énfasis en la creación de empresas encargadas de todas las etapas de negociación y distribución de productos para los mercados nacional e internacional.

A partir de la década de los noventa, cuando el país vivió un acelerado proceso de privatización de empresas estatales, el Grupo comenzó también a invertir en las concesiones de carreteras y en la construcción y operación del primer puerto privado del país dedicado a la industria petrolera – la Companhia Portuária de Vila Velha (CPVV). Al ampliar sus negocios, el Grupo Coimex fundó la empresa Embraport¹² en 1998, con la finalidad de construir y operar el mayor terminal portuario privado de Brasil, en el municipio de Santos, estado de São Paulo, situado también en la región sudeste del país. En 2002, a raíz de la crisis energética, inició junto con otros socios la construcción de la Companhia Energética de Petrolina¹³, en el estado de Pernambuco, al nordeste de Brasil.

La empresa *holding* del Grupo, denominada Coimexpar¹⁴, se fundó en 2000 para organizar la estrategia y para conferirles entidad y sinergia a los diversos proyectos controlados e interrelacionados. Por tal motivo se encontraba presente en todos los Consejos de Administración de las empresas en las que el Grupo tenía participación accionaria, para vigilar la gestión y el alineamiento estratégico de los negocios.

En forma paralela, surgió la iniciativa de organizar las actividades sociales de las empresas del Grupo, que hasta entonces se ejercían en forma dispersa, sin ninguna clase de planeación, control ni evaluación. Entonces se constituyó la Fundación Otacílio Coser, para administrar la inversión social del Grupo Coimex, con el objeto de

⁹ Codesa – Companhia Docas do Espírito Santo. Información disponible en: <http://www.portodevitoria.com.br/>. Acceso el día 11/11/2005

¹⁰ Área contigua al muelle en el que la carga se almacena en contenedores y se traslada entre barcos y camiones utilizando equipos portuarios.

¹¹ Cambio en diciembre de 2004: US\$ 1 = R\$ 2,7145

¹² Empresa Brasileira de Terminais Portuários. Información disponible en: www.grupocoimex.com.br/areas/areas_lo_e.htm. Acceso el día 04/11/2005.

¹³ Companhia Energética de Petrolina. Información disponible en: <http://www.ciapetrolina.com.br/>. Acceso el día 16/08/2005.

¹⁴ Coimexpar – Coimex Empreendimentos e Participações. Información disponible en: www.coimexpar.com.br. Acceso el día 04/11/2005.

apoyar el desarrollo de las comunidades en el entorno de sus empresas. En 1999 la Fundación fijó su sede en el municipio de Vitória, con la misión de “promover la educación de nuevas generaciones para el desarrollo sostenible”.

LA FUNDAÇÃO OTACILIO COSER Y EL PROGRAMA MOVIVE: UNA ALIANZA Y SUS RAMIFICACIONES

CÓMO SE INICIÓ TODO

El Movimento Vida Nova Vila Velha (Movive) fue fundado en 1997 por un grupo de personas interesadas en promover un plan de trabajo que contribuyera al desarrollo de Vila Velha, con el fin de preservar el medio ambiente y de hacer compatible el progreso de la ciudad con la calidad de vida de sus habitantes. El movimiento se convirtió en una organización no gubernamental (ONG) adscrita al CNAS – Consejo Nacional de Asistencia Social, reconocida como de utilidad pública municipal y estadual. Su acción estaba orientada a apoyar la elaboración e implantación de políticas públicas, por medio de la participación en consejos y entidades de los órdenes estadual y municipal.

La Fundación Otacilio Coser tenía como líneas de acción la educación y el desarrollo comunitario, ambas relacionadas entre sí: la primera buscaba formar ciudadanos que fuesen agentes de transformación social, mientras que la segunda procuraba estimular a las comunidades a promover su desarrollo social y económico. En sus programas y proyectos la Fundación favorecía a las comunidades del entorno de las empresas del Grupo y procuraba hacer que sus empleados participaran en acciones voluntarias.

La Fundación fue creada en una época en la que el Tercer Sector de Brasil atravesaba una expansión, cuando la adhesión de las empresas ayudó a legitimar y fortalecer la acción de la sociedad civil. Asociada al Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas – GIFE¹⁵ y posteriormente también a la Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base – RedEAmérica¹⁶, la Fundación se comprometió a difundir la práctica de la responsabilidad social y la inversión social privada. Desde el origen de la Fundación, era claro para sus ejecutivos que una planeación asociada al contacto directo con los líderes de la región sería el camino para decidir a qué tipo de acciones sociales debería orientar su apoyo (*Véase en el Anexo 4 la información relacionada con la distribución de los recursos*).

Desde la creación del Movive, el Morro do Penedo – uno de los lugares emblemáticos del estado – fue motivo de gran preocupación, por ser objeto de una degradación continua. Localizado en el municipio de Vila Velha, en el estuario del río Aribiri, el Penedo tenía 136 metros de altitud y 19 hectáreas de extensión. Localizado a 250 metros del continente, componía el escenario de la bahía de Vitória. Por su importancia en la composición ambiental y paisajística de la capital, fue declarado monumento natural, y figuró en el escudo de armas de la ciudad de Vitória. (*Véanse el escudo de armas de Vitória y la foto del lugar en el Anexo 5*). Con este acto conmemorativo del Consejo Estadual de la Cultura, la región del cerro fue declarada parque municipal¹⁷, con lo cual se aseguraba su preservación ecológica. Sin embargo, el crecimiento de la actividad económica en el complejo portuario ocupó el espacio circundante e impidió el acceso a actividades de turismo y recreación, además de que provocó un deterioro ambiental. Según Agnaldo de Moura, barquero¹⁸ y único habitante del cerro, en 2002 se desalojaron aproximadamente 4 toneladas de basuras por mes en su entorno.

Ante el ineficaz control del estado para garantizar la preservación de Penedo, Movive creó un proyecto para su transformación en parque ecológico, conforme a la ley federal, cuya finalidad era detener la degradación de los recursos naturales y rescatar la utilización turística y cultural del Morro. El proyecto preveía construir dos miradores y un museo, además de desarrollar actividades de recuperación vegetal y educación ambiental.

¹⁵ Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas. Información disponible en: <http://www.gife.org.br/> Acceso el día 16/08/2005.

¹⁶ Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base. Información disponible en: <http://www.redeamerica.org/> Acceso el día 16/08/2005.

¹⁷ Según información suministrada por la empresa a finales de 2005, dicha ocupación – autorizada y con licencia – no aisló al Morro do Penedo. Fueron las normas de seguridad previstas en la ley y administradas por Codesa las que restringieron el acceso. Sin embargo, dependía del plan de administración (cuya terminación estaba prevista para 2006), que definiría las formas de ocupación del espacio del Parque o Unidad de Conservación, conforme al proyecto de ley que cursaba en la Alcaldía de Vila Velha.

¹⁸ Actividad típica de la región. Se calcula que la actividad de los barqueros se había iniciado en la bahía de Vitória en la década de 1930. Consiste en transportar pasajeros en botes de remo. Hacia el año de 2002, 16 trabajadores realizaban, en 11 embarcaciones, el transporte de alrededor de 50 pasajeros por día. Estaban organizados en una asociación y registrados como marineros auxiliares en la Capitanía de Puertos. Su público consistía en pobladores de la región que iban camino de Vitória. Habían perdido la perspectiva de actuación profesional en la bahía de Vitória desde el crecimiento de la circulación de navíos de grandes proporciones en la localidad. Se estaban asociando con goleteros, pescadores, guías de pesca y marisqueros, para luchar por la protección ambiental y estimular actividades de pesca turística como medios de generación de empleo y renta, de acuerdo con el proyecto del Ministerio del Medio Ambiente y de Embratur.

En lo referente a la ampliación de las instalaciones de la CVRD¹⁹ en la región, se presentó la posibilidad de concretar el proyecto del Movive. La empresa, cumpliendo con las leyes vigentes, recaudó ante la Alcaldía un gravamen por administración como “elemento condicionante²⁰” para obtener el permiso de ocupar el área. Sin embargo, el gobierno municipal decidió aplicar esos recursos a otras localidades, a pesar de los problemas creados en la región del Aribiri por la extensión de las actividades tanto de dicha empresa como de otras.

En 2000 la CPVV, empresa del Grupo Coimex, se estableció en cercanías de Penedo, en la desembocadura del río. Dado que dicha instalación suponía un impacto ambiental, la empresa también debía someterse a los elementos “condicionantes”. Para el Movive la situación representaba una nueva oportunidad de implantar la Unidad de Conservación del Morro do Penedo y, con el proyecto en su poder, buscó a la Fundación Otacílio Coser. Los ejecutivos de la Fundación estimaron oportuno crear un proyecto más amplio para el desarrollo local, que no estuviese restringido a Penedo; preferían más bien actuar en toda la región en el entorno de la CPVV, en la cuenca del río Aribiri. Luego se llevaron a cabo varias reuniones acerca de lo que sería denominado el Programa VerdeVida. (Véase el Anexo 6). Tal como se decidió entonces, la Fundación, además de financiar el Programa, se encargaría de su coordinación estratégica en condición de inversionista social. El Movive, a su vez, jugaría el papel de ejecutor del Programa y se responsabilizaría de la operación técnica.

Con el objeto de atender al 85% de la población de la región del Aribiri, Vale Encantado y otros lugares adyacentes en 5 años, el Programa VerdeVida surgía con la finalidad de desarrollar tres etapas: diagnosticar la población objetivo y las condiciones socioeconómicas y ambientales; sensibilizar e informar a la comunidad de la región definiendo acciones y proyectos, consolidando canales y alianzas y, por último, cooperar en la consolidación del potencial de desarrollo y mantenimiento socioeconómico y ambiental.

En septiembre de 2002, el Movive firmó un convenio de cooperación técnica con el Consorcio Intermunicipal para la Recuperación de los Ríos Santa Maria da Vitória y Jucu, para la ejecución del diagnóstico socioeconómico y ambiental. El contrato también preveía un plan de acción preliminar para el entorno del Aribiri, lo que permitiría implantar el programa VerdeVida.

En la misma época se creó RedEAmérica²¹. La Fundación Otacílio Coser, participante de la Red desde su formación, sometió a consideración de ésta el Programa VerdeVida y obtuvo la aprobación de la propuesta inicial, con lo cual comenzó a contar con su apoyo financiero.

DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO Y AMBIENTAL Y PLAN DE ACCION

El diagnóstico del entorno del río Aribiri, que fue realizado durante el tercer cuatrimestre de 2002, abarcó los 22 barrios en cuestión y sus 82.800 habitantes²², que correspondían al 22,9% de la población municipal. Se levantó información proveniente de fuentes primarias y secundarias, con el objeto de sistematizar el conocimiento sobre la región y de subvencionar la formulación de programas y proyectos de desarrollo sostenible. El trabajo fue coordinado por un equipo del Consorcio Intermunicipal para la Recuperación de los Ríos Santa Maria da Vitória y Jucu. Este grupo congregaba a municipios, secretarías de gobierno y empresas privadas, con el objetivo de planear actividades y desarrollar proyectos que contribuyeran a recuperar, proteger y preservar las cuencas hidrográficas, rescatando para las comunidades el equilibrio entre la disponibilidad y la demanda.

Para realizar el trabajo el Consorcio adoptó una metodología participativa, mediante la cual se invitó a participar a algunos miembros de la comunidad local. Era evidente la importancia de darles voz a los pobladores y de conocer sus percepciones y visiones acerca de la realidad socioambiental de su barrio. Utilizando encuentros planificados – que contaban también con la presencia de especialistas en áreas de medio ambiente, educación y desarrollo económico – los coordinadores del estudio y los equipos de la Fundación y del Movive pudieron analizar asuntos sociales, económicos, urbanísticos y ambientales de la región, los cuales se convirtieron en un plan de acción que comprendería proyectos que serían desarrollados por el Programa VerdeVida (Véase el Anexo 7 para obtener mayor información sobre el diagnóstico).

¹⁹ CVRD. Fundada en 1942 por el Gobierno Federal, la Companhia Vale do Rio Doce fue privatizada en 1997. En 2005, el grupo de accionistas controladores estaba formado por inversionistas institucionales nacionales y extranjeros, así como por empleados de la Compañía. Presente en los 5 continentes y con una nómina de aproximadamente 33.000 empleados propios, la CVRD actuaba en las áreas de extracción minera, logística y energía eléctrica y era uno de los grupos empresariales brasileños más importantes y productivos. Información disponible en: <http://www.cvr.com.br>. Acceso el día 04/11/2005.

²⁰ Forma de compensación del impacto causado por la instalación o ampliación de empresas en la zona portuaria. Medida determinada, generada y administrada por el gobierno municipal. Los fondos obtenidos se destinaban a minimizar los daños causados a la sociedad y al medio ambiente del entorno. La alcaldía local recogía los recursos y decidía cuál era su aplicación.

²¹ Red hemisférica compuesta por fundaciones, instituciones empresariales y empresas enfocadas en el desarrollo de base para promover la disminución de la pobreza y fortalecer los procesos democráticos. Esta red fue concebida y financiada por la Fundación Interamericana – (IAF, por su sigla en inglés), que inició sus actividades apoyando proyectos de desarrollo local.

²² IBGE – Instituto Brasileño de Geografía y Estadística. Población estimada. Estudio realizado en 2002 (Información disponible en: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2004/estimativa_pop.shtm. Acceso el día 04/11/2005).

El diagnóstico confirmó que la ocupación del suelo de la región se daba de una manera desordenada, que contribuía a la degradación del hábitat de los parques de Manteigueira y de Penedo. Comprobó la necesidad de revertir algunas situaciones críticas, tales como el desempleo de una parte considerable de la población y la carencia de servicios de seguridad pública, educación infantil, programas preventivos de salud y planeación familiar e infraestructura de saneamiento básico. El movimiento comunitario de la región tenía una tradición de lucha, especialmente por el derecho a la vivienda. Algunas de las asociaciones de pobladores actuaban también en el campo de la promoción social y manejaban proyectos destinados a niños, jóvenes y adultos mayores.

En cuanto a lo urbanístico, el diagnóstico evidenció que el origen de los barrios de la cuenca del Aribiri correspondía a parcelaciones antiguas y a ocupaciones irregulares de áreas contiguas o de suelos frágiles, que habían sido rechazados por el mercado. Expuso la falta de planeación y ciertas disfunciones como carencia de espacios de convivencia, congestiones de tránsito y contaminación sonora, aérea y visual, lo cual suscitaba conflictos entre los pobladores.

En materia ambiental, el documento presentó la condición crítica del desagüe sanitario de la cuenca hidrográfica del río Aribiri, donde la mayor parte de las aguas residuales se arrojaba a la red de drenaje, sin ningún tratamiento. También se observó el elevado nivel de degradación ambiental resultante de la deforestación para extraer arena, la apertura de áreas a actividades agropecuarias y la instalación de núcleos urbanos, además de la extracción de productos forestales. Este cuadro de devastación lo completaba la invasión de áreas destinadas a la preservación ambiental permanente por la legislación estadual, inclusive la extracción de sedimento de la vertiente del río para los rellenos sanitarios. Por otra parte, algunos de los métodos de pesca adoptados en la región (red de espera y red de arrastre) tenían lugar en locales prohibidos o con especificaciones ilegales, lo cual destruía comunidades de organismos y capturaba formas de especies jóvenes o pesca sin valor comercial.

De igual manera, el diagnóstico detectó áreas puntuales en buen estado de conservación, que se encontraban en proceso de regeneración natural o inducida por el hombre, tales como ciertos fragmentos de selva atlántica, manglares en el estuario del río Aribiri y áreas de vegetación rupestre.

Pese al evidente crecimiento económico del municipio en las décadas de los ochenta y los noventa, la situación socioeconómica de su población presentaba un cuadro de miseria y exclusión. Con la llegada del siglo XXI, se daban en el sector terciario las mejores perspectivas de crecimiento. El panorama prometía la expansión y diversificación de su base económica, dado que el comercio, la industria de la confección, el turismo, los servicios portuarios y los servicios de apoyo a la exploración petrolera presentaban el mayor potencial de dinamismo.

PLAN DE ACCION

El diagnóstico motivó a los equipos del Consorcio y del Programa VerdeVida a elaborar un plan de acción basado en las recomendaciones presentadas por dicho diagnóstico y en las reuniones de trabajo con la comunidad. Las prioridades que se definieron fueron: educación básica, capacitación profesional, infraestructura urbana y preservación ambiental.

En dicho Plan los gestores del Programa VerdeVida y el equipo de coordinación del estudio decidieron crear un Foro representativo de los segmentos sociales organizados de la región. Este Foro tendría como finalidad analizar, aprobar y acompañar el desarrollo de los proyectos de VerdeVida. Su objetivo consistía en “promover la democratización en la toma de decisiones sobre la región del Aribiri, la interrelación de entidades para efectos de las acciones y actividades propuestas, y el seguimiento y evaluación de las acciones junto con las comunidades”. Los representantes de la población local que habían participado en el diagnóstico fueron consultados respecto a la idea de constituir el Foro, y aprobaron la iniciativa.

LANZAMIENTO DEL FORO PERMANENTE DE LA CUENCA DEL RÍO ARIBIRI

El Foro era considerado fundamental para construir el Programa VerdeVida. Con el plan de acción a su disposición, el Movive – gestor técnico del Programa – comenzó a delinear estrategias de acción para viabilizar la constitución del Foro. Como primera medida, era necesario conocer a los pobladores y a las organizaciones representativas de los barrios de la región, presentarles la idea del Foro local y sensibilizarlos para obtener su participación.

El grupo de pobladores participante en el diagnóstico fue llamado a participar en la búsqueda de adhesiones entre las comunidades situadas a lo largo del río Aribiri. Debido a que la región que necesitaba movilizarse era tan extensa, puesto que comprendía 22 barrios, se realizó una división en tres núcleos comunitarios:

- Núcleo 1: Garoto, Aribiri, Dom João Batista, Cavalieri, Ataíde e Ilha da Conceição.
- Núcleo 2: Vale Encantado, Zumbi dos Palmares, Alecrim, 1º de Mayo, Santa Rita, Pedra dos Búzios y Planalto.

- Núcleo 3: Paul, V. Batista, Atalaia, Ilha das Flores, Vila Garrido, Chácara do Conde, Argolas, Sagrada Família y Capuaba.

Entre agosto y diciembre de 2003 el equipo de Movive visitó los 22 barrios de la región y realizó 15 encuentros de sensibilización, denominados “Encuentros pro Foro”. Estas reuniones iban agregando la participación de los pobladores y líderes de los 22 barrios, que los convertía en futuros representantes de sus regiones en el grupo. En diciembre se realizó la primera reunión de todos los miembros elegidos para representar a cada región en el Foro – un total de 82 miembros, entre titulares y suplentes, determinados a actuar como multiplicadores y portavoces de sus barrios.

En los meses de febrero y marzo de ese año se llevaron a cabo encuentros de planeación de las próximas acciones. En abril de 2004 se hizo del lanzamiento oficial del Foro permanente de la cuenca del río Aribiri, con la presencia de 1.000 personas – representantes de la comunidad organizada, de empresas y de organismos públicos.

FUNCIONAMIENTO DEL FORO PERMANENTE DE LA CUENCA DEL RÍO ARIBIRI

Las reuniones mensuales, de dos horas de duración, se realizaban en un horario no laboral con el fin de facilitar la participación y garantizar el correspondiente quórum. Se efectuaban, en forma alternada, en entidades de los tres núcleos. Al principio, el Foro era organizado por el equipo del Movive, que se encargaba tanto de la movilización de las personas y entidades como de la preparación de cada encuentro: reservación del local en coordinación con los integrantes del Foro, elaboración del orden del día de la reunión, redacción del acta, información a los no asistentes y propuestas de cursos de capacitación. Durante estas reuniones plenarios la presencia de la Fundación era esporádica, conforme se presentaba la necesidad de definiciones estratégicas.

2004 era el año en que ese dimensionaría la estructura física y humana necesaria. En este año también se analizarían la sostenibilidad y el potencial de desarrollo y mantenimiento socioeconómico y ambiental. En este periodo se crearon las comisiones temáticas del Foro: comisión de medio ambiente, comisión socioeconómica y comisión de divulgación y eventos. Algunas de las actividades desarrolladas por la comisión de medio ambiente en ese año fueron la solicitud de elementos condicionantes del Terminal Portuario de Vila Velha – TVV, de la Minera Rydien y de Codesa; la participación en las discusiones de los derechos laborales de los cangrejeros en el Parque Natural Municipal Morro da Manteigueira y la participación en la elaboración de las propuestas de elementos condicionantes para la implantación del proyecto de Macrodrenaje de Vila Velha, entre otros. Sus representantes presentaron el Programa VerdeVida y el Foro a las empresas de la región, a la vez que se enteraron de las actividades desarrolladas por dichas instituciones e intentaron estrechar vínculos de asociación con ellas. La comisión socioeconómica se creó con la finalidad de acompañar la elaboración y ejecución de los subproyectos del Programa – que sólo serían implantados en 2005. Gradualmente se involucró en la elaboración de propuestas de los subproyectos, visitando las ONG de la región y participando en encuentros temáticos.

Todos estos avances eran compartidos con el grupo en los encuentros periódicos, que se efectuaban en los diversos barrios ribereños y que eran difundidos por la comisión de divulgación y eventos.

En 2004, los miembros del Foro participaron en actividades de capacitación. Estas fueron sugeridas y financiadas por los gestores del Programa VerdeVida, que se dieron cuenta de la importancia de desarrollar algunas competencias de gestión, sin las cuales los miembros del Foro enfrentarían dificultades en la planeación y realización de acciones en forma eficiente y eficaz. Además de ello, se hacía evidente la diferencia entre los miembros, algunos de los cuales contaban con larga experiencia en acciones colectivas y movilización política, mientras que otros presentaban carencias en esta materia. Para los gestores era importante homogeneizar, entre los participantes, su aporte conceptual y su grado de conocimiento de algunas técnicas adoptadas en el Tercer Sector.

La primera actividad trató sobre relaciones interpersonales y liderazgo; la segunda, sobre el medio ambiente; la tercera abordó el desarrollo local y la cuarta, el licenciamiento ambiental. La participación en estas actividades, sin embargo, no fue significativa: las dos primeras, que incluyeron al mayor número total de personas, se iniciaron respectivamente con 19 y 25 participantes y, al final, se contó con menos del 50% de ellos.

En el transcurso del año mencionado se observó una reducción en la participación y la representatividad de los tres sectores en el Foro. De los 70 representantes de la sociedad civil elegidos en mayo, quedaban 30 en diciembre. En el mismo período, de los 47 participantes nuevos en los encuentros, siete permanecían activos. En pocas palabras, en los ocho meses iniciales del Foro, 117 representantes de la sociedad civil acudieron a los Encuentros y, al final del mismo año, apenas 37 permanecían en actividad. Las diferentes visiones y los diversos niveles de experiencia y de formación de los miembros del Foro constituyeron un obstáculo para la cristalización de las acciones propuestas en cada reunión.

Durante los ocho primeros meses de existencia del Foro, la participación directa de las empresas en los encuentros fue mínima. Sin embargo, algunas de ellas se mostraron activas en momentos estratégicos, como la CPVV, que le recomendó al Foro que participara en la Carrera de la Solidaridad del Grupo Coimex. Asimismo Minera Rydien y Codesa fueron receptivas a las acciones del Foro y recibieron visitas de sus miembros.

La participación del poder público en el Foro se daba de manera puntual, cuando se abordaban temas pertinentes a las secretarías directamente involucradas. Las entidades que hicieron mayor presencia fueron las secretarías estaduais de medio ambiente y educación, además de los organismos municipales de planeación urbana, medio ambiente/saneamiento, acción social, trabajo/generación de ingresos y salud. En los períodos electorales la participación de los sectores públicos en las reuniones del Foro también se hizo más notoria, como una forma de aproximarse a los pobladores de la región y como una oportunidad para mostrar realizaciones. El cambio de representantes, la demora en el nombramiento de los reemplazos de los secretarios y la falta de compromiso del gobierno con las causas sociales también fueron considerados por los representantes de la Fundación como obstáculos a la acción efectiva del poder público en el Foro.

Ante la dificultad de mantener la asistencia frecuente de los participantes y de conseguir nuevas adhesiones al Foro, el equipo del Movive propuso elaborar un plan estratégico del Programa VerdeVida para el año 2005. Este plan buscaba, pues, trazar acciones que ocasionaran un aumento en la participación, al igual que un mayor grado de compromiso y autonomía de los miembros del Foro.

Algunas de las decisiones estratégicas que se llevarían a la práctica en 2005 consistían en la organización operacional y financiera para la implantación de los primeros subproyectos de VerdeVida (Unidades Productivas; Núcleo de Educación y Comunicación; Modelando el Futuro para la Tercera Edad), la elaboración de indicadores, el acompañamiento, seguimiento y evaluación de los subproyectos, el fortalecimiento de las comisiones temáticas, la producción de material de difusión de VerdeVida y de la información obtenida en el diagnóstico, la realización de seminarios temáticos y el establecimiento de alianzas.

La instauración de una comisión administradora fue una de las propuestas que aprobó el grupo con la finalidad de fomentar la integración y la acción protagónica de sus miembros y de estimular la responsabilidad de las personas en relación con las propuestas de desarrollo local. Dicha comisión fue constituida por los miembros más asiduos y activos del Foro, conforme a lo decidido y aprobado por la Asamblea. El grupo estaba formado por seis representantes de la sociedad civil, un representante del sector gubernamental y uno del sector privado, y no contaba con la presencia de los gestores del Programa (a saber, la Fundación y el Movive), que sólo participaban en sus reuniones en calidad de invitados y no como miembros efectivos.

La comisión se encargó de todos los preparativos de las reuniones y de las acciones resultantes, que anteriormente se encontraban a cargo del Movive. Los miembros del Foro reconocieron la importancia de la actuación de la comisión administradora, que garantizaría la continuidad de las acciones y reflexiones propuestas colectivamente. También observaron que la dirección del Foro pasaba a manos de sus miembros. La participación de la comisión gestora fue constante durante 2005 y el promedio de asistencia de representantes de la sociedad civil por reunión era de 30 personas.

¿HACIA DÓNDE VA EL FORO?

Luciene concluyó su exposición haciendo el siguiente resumen:

“Inicialmente, la relación entre el Programa VerdeVida y el Foro era clara: el Foro – compuesto por representantes locales de los tres sectores – sería el gestor del Programa y buscaría contribuir al desarrollo de la región, sin embargo, el programa no surgió espontáneamente de la comunidad, sino de los intereses del encuentro entre la Fundación y el Movive y el apoyo financiero de la IAF. La comunidad sólo se involucró a partir del diagnóstico, que adoptó una metodología participativa. El plan de acción elaborado por el equipo responsable del estudio señaló la necesidad de crear el Foro con el fin de articular y administrar las acciones correspondientes. La difusión del Foro, que desde el principio resultó ser compleja, con tres instituciones participantes (la Fundación, el Movive y RedEAmérica), puede haber dificultado el entendimiento de las razones de ser del Foro y su relación con el Programa. Quizás esto haya contribuido a explicar las numerosas visiones que fueron surgiendo – algunos creen que la función del Foro es tratar el tema de la región y proponer acciones, mientras que otros suponen que debe tratar sobre el Programa, su gestión y sus propuestas. Esto se prestó, muchas veces, para confusiones entre las funciones del Foro y las del Programa. Además, nos dimos cuenta de que muchos integrantes del Foro desconocen el diagnóstico y el plan de acción. Por tanto, es claro que no comprenden la dimensión social y económica de las discusiones y de las acciones propuestas”.

Complementando su raciocinio, Elizabeth agregó:

“De hecho, usted ha mencionado que, para muchos miembros, el alcance del Foro es de orden ambiental. Por esta razón varias reuniones del Foro han tratado específicamente del caso de Penedo, sin lograr avanzar hacia, por lo menos, una reflexión más consistente sobre las posibles causas de la devastación”.

Reflexionó por un momento mirando hacia la bahía. Volvió los ojos hacia Luciene y vaticinó:

“La existencia del Foro obedece a un consenso entre los habitantes de la región, pero el entendimiento del proceso no es homogéneo y su destino es incierto. La Fundación ha promovido una acción social que ya lleva dos años y necesitamos tener mayor claridad sobre los resultados que se pueden esperar de este emprendimiento”.

Concluyendo, Luciene reflexionó, señalando las cuestiones que, según su opinión, resultaban más complejas para el Programa VerdeVida:

“Desde su nacimiento, el Foro buscó construir su identidad y fortalecerse. Sin embargo, aún hay muchos desafíos por superar: se deben alinear las expectativas y visiones de los participantes y los gestores; el Foro y el Programa aún se confunden entre sí y debe definirse mejor el desarrollo de las organizaciones comunitarias, empresas y organismos del poder público frente al Foro para que éste goce de legitimidad y representatividad. Como si esto no fuera suficiente, hay un punto crucial – y es que los resultados de las discusiones y propuestas del Foro no son visibles”.

Elizabeth indicó, lanzando la pregunta crucial:

“Considerando la situación actual del Foro y pensando en la proposición inicial tanto de la Fundación como del Movive de ver al Foro independiente y marchando con sus propios pies, ¿cuándo cree usted que llegará el momento preciso para salirnos de esta alianza?”

Luciene recordó sus reflexiones de aquella misma mañana. Calló. Aunque la intención de la reunión era definir la senda de la Fundación Otacílio Coser en el Foro, la pregunta continuaba sin respuesta.

– o 0 o –

ANEXO 1 – MAPAS

MAPA DEL ESTADO DE ESPÍRITO SANTO



Fuente: www.nacionaltur.com.br/brasil/mapa/es/pg.htm
 Acceso el día 08/11/2005

MAPA DE LA REGIÓN METROPOLITANA DE VITÓRIA DO ESPÍRITO SANTO



Fuente: www.es.gov.br . Acceso el día 08/11/2005.

ANEXO 2 – TERMINALES PORTUARIOS DE VILA VELHA

- Terminal de Vila Velha – TVV (Cais de Capuaba), privado, operado por la CVRD;
- Terminal Público de Capuaba, administrado por la Companhia Docas do Espírito Santo – Codesa;
- Terminal de Graneles Líquidos de São Torquato, administrado por Frannel y TA Oil;
- CPVV, terminal privado destinado exclusivamente a ofrecer apoyo costa afuera a las necesidades de exploración, desarrollo y producción de la industria petrolera en la región;
- Terminal Portuario Peiu – TPP, privado, operado por la Sociedad de Propósito Específico S.A. – Peiu, en Cais de Paul. Es la base de apoyo a las actividades petrolíferas y atiende también otros segmentos y
- Terminal de arrabio de Paul, operado por la CVRD en Cais de Paul.

ANEXO 3 –GRUPO COIMEX

El Grupo Coimex, fundado a finales de la década de 1940 por Otacílio Coser, se inició en Vitória como una firma dedicada al corretaje de café. Posteriormente, empezó a participar en la importación y exportación de productos básicos como maíz, carne, azúcar, alcohol, soya y derivados. A partir de la década de los noventa, se especializó también en logística y creó empresas dedicadas a todas las etapas de negociación y distribución de productos para los mercados nacional e internacional. En la importación de productos, el Grupo comenzó a invertir en el segmento de servicios; cuando se iniciaron las privatizaciones en el país, invirtió en la adquisición de concesiones de carreteras y en la construcción y operación del primer puerto privado del país dedicado a la industria petrolera.

Formado por 10 empresas de las áreas de comercio exterior, logística, energía eléctrica, servicios financieros y concesión de carreteras, tanto controladas como en asociación, el Grupo vendía alrededor de R\$ 2,5 mil millones (2004) y generaba 2.300 empleos. La concentración principal de la actividad del Grupo era en las áreas de comercio exterior y logística. Las demás áreas habían surgido de oportunidades de mercado.

La empresa *holding*, llamada Coimex Empreendimentos e Participações (Coimexpar), fue creada en 2000 para organizar la estrategia y para conferir identidad y sinergia al conjunto de empresas del Grupo. Estaba presente en los Consejos de Administración de las compañías en las que el Grupo Coimex tenía participación accionaria, para supervisar en ellas la gestión y el alineamiento estratégico.

El segmento de comercio exterior – representado por las empresas Coimex Trading Company²³, sus filiales y Cisa Trading²⁴, empresa vinculada – poseían el equivalente al 29,4% de las inversiones del Grupo.

El área de logística – dividida en logística de distribución y portuaria – contaba con la mayor participación de capital del Grupo, que representaba el 34,6% de la inversión total. En logística de distribución, las empresas del Grupo eran Coimex Logística Integrada (CLI)²⁵ y Tegma Gestão Logística²⁶.

En cuanto al segmento de logística, en 1998 el Grupo creó Embraport – Empresa Brasileira de Terminais Portuários – para ampliar en un 10% la capacidad de Porto de Santos – el puerto más grande de América Latina, situado en el estado de São Paulo, al sudeste del país. La demanda estaba proyectada para movilizar hasta 11 millones de toneladas de granos (soya y azúcar) y 4 millones de toneladas de líquidos, además de 400 mil contenedores y 300 mil vehículos. Se calculaba que Embraport generaría más de 2000 empleos, entre directos e indirectos.

En este mismo segmento, en 2000, se creó en Vila Velha (ES) la Companhia Portuária Vila Velha (CPVV) como el primer terminal portuario privado de Brasil destinado a la industria petrolera.

En 2002, a raíz de la crisis energética, el Grupo Coimex se asoció con otras empresas en la construcción de la Companhia Energética de Petrolina (PE), en la región nordeste del país, y comenzó a actuar también en el sector de la energía. Así pues, construyó una planta termoeléctrica con capacidad para abastecer a una ciudad de hasta 500.000 habitantes.

El Grupo contaba aún con una cartera de inversiones diversificada, escogida de acuerdo con su capacidad de crecimiento y expansión. Invertió en servicios de concesión de carreteras, con participación societaria en la Concessionária Rodovia do Sol – Rodosol²⁷ y en servicios financieros, por medio de Coimex Consórcios²⁸, con 100% de control accionario.

²³ Información disponible en: http://www.coimextrading.com.br/conteudo/home_1.asp Acceso el día 16/08/2005.

²⁴ Información disponible en: http://www.cisatrading.com.br/index_ie.html Acceso el día 16/08/2005.

²⁵ Información disponible en: <http://www.coimexlogistica.com.br/> Acceso el día 16/08/2005.

²⁶ Información disponible en: <http://www.tegma.com.br/> Acceso el día 16/08/2005.

²⁷ Información disponible en: <http://www.rodosol.com.br/> Acceso el día 16/08/2005.

²⁸ Información disponible en: <http://www.coimexconsorcios.com.br/coimex/> Acceso el día 16/08/2005.

RESULTADOS FINANCIEROS

Para entender mejor las dimensiones del grupo, el cuadro siguiente muestra sus ventas brutas de 2001 a 2004. Aquí se puede observar un incremento significativo entre 2001 y 2002, con una caída en 2003 en relación con 2002 y un repunte, menos acentuado, entre 2003 y 2004.

2001	2002	2003	2004
1.193	2.379	2.086	2.580
Diferencias en el volumen de ventas	2001 –2002	2002 –2003	2003 –2004
	1.186	(293)	494

En millones de reales ²⁹

En el año de 2004, las inversiones sociales internas se distribuyeron de la siguiente forma:

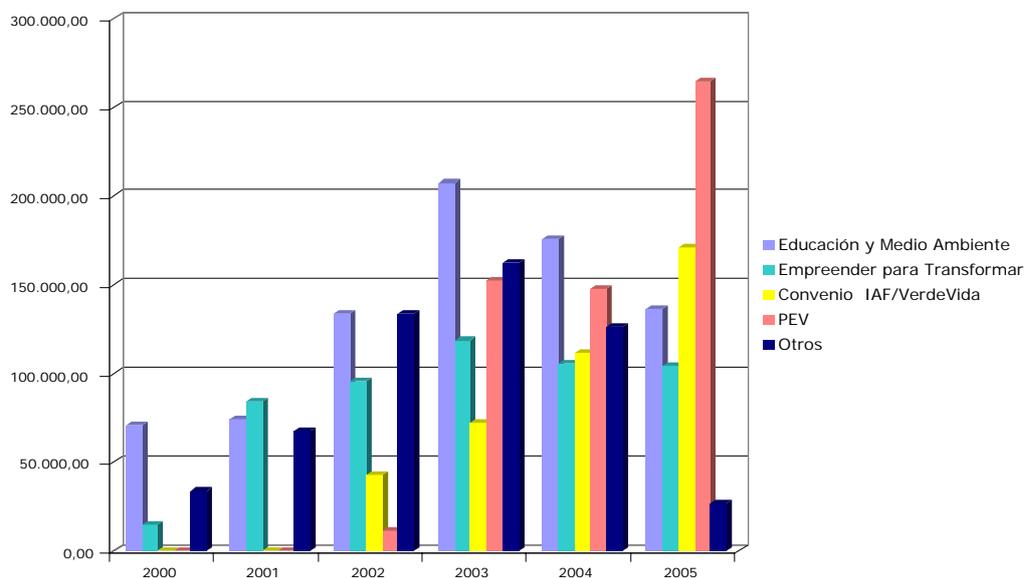
Salarios	Prestaciones sociales	Asistencia Médica / Seguros	Auxilio alimentario	Entrenamiento y formación
70.000	27.698	5.415	5.374	0.734

En miles de reales.

²⁹ Tasa de cambio: US\$ 31/12/2001 = R\$ 2,32
31/12/2002 = R\$ 3,53
31/12/2003 = R\$ 2,89
31/12/2004 = R\$ 2,65

ANEXO 4 – FUNDACIÓN OTACÍLIO COSER

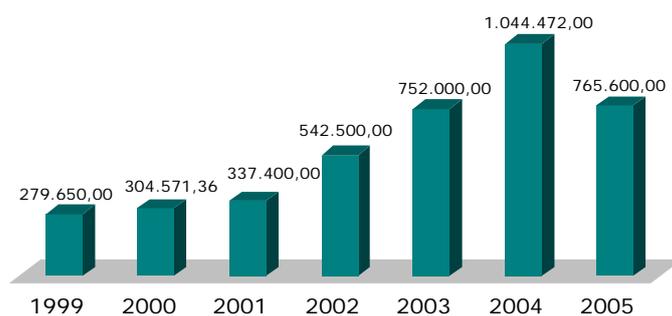
CONCENTRACION DE LAS INVERSIONES DE 2000 A 2005



Valores expresados en reales ³⁰

EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS ENTRE 1999 Y 2005

DONACIONES DE 1999 A 2005



Valores expresados en reales.

³⁰ Tasa de cambio: US\$ 31/12/1999 = R\$ 1,79
 31/12/2000 = R\$ 1,95
 31/12/2001 = R\$ 2,32
 31/12/2002 = R\$ 3,53
 31/12/2003 = R\$ 2,89
 31/12/2004 = R\$ 2,65
 31/12/2005 = R\$ 2,34

FUENTES DE INGRESOS DE LA FUNDACIÓN, AÑO A AÑO

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	TOTAL
Creadores de la Fundación Otacílio Coser	170.000,00							170.000,00
	109.650,00							109.650,00
Miembros del Consejo Curador		152.910,68	-	62.500,00	65.000,00	36.000,00	70.000,00	386.410,68
Cia. Import e Export Coimex*		21.660,68	96.400,00	200.000,00	350.000,00	50.000,00	150.000,00	868.060,68
Coimex Armazéns Gerais/ CLI*		80.000,00	40.000,00	100.000,00	25.000,00	3.000,00	10.000,00	258.000,00
PDI Com Ind. e Serviços Ltda.*		35.000,00	10.000,00					45.000,00
Vitoriawagen Adm de Consórcio*		10.000,00						10.000,00
Coimex Agrícola S/A*		5.000,00	1.000,00					6.000,00
Cisa Trading*			20.000,00					20.000,00
Coimex Admin de Consórcios*			20.000,00	-	12.000,00		20.000,00	52.000,00
Coimex Empreend e Particip.*			150.000,00	180.000,00	300.000,00	650.000,00	415.600,00	1.695.600,00
Clac Import e Exportação Ltda.*						5.000,00		5.000,00
Instituto Fenabrave						3.000,00		3.000,00
Tegma Gestão Logística Ltda.*						80.000,00		80.000,00
CPVV*							100.000,00	100.000,00
Fundación Interamericana						217.472,00		217.472,00
TOTAL	279.650,00	304.571,36	337.400,00	542.500,00	752.000,00	1.044.472,00	765.600,00	4.026.193,36

Valores expresados en reales.

* Empresas del grupo Coimex.

- **ANEXO 5 – MORRO DO PENEDO**



Considerado uno de los emblemas del estado de Espírito Santo y objeto de degradación continuada, el Morro do Penedo fue de tanta importancia para la capital del estado que su imagen figuraba en el escudo de armas de la ciudad.



*Penedo a la izquierda, con el puerto de la CPVV y su área de fondo en el centro.
A la derecha, el parque de Manteigueira.*

ANEXO 6 – PROGRAMA VERDEVIDA

En una acción conjunta entre la Fundación Otacílio Coser y Movive, el Programa VerdeVida surgió como un programa piloto cuyo objetivo era promover el desarrollo socioeconómico de la Cuenca del río Aribiri – Región del Aribiri, Vale Encantado (local del nacimiento del río Aribiri) y alrededores, que comprendía concientización, preservación y recuperación ambiental de la región, integrando proyectos socioeconómicos y ambientales.

La región en la que se implantaría el Programa era atravesada por el río Aribiri, cuyas aguas tenían su calidad fuertemente comprometida. El río era el vertedero del drenaje doméstico e industrial hasta la bahía de Vitória y gran parte de sus riberas era ocupada por asentamientos irregulares. Cercano a la fuente, en la zona portuaria del municipio de Vila Velha, se encontraba un manglar exuberante que resistía las constantes degradaciones. En la región estaban situados los Parques Ecológicos de Penedo y Manteigueira, ambos creados por el poder municipal y aún no establecidos en la época.

El Programa pretendía promover el desarrollo socioeconómico local y sus proyectos se definirían en talleres protagonizados por la comunidad de la región en cuestión, después de elaborar un diagnóstico preliminar, para que hubiese una adecuación a las necesidades reales de la población. Los proyectos de las acciones que se desarrollarían en las unidades de conservación existentes de la región serían definidos después de elaborar los respectivos Planes de Administración, conforme a la legislación federal pertinente.

El objetivo general del Programa VerdeVida, como se definió inicialmente, consistía en:

“Contribuir al desarrollo socioeconómico, ambiental y humano de la comunidad de la Región del Aribiri, Vale Encantado y alrededores del municipio de Vila Velha, con base en el protagonismo de los actores involucrados en el proceso, capacitando a las comunidades locales para que tengan oportunidades de incorporarse en un contexto de desarrollo local, que genere una mayor calidad de vida y asegure condiciones de promoción social, económica y ambiental de manera integrada y sostenible”.

El Programa estaba compuesto de la siguiente forma:

- Primera Etapa – Investigar, identificar y diagnosticar la población objetivo inicial y las condiciones socioeconómicas y ambientales, empleando una metodología interactiva e integrada a la comunidad local, a las instituciones públicas y privadas y al tercer sector.
- Segunda Etapa – Movilizar, sensibilizar e informar a la comunidad de la región, presentándole el Diagnóstico para su análisis, definiendo acciones y proyectos para el desarrollo del Programa, consolidando canales y alianzas, mediante un proceso democrático que buscara atender las necesidades de la población, posibilitando cambios efectivos en pro de una sociedad inclusiva.
- Tercera Etapa – Dimensionar la estructura física, financiera y humana necesaria, así como el análisis de sostenibilidad y el potencial de desarrollo y mantenimiento socioeconómico y ambiental, con la participación del equipo del Movive, los socios locales y las lecciones aprendidas de experiencias anteriores.

ARTICULACIONES:

- Instituciones públicas, privadas y organizaciones de la social civil de interés público;
- Entidades religiosas locales;
- Entidades sociales locales;
- Alcaldía municipal de Vila Velha;
- Alcaldía municipal de Vitória;
- Universidad Federal de Espírito Santo y
- Gobierno del Estado de Espírito Santo.

META:

Atender el 85% de la población de la región de Aribiri, Vale Encantado y alrededores en 5 años, contemplando las acciones definidas en su primera etapa (el Diagnóstico Socioeconómico y Ambiental).

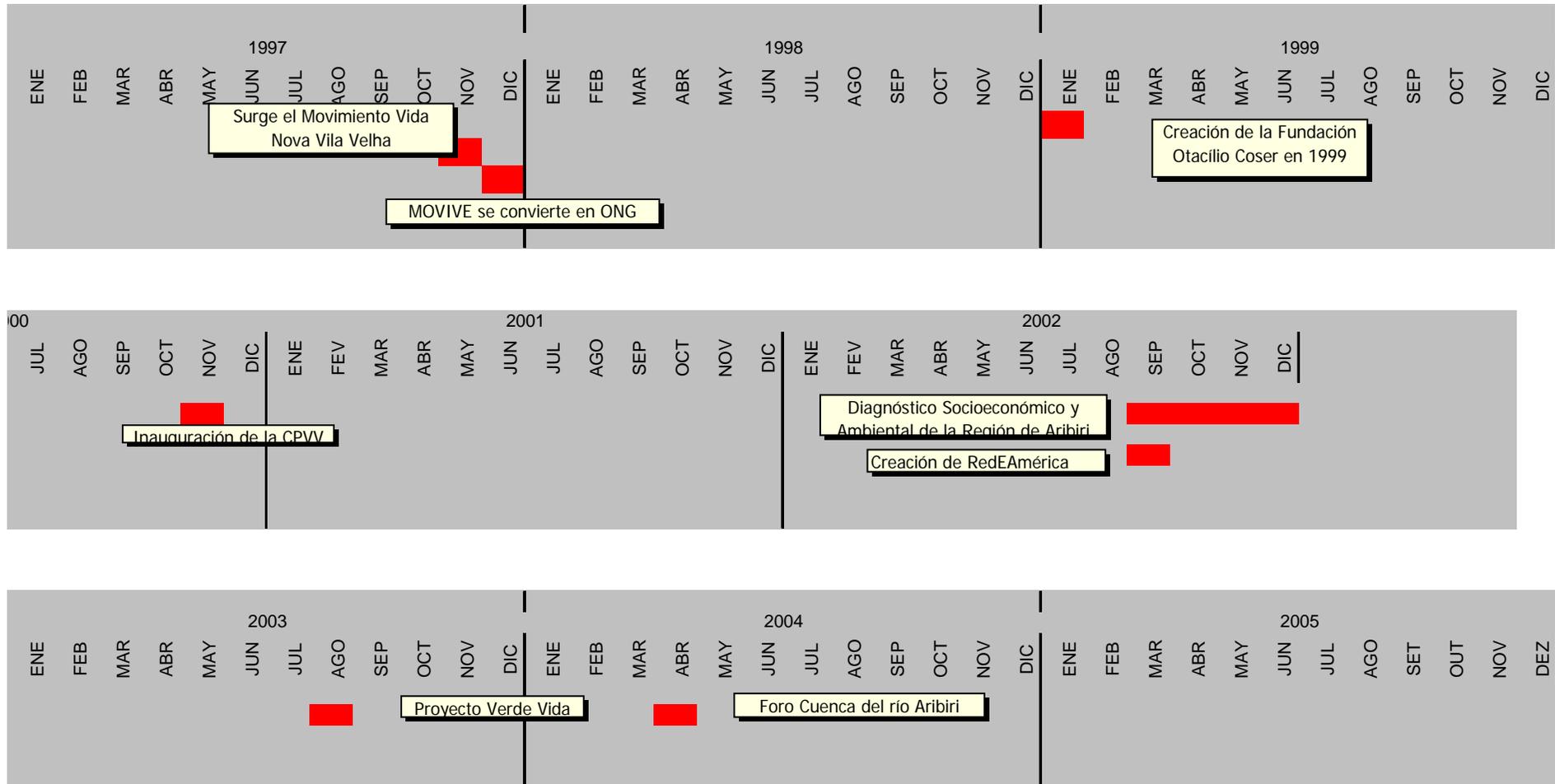
EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS E IMPACTOS:

La evaluación se realizaría por medio de una Comisión elegida en un Foro, con la participación de los segmentos organizados y del ciudadano común, que se crearía en la región para el acompañamiento y seguimiento a las acciones del Programa.

FINANCIAMENTO:

La inversión total entre 2002 y julio de 2005 fue de R\$ 321.214,49.

LÍNEA DE TIEMPO:



ANEXO 7 – DIAGNÓSTICOS SOCIOECONÓMICO Y AMBIENTAL

El estudio fue realizado con el objeto de sistematizar el conocimiento referente a la región de la cuenca del río Aribiri, con miras a subsidiar la formulación de programas y proyectos de desarrollo sostenible. Para su desarrollo el Movive contrató a dos equipos de consultoría independientes, uno de ellos para el diagnóstico socioeconómico y otro para el diagnóstico ambiental. El trabajo se inició en septiembre de 2002 y se terminó en diciembre del mismo año. La metodología se basó en informaciones secundarias originadas, principalmente, en el Censo Demográfico de 2000 del IBGE. Se utilizó también información de otras fuentes como Findes, la Alcaldía Municipal de Vila Velha, la Policía Militar, el Instituto de Investigaciones Jones dos Santos Neves y publicaciones especializadas. El trabajo de campo consistió en reuniones y entrevistas con líderes comunitarios, además de visitas de reconocimiento de la región. Los trabajos se convirtieron en documentos que abarcaron las dos partes del diagnóstico y un plan de acción.

PRIMER VOLUMEN

El primer volumen del estudio, llamado “Diagnóstico socioeconómico y urbanístico”, se organizó en varias partes. En primer lugar, se analizó el proceso histórico de expansión económica y urbana de Vila Velha, para establecer un telón de fondo que permitiera comprender la formación de la región.

Enseguida se realizó un análisis de las finanzas públicas del municipio con el fin de ofrecer un cuadro real y actual de la capacidad de la alcaldía municipal para enfrentar los problemas sociales y de infraestructura locales.

A continuación se presentaron las actividades económicas predominantes en la región del río Aribiri, destacando la relevancia de las actividades portuarias y de comercio exterior.

En el aparte siguiente se abordó el perfil socioeconómico de la región, centrado en los aspectos relacionados con: perfil poblacional; ocupación, ingreso y programas de generación de empleo; escolaridad y situación educativa; estructura familiar y programas de asistencia social; atención de salud; servicios públicos esenciales (energía eléctrica, abastecimiento de agua, alcantarillado, recolección de basura y transporte colectivo); violencia urbana y seguridad pública; y movimiento comunitario y organizaciones sociales.

Así pues, se describieron las redes de equipos sociales, de deporte y recreación y, por último, las directrices y recomendaciones para el desarrollo de la región.

Se anexó un conjunto de datos estadísticos agrupados por barrios de la región, así como mapas y fotos aéreas que ilustran la situación física local.

SEGUNDO VOLUMEN

Un Diagnóstico Ambiental debe contribuir al desarrollo de un instrumento de gestión que haga posible enfrentar los problemas existentes con el máximo de eficiencia y cobertura posible. Su implementación está vinculada igualmente a los datos producidos por el Diagnóstico Socioeconómico, en vista del contenido intrínseco común a los dos estudios, dado que del medio antrópico surgen los agentes que producen impacto y transformación en la realidad ambiental.

El segundo volumen del estudio, el de diagnóstico ambiental, presentó una caracterización de las condiciones ambientales de la región estudiada, una zonificación de las áreas críticas y algunas sugerencias de intervenciones. Asimismo contenía todos los estudios de los medios físico y biológico realizados, sin perder de vista su interdependencia con el medio socioeconómico. Esto facilitó el análisis integral de todo el estudio, especialmente durante el seminario de planeación, en el que la comunidad actuó en forma decisiva, atribuyó niveles de importancia a los problemas detectados y estableció prioridades de intervención. Este documento fue organizado en un medio físico y en uno biológico, que cubrían: relieve, suelos y vegetación, red hidrográfica, caracterización hidrológica cualitativa, balance hídrico, estudios de erosión y sedimentación en reserva y en el sistema fluvial, y clima.

Esto hizo posible hacer dos comprobaciones de largo alcance: por una parte, el contexto ambiental siempre fue considerado secundario frente al problema social y continúa dependiendo de éste y, por otra, los impactos causados y los problemas resultantes exigirán un gran esfuerzo político, social, económico y tecnológico para minimizarlos.

CONCLUSIONES

ASPECTOS SOCIALES

El diagnóstico confirmó, inicialmente, que la ocupación del suelo de la región se había dado de una manera desordenada, que había contribuido a la degradación del hábitat de los parques de Manteigueira y Penedo. Comprobó la necesidad de revertir algunas situaciones críticas, como el desempleo de una parte considerable de la población, la falta de seguridad pública y de saneamiento básico, así como de educación infantil, de programas preventivos de salud y de planeación familiar, entre otros.

El movimiento comunitario de la región tenía una tradición histórica de lucha, especialmente por el derecho a la vivienda. Además del papel de representación, algunas de estas asociaciones de pobladores desarrollaban proyectos sociales destinados a niños, jóvenes y adultos mayores. En 2002, 18 de estas asociaciones estaban claramente constituidas, aunque algunas de ellas se encontraban paralizadas por falta de directivos elegidos, como resultado de problemas políticos y legales. Apenas cuatro barrios pequeños no contaban con una asociación organizada.

ASPECTOS URBANÍSTICOS

El diagnóstico identificó que la reestructuración urbana de las áreas bajas debería plantearse junto con la estructuración del sistema de drenaje y saneamiento. Para ello, se necesitarían estudios más detallados sobre las microcondiciones hidrológicas y de los suelos, que llevaran al dimensionamiento adecuado de los sistemas de drenaje y alcantarillado.

Los barrios de la cuenca del Aribiri tenían origen en parcelaciones antiguas y en ocupaciones irregulares de áreas contiguas o áreas del suelo frágil, rechazadas por el mercado. Allí no había una preocupación por crear centros de comercio, servicios en general ni atención por parte de los organismos del gobierno, servicios religiosos o recreativos. Algunas de estas áreas fueron surgiendo a partir de la circulación de los transportes. Por no haber sido planeadas, presentaban aspectos disfuncionales, tales como falta de espacios de permanencia y congestión de tránsito, al igual que contaminación sonora, aérea y visual.

El diagnóstico también aconsejó no remover a las familias de los asentamientos y desarrollar estudios caso por caso, debido a las condiciones peculiares de cada uno. Asimismo recomendó que las actividades resultantes deberían posibilitar el empleo de mano de obra local. Resaltó la necesidad de obras en las vías que permanecían sin pavimentación, iluminación ni señalización, así como sin preferencia para los peatones y sin ambientación urbana.

CUESTIONES AMBIENTALES

Se identificó como áreas críticas de la región a aquellas sujetas a la erosión y la sedimentación, a inundaciones en épocas de mayor precipitación pluvial y las que presentaban deficiencias en el sistema de desagüe sanitario e interferían en la calidad del drenaje existente. Se destacaron aspectos referentes a la vegetación y la fauna y otros relacionados con la situación ambiental de la cuenca hidrográfica.

A excepción de Morro da Manteigueira y Penedo (ambos situados en áreas protegidas), los puntos más elevados se consideraron áreas críticas, en un acelerado proceso de antropización. Los cerros de Cruzeiro y de Phillips enfrentaban el crecimiento de ocupaciones y asentamientos no planeados, dispersos en sus laderas, que degradaban no sólo el suelo y la vegetación, sino la calidad ambiental.

Incluso en el nacimiento del río se perdían sedimentos utilizados para rellenos sanitarios. El área necesitaba ser urgentemente preservada por acción del poder público, con el fin de salvar el remanente de selva atlántica y de controlar el acceso, impidiendo o regularizando la inminente densificación poblacional ya observada en zonas adyacentes.

En términos generales, el suelo de la región presentaba características propicias para la aceleración de procesos erosivos, en función de la elevada concentración de arena y sedimentos, tanto en las áreas más accidentadas como en las tierras bajas de manglares, ciénagas y bancos de arena degradados.

La cuenca hidrográfica del río Aribiri se encontraba en condiciones críticas de desagüe sanitario. En gran parte de esta cuenca no había ningún sistema para recolectar los desagües, y la mayoría de las residencias y establecimientos comerciales lanzaban sus aguas residuales a la red del drenaje, sin ningún tratamiento. Incluso en las áreas donde se recogían los desagües, éstos se lanzaban en su estado natural a los canales de drenaje.

Se observó un alto nivel de degradación vegetal resultante de las fuertes presiones antrópicas, impuestas a través de la deforestación para la extracción de arena, la apertura de áreas a actividades agropecuarias y la

instalación de núcleos urbanos, además de la extracción de productos forestales, de la disposición de residuos domésticos e industriales en su estado natural hacia los cuerpos de agua y la invasión de áreas consideradas por la legislación estadual como de preservación ambiental permanente.

Algunos de los métodos de pesca adoptados en la región (redes de espera y de arrastre) ocurren en lugares prohibidos o con especificaciones ilegales, que destruyen comunidades de organismos y capturan formas de especies jóvenes o pesca sin valor comercial. Hay dos especies que constan como amenazadas o en situación vulnerable: el cazón-raya y el mero.

PERSPECTIVAS ECONÓMICAS

A pesar del significativo crecimiento económico de las décadas de los ochenta y noventa, la situación socioeconómica de su población mantenía elevados niveles de miseria. Vila Velha se estableció como espacio promisorio para el desarrollo de la región metropolitana, basando sus mejores perspectivas de crecimiento en el sector terciario. En la época, este sector se presentaba como el más importante de la economía local y constituía del 53,5% del PIB del municipio, mientras que el sector industrial representaba el 36,4% y la contribución del sector primario era irrelevante.

También en el PIB se reveló la pujanza del municipio. En 1998, fue de 1,4 mil millones de reales, equivalentes al 15,09% del PIB de la Región Metropolitana y al 8,39% del PIB estadual. Aún así, en ese mismo año, el ingreso per cápita correspondió a tan sólo R\$ 4.667,00.

Con el arribo del siglo XXI, un escenario posible consistía en la expansión y diversificación de su base económica, en el cual el comercio, la industria de la confección, el turismo, los servicios portuarios y los servicios de apoyo a la exploración petrolera presentaban el mayor potencial de dinamismo.

Los servicios de operaciones portuarias tuvieron una gran relevancia económica para la región del Aribiri. De 1998 a 2002, el volumen de carga en sus terminales portuarios de Vila Velha fue del orden de los 4,8 millones de toneladas/año, un volumen correspondiente al 88% del movimiento general de carga de los puertos de la bahía de Vitória. Esto ciertamente trajo consigo un impulso económico, tanto por la renta que generó para el municipio como por el volumen de empleo que creó.

PLAN DE ACCION

El plan de acción comprendió una serie de programas y proyectos destinados a la gestión de la región, basados en las recomendaciones presentadas en el diagnóstico y en las reuniones de trabajo con la comunidad. Las áreas prioritarias que se definieron fueron las siguientes:

- Educación básica
- Capacitación profesional – frentes de trabajo
- Infraestructura urbana
- Preservación ambiental

Se concibieron cuatro programas de gestión:

- Programa de desarrollo social
- Programa de educación básica y ambiental
- Programa de recuperación y saneamiento ambiental
- Programa de unidades de conservación

La comunidad local determinó que, como prioridad, se crearía un Foro representativo de los segmentos sociales organizados de la región, para que analizara, aprobara y acompañara el desarrollo de los proyectos del Programa VerdeVida. El Foro divulgaría sus realizaciones, propiciaría la democratización de la toma de decisiones sobre la región del río Aribiri, estimularía la interrelación de las entidades pertinentes en pro de las acciones y actividades propuestas y realizaría el seguimiento y evaluación de las acciones junto con las comunidades.

Rosa Maria Fischer

FÓRUM PERMANENTE DA BACIA DO RIO ARIBIRI – O PONTO DE MUTAÇÃO

Era dezembro de 2005 no tropical sudeste brasileiro – verão inclemente. Da janela de seu escritório, Elizabeth Kfuri podia ver a Baía de Vitória, na capital do estado do Espírito Santo. Além de assessora de comunicação do Grupo Coimex¹, ocupava voluntariamente o cargo de diretora executiva da Fundação Otacílio Coser², braço social do Grupo. Serviu-se de café enquanto aguardava por Luciene Sales Sena para mais uma avaliação das ações sociais da Fundação. Contudo, o encontro daquela manhã não era rotineiro: elas enfrentavam a premência de decidir quanto à evolução do apoio que a instituição vinha dando ao Fórum Permanente da Bacia do Rio Aribiri, constituído como articulador do Programa VerdeVida.

Surgido em 2002, numa iniciativa conjunta da Fundação e do Movimento Vida Nova Vila Velha (Move³), o Programa VerdeVida visava fomentar o desenvolvimento socioeconômico e ambiental de uma região na qual se misturavam a pujança econômica de grandes empreendimentos, um desordenado processo de urbanização e a presença de uma população miserável, com baixo grau de escolaridade e ocupando áreas impróprias para habitação. Era a bacia do Rio Aribiri, em Vila Velha – o maior município do estado, situado na região metropolitana da Grande Vitória. O Aribiri desaguava na baía de Vitória, onde ficava o porto de mesmo nome. Ali estava instalada, entre outras, a CPVV⁴, empresa do Grupo Coimex que transportava suprimentos para as plataformas de produção de petróleo nas águas oceânicas próximas. Da janela, Elizabeth quase podia ver o rio. Ao fundo, delineava-se o Morro do Penedo, em sua foz. Também avistava, ao lado do morro, o porto da CPVV. Suspirou preocupada.

Com forte pendor para a promoção de vínculos de cooperação, o conjunto das ações do VerdeVida aos poucos deu forma a um fórum que pretendia ser representativo da vontade das 22 comunidades localizadas ao longo do rio. O plano era que esse fórum viesse a orientar as atividades do próprio Programa, com o objetivo de melhorar as condições de vida da população local, aproximando as entidades e ONGs ali atuantes, os órgãos locais do poder público e as empresas instaladas na região. Idealizado em conjunto pela Fundação e o Move como instrumento de mobilização popular e de gestão democrática do VerdeVida, o Fórum Permanente da Bacia do Rio Aribiri agregava representantes dos moradores da região e se constituía em espaço para discussão dos problemas sociais e ambientais vividos pela comunidade.

Luciene, gerente executiva da Fundação, fora contratada havia cerca de um ano e sua principal atribuição era consolidar a parceria entre a Fundação e o Move – gestor técnico do Programa VerdeVida –, no esforço de viabilizá-lo. Com expectativa, Elizabeth aguardava pelas informações que Luciene traria, pois era ela quem conhecia o cotidiano daquele grupo e tinha vivenciado os altos e baixos, tanto do Programa quanto do Fórum.

A caminho da reunião, Luciene vinha mergulhada em inquietações. O encontro mensal do Fórum, realizado na semana anterior, assinalara o encerramento do segundo ano de atividades. Em todo o transcorrer do evento, em suas avaliações, os participantes haviam demonstrado insatisfação com seu funcionamento. Algumas das frases mais contundentes ainda ressoavam em seus ouvidos:

Este caso foi escrito pelas pesquisadoras Elidía Maria de Novaes Souza, Gisella Lorenzi e Luana Schoenmaker, sob a supervisão da Profª Drª Rosa Maria Fischer, do CEATS – Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor, entidade ligada à Fundação Instituto de Administração. Incorpora o acervo de casos da RedEAmérica e destina-se exclusivamente a servir como base de discussão em sala de aula. Não configura apoio a pessoas ou organizações, não ilustra modelos de gestão efetivos ou não-efetivos, nem deve ser considerado fonte primária de informação.

¹ Grupo Coimex (disponível em www.grupocoimex.com.br. Acesso em 04/11/2005).

² A Fundação Otacílio Coser (disponível em www.foco.org.br. Acesso em 04/11/2005), braço social do Grupo Coimex, era o investidor social do Programa VerdeVida. Sua missão visava “Promover a educação das novas gerações para o desenvolvimento sustentável”.

³ Move – Movimento Vida Nova Vila Velha. Disponível em www.move.org.br. (Acesso em 04/11/2005). Tinha por missão “Contribuir para a melhoria da qualidade de vida e prática da cidadania da população”.

⁴ CPVV – Companhia Portuária de Vila Velha. Disponível em www.cpvv.com.br. Acesso em 04/11/2005.

“Um Fórum é um espaço de discussão e proposição. Infelizmente, este Fórum não faz isso. Eu acho que a principal dificuldade é que ele não tem legitimidade, porque não nasceu da base. Ele não nasceu da comunidade, mas sim como ação de um programa – o Programa VerdeVida – e o que ele faz é ficar discutindo o próprio programa, sua missão e suas propostas.” – Fabíola Araújo, gestora da Casa da Mulher (organização responsável por um dos projetos aprovados pelo Fórum e apoiados pelo VerdeVida).

“Embora o Fórum seja legítimo, sua representatividade é muito baixa. Vemos a comunidade presente, mas e o poder público? E as empresas? A discussão tem que envolver todos, senão perde a força.” – Rosária Diniz, coordenadora da Pastoral da Criança na Paróquia de Santa Terezinha e líder comunitária.

Entrou no imponente edifício envidraçado da empresa, buscando argumentos que valorizassem a existência do Fórum. É verdade que alguns participantes ressaltavam a importância desse espaço de participação popular:

“Antes de o Fórum existir, a gente só levava reclamações para os governantes. Eram eles que tinham que resolver. Agora não: sentimos que nós temos que contribuir para a solução dos nossos problemas e é isso que procuramos fazer nas reuniões.” – Dilcéa Dias, dona de casa e antiga participante de movimentos populares e associações de bairro.

“Temos participado de oportunidades de capacitação propiciadas pelo Programa e criado uma relação solidária entre os representantes da comunidade. O Fórum é a nossa chance de articulação e de proximidade com empresas e órgãos públicos.” – Rosária Diniz.

Mas o cenário não parecia promissor. A frequência dos moradores nas reuniões caía. Os representantes dos órgãos públicos não demonstravam interesse pelos assuntos e propostas debatidos, restringindo sua participação aos temas ligados a suas organizações. E as poucas empresas que haviam participado de reuniões do Fórum não lhes concediam a legitimidade de interlocutor para as decisões quanto aos rumos da melhoria da região. Quando uma pessoa diferenciada como o ‘seu’ João Manoel, líder reconhecido pelos moradores do bairro do Ataíde, dissera: *“A presença dos gestores do Programa VerdeVida em todas as reuniões do Fórum é estratégica para que essa organização aconteça. Eles dão pra gente a segurança de que precisamos.”*, Luciene não tinha certeza se, com isso, ele demonstrava confiança na perspectiva de melhoria das condições de vida na região e crença na aliança entre Fundação e Move. Ou apenas expressava acomodação e dependência em relação ao Programa.

No sexto andar do mesmo prédio, devolvendo a xícara para a copeira, Elizabeth lembrava do que dissera para Luciene na semana anterior, antes da reunião do Fórum:

“Em médio e longo prazo, nossa intenção é gerar um impacto significativo na comunidade da bacia do Rio Aribiri. É fundamental que ela seja capaz de absorver o Programa VerdeVida e se tornar gestora dele porque, um dia, não estaremos mais lá, fornecendo recursos financeiros. Quanto mais bem articulada a comunidade no entorno de nossas empresas, melhor será para a Fundação e melhor para o Grupo.”

Desde o surgimento do Fórum, o intuito da Fundação era compartilhar as competências inerentes ao seu perfil – como fundação e integrante de um grupo empresarial –, aliando-as aos moradores, empresas e órgãos públicos locais para melhorar as condições de vida da comunidade. Propunha-se também a viabilizar a capacitação de lideranças e compartilhar com o Fórum as propostas para transformar aquela realidade. Quando o grupo estivesse fortalecido, com capacidade para pensar em soluções para a região, a Fundação se afastaria para que fosse efetiva a emancipação do Fórum. A princípio, sua proposta era de paulatinamente encerrar seu apoio financeiro ao Programa VerdeVida, a partir de 2006. Mas no elevador, Luciene se perguntava quando chegaria esse momento e como deveria acontecer.

Eram dez da manhã e ela começou a apresentar a Elizabeth as observações que fizera durante o encontro de avaliação do Fórum, as quais subsidiariam as decisões sobre o prosseguimento da participação da Fundação no Fórum. A dúvida que se colocava dizia respeito a ‘se’ e ‘quanto’ a comunidade havia amadurecido em sua capacidade de envolvimento para assumir a gestão de seu futuro.

ENTENDENDO O CONTEXTO EM QUE SE INSERE O FÓRUM

O ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, A CAPITAL E A REGIÃO METROPOLITANA

O estado do Espírito Santo localiza-se na região Sudeste brasileira, sendo que 40% de seu território estão distribuídos em relevos de baixada litorânea. No início do século XXI, contava com 3.097.232 de habitantes e 77 municípios, sendo Vila Velha, Cariacica, Serra e Vitória (a capital), pela ordem, os mais populosos. Entre 1991 e

2000, o IDH⁵ do Espírito Santo aumentou de 0,690 para 0,765, passando da 12ª para a 11ª posição entre os 26 estados brasileiros e o Distrito Federal.

O Espírito Santo abrigava um dos mais eficientes complexos portuários da América Latina (Portos de Vitória, Tubarão, Praia Mole, Ubu, Barra do Riacho e Regência). Em 1997, esses seis portos movimentaram 25% das mercadorias que entraram e saíram do país⁶. Somados ao Corredor Centro-Leste⁷, esse complexo portuário e a logística eram elementos essenciais para embasar a competitividade econômica do estado. Era o sexto exportador e o quarto maior importador entre os estados brasileiros, responsável por 10% da receita cambial do país. Naquele ano, suas exportações totalizaram US\$ 5,4 bilhões e as importações, US\$ 4,7 bilhões. (*Vide mapa do estado com principais municípios e localização dos portos no Anexo 1*)

Além dos serviços inerentes à condição de capital do estado, Vitória fazia uso de sua característica de cidade portuária na interação com os demais municípios da região metropolitana⁸, centralizando as atividades finais do intercâmbio com o exterior. Em função da ocupação urbana e de sua conformação territorial, não dispunha mais de áreas para plantas industriais de grande porte. Indústrias siderúrgicas e alimentícias localizavam-se em seu entorno. A capital e sua região metropolitana aglutinavam ainda um número crescente de empresas nacionais e internacionais em setores como celulose, agronegócios, comércio internacional, turismo de negócios, finanças e logística. Juntos, os municípios da região metropolitana de Vitória produziam 58% da riqueza e consumiam 55% da energia elétrica gerada no estado.

Vitória alojava o porto de mesmo nome, um dos mais importantes do país. Dele era escoado volume significativo do minério de ferro exportado, oriundo dos estados de Minas Gerais e Pará. O Complexo Portuário de Vila Velha, localizado em área contígua na Baía de Vitória, hospedava a maioria dos portos e terminais do Porto de Vitória, movimentando grande diversidade de cargas para importação, exportação e suprimentos para as plataformas de petróleo nas águas oceânicas próximas. (*vide relação dos terminais do município no Anexo 2*)

Vila Velha permanecera como cidade-dormitório, com parca atividade econômica, até a década de 1970. A partir de então, a migração interna para a região assumira novas proporções, trazendo consigo a expansão urbana desordenada, inclusive de áreas alagadas. Tornou-se a cidade mais populosa do Espírito Santo, somando 345 mil habitantes em 2003.

Em 1998, o produto interno bruto de Vila Velha era de 1,4 bilhões de reais, o equivalente a 15,09% do PIB da região metropolitana de Vitória e a 8,39% do PIB do estado. Por volta do ano 2000, Vila Velha já possuía uma malha rododiferroviária integrante do Corredor Centro-Leste, com capacidade de transporte de 100 milhões de toneladas/ano, o que representava 40% de toda a carga ferroviária brasileira.

Além do segmento portuário, indústria e serviços apresentavam taxas significativas de crescimento a cada ano. Ainda assim, a situação socioeconômica da população do município apresentava indicadores preocupantes de pobreza. A porção litorânea da cidade crescia de forma acelerada, empurrando os habitantes de baixa renda para áreas mais afastadas da costa, em condições impróprias de moradia, saneamento básico, educação e saúde.

A REGIÃO DO RIO ARIBIRI

Por volta dos anos 70, com a forte migração interna e o acelerado processo de urbanização no município de Vila Velha, ampliaram-se as atividades de comércio, indústria e serviços na região da bacia do Rio Arribiri. A partir daí, com a aceleração do crescimento econômico metropolitano, surgiram vários movimentos de ocupação de áreas urbanas impróprias para habitação, especialmente mangues e alagados. Daí resultaram os 22 bairros da região e seus graves problemas, especialmente de carência de saneamento básico, esgotamento sanitário e drenagem.

Na década de 1980, foram intensificadas as atividades portuárias, comerciais e de serviços no estuário do rio. Nessa época, foram implantados sobre a área do mangue e no litoral, um grande supermercado e diversas empresas de prestação de serviços portuários. Acentuou-se o impacto ambiental, econômico e social na região do Arribiri, em função dessa intensa ocupação humana e acelerado crescimento empresarial.

⁵ Criado pelo PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – o IDH é obtido pela média aritmética entre indicadores de três dimensões básicas do desenvolvimento humano: longevidade, nível educacional e renda. Com valores em uma escala entre 0 e 1, é possível enquadrar países, regiões, estados, municípios, ou qualquer outra divisão espacial, em três categorias: baixo desenvolvimento humano, quando o IDH for inferior a 0,5; médio desenvolvimento humano, quando o IDH ficar entre 0,5 e 0,8; e alto desenvolvimento humano, quando o IDH for superior a 0,8.

⁶ Estatísticas sobre o Espírito Santo disponíveis em <http://www.ai.com.br/pessoal/indices/ES.HTM> Acesso em 17/04/2006.

⁷ O Espírito Santo interliga-se com as regiões Centro-Oeste, Sudeste e Nordeste do país através do sistema de transporte rodo-ferroviário. O estado participa do Corredor Centro-Leste, formado em 1991 a partir de um convênio assinado entre os governos dos estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Distrito Federal, Minas Gerais e, posteriormente, Tocantins, Rondônia e Maranhão. Gerenciado por um consórcio operacional privado, o corredor é utilizado para o transporte de grãos e mercadorias que se originam desses estados e são exportados pelo complexo portuário capixaba.

⁸ A capital integra uma área geográfica de grande nível de urbanização denominada Região Metropolitana da Grande Vitória, compreendida pelos municípios de Vitória, Serra, Fundão, Vila Velha, Guarapari, Cariacica e Viana.

Até o início dos anos 90, o controle das operações portuárias permaneceu com a Codesa⁹ – a autoridade portuária local. Contudo, a partir de 1996, várias empresas operadoras obtiveram concessão dos serviços. Em 2004, os seis terminais que compunham o Complexo Portuário de Vila Velha já se encontravam em operação, concentrando ali os impactos de suas atividades. Além dos terminais, a Codesa outorgara cinco concessões a empresas privadas de retroáreas¹⁰, dentre as quais a CPVV.

O conjunto das operações portuárias tinha grande relevância econômica, tanto pela renda gerada para o município como pelo volume de postos de trabalho. A região do Arribiri comportava ainda indústrias de pequeno e médio porte, além de atividades de comércio e serviços para a população local. Apesar do crescimento da atividade econômica na região, os moradores não se sentiam beneficiados. Em 2000, sua população adulta, estimada em 79.000 tinha perfil de baixa escolaridade formal e falta de qualificação profissional, apresentando um índice de desemprego de 17%, correspondente ao dobro do país (7,1%).

O GRUPO COIMEX E A CPVV

Conforme dados de 2004, o Grupo Coimex era composto por 10 empresas nas áreas de comércio exterior, logística, energia elétrica, serviços financeiros e concessão de rodovias, com faturamento de cerca de R\$ 2,5 bilhões¹¹ e gerando 2.300 empregos. (*Vide Anexo 3 para mais informações sobre o Grupo*)

Otacílio Coser, fundador do Grupo, iniciara suas atividades comercializando café na década de 40, na cidade de Vitória, no Espírito Santo. Com o tempo, ampliou o escopo comercial de seu negócio, incluindo outros produtos, como açúcar, álcool, carne, milho e soja. Posteriormente, aderiu às atividades de importação e, a partir dos anos 90, a empresa também passou a se dedicar à logística, com especial foco na criação de empresas responsáveis por todas as etapas de negociação e distribuição de produtos para o mercado nacional e internacional.

A partir da década de 90, quando o país experimentou acelerado processo de privatização de empresas estatais, o Grupo passou também a investir na concessão de rodovias e na construção e operação do primeiro porto privado do país voltado para a indústria do petróleo – a Companhia Portuária de Vila Velha, ou CPVV. Expandindo seus negócios, em 1998, o Grupo Coimex instituiu a Embraport¹² a fim de construir e operar o maior terminal portuário privado multiuso do Brasil, no município de Santos, estado de São Paulo, também na Região Sudeste. Em 2002, com a crise energética, associou-se a parceiros na construção da Companhia Energética de Petrolina¹³, no estado de Pernambuco, Nordeste brasileiro.

A empresa *holding* do Grupo, denominada Coimexpar¹⁴, fora criada em 2000 para organizar a estratégia e conferir identidade e sinergia aos vários empreendimentos controlados e coligados. Estava presente em todos os Conselhos de Administração das empresas nas quais o Grupo detinha participação acionária, a fim de monitorar a gestão e o alinhamento estratégico dos negócios.

Paralelamente, surgiu a iniciativa de organizar a atuação social das empresas do Grupo, que até então era exercida de forma pulverizada, sem nenhum planejamento, controle ou avaliação. Instituiu-se a Fundação Otacílio Coser, para administrar o investimento social do Grupo Coimex, com o objetivo de apoiar o desenvolvimento das comunidades no entorno de suas empresas. Em 1999, a Fundação foi sediada no município de Vitória, com a missão de “promover a educação das novas gerações para o desenvolvimento sustentável”.

FUNDAÇÃO OTACILIO COSER E MOVIVE: UMA ALIANÇA E SEUS DESDOBRAMENTOS

COMO TUDO COMEÇOU

O Movimento Vida Nova Vila Velha (Move) fora fundado em 1997 por um grupo de pessoas interessadas em promover um plano de trabalho que contribuísse para o desenvolvimento de Vila Velha, de modo a preservar o meio ambiente e compatibilizar o progresso econômico da cidade com a qualidade de vida de seus habitantes. O movimento tornou-se uma organização não-governamental (ONG) com inscrição no CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social, reconhecida como de utilidade pública municipal e estadual. Sua atuação estava voltada para o apoio à elaboração e implantação de políticas públicas, através da participação em conselhos e câmaras de âmbito estadual e municipal.

⁹ Codesa – Companhia Docas do Espírito Santo. Disponível em <http://www.portodevitoria.com.br/>. Acesso em 11/11/2005

¹⁰ Área antiga ao cais na qual a carga é estocada em containeres e transferida entre os navios e caminhões por meio de equipamentos portuários.

¹¹ Câmbio em dezembro de 2004: US\$ 1 = R\$ 2,7145

¹² Empresa Brasileira de Terminais Portuários. Disponível em www.grupocoimex.com.br/areas/areas_lo_e.htm. Acesso em 04/11/2005.

¹³ Companhia Energética de Petrolina. Dados disponíveis em: <http://www.ciapetrolina.com.br/> Acesso em 16/08/2005.

¹⁴ Coimexpar – Coimex Empreendimentos e Participações. Disponível em www.coimexpar.com.br. Acesso em 04/11/2005.

A Fundação Otacílio Coser tinha como linhas de ação a educação e o desenvolvimento comunitário, ambas inter-relacionadas: a primeira buscava formar cidadãos que fossem agentes de transformação social, enquanto a segunda visava estimular as comunidades a promoverem seu desenvolvimento social e econômico. Em seus programas e projetos, a Fundação privilegiava as comunidades do entorno das empresas do Grupo e procurava envolver os funcionários em ações voluntárias.

A Fundação foi criada em um momento de expansão do Terceiro Setor no Brasil, quando a adesão das empresas ajudou a legitimar e fortalecer a ação da sociedade civil. Associada ao Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE¹⁵ e posteriormente também à Rede Interamericana de Fundações e Ações Empresariais para o Desenvolvimento de Base – RedEAmerica¹⁶, ela se comprometia a disseminar a prática da responsabilidade social e o investimento social privado. Desde o nascedouro da Fundação, era claro para seus executivos que o planejamento associado ao contato direto com lideranças da região seria o caminho para decidir a quais tipos de ações sociais deveria dirigir seu apoio. (*Vide Anexo 4, com dados sobre a distribuição das verbas*)

Desde a criação do Moveive, o Morro do Penedo – um dos cartões postais do estado – consistira em fonte de grande preocupação, por ser alvo de degradação contínua. Localizado no município de Vila Velha, no estuário do rio Aribiri, o Penedo tinha 136 metros de altitude e 19 hectares de área. Localizado a 250 metros do continente, compunha o cenário da Baía de Vitória. Por sua importância na composição ambiental e paisagística da capital, fora tombado como monumento natural, figurando no brasão da cidade de Vitória. (*Vide brasão de Vitória e foto do local no Anexo 5*) Com esse ato de tombamento pelo Conselho Estadual da Cultura, a região do morro foi declarada parque municipal¹⁷, assegurando sua preservação ecológica. Contudo, o crescimento da atividade econômica no complexo portuário ocupou o espaço circunvizinho, impedindo os acessos para atividades de turismo e lazer e provocando a deterioração ambiental. Segundo Agnaldo de Moura, catraieiro¹⁸ e único morador do morro, já em 2002 eram despejadas cerca de quatro toneladas de lixo por mês em seu entorno.

Diante da ineficácia da fiscalização estadual para garantia da preservação do Penedo, o Moveive criou um projeto para sua transformação em parque ecológico, conforme lei federal, visando estancar a degradação dos recursos naturais e resgatar a utilização turística e cultural do Morro. O projeto previa a construção de dois mirantes e um museu, além do desenvolvimento de atividades de recuperação vegetal e educação ambiental.

Quando da ampliação das instalações da CVRD¹⁹ na região, surgiu uma possibilidade de concretizar o projeto do Moveive. A empresa, cumprindo a legislação, recolhera junto à Prefeitura uma taxa de administração como “condicionante²⁰”, para obter a permissão de ocupar a área. Entretanto, o governo municipal decidiu aplicar esses recursos em outros locais, apesar dos problemas criados na região do Aribiri pela expansão das atividades daquela empresa e das demais.

Em 2000, a CPVV, empresa do Grupo Coimex, se estabelecia próximo ao Penedo, na foz do rio. Como essa instalação pressupunha impacto ambiental, a empresa também teria que submeter-se às “condicionantes”. O Moveive encarava isso como nova chance de implantar a Unidade de Conservação do Morro do Penedo e, com o projeto em mãos, procurou a Fundação Otacílio Coser. Os executivos da Fundação acharam que seria oportuno criar um projeto mais amplo para o desenvolvimento local, não restrito ao Penedo; preferiam atuar em toda a região no entorno da CPVV, na baía do Rio Aribiri. Seguiu-se uma série de reuniões acerca deste que seria denominado Programa VerdeVida. (*Vide Anexo 6*). Conforme ficou ali decidido, a Fundação, além de financiar o Programa, se

¹⁵ Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. Dados disponíveis em: <http://www.gife.org.br/> Acesso em 16/08/2005.

¹⁶ Rede Interamericana de Fundações e Ações Empresariais para o Desenvolvimento de Base. Dados disponíveis em: <http://www.redeamerica.org/> Acesso em 16/08/2005.

¹⁷ Segundo informação fornecida pela empresa no final de 2005, essa ocupação – autorizada e licenciada – não isolava o Morro do Penedo. Eram as normas de segurança previstas em lei e administradas pela Codesa que restringiam o acesso. Ainda dependia do plano de manejo (previsto para estar finalizado em 2006), que definiria as formas de ocupação do espaço do Parque ou Unidade de Conservação, conforme o projeto de lei que tramitava na Prefeitura de Vila Velha.

¹⁸ Atividade típica da região. Estima-se que a atividade dos catraieiros tenha sido iniciada na baía de Vitória na década de 1930. Consiste no transporte de passageiros em barcos a remo. Por volta de 2002, 16 trabalhadores realizavam, em 11 barcos o transporte de cerca de 50 passageiros por dia. Eram organizados em associação e registrados como marinheiros auxiliares pela Capitania dos Portos. Seu público consistia em moradores da região a caminho de Vitória. Havia perdido a perspectiva de atuação profissional na Baía de Vitória desde o crescimento da circulação de navios de grandes proporções no local. Estavam se unindo a escuneiros, pescadores, guias de pesca e marisqueiros em associação, com a finalidade de lutar pela proteção ambiental e estimular atividades de pesca turística, como meios de geração de ocupação e renda, conforme projeto do Ministério do Meio-Ambiente e da Embratur.

¹⁹ CVRD. Criada em 1942 pelo Governo Federal, a Companhia Vale do Rio Doce foi privatizada em 1997. Em 2005, o grupo de acionistas controladores era formado por investidores institucionais nacionais e estrangeiros, além de empregados da Companhia. Presente nos 5 continentes e com cerca de 33.000 empregados próprios, a CVRD atuava nas áreas de mineração, logística e energia elétrica e era um dos mais importantes e produtivos grupos empresariais brasileiros. Dados disponíveis em <http://www.cvr.com.br>. Acesso em 04/11/2005.

²⁰ Forma de compensação do impacto causado pela instalação ou ampliação de empresas na zona portuária. Medida determinada, gerida e mensurada pelo governo municipal. A verba obtida era destinada à minimização dos danos causados à sociedade e ao meio-ambiente do entorno. A prefeitura local recolhia os recursos e decidia quanto a sua aplicação.

encarregaria da sua coordenação estratégica, na condição de investidor social. O Movive, por sua vez, exerceria o papel de executor do Programa, ficando responsável pela operação técnica.

Com a meta de atender 85% da população da região do Aribiri, Vale Encantado e adjacências em 5 anos, o Programa VerdeVida surgia com a finalidade de, em três etapas, diagnosticar população-alvo e condições socioeconômicas e ambientais; sensibilizar e informar a comunidade da região, definindo ações e projetos, consolidando canais e parcerias; e finalmente, cooperar para a solidificação do potencial de desenvolvimento e manutenção socioeconômica e ambiental.

Em setembro de 2002, o Movive assinava um convênio de cooperação técnica com o Consórcio Intermunicipal para Recuperação dos Rios Santa Maria da Vitória e Jucu, para execução do Diagnóstico Socioeconômico e Ambiental. O contrato também previa o esboço de um Plano de Ação para o entorno do Aribiri, o que permitiria implantar o VerdeVida.

Na mesma época, era criada a RedEAmerica²¹. A Fundação Otacílio Coser, participante da Rede desde a sua formação, submeteu o Programa VerdeVida e obteve aprovação da proposta inicial, passando a contar com seu apoio financeiro.

DIAGNÓSTICO SOCIOECONÔMICO & AMBIENTAL E PLANO DE AÇÃO

O diagnóstico do entorno do Rio Aribiri foi realizado durante o terceiro quadrimestre de 2002, abrangendo os 22 bairros e seus 82.800 habitantes²², que correspondiam a 22,9% da população municipal. Foram levantados dados provenientes de fontes primárias e secundárias, com o objetivo de sistematizar o conhecimento sobre a região e subsidiar a formulação de programas e projetos de desenvolvimento sustentável. O trabalho foi coordenado por uma equipe do Consórcio Intermunicipal para Recuperação dos Rios Santa Maria da Vitória e Jucu. Esse grupo congregava municípios, secretarias de governo e empresas privadas, com o objetivo de planejar atividades e desenvolver projetos que contribuíssem para a recuperação, proteção e preservação das bacias hidrográficas, resgatando para as comunidades o equilíbrio entre disponibilidade e demanda.

Para realização do trabalho, o Consórcio adotou metodologia participativa, na qual alguns membros da comunidade local foram convidados a se envolver. Era patente a importância de dar voz aos moradores e conhecer suas percepções e visões acerca da realidade socioambiental de seu bairro. A partir de encontros planejados – também com a presença de especialistas nas áreas de meio ambiente, educação e desenvolvimento econômico – os coordenadores do estudo e as equipes da Fundação e do Movive puderam analisar questões sociais, econômicas, urbanísticas e ambientais da região, o que resultou em um plano de ação que compreenderia projetos a serem desenvolvidos pelo Programa Verde Vida. (*Vide Anexo 7 para mais extratos do diagnóstico*)

O diagnóstico confirmava que a ocupação do solo da região ocorrera de forma desordenada, contribuindo para a degradação do entorno dos parques da Manteigueira e do Penedo. Comprovava a necessidade de reversão de alguns cenários críticos, como a ociosidade de parte considerável da população e a carência de serviços de segurança pública, de educação infantil, de programas preventivos de saúde e planejamento familiar e de infraestrutura de saneamento básico. O movimento comunitário da região tinha tradição de luta, sobretudo em prol do direito à moradia. Algumas das associações de moradores atuavam também na promoção social, operando projetos voltados para o atendimento de crianças e jovens e de idosos.

Quanto aos aspectos urbanísticos, o diagnóstico evidenciou a origem dos bairros da Bacia do Aribiri em loteamentos antigos ou em ocupações irregulares de áreas contíguas ou de solo frágil, desprezadas pelo mercado. Expôs a falta de planejamento, com disfunções como a falta de espaços de convívio, os congestionamentos de trânsito, a poluição sonora, aérea e visual, propiciando a emergência de conflitos entre os moradores.

No quesito ambiental, o documento apresentava a condição crítica de esgotamento sanitário da bacia hidrográfica do rio Aribiri, com a maior parte dos efluentes lançados na rede de drenagem, sem tratamento. Também foi observado elevado nível de degradação vegetal decorrente de desmatamento para extração de areia, abertura de áreas para atividades agropecuárias e instalação de núcleos urbanos, além da extração de produtos florestais. Completava o quadro de devastação a invasão de áreas destinadas à preservação ambiental permanente pela legislação estadual, inclusive a retirada de sedimento na nascente do rio, para aterros. Adicionalmente, alguns dos métodos de pesca adotados na região (rede de espera e rede de arrasto) ocorriam em locais proibidos ou com especificações ilegais, destruindo comunidades de organismos e capturando formas jovens de espécies ou sem valor comercial.

²¹ Rede hemisférica composta por fundações, instituições empresariais e empresas com foco no desenvolvimento de base para promover a diminuição da pobreza e fortalecer os processos democráticos. Essa rede foi concebida e financiada pela *Inter-American Foundation* – IAF, tendo iniciado suas atividades apoiando projetos de desenvolvimento local

²² IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estimativas da população. Estudo realizado em 2002. (Disponível em http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2004/estimativa_pop.shtm. Acesso em 04/11/2005).

Por outro lado, o diagnóstico detectou áreas pontuais em bom estado de conservação, que estavam em processo de regeneração natural ou induzida pelo homem, como certos fragmentos de mata atlântica, manguezais no estuário do rio Aribiri e áreas de vegetação rupestre.

Apesar do expressivo crescimento econômico do município nas décadas de 80 e 90, a situação socioeconômica de sua população apresentava um quadro de miséria e exclusão. Com o início do século XXI, residiam no setor terciário as melhores perspectivas de crescimento. Um panorama possível era de expansão e diversificação de sua base econômica, sendo que comércio, indústria da confecção, turismo, serviços portuários e serviços de apoio à exploração de petróleo apresentavam o maior potencial de dinamismo.

PLANO DE AÇÃO

O diagnóstico propiciou às equipes do Consórcio e do Programa VerdeVida elaborar um plano de ação baseado nas recomendações apresentadas no diagnóstico e nas reuniões de trabalho com a comunidade. As prioridades definidas foram: educação básica, capacitação profissional, infra-estrutura urbana e preservação ambiental.

Nesse Plano, os gestores do Programa VerdeVida e a equipe de coordenação do estudo decidiam pela criação de um Fórum representativo dos segmentos sociais organizados da região. Este Fórum teria como finalidade analisar, aprovar e acompanhar o desenvolvimento dos projetos do VerdeVida. Seu objetivo consistia em “promover a democratização na tomada de decisões sobre a região do Aribiri, a inter-relação de entidades para com as ações e atividades propostas e o monitoramento e avaliação das ações junto às comunidades”. Os representantes da população local que haviam participado do diagnóstico foram consultados quanto à idéia da constituição do Fórum e aprovaram a iniciativa.

LANÇAMENTO DO FÓRUM PERMANENTE DA BACIA DO RIO ARIBIRI

O Fórum era entendido como fundamental para a edificação do Programa VerdeVida. Com o plano de ação em mãos, o Move – gestor técnico do Programa – começava a traçar estratégias de ação para viabilizar a constituição do Fórum. Como primeira ação, era necessário conhecer os moradores e as organizações representativas dos bairros da região, apresentar a idéia do Fórum local e sensibilizá-los para a participação.

O grupo de moradores participante do diagnóstico foi chamado a envolver-se na busca de adesões junto às comunidades ao longo do Rio Aribiri. Como a região a ser mobilizada era muito extensa, compreendendo 22 bairros, foi realizada uma divisão em três núcleos comunitários:

- Núcleo 1: Garoto, Aribiri, Dom João Batista, Cavaliéri, Ataíde, Ilha da Conceição.
- Núcleo 2: Vale Encantado, Zumbi dos Palmares, Alecrim, 1º de Maio, Santa Rita, Pedra dos Búzios e Planalto.
- Núcleo 3: Paul, V. Batista, Atalaia, Ilha das Flores, Vila Garrido, Chácara do Conde, Argolas, Sagrada Família e Capuaba

Entre agosto e dezembro de 2003, a equipe do Move visitou os 22 bairros da região e realizou 15 encontros de sensibilização, denominados “Encontros Pró-Fórum”. Estas reuniões iam somando engajamento entre moradores e líderes dos 22 bairros, o que os tornaria futuros representantes de suas regiões no grupo. Em dezembro, era realizada a primeira reunião de todos os membros eleitos para representar cada região no Fórum – 82 integrantes, entre titulares e suplentes, determinados a atuar como multiplicadores e porta-vozes de seus bairros.

Nos meses de fevereiro e março daquele ano, realizaram-se encontros de planejamento das próximas ações. Em abril de 2004, ocorreu o lançamento oficial do Fórum Permanente da Bacia do Rio Aribiri, com a presença de 1.000 pessoas – representantes da comunidade organizada, de empresas e de órgãos públicos.

ATUAÇÃO DO FÓRUM PERMANENTE DA BACIA DO RIO ARIBIRI

As reuniões mensais tinham duas horas de duração e aconteciam em horário não-comercial para facilitar a participação e garantir *quorum*. Eram realizadas alternadamente em entidades nos três núcleos. A princípio, o Fórum era organizado pela equipe do Move, que se encarregava tanto da mobilização de pessoas e entidades quanto da preparação de cada encontro: reserva de local junto aos integrantes do Fórum, elaboração de pauta, redação da ata da reunião, informação aos ausentes e proposta de cursos de capacitação. Durante essas reuniões plenárias, a presença de representantes da Fundação era esporádica, conforme surgia a necessidade de definições estratégicas.

2004 era o ano em que seria dimensionada a estrutura física e humana necessária. Também seriam analisados a sustentabilidade e o potencial de desenvolvimento e manutenção socioeconômica e ambiental. Nesse período, foram criadas comissões temáticas do Fórum: comissão de meio ambiente, comissão socioeconômica e comissão de divulgação e eventos. Algumas das atividades desenvolvidas pela comissão de meio ambiente naquele ano foram a solicitação das condicionantes do Terminal Portuário de Vila Velha – TVV, da Mineradora Rydien e da Codesa; participação nas discussões dos direitos trabalhistas dos caranguejeiros no Parque Natural Municipal Morro da

Manteigueira, participação na elaboração das propostas de condicionantes para implantação do projeto de Macrodrenagem de Vila Velha, entre outras. Seus representantes apresentaram o Programa VerdeVida e o Fórum a empresas da região, enquanto conheciam as atividades desempenhadas por essas instituições e tentavam estreitar laços de parceria. A comissão socioeconômica surgiu com a finalidade de acompanhar a elaboração e execução dos subprojetos do Programa – que só viriam a ser implantados em 2005. Aos poucos, envolveu-se na elaboração de propostas dos subprojetos, visitando ONGs da região e participando de encontros temáticos.

Todos esses avanços eram compartilhados com o grupo nos encontros periódicos, que eram realizados nos diversos bairros ribeirinhos. E divulgados pela comissão de divulgação e eventos.

Em 2004, os membros do Fórum foram envolvidos em atividades de capacitação. Foram sugeridas e financiadas pelos gestores do Programa VerdeVida, que perceberam a importância do desenvolvimento de algumas competências de gestão, sem as quais os membros do Fórum teriam dificuldade de planejamento e realização de ações com eficiência e eficácia. Além disso, era notável a diferença entre os membros, alguns com larga experiência em ações coletivas e mobilização política, enquanto outros apresentavam pouca vivência. Era importante para os gestores que houvesse, entre os participantes, homogeneização de aporte conceitual e grau de conhecimento de algumas técnicas adotadas no Terceiro Setor.

A primeira atividade tratou de relacionamento interpessoal e liderança; a segunda, de meio ambiente; a terceira abordou desenvolvimento local e a quarta, licenciamento ambiental. A participação nessas atividades, no entanto, não foi expressiva: as duas primeiras, que envolveram maior número total de pessoas, começaram respectivamente com 19 e 25 pessoas e, no fim, contavam com menos de 50% desse número.

Quanto à participação e à representatividade dos três setores no Fórum, percebeu-se uma queda ao longo daquele ano. Dos 70 representantes da sociedade civil eleitos em maio, restavam 30 em dezembro. No mesmo período, dos 47 novos participantes nos encontros, sete permaneciam ativos. Ou seja: nesses oito meses iniciais do Fórum, 117 representantes da sociedade civil compareceram aos Encontros e, no fim daquele ano, apenas 37 permaneciam atuantes. As diferentes visões, níveis de experiência e de formação dos membros do Fórum consistiam num importante entrave à cristalização das ações propostas a cada reunião.

Durante os oito primeiros meses de existência do Fórum, a participação direta das empresas nos encontros fora ínfima. Entretanto, algumas delas haviam se mostrado ativas em momentos estratégicos, como a CPVV, que indicou o Fórum para participar da Gincana da Solidariedade do Grupo Coimex. E também a Mineradora Rydrien e a Codesa, que se mostraram receptivas às ações do Fórum e receberam visitas de seus membros.

A participação do poder público no Fórum se dava de maneira pontual, quando temas pertinentes às secretarias envolvidas eram abordados. Os órgãos mais presentes eram as secretarias estaduais de meio ambiente e educação, além dos órgãos municipais de planejamento urbano, meio ambiente/saneamento, ação social, trabalho/geração de renda e saúde. Em períodos eleitorais, essa participação dos gestores públicos nas reuniões do Fórum também era mais perceptível, como forma de aproximação com os moradores da região e oportunidade de mostrar realizações. Mudança de representantes, demora na indicação de substitutos pelos secretários e falta de comprometimento do governo com as causas sociais também eram vistos por representantes da Fundação como obstáculos à ação efetiva do poder público no Fórum.

Diante da dificuldade de manter a frequência dos participantes e conseguir novas adesões ao Fórum, a equipe do Movive propôs a elaboração de um planejamento estratégico do Programa VerdeVida para o ano de 2005. Este planejamento visava, então, traçar ações que resultassem em aumento de participação, maior comprometimento e autonomia dos membros do Fórum.

Algumas das decisões estratégicas a serem implantadas em 2005 consistiam na organização operacional e financeira para implantação dos primeiros Subprojetos do VerdeVida (Unidades Produtivas; Núcleo de Educação e Comunicação; Modelando o Futuro para a Terceira Idade), na elaboração de indicadores, no acompanhamento, monitoramento e avaliação dos subprojetos, no fortalecimento das comissões temáticas, na produção de material de divulgação do VerdeVida e dos dados obtidos no diagnóstico, na realização de seminários temáticos e no estabelecimento de parcerias.

A instituição de uma comissão gestora foi uma das propostas aprovadas pelo grupo, tendo como meta o fomento à integração e ação protagonista de seus membros e o estímulo à responsabilidade das pessoas pelas propostas de desenvolvimento local. Essa comissão foi constituída pelos membros mais assíduos e ativos do Fórum, conforme decidido e aprovado em Assembléia. O grupo era formado por seis representantes da sociedade civil, um representante do setor governamental e um do setor privado, e não contava com a presença dos gestores do Programa (a saber, Fundação e Movive), que participavam de suas reuniões apenas como convidados, e não como membros efetivos.

A comissão passou a encarregar-se de toda a preparação das reuniões e ações decorrentes, que antes eram encargo do Movive. Os membros do Fórum observaram a importância da atuação da comissão gestora, que garantiria continuidade às ações e reflexões propostas coletivamente. Também perceberam que a condução do

Fórum passava para as mãos de seus membros. A participação da comissão gestora foi constante durante 2005 e a média de presença de representantes da sociedade civil por reunião somava 30.

PARA ONDE CAMINHA O FÓRUM?

Luciene concluía sua exposição, sintetizando:

“Inicialmente, a relação entre o Programa VerdeVida e o Fórum se deu de modo claro: o Fórum – composto por representantes locais dos três setores – seria o gestor do Programa que visava contribuir para o desenvolvimento da região. No entanto, o Programa não nasceu espontaneamente da comunidade, mas sim dos interesses e do encontro entre a Fundação e o Movive e do apoio financeiro da IAF. A comunidade só se envolveu a partir do diagnóstico, o qual adotou metodologia participativa. O plano de ação elaborado pela equipe responsável pelo estudo indicou a necessidade da criação do Fórum para articulação e gestão das ações. A divulgação do Fórum, que, desde o início se mostrou complexa, com três instituições envolvidas (Fundação, Movive e RedEAmérica), pode ter dificultado o entendimento das razões de ser do Fórum e sua relação com o Programa. Talvez isso tenha contribuído para explicar as inúmeras visões que foram surgindo – alguns acreditam que a função do Fórum é discutir a região e propor ações; outros ainda supõem que o Fórum deve discutir o Programa, sua gestão e propostas. Isto levou, muitas vezes, à confusão entre as funções do Fórum e do Programa. Ademais, percebemos que muitos integrantes do Fórum desconhecem o diagnóstico e o plano de ação. Dessa forma, é claro que não compreendem a dimensão social e econômica das discussões e ações propostas.”

Complementando seu raciocínio, Elizabeth acrescentou:

“De fato, você tem relatado que para muitos membros, o escopo do Fórum é ambiental. É por isso que várias reuniões do Fórum têm tratado especificamente da questão do Penedo, sem conseguir avançar para, ao menos, uma reflexão mais consistente sobre as possíveis causas da devastação.”

Refletiu por um momento enquanto olhava para a baía. Voltou os olhos para Luciene e vaticinou:

“A existência do Fórum é consenso entre os moradores da região, mas o entendimento do processo não é homogêneo e seu destino, incerto. A Fundação tem promovido uma ação social que já dura dois anos e precisamos ter maior clareza sobre os resultados que se pode esperar deste empreendimento.”

Concluindo, Luciene ponderou, enquanto apontava as questões que, a seu ver, eram as mais complexas para o Programa VerdeVida:

“Desde seu nascedouro, o Fórum caminhou para a construção de sua identidade e fortalecimento. No entanto, ainda há muitos desafios a serem superados: as expectativas e visões dos participantes e gestores devem ser alinhadas; o Fórum e o Programa ainda se confundem; o envolvimento das organizações comunitárias, empresas e órgãos do poder público frente ao Fórum deve ser mais bem definido, para que ele tenha legitimidade e representatividade. Como se isso não fosse suficiente, há um ponto crucial – não são visíveis os resultados das discussões e propostas do Fórum.”

Elizabeth pressionou, lançando a pergunta crucial:

“Considerando a situação atual do Fórum e pensando na proposição inicial tanto da Fundação quanto do Movive de ver o Fórum independente e andando com as próprias pernas, quando você acredita que será o momento certo para sairmos dessa parceria?”

Luciene lembrou-se de suas reflexões daquela mesma manhã. Emudeceu. Embora o intuito dessa reunião fosse definir os caminhos da Fundação Otacílio Coser no Fórum, a pergunta continuava sem resposta.

ANEXO 1 – CARTOGRAFIA

MAPA DO ESPÍRITO SANTO



Fonte: www.nacionaltur.com.br/brasil/mapa/es/pg.htm
Acesso em 08/11/2005

MAPA DA REGIÃO METROPOLITANA DE VITÓRIA DO ESPÍRITO SANTO



Fonte: www.es.gov.br. Acesso em 08/11/2005.

ANEXO 2 – TERMINAIS PORTUÁRIOS DE VILA VELHA

- Terminal de Vila Velha – TVV (Cais de Capuaba), privado, operado pela CVRD;
- Terminal Público de Capuaba, administrado pela Companhia Docas do Espírito Santo – Codesa;
- Terminal de Granéis Líquidos de São Torquato, administrado pela Frannel e TA Oil;
- CPVV, terminal privado destinado exclusivamente a oferecer apoio *offshore* às necessidades de exploração, desenvolvimento e produção da indústria de petróleo na região;
- Terminal Portuário Peiu – TPP, privado, operado pela Sociedade de Propósito Específico S.A. – Peiu, no Cais de Paul. É base de apoio para atividades petrolíferas, atendendo também outros segmentos; e
- Terminal de ferro gusa de Paul, operado pela CVRD no Cais de Paul.

ANEXO 3 – O GRUPO COIMEX

O Grupo Coimex, fundado no final da década de 1940 por Otacílio Coser, começara em Vitória com uma corretora de café. Depois, passara a atuar também na importação e exportação de *commodities* como milho, carne açúcar, álcool, soja e derivados. A partir da década de 90, especializou-se também em logística e criou empresas responsáveis por todas as etapas de negociação e distribuição de produtos para o mercado nacional e internacional. Na importação de produtos, o Grupo passou a investir no segmento de serviços; quando as privatizações tiveram início no país, investiu na aquisição de concessão de rodovias e na construção e operação do primeiro porto privado do país voltado para a indústria do petróleo.

Formado por 10 empresas nas áreas de comércio exterior, logística, energia elétrica, serviços financeiros e concessão de rodovias, entre controladas e coligadas, o Grupo tinha faturamento de cerca de R\$ 2,5 bilhões (2004) e gerava 2.300 empregos. O foco principal de atividade do Grupo consistia nas áreas de comércio exterior e logística. As demais áreas haviam surgido de oportunidades de mercado.

A empresa *holding*, denominada Coimex Empreendimentos e Participações (Coimexpar), fora criada em 2000 para organizar a estratégia e conferir identidade e sinergia ao conjunto de empreendimentos do Grupo. Estava presente nos Conselhos de Administração das empresas nas quais o Grupo Coimex tinha participação acionária, de modo a monitorar gestão e alinhamento estratégico.

O segmento de comércio exterior – representado pelas empresas *Coimex Trading Company*²³, suas subsidiárias e a *Cisa Trading*²⁴, empresa coligada – tinham o equivalente a 29,4% dos investimentos do Grupo.

A área de logística – dividida em logística de distribuição e portuária – contava com os maiores aportes de capital do Grupo, representando 34,6% do total de investimentos. Em logística de distribuição, as empresas do Grupo eram a Coimex Logística Integrada (CLI)²⁵ e a Tegma Gestão Logística²⁶.

No segmento de logística, em 1998, o Grupo instituiu a Embraport – Empresa Brasileira de Terminais Portuários para ampliar em 10% a capacidade do Porto de Santos – o maior porto da América Latina, situado no estado de São Paulo, no Sudeste do país. A demanda estava projetada para movimentar até 11 milhões de toneladas de grãos (entre soja e açúcar) e 4 milhões de toneladas de líquidos, além de 400 mil containeres e 300 mil veículos. Estimava-se que a Embraport geraria mais de dois mil empregos diretos e indiretos.

No mesmo segmento, foi criada em 2000 a Companhia Portuária Vila Velha (CPVV) em Vila Velha (ES), como o primeiro terminal portuário privado do Brasil, destinado à indústria do petróleo.

Em 2002, com a crise de energia, o Grupo Coimex associou-se a outros parceiros na construção da Companhia Energética de Petrolina (PE), na região Nordeste, passando a atuar também no setor de energia. Construiu, assim, uma usina termelétrica com capacidade para abastecer uma cidade de até 500.000 habitantes.

O Grupo contava ainda com um *portfolio* de investimentos diversificados, escolhidos conforme sua capacidade de crescimento e expansão. Investiu em serviços de concessão de rodovias, com participação societária na Concessionária Rodovia do Sol – Rodosol²⁷ e em serviços financeiros, por meio da Coimex Consórcios²⁸, com 100% do controle acionário.

²³ Disponível em: http://www.coimextrading.com.br/conteudo/home_1.asp Acesso em 16/08/2005.

²⁴ Disponível em: http://www.cisatrading.com.br/index_ie.html Acesso em 16/08/2005.

²⁵ Disponível em: <http://www.coimexlogistica.com.br/> Acesso em 16/08/2005.

²⁶ Disponível em: <http://www.tegma.com.br/> Acesso em 16/08/2005.

²⁷ Disponível em : <http://www.rodosol.com.br/> Acesso em 16/08/2005.

²⁸ Disponível em : <http://www.coimexconsorcios.com.br/coimex/> Acesso em 16/08/2005.

RESULTADOS FINANCEIROS

Para melhor entendimento da dimensão do grupo, a tabela a seguir mostra seu Faturamento Bruto de 2001 a 2004. Ali, são observados aumento significativo de 2001 para 2002, queda em 2003 em relação a 2002 e novo aumento, menos acentuado, entre 2003 e 2004.

2001	2002	2003	2004
1.193	2.379	2.086	2.580
Diferenças no faturamento	2001 –2002	2002 –2003	2003 –2004
	1.186	(293)	494

Em milhões de Reais²⁹

No ano de 2004, os investimentos sociais internos estavam distribuídos da seguinte forma:

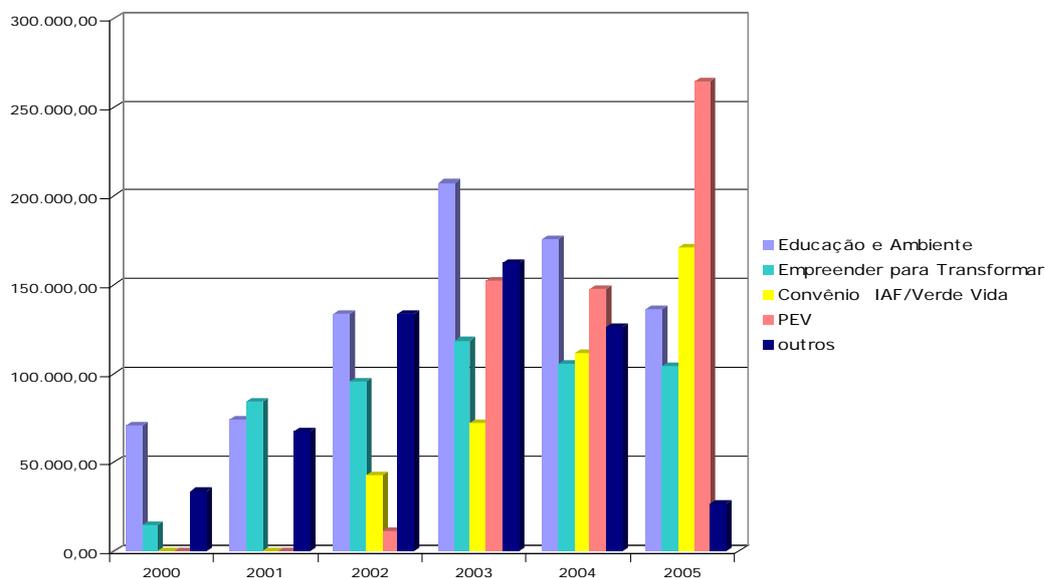
Salários	Encargos Sociais	Assistência Médica / Seguros	Auxílio-alimentação	Treinamento e Formação
70.000	27.698	5.415	5.374	0.734

Em milhares de Reais

²⁹ Taxa de câmbio US\$ 31/12/2001 = R\$ 2,32
31/12/2002 = R\$ 3,53
31/12/2003 = R\$ 2,89
31/12/2004 = R\$ 2,65

ANEXO 4 – A FUNDAÇÃO OTACÍLIO COSER

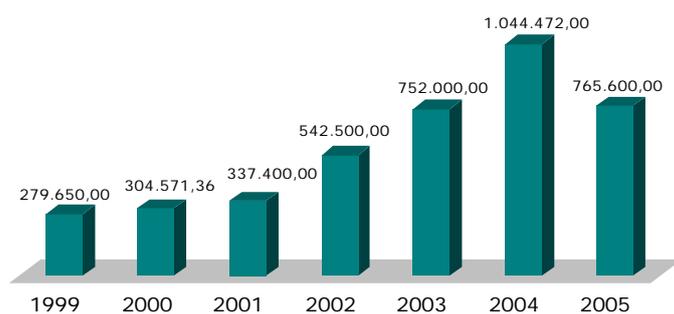
FOCO DOS INVESTIMENTOS DE 2000 A 2005



Valores expressos em Reais³⁰

EVOLUÇÃO DAS RECEITAS DE 1999 A 2005

DOAÇÕES 1999 A 2005



Valores expressos em Reais

³⁰ Taxa de câmbio US\$ 31/12/1999 = R\$ 1,79
 31/12/2000 = R\$ 1,95
 31/12/2001 = R\$ 2,32
 31/12/2002 = R\$ 3,53
 31/12/2003 = R\$ 2,89
 31/12/2004 = R\$ 2,65
 31/12/2005 = R\$ 2,34

FONTE DA RECEITA DA FUNDAÇÃO, ANO A ANO

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	TOTAL
Instituidores da Fundação Otacílio Coser	170.000,00							170.000,00
	109.650,00							109.650,00
Membros do Conselho Curador		152.910,68	-	62.500,00	65.000,00	36.000,00	70.000,00	386.410,68
Cia Import e Export Coimex*		21.660,68	96.400,00	200.000,00	350.000,00	50.000,00	150.000,00	868.060,68
Coimex Armazéns Gerais/ CLI*		80.000,00	40.000,00	100.000,00	25.000,00	3.000,00	10.000,00	258.000,00
PDI Com Ind. e Serviços Ltda.*		35.000,00	10.000,00					45.000,00
Vitoriawagen Adm de Consórcio*		10.000,00						10.000,00
Coimex Agrícola S/A*		5.000,00	1.000,00					6.000,00
Cisa Trading*			20.000,00					20.000,00
Coimex Admin de Consórcios*			20.000,00	-	12.000,00		20.000,00	52.000,00
Coimex Empreend e Particip.*			150.000,00	180.000,00	300.000,00	650.000,00	415.600,00	1.695.600,00
Clac Import e Exportação Ltda.*						5.000,00		5.000,00
Instituto Fenabrave						3.000,00		3.000,00
Tegma Gestão Logística Ltda.*						80.000,00		80.000,00
CPVV *							100.000,00	100.000,00
Inter-American Foundation						217.472,00		217.472,00
TOTAL	279.650,00	304.571,36	337.400,00	542.500,00	752.000,00	1.044.472,00	765.600,00	4.026.193,36

Valores expressos em Reais

* Empresas do grupo Coimex

- **ANEXO 5 – O MORRO DO PENEDO**



Considerado um dos cartões postais do Espírito Santo e alvo de degradação continuada, o Morro do Penedo tinha tamanha importância para a capital do estado que sua imagem figurava no brasão da cidade.



O Penedo à esquerda, tendo o porto da CPVV e sua retroárea no centro.

À direita, o parque da Manteigueira.

ANEXO 6 – O PROGRAMA VERDEVIDA

Em ação conjunta da Fundação Otacílio Coser e do Movive, o Programa VerdeVida surgiu como um programa-piloto e tinha como objetivo promover o desenvolvimento socioeconômico da Bacia Hidrográfica do Rio Aribiri – Região do Aribiri, Vale Encantado (local da nascente do Rio Aribiri) e adjacências, interagindo conscientização, preservação e recuperação ambiental da região, através da integração de projetos socioeconômicos e ambientais.

A região onde seria implantado o Programa era cortada pelo Rio Aribiri, cujas águas tinham sua qualidade fortemente comprometida. O rio era escoadouro de esgoto doméstico e industrial até a baía de Vitória; grande parte de sua calha era ocupada por assentamentos irregulares. Próximo à foz, na zona portuária do município de Vila Velha, encontrava-se um manguezal exuberante que resistia às constantes degradações. Na região, encontravam-se os Parques Ecológicos do Penedo e da Manteigueira, ambos criados pelo poder municipal e ainda não implantados, à época.

O Programa visava promover o desenvolvimento socioeconômico local e seus projetos seriam definidos em oficinas protagonizadas pela comunidade da região envolvida, após a elaboração de um diagnóstico preliminar, para que houvesse adequação às reais necessidades da população. Os projetos das ações a serem desenvolvidas nas unidades de conservação existentes na região seriam definidos após elaboração dos respectivos Planos de Manejo, conforme legislação federal pertinente.

O objetivo geral do Programa VerdeVida, definido inicialmente, consistia em:

“Contribuir para o desenvolvimento socioeconômico, ambiental e humano da comunidade da Região do Aribiri, Vale Encantado e Adjacências do Município de Vila Velha, partindo do protagonismo dos atores envolvidos no processo, capacitando as comunidades locais para que tenham oportunidades de se inserir num contexto de desenvolvimento local, que gere uma melhor qualidade de vida e assegure condições de ascensão social, econômica e ambiental de maneira integrada e sustentável”

O Programa era composto por:

- Primeira Etapa – Pesquisar, identificar e diagnosticar a população-alvo inicial e as condições socioeconômicas e ambientais, em metodologia interativa e integrada à comunidade local, instituições públicas e privadas e terceiro setor.
- Segunda Etapa – Mobilizar, sensibilizar, informar a comunidade da região, apresentando o Diagnóstico para análise, definindo ações e projetos para o desenvolvimento do Programa, consolidando canais e parcerias, através de um processo democrático que viesse atender às necessidades da população, possibilitando efetivas mudanças em prol de uma sociedade inclusiva.
- Terceira Etapa – Dimensionar a estrutura física, financeira e humana necessária, bem como a análise da sustentabilidade e o potencial de desenvolvimento e manutenção socioeconômica e ambiental, envolvendo a equipe do Movive, parceiros locais e fatos de experiências anteriores.

ARTICULAÇÕES:

- Instituições públicas, privadas e organizações da sociedade civil de interesse público;
- Entidades religiosas locais;
- Entidades sociais locais;
- Prefeitura Municipal de Vila Velha;
- Prefeitura Municipal de Vitória;
- Universidade Federal do Espírito Santo e
- Governo do Estado do Espírito Santo.

META:

Atender 85% da população da região do Aribiri, Vale Encantado e adjacências em 5 anos, contemplando as ações definidas em sua primeira etapa (o Diagnóstico Socioeconômico e Ambiental).

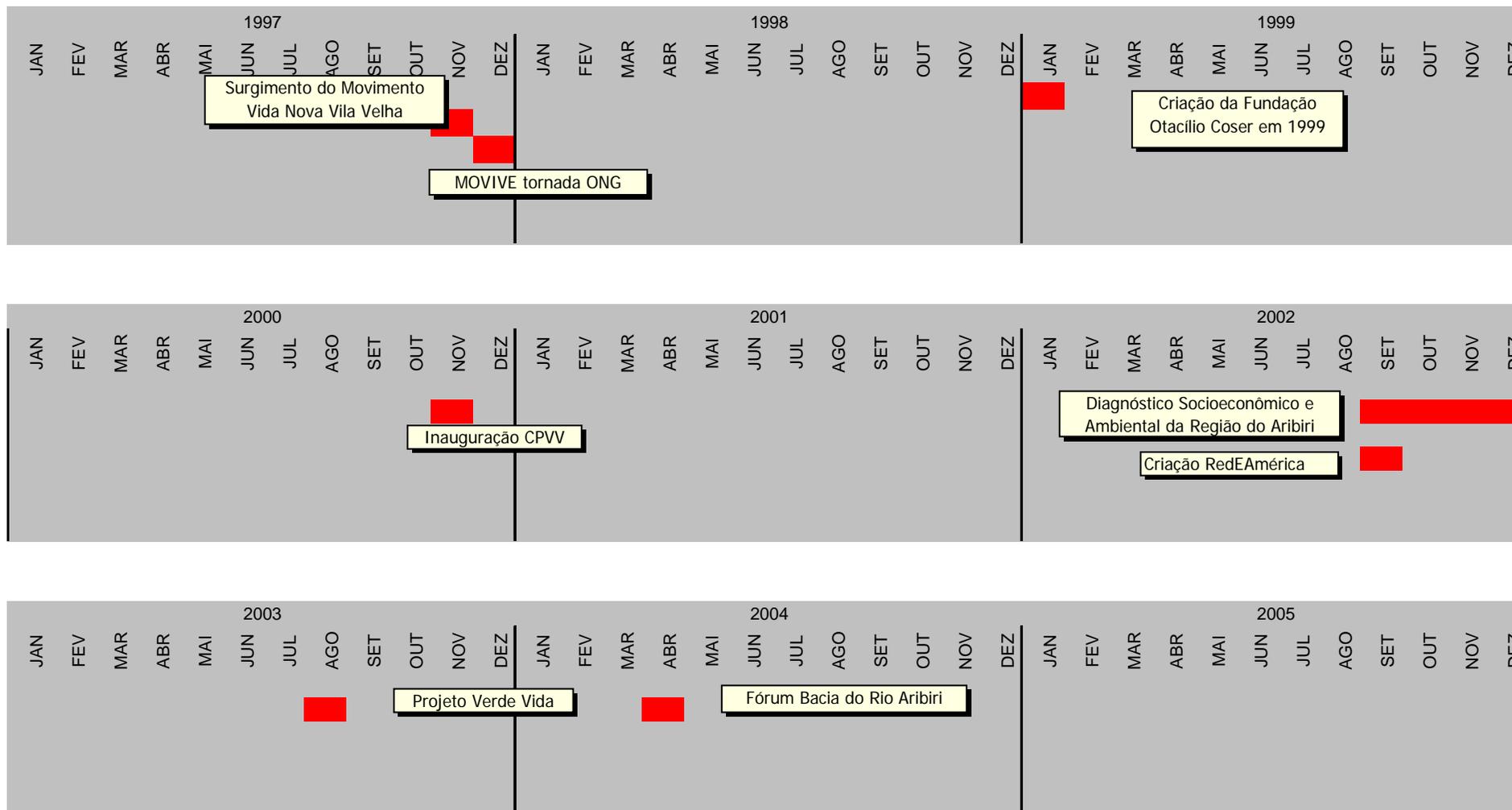
AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E IMPACTOS:

A avaliação seria realizada através de uma Comissão eleita em um Fórum, com a participação dos segmentos organizados e do cidadão comum, a ser criado na região, para acompanhamento e monitoramento das ações do Programa.

FINANCIAMENTO:

O total de investimentos entre 2002 e julho de 2005 foi de R\$ 321.214,49

LINHA DO TEMPO:



ANEXO 7 – O DIAGNÓSTICO SOCIOECONÔMICO E AMBIENTAL

O estudo foi realizado com o objetivo de sistematizar o conhecimento acerca da região da bacia do Rio Aribiri, com vistas a subsidiar a formulação de programas e projetos de desenvolvimento sustentável. Para o seu desenvolvimento, o Movive contratou duas equipes de consultoria independentes, sendo uma responsável pelo diagnóstico socioeconômico e outra pelo diagnóstico ambiental. O trabalho foi iniciado em setembro de 2002 e finalizado em dezembro do mesmo ano. Metodologicamente, baseou-se em informações secundárias oriundas, sobretudo, do Censo Demográfico de 2000 do IBGE. Foram utilizadas também informações de outras fontes, como Findes, Prefeitura Municipal de Vila Velha, Polícia Militar, Instituto de Pesquisa Jones dos Santos Neves e publicações especializadas. O trabalho de campo realizado consistiu em reuniões e entrevistas com lideranças comunitárias, além de visitas de reconhecimento da região. Os trabalhos resultaram em documentos englobando as duas partes do diagnóstico e um plano de ação.

VOLUME UM

O primeiro volume do relatório, chamado “Diagnóstico Socioeconômico e Urbanístico”, foi organizado em partes. Primeiramente, foi analisado o processo histórico da expansão econômica e urbana de Vila Velha, de forma a constituir um pano de fundo para compreender a formação da região.

A seguir, foi feita uma análise das finanças públicas do município, a fim de fornecer um quadro real e atual da capacidade da prefeitura municipal para enfrentamento dos problemas sociais e de infra-estrutura locais.

Seguiu-se a apresentação das atividades econômicas predominantes na região do rio Aribiri, com destaque para a relevância das atividades portuárias e de comércio exterior.

No item seguinte, foi abordado o perfil socioeconômico da região, sendo enfocados os aspectos: perfil populacional; ocupação, renda e programas de geração de emprego; escolaridade e situação educacional; estrutura familiar e programas de assistência social; atenção à saúde; serviços públicos essenciais (energia elétrica, abastecimento de água, esgotamento sanitário, coleta de lixo e transporte coletivo); violência urbana e segurança pública; e movimento comunitário e organizações sociais.

Foram, então, descritas as redes de equipamentos sociais e de esporte e lazer e, por último, as diretrizes e recomendações para o desenvolvimento da região.

Foi anexado um conjunto de dados estatísticos agrupados por bairros da região, além de mapas e fotos aéreas que ilustram a situação física local.

VOLUME DOIS

Um Diagnóstico Ambiental deve contribuir para o desenvolvimento de um instrumento de gestão que possibilite enfrentar os problemas existentes com o máximo de eficiência e abrangência possíveis. Sua implementação está vinculada igualmente aos dados produzidos pelo Diagnóstico Socioeconômico, haja vista o envolvimento intrínseco entre os dois estudos, pois do meio antrópico surgem os agentes que produzem impacto e transformação sobre a realidade ambiental.

O volume dois do relatório, de diagnóstico ambiental, apresentava uma caracterização das condições ambientais da região estudada, um zoneamento das áreas críticas e sugestões de intervenções. Também trazia todos os estudos dos meios físico e biológico realizados, sem perder de vista sua interdependência com o meio socioeconômico. Isso facilitou a análise integrada de todo o estudo, especialmente durante o seminário de planejamento, no qual a comunidade atuou de forma decisiva, atribuindo graus de importância aos problemas detectados e estabelecendo prioridades de intervenção. Esse documento foi organizado em meio físico e meio biológico, abrangendo: relevo, solos e vegetação, rede hidrográfica, caracterização hidrológica qualitativa, balanço hídrico, estudo de erosão e assoreamento em reservatório e no sistema fluvial, e clima.

Ele possibilitou duas constatações de longo alcance: o contexto ambiental sempre fora considerado secundário em face do problema social e continua à mercê dele; e os impactos causados e os problemas deles decorrentes exigirão grande esforço político, social, econômico e tecnológico para que sejam minimizados.

CONCLUSÕES

ASPECTOS SOCIAIS

O diagnóstico confirmava, inicialmente, que a ocupação do solo da região ocorrera de forma desordenada, contribuindo para a degradação do entorno dos parques da Manteigueira e do Penedo. Comprovava a necessidade de reversão de alguns cenários críticos, como ociosidade de parte considerável da população, falta de segurança pública e de saneamento básico, de educação infantil, de programas preventivos de saúde e planejamento familiar, entre outros.

O movimento comunitário da região tinha tradição histórica de luta, sobretudo pelo direito à moradia. Além do papel de representação, algumas dessas associações de moradores desenvolviam projetos sociais voltados para o atendimento de crianças, jovens e idosos. Em 2002, 18 dessas associações estavam plenamente constituídas, embora duas delas estivessem paralisadas por falta de diretoria eleita, em decorrência de problemas políticos e legais. Apenas quatro pequenos bairros não contavam com associação organizada.

ASPECTOS URBANÍSTICOS

Identificava que a reestruturação urbana das áreas baixas deveria ser planejada com a estruturação do sistema de drenagem e saneamento. Para isso, seriam necessários estudos mais detalhados sobre as micro-condições hidrológicas e de solo, que levassem ao adequado dimensionamento dos sistemas de drenagem e esgotamento.

Os bairros da Bacia do Aribiri tinham origem em loteamentos antigos ou em ocupações irregulares de áreas contíguas ou áreas de sítio frágil, desprezadas pelo mercado. Não houvera ali, preocupação com a criação de centros de comércio, serviços em geral, atendimento por órgãos do governo, serviços religioso ou de lazer. Algumas dessas áreas foram surgindo a partir da circulação dos transportes. Por não terem sido planejadas, elas apresentavam disfunções como falta de espaços de permanência, congestionamentos, poluição sonora, aérea e visual.

Recomendava evitar a remoção de famílias dos assentamentos e o desenvolvimento de estudos caso-a-caso, devido às condições peculiares de cada um. E que as atividades daí decorrentes possibilitassem o emprego de mão-de-obra local. Ressaltava a necessidade de obras nas vias que permaneciam sem pavimentação, iluminação ou sinalização, sem preferência aos pedestres e sem ambientação urbana.

QUESTÕES AMBIENTAIS

Foram identificadas como áreas críticas da região aquelas sujeitas a erosão e assoreamento, inundações e alagamentos em épocas de maiores precipitações; áreas que apresentavam deficiência no sistema de esgotamento sanitário, interferindo na qualidade da drenagem existente. Destacavam-se aspectos relacionados à vegetação e à fauna e outros relacionados à situação ambiental da bacia hidrográfica.

À exceção do Morro da Manteigueira e do Penedo (ambos em áreas protegidas), os pontos mais elevados eram considerados áreas críticas, em acelerado processo de antropização. Os morros do Cruzeiro e do Phillips deparavam-se com crescimento de ocupações e assentamentos não planejados, espalhados em suas encostas, degradando o solo e a vegetação, além da qualidade ambiental.

Mesmo na nascente do rio havia grande retirada de sedimento para aterro. A área precisava ser urgentemente preservada em ação do poder público, de modo a salvar aquele remanescente de mata atlântica e controlar o acesso, impedindo / regularizando o iminente adensamento populacional já observado nas porções adjacentes.

De maneira geral, o solo da região apresentava características propícias à aceleração de processos erosivos, em função da elevada concentração de areia e silte, tanto nas áreas mais acidentadas quanto nas baixadas de manguezal, brejo e restinga degradada.

A bacia hidrográfica do rio Aribiri encontrava-se em condição crítica de esgotamento sanitário. Em grande parte da bacia, inexistia sistema de coleta de esgoto e a maioria das residências e estabelecimentos comerciais lançavam seus efluentes na rede de drenagem, sem tratamento. Mesmo nas áreas onde havia coleta de esgoto, ele era lançado *in natura* nos canais de drenagem.

Foi observado elevado nível de degradação vegetal decorrente da forte pressão antrópica, imposta através de desmatamento para extração de areia, abertura de áreas para atividades agropecuárias e instalação de núcleos urbanos, além da extração de produtos florestais, do despejo de resíduos domésticos e industriais *in natura* nos corpos d'água e invasão de áreas consideradas como de preservação ambiental permanente pela legislação estadual.

Alguns dos métodos de pesca adotados na região (rede de espera e rede de arrasto) ocorrem em locais proibidos ou com especificações ilegais, destruindo comunidades de organismos e capturando formas jovens de espécies ou sem valor comercial. Duas espécies constam como ameaçadas ou em situação vulnerável: o cação-viola ou raia-viola e o mero.

PERSPECTIVAS ECONÔMICAS

Apesar do expressivo crescimento econômico do município nas décadas de 80 e 90, a situação socioeconômica de sua população mantinha elevados níveis de miséria. Vila Velha estabelecia-se como espaço promissor para desenvolvimento da região metropolitana, residindo no setor terciário suas melhores perspectivas de crescimento. Na época, ele se apresentava como o mais importante da economia local, respondendo por 53,5% do PIB do município, enquanto o setor industrial representava 36,4% e o setor primário tinha contribuição irrelevante.

Também no PIB revelava-se a pujança do município. Em 1998, foi de 1,4 bilhões de reais, o equivalente a 15,09% do PIB da Região Metropolitana e 8,39% do PIB estadual. Ainda assim, nesse ano, a renda *per capita* correspondeu a mirrados R\$ 4.667,00.

Com o início do século XXI, um cenário possível consistia na expansão e diversificação de sua base econômica, com o comércio, indústria da confecção, turismo, serviços portuários e serviços de apoio à exploração de petróleo apresentando o maior potencial de dinamismo.

Os serviços de operações portuárias tinham grande relevância econômica para a região do Aribiri. De 1998 a 2002, o volume de cargas nos seis terminais portuários de Vila Velha foi da ordem de 4,8 milhões de toneladas/ano, volume correspondente a 88% do movimento geral de cargas nos portos da baía de Vitória. Isso certamente trouxe impulso, tanto pela renda gerada para o município como pelo volume de emprego.

PLANO DE AÇÃO

O plano de ação compreendia um elenco de programas e projetos voltados para a gestão da região, baseados nas recomendações apresentadas no diagnóstico e nas reuniões de trabalho com a comunidade. As áreas prioritárias definidas foram:

- Educação básica
- Capacitação profissional – frente de trabalho
- Infra-estrutura urbana
- Preservação ambiental

Quatro programas de gestão foram concebidos:

- Programa de desenvolvimento social
- Programa de educação básica e ambiental
- Programa de recuperação e saneamento ambiental
- Programa de unidades de conservação

A comunidade local definiu que, prioritariamente, seria criado um Fórum representativo dos segmentos sociais organizados da região, com a finalidade de analisar, aprovar e acompanhar o desenvolvimento dos projetos do Programa VerdeVida. Ele divulgaria suas realizações, propiciaria a democratização da tomada de decisões sobre a região do Rio Aribiri, incentivaria a inter-relação de entidades em prol das ações e atividades propostas, e faria o monitoramento / avaliação das ações junto às comunidades.

GERARDO LOZANO

Tizapa: Comité Pro-Desarrollo de Zacazonapan, Edo. De México, México

Con más de 115 años de historia, Industrias Peñoles S.A de C.V (Peñoles) siendo una de las compañías más importantes en México se consideraba a sí misma como parte integral de las comunidades en las que operaba. Minera Tizapa (MT) una de las empresas de Peñoles, entendía muy bien su responsabilidad para con Zacazonapan, poblado en el que se enclavaba y cuya economía prácticamente dependía de ella.

Para promover el autodesarrollo de la localidad, MT había unido esfuerzos con la sociedad y las autoridades, buscando fortalecer y detonar las capacidades productivas de la población. Para tal efecto surgió en 1999 el Comité Pro-desarrollo de Zacazonapan, que desde que iniciara operaciones su coordinación general había estado a cargo de uno de los empleados de la mina.

La operación del Comité había dependido en gran medida del apoyo de la empresa, situación que preocupaba a Isidro Aviña, actual coordinador del comité, pues tenía la seguridad que una vez que la mina terminara su vida útil, Zacazonapan corría el riesgo de sufrir un estancamiento o peor aún, un retroceso económico por lo que su principal inquietud era el lograr que el comité trabajara en forma autónoma, es decir, que no dependiera del apoyo de MT para su operación. Aunque típicamente las ideas de nuevas actividades productivas surgían dentro de las reuniones periódicas que el Comité sostenía, sus miembros esperaban que MT tomara la iniciativa de gestionar en gran medida estas actividades.

Mientras Isidro se encontraba revisando el archivo histórico para preparar la presentación que haría ante la comunidad en la celebración del sexto aniversario de la formación del comité, una serie de interrogantes le daban vueltas en la cabeza: ¿Qué futuro le esperaba al Comité si éste dejaba de ser liderado por un miembro de la empresa? Cuando se agotara la veta y la mina se fuera del pueblo ¿podría el Comité seguir funcionando en forma autónoma? La preocupación más urgente de Isidro era cómo hacer que un miembro de la comunidad asumiera la responsabilidad de coordinación del comité y posteriormente establecer un mecanismo para asegurar la sucesión para todos los miembros. De no ser así se corría el riesgo que el comité se disolviera y que todos los años de esfuerzo y recursos dedicados a esto se disolvieran.

Este caso fue escrito por el Profesor Gerardo Lozano, de la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE) del Tec de Monterrey, Campus Monterrey, como parte de la ----- . Los casos ----- son desarrollados exclusivamente para servir como base de discusión en un ámbito educativo y no constituyen respaldo a personas u organizaciones, no ilustran el manejo efectivo o inefectivo de una situación administrativa, ni deben considerarse fuentes primarias de información.

Copyright © 2004 . Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar a -----, ya sea por correo -----, por teléfono (llamando -----) o través de su página de Internet ----- . Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en base de datos, utilizada en hojas de cálculo, o transmitida en cualquier forma (incluyendo métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso de la institución mencionada al comienzo de este párrafo, titular del derecho de autor que protege a esta obra.

Industrias Peñoles: un conglomerado industrial de éxito

Fundada en 1887 gracias al auge industrial mexicano de la época, Peñoles era un conglomerado que integraba empresas mineras, de afinación de metales y elaboración de productos químicos. Empleando casi siete mil personas y con operaciones en once estados de la República Mexicana, el grupo se conformaba como el principal productor mundial de plata, bismuto metálico y sulfato de sodio.

En su visión corporativa, Peñoles buscaba ser la mejor opción de inversión a largo plazo para sus accionistas, al tiempo de ofrecer a sus clientes soluciones integrales en exploración y transformación de minerales. Así también, la empresa consideraba como parte de su competencia central el bienestar de sus empleados y la responsabilidad social para con la comunidad. Peñoles poseía cinco divisiones diferentes, las cuáles eran:

Exploración, Ingeniería y Construcción

La División Exploración, Ingeniería y Construcción se dedicaba a la localización, estudio, análisis y desarrollo de yacimientos económicos de minerales metálicos no ferrosos en el continente Americano, a fin de incrementar las reservas actuales con que contaba el Grupo. Adicionalmente, se responsabilizaba del desarrollo de proyectos de ingeniería y construcción de las divisiones operativas.

Minas

La División Minas concentraba sus actividades en la explotación y beneficio de minerales con contenidos metálicos de oro, plata, plomo, zinc y cobre, para producir concentrados de plomo, zinc y cobre, precipitados de oro-plata y doré¹. Operaba las minas subterráneas de plata (Fresnillo) y oro (La Ciénega) más ricas del mundo, la mina a cielo abierto de oro más grande (La Herradura) y la mayor mina subterránea de zinc (Francisco I. Madero) de México. (Ver anexo 1)

Metales

La División Metales operaba el complejo metalúrgico no ferroso (Met-Mex Peñoles) más importante de América Latina y cuarto a nivel mundial, cuyas instalaciones contaban con una planta de fundición de plomo, una refinería de oro-plata-plomo y una refinería electrolítica de zinc; también poseía plantas de ácido sulfúrico, cadmio, bismuto, sulfato de amonio, trióxido de antimonio y bióxido de azufre líquido.

Químicos-Industriales y Refractarios

La División Químicos-Industriales y Refractarios se dedicaba a la producción y comercialización de sulfato de sodio, óxido de magnesio, sulfato de magnesio, sulfato de amonio (fertilizante) y refractarios dolomíticos. Contaba con la planta de sulfato de sodio (Química del Rey) más grande a nivel mundial.

¹ El doré se obtiene mediante un proceso físico gravitacional en donde se separa el mineral que contiene oro libre. El oro doré tiene aproximadamente 85% de oro, 10% de plata y el resto son impurezas.

http://www.alumbrera.com.ar/download/institucional/Medio_Ambiente.pdf

División Infraestructura

La División Infraestructura se enfocaba en la búsqueda y administración de proyectos que garantizaban el suministro de los requerimientos de logística y energía eléctrica de Peñoles. Contaba con una terminal marítima internacional (Termimar) para el embarque de productos químicos a granel, una línea de ferrocarril (Coahuila - Durango) para el transporte de materias primas y productos terminados, un negocio (TECSA) dedicado a la administración y distribución de agua en la Cd. de México y era responsable de la administración del proyecto de auto-generación de energía eléctrica (Termoeléctrica Peñoles) que abastecía las operaciones del Grupo.

Peñoles calificaba entre los créditos mexicanos de más alta calidad. Tenía un excelente record en los mercados internacionales de capital, además de un bajo apalancamiento y una fuerte capacidad de generación de efectivo.

Responsabilidad Social en Peñoles

El éxito de Peñoles no sólo se circunscribía a sus operaciones meramente industriales, sino al desarrollo de una verdadera cultura de responsabilidad social que había mantenido desde su fundación. Su compromiso social se había consolidado a lo largo de los años, hasta conformarse en parte integral de su estrategia de negocio. (Ver anexo 2)

Una de las mayores preocupaciones de Peñoles, particularmente de su división de minería, era el futuro de las comunidades donde operaban sus minas una vez que éstas hubieran terminado su vida útil. En este sentido, Peñoles sabía muy bien que dichas localidades generaban una dinámica económica que dependía en gran medida de sus minas y que si no hacían algo, cuando éstas dejaran de operar la economía local podría colapsarse. Por esta razón la empresa instituyó una Política de Desarrollo Comunitario y un Sistema Institucional de Desarrollo Comunitario, mecanismos que se llevaban a la práctica mediante 12 consejos de participación comunitaria a lo largo del país en los que Peñoles colaboraba activamente.

La visión de la empresa en relación al desarrollo comunitario había evolucionado de un enfoque totalmente asistencial allá por los años 60 a un enfoque de autodesarrollo para el nuevo milenio. En el Anexo 3 se resume la evolución.

Dentro de su política comunitaria, la empresa, utilizaba de indicadores que le permitían conocer el progreso de los diferentes proyectos sociales en los que participaba. Para ello, la empresa contaba con el Indicador del Sistema de Autodesarrollo Comunitario Sustentable (SACS) que, junto con el Grado de Desarrollo Comunitario (GDC), servían de herramientas para determinar el grado de avance de los programas (ver anexo 4). El sistema de indicadores había sido adaptado a partir del Índice de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (ver anexo 4). Con este sistema de medición, Peñoles se aseguraba de cumplir con su compromiso social, al tiempo de involucrar a las comunidades en su propio desarrollo.

Minera Tizapa, con operaciones en Zacazonapan, estado de México, era una de las empresas de Peñoles que se había involucrado con la comunidad al apoyar proyectos de desarrollo de base. La Minera, consciente de que la economía de la localidad no siempre estaría atado a ella, había buscado generar y potenciar las capacidades productivas de la población para diversificar sus ingresos. El principal objetivo

era lograr su autodesarrollo para que una vez que la mina terminara su vida útil la actividad económica continuara. (Ver anexo 5)

El municipio de Zacazonapan

Zacazonapan era un pequeño municipio localizado al sureste del estado de México. Comprendía una extensión de 67.14 kilómetros cuadrados y habitaban en él poco más de 3,700 personas. La actividad desarrollada por MT había propiciado una gran derrama económica en el municipio mejorando las condiciones de vida de sus habitantes.

Infraestructura y Economía

La ubicación geográfica de y la infraestructura de Zacazonapan eran determinantes de su condición económica. Basta con mencionar que sólo 20 km de sus carreteras estaban pavimentados, mientras que el resto eran de terracería. Por el difícil acceso hacia el municipio, éste había desarrollado una dinámica productiva muy particular, donde las actividades preponderantes no forman parte de un comercio más extenso, es decir, no tenían acceso a comercializar los productos fuera de la zona.

La comunicación telefónica o la televisión eran, en la mayoría de los casos, servicios a los que pocos podían tener acceso. La telefonía satelital era la única forma para enlazar a Zacazonapan con las demás comunidades, sin mencionar que era prácticamente imposible conseguir un diario.

La agricultura que se practicaba era de supervivencia, es decir, para consumo familiar. La gran mayoría de lo que se producía no se comercializaba. Por otro lado, la ganadería era la actividad económica más importante (junto con la minería). Prueba de ello era que aproximadamente el 60% de la superficie del municipio se destinaba a la cría de ganado bovino y porcino. Uno de los miembros del comité comentó. “la mayor parte de lo que producimos se consume aquí mismo, muy poco se vende en las comunidades cercanas no tenemos acceso al mercado y eso nos limita mucho la producción. Nuestra tierra tiene vocación para producir leche, pero es muy difícil, mire... vienen los coyotes², nos dicen que tenemos que tener la leche al pie del camino a las cuatro de la mañana y nos pagan por litro de leche menos de la mitad de lo que pagaría una empresa establecida. Esto no es negocio, ya nadie quiere producir”.

La minería la actividad más reciente y pujante en Zacazonapan. Con la llegada de Minera Tizapa en 1992, la comunidad se convirtió en un importante centro de producción de plata, oro y zinc del país. En este sentido, la relación de Zacazonapan con la mina era muy estrecha, ya que ésta generaba 330 empleos directos empleando así a casi al 10% de la población, generaba además 900 empleos indirectos. Si consideramos que la mayoría de estas personas tenían familias, el número de individuos que dependían de las operaciones de Minera Tizapa prácticamente el 100% de la población.

Las condiciones de vida de la población habían mejorado paulatinamente desde la llegada de la empresa. Antes de que MT iniciara sus trabajos, el nivel de escolaridad en la comunidad era de tan sólo 3

² Con este término se conoce en México a los intermediarios que no agregan valor y que por lo general basan sus utilidades en la explotación del productor.

años. Actualmente, el promedio ha llegado a 8 años.³ Los programas educativos de MT mucho habían tenido que ver en el progreso significativo del nivel de enseñanza. “También se han realizado mejoras en la infraestructura ya existente de escuelas”, señalaba José López Cabrera, Presidente Municipal de Zacazonapan, al recordar los innumerables trabajos de limpieza y reacondicionamiento de aulas que a través del Comité habían llevado a cabo.

A principios de los 90 aproximadamente del 56% estaba desempleada o subempleada. Para el 2005 esa cifra se había reducido menos de la mitad, y el papel de la minera había sido fundamental en la creación de fuentes directas e indirectas de trabajo. Por otro lado, la clínica local que Minera Tizapa acondicionó para dar servicios a sus empleados y familiares también había contribuido a subsanar algunas de las carencias que los servicios de salud comunitarios no habían podido cubrir.

La derrama económica de la empresa en Zacazonapan era del orden de los \$95 millones de pesos anuales, una suma muy importante considerando el poco o nulo desarrollo del resto de las actividades productivas. Por esto para MT era muy preocupante la dependencia económica del pueblo hacia la mina y surgió la urgente necesidad de promover aún más iniciativas locales de generación de riqueza. Por ello, la MT en conjunto con la comunidad decidieron formar un Comité de acción social para proyectos autosustentables, los cuales permitirían a Zacazonapan mantener una economía productiva más allá del cierre de la mina.

Así surgió, en 1999, el Comité Pro-Desarrollo de Zacazonapan, entidad conformada por MT, autoridades locales y estatales de gobierno, así como diferentes miembros de la comunidad. En este comité tanto iniciativa privada, como sociedad y gobierno unieron esfuerzos para promover el bien común.

Comité Pro-Desarrollo de Zacazonapan

La existencia de pueblos abandonados una vez que su principal fuente de riqueza (la mina) desaparecía, era una imagen constante en la industria minera. Por ello, la preocupación de Peñoles -y más específicamente de su división de minas- de evitar este tipo de colapsos económicos en los pueblos se veía reflejada en sus iniciativas de involucramiento social. El caso de Minera Tizapa no fue la excepción, una vez que la dependencia de Zacazonapan con la empresa comenzó a ser muy evidente. “Prácticamente cualquier necesidad del pueblo generaba una solicitud de apoyo a MT” manifestaba Isidro.

Con la una óptica de responsabilidad social desarrollada desde principios de los 90, Peñoles consolidó un conjunto de prácticas para elevar y detonar las capacidades de los pueblos en los que operaba. Mediante el acercamiento de Minera Tizapa con las autoridades de nivel municipal y estatal, así como con diferentes líderes sociales de la comunidad, se celebró en febrero de 1999 una reunión comunitaria abierta para plantear al pueblo un programa de co-participación productiva.

En la reunión, a la que asistieron una gran cantidad de personas, se expuso una radiografía de la comunidad, en ésta se explicaban los principales problemas y necesidades de Zacazonapan. Después de una dinámica de integración, el grupo de invitados se dividió en cuatro mesas de trabajo encargadas de analizar y proponer soluciones en las áreas de: salud, ecología, higiene y seguridad en el primer equipo; el segundo equipo arte, cultura y deportes; el tercero en temas de infraestructura y servicios públicos y el cuarto en temas de empleo, economía, turismo, comercio y desarrollo empresarial.

³ Impreso de información interna de Minera Tizapa S.A de C.V

Posteriormente a la reunión, se acordó que Minera Tizapa, sociedad y gobierno habrían de trabajar unidos por el bien de la comunidad. Se apoyarían proyectos productivos locales innovadores y autosustentables, de manera que ninguna idea bien sustentada se quedaría sin la posibilidad de ser desarrollada.

La forma en que los tres sectores colaborarían era la duda que dominaba la reunión, como comentaba Isidro “una cosa era manifestar un deseo común de desarrollo y otra muy distinta superar las barreras de comunicación y lograr una organización funcional.” Se acordó entonces formalizar esta nueva alianza a través de un comité, el cual cumpliría con la labor de gestionar y apoyar los proyectos de desarrollo comunitario de Zacazonapan. El comité debía ser apolítico, abierto, con el firme propósito de mejorar las condiciones de vida de la localidad. A su vez, se buscaba una estructura de representación flexible, de manera que cada proyecto contara con la presencia permanente de la representación de las partes constituyentes.

Finalmente, se acordó llamar a esta organización Comité Pro-Desarrollo de Zacazonapan, el cual contaría con un sistema de seguimiento y medición de los proyectos, teniendo así absoluto control sobre los recursos asignados y el grado de avance de los trabajos. El sistema de indicador de grado de desarrollo comunitario bien podría determinar el éxito de las iniciativas. (Ver anexo 6)

La formación del Comité no fue fácil, pues al principio se pensó que éste serviría únicamente para donar recursos y no como un organismo que gestionaría por ellos. En realidad, históricamente la comunidad estaba más acostumbrada a una relación de dependencia con MT que a trabajar de manera compartida.

“Al principio la comunidad nos pedía para pintar una escuela, para arreglar la electricidad, para pagar boletos de autobús, en fin, eran puras solicitudes, solicitudes y solicitudes...” decía Isidro Aviña, Coordinador del Comité y miembro de Minera Tizapa, al recordar la relación que tenía la comunidad con la empresa antes de la creación del Comité.

El Comité se encargaría de apoyar proyectos productivos, en lugar de donar dinero a causas aisladas. Aunque Peñoles ya tenía experiencia en trabajo comunitario, ni el gobierno local ni la comunidad habían unido antes esfuerzos con una empresa para lograr un mayor desarrollo.

La operación del Comité se dividió en cuatro áreas de trabajo, derivadas de los grupos de enfoque de la primera reunión. Actualmente, un Coordinador General –Isidro Aviña- ponía orden el trabajo de las áreas de: educación, actividades productivas, infraestructura y salud. (Ver anexo 7). Cuando una solicitud de apoyo llega al Comité, éste lo analiza entre sus miembros para decidir sobre la viabilidad del proyecto. “Nos fijamos en el impacto que pueda tener el proyecto y si es autosustentable” decía Filemón Arroyo, encargado de las actividades productivas del ramo agropecuario. Fue política del comité apoyar únicamente proyectos de alto impacto ya fuera por el beneficio para la sociedad o por el número de personas involucradas. Se daba apoyo a dos tipos de proyectos, por ejemplo, aquellos que eran de beneficio para la comunidad, educación, salud y ecología entre otros, éstos estaban catalogados como de alto impacto. Por otra parte, también se apoyaban proyectos productivos. Éstos debían cumplir las dos condiciones, alto impacto y ser sustentables. Por ello, toda idea que desde sus orígenes no contuviera un elemento de sustentabilidad, simplemente no era considerada. La razón estribaba en que si dicho proyecto no tenía la capacidad de operar de manera independiente, ya fuera del gobierno o de la Minera, estaba destinado al fracaso. Siempre las iniciativas se sometían a discusión y para llevarse a cabo debían ser aprobadas unánimemente por todos los miembros del comité.

Después de 6 años de operación, el Comité había canalizado gran cantidad de recursos a iniciativas de diversa índole, siendo las aportaciones directas de MT determinantes en el éxito de los proyectos. Desde 1999, la empresa había donado más de 70 mil pesos para programas de cultura, 309 mil pesos a escuelas y 380 mil por concepto de emprendimientos ecológicos, entre otros apoyos.

El Comité Pro-Desarrollo de Zacazonapan había apoyado iniciativas de diversa índole y había tenido logros muy importantes (Ver anexo 8). Entre los proyectos que habían apoyado se encontraban:

Educación

“Las escuelas estaban muy deterioradas -recordaba José López Cabrera, Presidente Municipal de Zacazonapan- sin cerco perimetral y sin baños que estuvieran funcionando.” Por ello el Comité apoyó una iniciativa para reacondicionar las escuelas, dotándolas de instalaciones más dignas para los alumnos. De hecho, tanto José López como Isidro consideraban que estos apoyos habían tenido un impacto directo en el incremento del nivel de estudios promedio en la comunidad. Se debe mencionar también que gracias al Comité se dotó a Zacazonapan de transporte escolar, de manera que todos los niños que no contaban con recursos para llegar a las aulas ahora lo hacían (Ver anexo 9).

Salud y Ecología

El manejo de la basura era un problema incontrolable. Los desechos de la comunidad se tiraban en la orilla de la carretera, en una zona pública. Ante la falta de un mejor lugar para depositar las toneladas de basura que Zacazonapan generaba, se gestionó la creación de un relleno sanitario. El antiguo tiradero pasó a ser un terreno limpio “...era un montón de basura nada más y ahora hay campos de fútbol, pusimos arbolitos...” comentó Isidro, al mostrar una fotografía de cómo ha cambiado el lugar (Ver anexo 10).

De hecho, los resultados fueron tan buenos que existían planes para desarrollar una planta de procesamiento de desechos, con apoyo de los gobiernos estatal y federal. Esta planta generaría empleos para la comunidad, al tiempo diversificar las actividades comerciales de Zacazonapan. La idea era clasificar la basura, vendiendo aquellos materiales que pudieran ser requeridos por otras compañías.

Infraestructura

El suministro de energía eléctrica era otra cuestión de preocupación para los habitantes de Zacazonapan, pues aunque la energía llegaba desde hacía varios años, ésta sufría constantes apagones y variaciones en el voltaje. “Después de años y años de sufrir, logramos gestionar a través del Comité que la Comisión Federal de Electricidad arreglara los desperfectos...” decía Manuela Gómez Ortega, Líder de Actividades Productivas para Mujeres. Sin duda, el poder de negociación de la comunidad se amplió considerablemente gracias al Comité, pues no es lo mismo presionar de forma aislada que junto con Minera Tizapa y las autoridades locales.

Actividades Productivas

Uno de los proyectos que el Comité había apoyado con éxito había sido idea de un grupo de señoras, las cuales se unieron para trabajar en conjunto ofreciendo sus servicios de sastrería al pueblo. “Queríamos

aprender corte y confección, por lo que pedimos a una escuela de Toluca⁴ que nos mandara una maestra, Minera Tizapa nos puso la alimentación y hospedaje para ella, el municipio nos dio el aula y la energía eléctrica. Aprendimos a coser, a trabajar en conjunto y más importante que todo, a ponerle precio a nuestro trabajo y a vender". Después de año y medio de iniciar labores, este grupo de señoras al que se refiere Manuela ya realizaba labores de corte y confección, ofreciendo sus servicios al mercado como una pequeña empresa grupal.

"Ellas ya pueden seguir solas" comentaba Isidro Aviña, al reconocer que el apoyo del Comité a este emprendimiento funcionó tan bien que ahora las señoras pueden trabajar por su cuenta. Al final, el proyecto demostró ser autosustentable. "Vendemos uniformes y otras prendas para escuelas de la comunidad, ya tenemos nuestros propios clientes. Incluso vienen de otros pueblos a pedir que les hagamos algún tipo de trabajo" decía Manuela, al mostrar orgullosa uno de los uniformes que ella y su grupo fabricaban.

La historia del proyecto enorgullecía a Manuela, pues la organización y puesta en marcha del taller de costura demandó tiempo y dedicación. Como ella recordaba, "al principio que teníamos la idea, se la planteamos al Comité. Después de que Minera Tizapa nos ayudó con los contactos con las escuelas, logramos invitar a una profesora de Toluca, la Minera puso su hospedaje y alimentación y así empezamos a trabajar." La participación de la empresa fue indispensable para echar a andar al pequeño grupo de 10 mujeres. Como decía Manuela, "somos personas de bajos recursos, por lo que no se hubiera podido dar hospedaje y comida a la maestra, por eso nada hubiera funcionado sin el apoyo de Minera Tizapa."

Además de apoyar iniciativas como la del grupo de mujeres, el Comité tenía proyectos para el futuro cercano. De acuerdo al propio Isidro, uno de estos proyectos era el de industrializar la producción de leche de la zona, pues pensaba que éste podría ser el gran proyecto para el pueblo, una fuente de generación de empleo igual o más grande que la propia mina. Debido a la lejanía del municipio, Zacazonapan, los productores tenían que vender la leche que producía su ganado a precios por demás absurdos. Basta con mencionar que un litro del líquido se vendía al público comercial en cerca de \$10 pesos, contra los \$2 pesos que lograban los ganaderos por cada unidad de venta a los comerciantes locales.

Además, dichos comerciantes compraban la leche bajo serias exigencias a los ganaderos, obligándolos a incurrir en mayores costos para poder cumplir con las ventas. "Nos compran la leche a \$2 pesos el litro, nos piden que estemos a las 4 de la mañana, la llevamos y no llegan por ella, al final muchas veces se nos echa a peder toda la producción de una semana porque el comerciante simplemente no llega..." reconocía el Dr. Filemón Arroyo al recalcar la necesidad de conseguir mejores condiciones de venta para su producto.

En el 2005, la participación de MT en el proyecto de industrialización de leche era muy importante. La compañía había logrado que autoridades federales se interesaran en apoyar la construcción de una planta. Minera Tizapa había contactado a las autoridades de FIRA⁵, institución gubernamental que otorga apoyos financieros e informativos a proyectos productivos del campo mexicano. La idea era que dicho organismo no sólo apoyara la Planta de Industrialización de Leche, sino que también formara parte en su integración y posterior comercialización del producto.

⁴ capital del estado de México

⁵ Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura

MT quería que la planta lograra desarrollarse y consolidarse, por eso había contactado a FIRA para asegurar el éxito del proyecto. “Si no hubiéramos contactado a FIRA, quién sabe si el pueblo o incluso el Comité hubieran podido captar la atención del gobierno” -decía Isidro -“aunque han pasado varios años desde el inicio del Comité, tal parece que el proyecto de la leche también va ser determinado por el apoyo de Minera Tizapa.” En esta afirmación se veía la emoción de Isidro por el nuevo emprendimiento de Zacazonapan, pero también su preocupación por la dependencia de los proyectos para con la empresa. Isidro agregaba “la constante ha sido la intervención de MT en todos los proyectos y aunque esta intervención ha venido disminuyendo poco a poco la dependencia sigue existiendo. Yo creo que los miembros del comité sienten que si MT no está presente las cosas no se dan, eso es lo que no sé cómo quitárselos de la cabeza. Mi preocupación va más allá de sólo eso, el objetivo del comité es lograr el autodesarrollo y que ellos mismo puedan gestionar los recursos y los proyectos, eso no lo hemos estado cumpliendo, ya tenemos seis años en operación y el avance ha sido muy lento, no sé que hacer para acelerar el proceso”.

Desde mejoras en la infraestructura eléctrica hasta la formación de un grupo de mujeres emprendedoras, el comité había apoyado diversos proyectos. Éstas eran algunas de las iniciativas que durante cinco años se llevaron a cabo, aunque la lista era en realidad más grande. El Comité promovió trabajo compartido, buscando siempre el autodesarrollo de las comunidades mediante proyectos autosustentables. El Comité no estaba exento de dificultades, pues como toda organización que integraba diversos intereses, a veces era difícil delinear un camino que a todos resultara igualmente viable.

El Comité había logrado la unión de empresa, gobierno y sociedad. Como decía Isidro, “la diversidad de propuestas era uno de los factores que hacían fuerte al Comité, pues los representantes de los tres sectores tenían ideas diferentes y necesidades muy variadas, lo que enriquecía el caudal de proyectos que día a día llegaban a nuestras manos. Cada uno de los miembros tiene diferentes enfoques y a veces el representante de gobierno ve situaciones que yo de iniciativa privada no veo, o simplemente un miembro de la comunidad conoce al detalle los intereses y necesidades ellos mismos, cosa que nosotros a veces no vemos”.

Las propuestas que tenían sustento, es decir, que demostraran su viabilidad, eran inmediatamente consideradas y evaluadas. Si el proyecto pasaba la prueba, se realizaba una discusión para determinar la mejor forma de apoyarlo, ya sea mediante la asignación de recursos por parte de la empresa o el gobierno municipal o estatal, o con el apoyo compartido de todos los sectores. También se consideraba la posibilidad de gestionar el apoyo de algún actor externo, ya sea de las autoridades federales o incluso de otras empresas. A veces se hizo gestión con otras instituciones, por ejemplo, para la instalación de la planta tratadora de basura se estaba gestionando el apoyo de la Embajada Japonesa en México y de la UNAM, a fin de lograr el proyecto arrojara beneficios tangibles para Zacazonapan.

Otro ejemplo de apoyo de terceros la ambulancia que se logró comprar gracias a un grupo de empresarios japoneses. Como decía el ingeniero Raúl Cruz, Director de Fomento Minero del Gobierno del Estado de México, “gestionamos recursos para comprar una ambulancia para la comunidad, y el grupo de japoneses que trabaja con Minera Tizapa nos ayudó de manera impresionante; de hecho, ese apoyo se logró con la intermediación de la Embajada de Japón.”

A pesar de estas importantes oportunidades de desarrollo, Isidro pensaba que el futuro del Comité estaba en riesgo, en la última reunión del comité los líderes le habían expresado la necesidad de “renovar la sangre”, pues desde que habían iniciado operaciones las personas eran prácticamente las mismas, además, reconocía la necesidad de cambiar de coordinador general, que MT no tuviera el papel tan protagónico que había tenido hasta el momento, era necesario pasar la estafeta a otra persona, eso era parte de su estrategia de hacer más autónomo al comité.

Él valoraba lo mucho que Zacazonapan había cambiado por la acción del Comité que presidía, pero sabía muy bien que sin el apoyo de Minera Tizapa las cosas hubieran sido distintas. Innumerables reconocimientos, horas de trabajo invertidas, esfuerzo compartido; todo estaba en juego. Con los papeles en la mano, a punto de entrar al salón de reuniones y rendir su informe de labores -en pleno festejo del sexto aniversario del Comité- Isidro no sabía qué le depararía a la organización una vez que el momento de la sucesión fuera necesario.

Anexo 1. Ubicación geográfica de las operaciones metales-químicos y operaciones mineras de Peñoles



Anexo 2. Misión, visión y valores de Industrias Peñoles, S.A. de C.V.

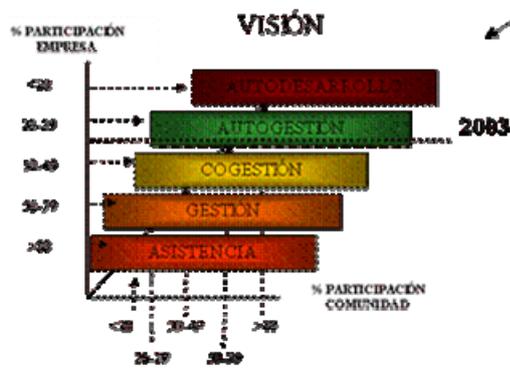
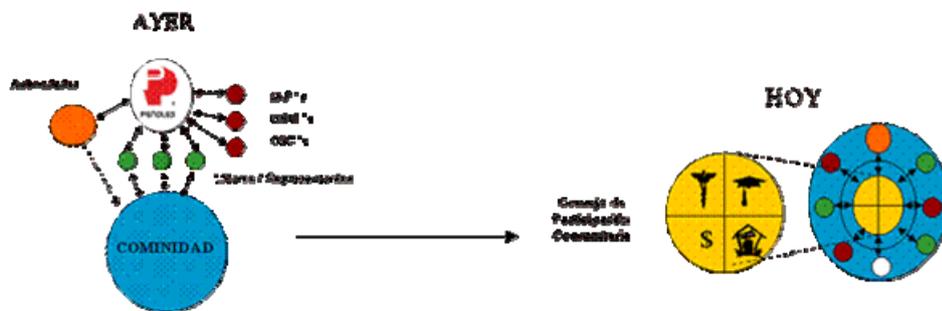
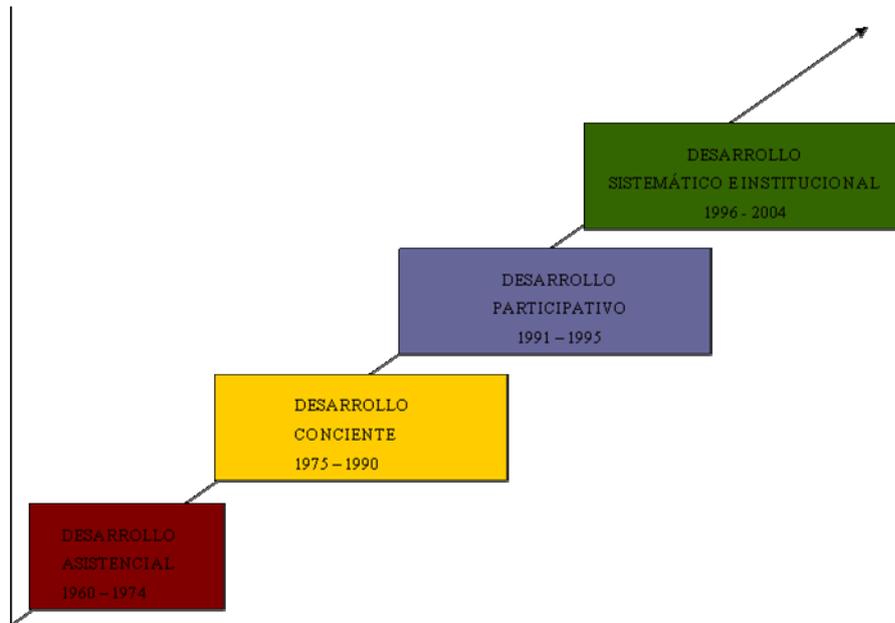
La **misión** de Peñoles era agregar valor a los recursos naturales no renovables en forma sustentable.

La **visión** de Peñoles era ser la empresa mexicana más reconocida a nivel mundial de su sector por la calidad de sus procesos y la excelencia de su gente.

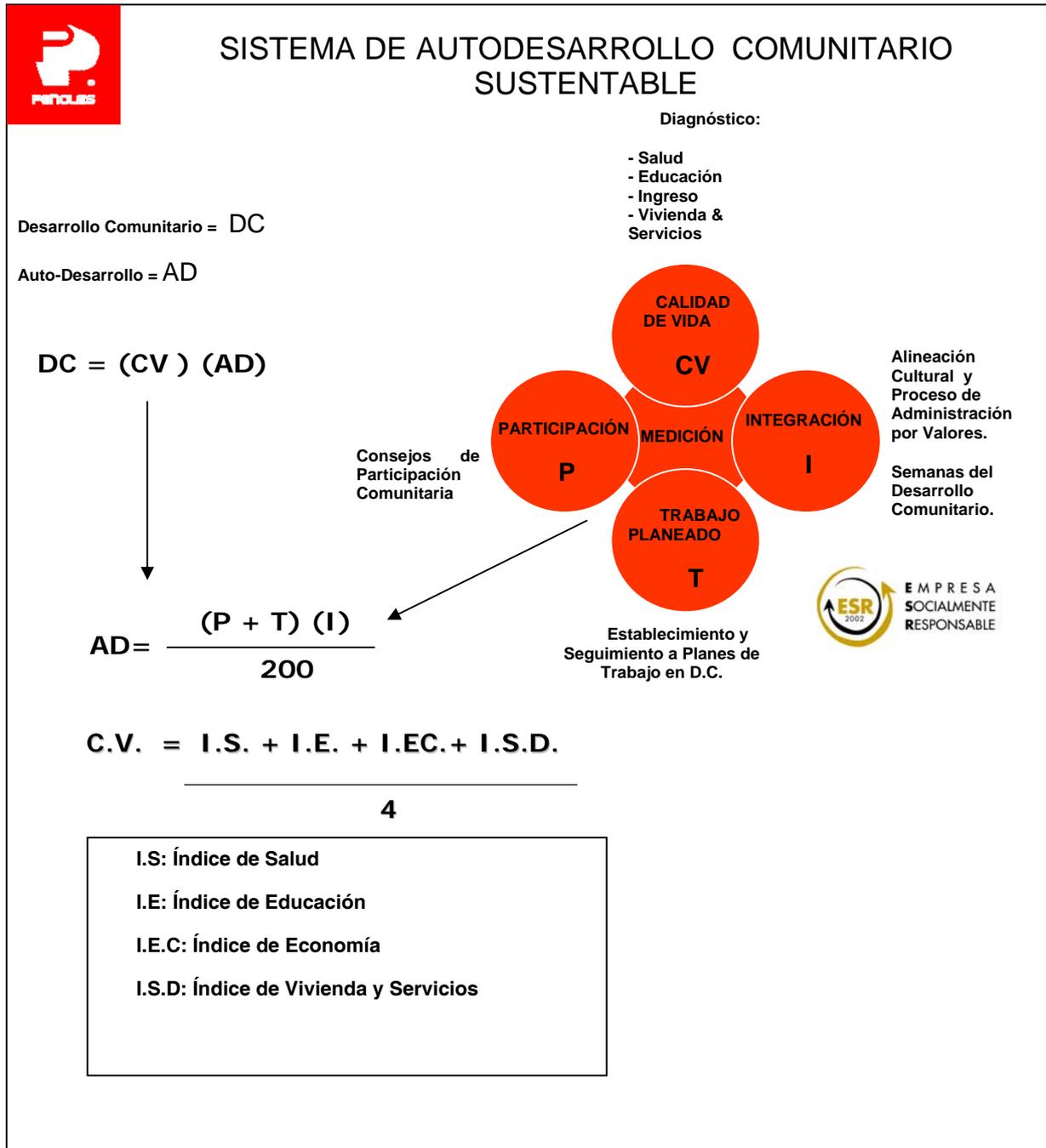
En Peñoles buscaban ser:

- La mejor opción de inversión a largo plazo, con crecimiento y rentabilidad, para los accionistas.
- El socio estratégico que ofrece soluciones integrales e inspira confianza para hacer negocios a largo plazo con sus clientes.
- Un socio estratégico en la cadena de valor, que establece relaciones de mutuo beneficio y a largo plazo con nuestros proveedores.
- La opción de trabajo que enorgullece y dignifica, porque ofrecía oportunidades de desarrollo, respeto y reconocimiento a sus empleados, en un ambiente seguro y de trabajo en equipo.
- Una empresa socialmente responsable, respetuosa de la naturaleza y promotora del auto desarrollo en las comunidades donde operaban.

Anexo 3. Evolución de la visión de Peñoles en su relación con la comunidad.



Anexo 4. Indicadores de Grado de Desarrollo Comunitario (DC) de Peñoles



A continuación se presenta un ejemplo de cómo se aplica este modelo.

Ejemplo de cálculo de la calidad de vida (CV)

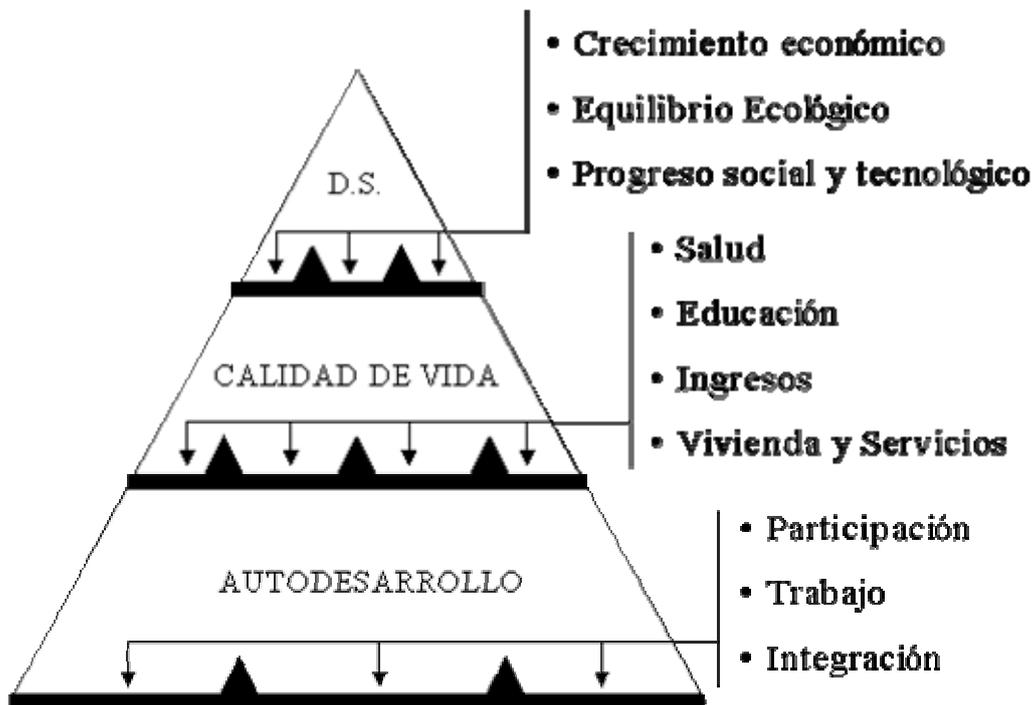
$$CV = \frac{IS + IE + IEC + ISD}{4}$$

SALUD		10		7.8	
ASPECTO	CLAVE	X TASA DE NAT. 95	PUNTAJE	EJEMPLO	PUNTAJE
Tasa de natalidad	NO	2.97	10	2.94	10
Tasa de mortalidad	MI	0.48	10	1.02	10
Tasa de mortalidad infantil	CHMI	16.88	10	5.98	10
Tasa de morbilidad	MOI	5.099	10	16.98	6
Tasa de adicciones	AI	0.013	10	31.02	3
EDUCACIÓN		8.57		8.53	
ASPECTO	CLAVE	X TASA DE NAT. 95	PUNTAJE	EJEMPLO	PUNTAJE
% Pobl. Indígena > 5 años que habla español	PSIL	98.65	9.86	100	10
% Pobl. alfabetado > 6 años	LP	88.4	8.84	86.2	8.6
% Escolaridad pobl. > 13 años	S	8.1	8.1	7.13	7
ECONOMÍA		5.8		5.1	
ASPECTO	CLAVE	X TASA DE NAT. 95	PUNTAJE	EJEMPLO	PUNTAJE
% Pobl. económicamente activa	ESA	54.9	7	47.46	9
% Pobl. desempleada	UP	3.2	9	4.61	9
% Pobl. económicamente independiente	FP	26.2	9	5.66	6
% Pobl. que gana menos de 1 salario min.	P<1MS	19.4	0	11.25	0
% Pobl. que gana 1 a 5 salarios min.	P1-5MS	54.7	10	71.5	6

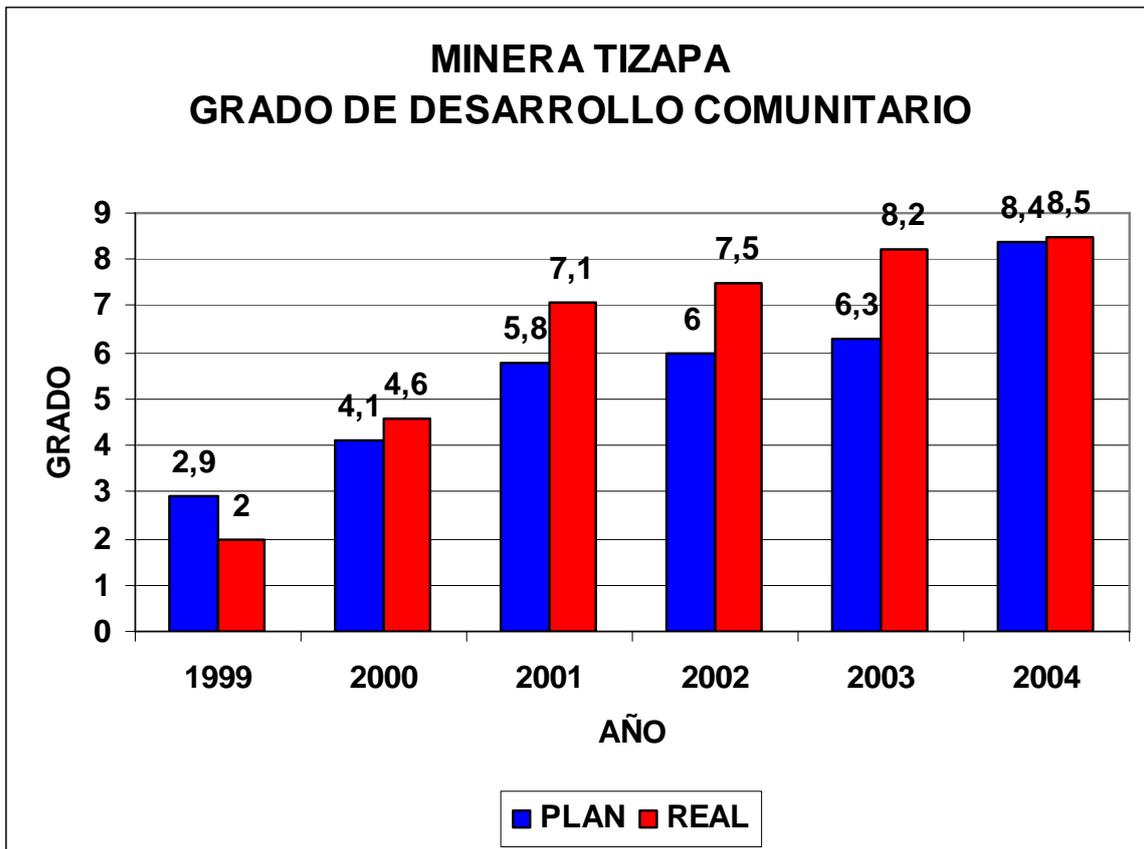
VIVIENDA Y SERVICIOS (ISD)		10		7.8	
ASPECTO	CLAVE	MEDIA NAT. 95	PUNTAJE	EJEMPLO	PUNTAJE
% Viviendas tipo refugio	PRV	24.30	7.57	7.90	9.21
% Viviendas con piso de tierra	PVPT	15.40	8.46	8.49	9.15
Ocupantes/vivienda	OV	4.70	10.00	5.40	9.50
Cuartos por vivienda	CV	3.60	9.50	3.18	9.00
% Viviendas con 1 cuarto	PV1C	8.80	10.00	6.37	10.00
Ocupantes por cuarto	OC	1.30	10.00	1.95	9.00
% de viviendas con drenaje	PVD	85.80	8.58	76.49	7.65
% Viviendas con agua entubada	PVAE	85.60	8.56	82.79	8.28
% Viviendas con serv. sanitario	PVS	82.90	8.29	75.90	7.59
% Viviendas con electricidad	PVE	93.20	9.36	85.97	8.60
% Viviendas propias	PVP	80.11	8.01	77.64	7.76
% Viviendas con cocina de carbón	PVCC	17.80	8.46	14.74	8.52
% Viviendas con cocina de gas	PVG	81.30	8.13	85.03	8.50

Anexo 5. Concepto de Desarrollo Sustentable para Industrias Peñoles S.A de C.V

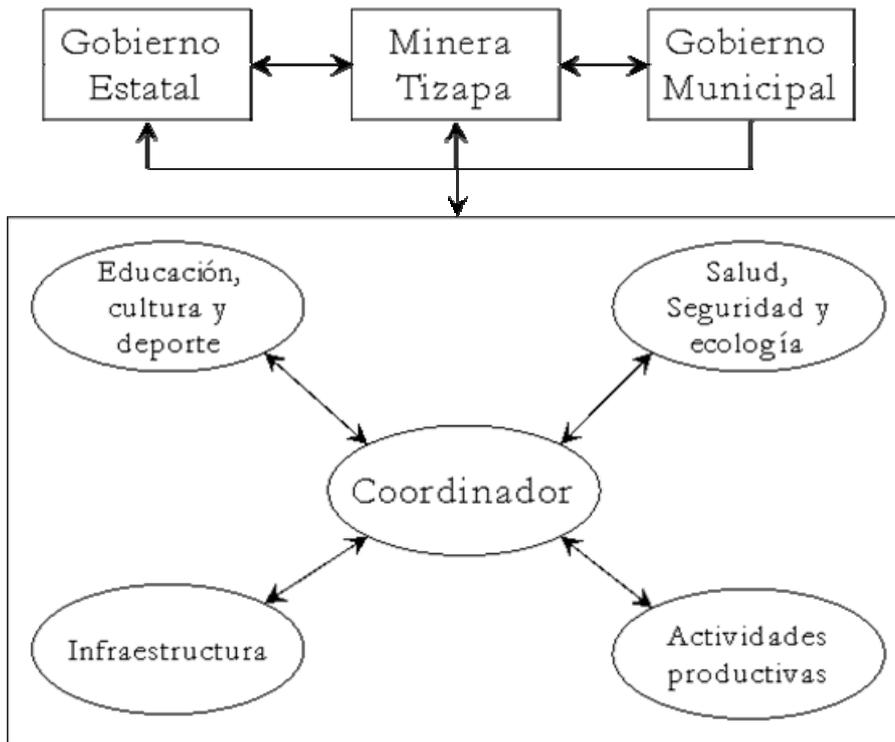
DESARROLLO SUSTENTABLE



Anexo 6. Grado de Desarrollo Comunitario en Zacazonapan, de acuerdo al Indicador de Industrias Peñoles S.A de C.V



Anexo 7. Modelo Organizacional del Comité Pro-Desarrollo de Zacazonapan.



Anexo 8. Cambios en la calidad de vida en Zacazonapan a 5 años de la fundación del Comité.

- Nivel de Bienestar en Calidad de Vida de 6.7/10 en 1998 a 8.9/10 en 2003 en donde destacan:
 - Tasa de mortalidad infantil: de 4.5 en 1999 a 0 en 2003 – X Nal. = 16.88
 - Tasa de morbilidad: de 2.450 en 1999 a 0.012 en 2003 – X Nal. = 5.099
 - N° de ocupantes por casa: de 8.5 en 1999 a 5 en 2003 – X Nal. 4.7
 - % viviendas de un solo cuarto: de 7% en 1999 a 1% en 2003 - X Nal = 8.8%
 - % viviendas con cocina de leña: de 15% en 1999 a 3% en 2003 - X Nal. = 17.8%
 - % empleo: de una desocupación o subocupación del 56% PEA en 1999 al 22% en 2003
 - Ratio Amantia Sen – Equidad Ingresos: en 1999 por cada persona con ingresos > 5 Salarios Mínimos, había 5.19 que percibían < 1 Salario Mínimo. En el 2003 esta relación es de 0.78
 - Escolaridad promedio: de 3 años de escolaridad en 1999 a 7 años en 2003 – X Nal. = 8.1 años
 - % de viviendas con piso firme: de 80.9% en 1999 a 95% en 2003 - X Nal. = 84.6%
 - % de viviendas con drenaje: de 95% en 1999 a 97% en 2003 - X Nal. = 85.8%
 - % de viviendas con agua entubada: de 89% en 1999 a 93% en 2003 - X Nal. = 85.6%
 - % de electrificación en viviendas: de 95% en 1999 a 98% en 2003 - X Nal. = 93.2%
 - % de viviendas propias: de 80.2% en 1999 a 90% en 2003 - X Nal. = 80.1

Anexo 9. Transporte escolar adquirido gracias al apoyo de Minera Tizapa



Industrias Peñoles, S.A. de C.V.

Anexo 10. Fotografías comparativas de tiradero de basura antes y después del involucramiento del Comité.

