

Evaluación de Resultados

Metodología de Desarrollo Local con Activos de Ciudadanía (DLAC)

**Cartagena (Proyecto 45616)
Soacha y Cartagena (Proyecto 51808)**

Informe Final

**Ana Cecilia Guingue
Mauricio Olivera**

Junio de 2009

Resumen Ejecutivo

Este documento presenta la evaluación de los resultados generados por la Metodología DLAC en los territorios seleccionados en Cartagena y Soacha. El documento evalúa específicamente si la implementación de la Metodología DLAC logró los resultados planeados en los territorios seleccionados y en su población. El documento parte de dos hipótesis a evaluar. En primer lugar, el objetivo de la Metodología DLAC es generar cambios en los habitantes de los territorios intervenidos respecto al reconocimiento y apropiación de sus derechos fundamentales, y a partir de ese cambio gestionar su desarrollo e incidir en políticas públicas. En segundo lugar, la Metodología DLAC busca fortalecer la corresponsabilidad sobre el desarrollo local de las autoridades públicas y de otras organizaciones que intervienen en el territorio. La pregunta fundamental que busca responder esta evaluación es si estos cambios, en los habitantes de los territorios seleccionados y en el accionar en estos territorios de los gobiernos locales y otras organizaciones de la sociedad civil se generaron gracias a la Metodología DLAC. La primera hipótesis plantea un efecto directo sobre los participantes. La segunda hipótesis mide resultados que los cambios en las comunidades de los territorios seleccionados - empoderamiento, conciencia, etc.- pudieron generar en el accionar de los actores institucionales del territorio.

La Metodología que se utiliza para evaluar los resultados de la Metodología DLAC sigue y adapta el concepto de cadena de valor. El documento evalúa de manera cualitativa los resultados generados por la gestión y los productos logrados por la Metodología DLAC. Dado que los objetivos del DLAC son intangibles y de difícil medición, para hacer la evaluación el documento utiliza entrevistas semi-estructuradas efectuadas a diferentes grupos relacionados con el desarrollo del DLAC -beneficiarios, ejecutores, otras entidades, otras personas no beneficiarias- seleccionados buscando minimizar el riesgo de sesgos en la evaluación. La evaluación realizó 73 entrevistas.

El documento encuentra que, en general, la primera hipótesis se cumple. Es decir, la Metodología DLAC generó cambios importantes y sustanciales en varios de los habitantes de los territorios intervenidos, en términos del conocimiento y la apropiación de sus derechos fundamentales, y logró convertirlos en co-gestores de su desarrollo propio y el de sus comunidades. La proliferación de redes sociales y de asociaciones en los territorios intervenidos muestra cómo la Metodología DLAC impactó directamente a los beneficiarios pero también impactó a las comunidades donde estos beneficiarios residen.

Por su parte, la evaluación sugiere que respecto a la segunda hipótesis, sobre los cambios generados en las autoridades locales y en otras organizaciones civiles, los resultados son mixtos. Por un lado, aunque las autoridades locales se involucraron en el

desarrollo de la Metodología DLAC y esta terminó con unas agendas de desarrollo local que fueron incluidos en los planes de desarrollo de los respectivos territorios, los proyectos no se han desarrollado hasta ahora en su mayoría. Por otro, aunque en varios casos se involucraron otras entidades gubernamentales y de la sociedad civil, el desarrollo de proyectos productivos para las comunidades ha sido escaso. El caso más destacable es el de mini-cadenas productivas desarrollado en Soacha con la participación de Acción Social. De todas maneras, la Metodología DLAC permitió desarrollar pilotos como el del programa Resa de Acción Social en Cartagena y el del piloto de la Red Juntos. La experiencia del piloto de la Red Juntos permite medir de manera cualitativa el impacto de la Metodología DLAC comparando la aplicación de este piloto en territorios intervenidos por DLAC y en territorios no intervenidos, mostrando resultados positivos.

El documento finaliza con recomendaciones de política para el desarrollo de la Metodología DLAC en otros territorios.

I. Introducción

El PNUD implementó la Metodología de Desarrollo Local con Activos de Ciudadanía (DLAC) en dos municipios de Colombia -Cartagena y Soacha- entre 2004 y 2008. La metodología busca impulsar el desarrollo local a través de Activos de la Ciudadanía, es decir, a través de la gestión y apropiación de forma libre y participativa de los derechos individuales y sociales básicos de todos los ciudadanos del territorio -derechos que deben ser garantizados por políticas públicas- con el fin de producir cambio social. Para generar los Activos de la Ciudadanía la metodología trabaja en fortalecer las capacidades individuales, familiares y colectivas en las comunidades y en sustituir el asistencialismo por la autogestión del propio desarrollo y la corresponsabilidad con las autoridades públicas.¹

La puesta en marcha de esta metodología se basó en experiencias adaptadas a Colombia desarrolladas por el PNUD en Brasil. El enfoque de la Metodología DLAC es territorial. Para desarrollar los Activos de la Ciudadanía se selecciona un territorio, se adapta la metodología a las características idiosincráticas de ese territorio, y se desarrolla la metodología con toda la población habitante en este territorio. La Metodología DLAC es entonces adaptativa, especialmente a las características del territorio seleccionado,² y con esta se busca identificar y valorar las relaciones integradas de todas las personas del territorio entre sí mismas y con su entorno, con el fin de reconocer(se) la persona como sujeto y no como objeto o cliente del desarrollo, la superación de la pobreza a partir de la recuperación de los activos de la ciudadanía, y la construcción de capacidades de los sujetos para acceder a las oportunidades.³

Este documento presenta la evaluación de los resultados generados por la Metodología DLAC en los territorios seleccionados en Cartagena y Soacha. El documento evalúa específicamente si la implementación de la Metodología DLAC logró los resultados planeados en los territorios seleccionados y en su población. El documento parte de dos hipótesis a evaluar. En primer lugar, el objetivo de la Metodología DLAC es generar cambios en los habitantes de los territorios intervenidos respecto al reconocimiento y apropiación de sus derechos fundamentales, y a partir de ese cambio gestionar su desarrollo e incidir en políticas públicas. En segundo lugar, la Metodología DLAC busca fortalecer la corresponsabilidad sobre el desarrollo local de las autoridades públicas y de otras organizaciones que intervienen en el territorio. La pregunta fundamental que busca responder esta evaluación es si estos cambios, en los habitantes de los territorios seleccionados y en el accionar en estos territorios de los gobiernos locales y otras

¹ Sueli Couto Rosa y Jaime Matallana Villareal, *Desarrollo Local con Activos de Ciudadanía, Marco Conceptual*, PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO, Oficina Colombia, Proyecto de Gobernabilidad Local para América Latina. Pg 7, Bogotá, 2008, Documento Borrador. Pg 13

² Entrevista con Sueli Couto, Bogotá, Marzo 13 de 2009.

³ “Desarrollo Local y Paz con activos de ciudadanía, Comuna IV Soacha Cundinamarca, fase 0, I, II, y III, Julio 2006 – Julio 2008”, PNUD, 2008. Pg. 15

organizaciones de la sociedad civil se generaron gracias a la Metodología DLAC. La primera hipótesis plantea un efecto directo sobre los participantes. La segunda hipótesis mide resultados que los cambios en las comunidades de los territorios seleccionados -empoderamiento, conciencia, etc.- pudieron generar en el accionar de los actores institucionales del territorio.

Para cumplir con este objetivo, el documento se divide en cinco partes incluyendo esta introducción. La segunda parte presenta la metodología que se utiliza para evaluar los resultados de la Metodología DLAC. Siguiendo el concepto de cadena de valor y adaptándolo a los objetivos de la Metodología DLAC, el documento evalúa de manera cualitativa los resultados generados por la gestión y los productos logrados por la Metodología DLAC. Dado que los objetivos del DLAC son intangibles y de difícil medición, para hacer la evaluación el documento utiliza entrevistas semi-estructuradas efectuadas a diferentes grupos relacionados con el desarrollo del DLAC -beneficiarios, ejecutores, otras entidades, otras personas no beneficiarias- seleccionados buscando minimizar el riesgo de sesgos en la evaluación.

La tercera parte describe de manera sucinta las diferentes fases del desarrollo de la metodología DLAC y los resultados más relevantes de cada una de estas fases. La cuarta parte es la parte fundamental de este documento y presenta la evaluación de los resultados de la metodología DLAC en los dos territorios seleccionados. Finalmente, la quinta parte concluye con recomendaciones de política para los implementadores de este programa.

El documento encuentra que, en general, la primera hipótesis se cumple. Es decir, la Metodología DLAC generó cambios importantes y sustanciales en varios de los habitantes de los territorios intervenidos, en términos del conocimiento y la apropiación de sus derechos fundamentales, y logró convertirlos en co-gestores de su desarrollo propio y el de sus comunidades. La proliferación de redes sociales y de asociaciones en los territorios intervenidos muestra cómo la Metodología DLAC impactó directamente a los beneficiarios pero también impactó a las comunidades donde estos beneficiarios residen.

Por su parte, la evaluación sugiere que respecto a la segunda hipótesis, sobre los cambios generados en las autoridades locales y en otras organizaciones civiles, los resultados son mixtos. Por un lado, aunque las autoridades locales se involucraron en el desarrollo de la Metodología DLAC y esta terminó con unas agendas de desarrollo local que fueron incluidos en los planes de desarrollo de los respectivos territorios, los proyectos no se han desarrollado hasta ahora en su mayoría. Por otro, aunque en varios casos se involucraron otras entidades gubernamentales y de la sociedad civil, el desarrollo de proyectos productivos para las comunidades ha sido escaso. El caso más destacable es el de mini-cadenas productivas desarrollado en Soacha con la participación de Acción Social. De todas maneras, la Metodología DLAC permitió desarrollar pilotos como el del programa

Resa de Acción Social en Cartagena y el del piloto de la Red Juntos. La experiencia del piloto de la Red Juntos permite medir de manera cualitativa el impacto de la Metodología DLAC comparando la aplicación de este piloto en territorios intervenidos por DLAC y en territorios no intervenidos, mostrando resultados positivos.

II. Metodología de Evaluación

El objetivo de esta evaluación es identificar los resultados, positivos y negativos, que tuvo la aplicación de la Metodología DLAC. Para cumplir con este objetivo, la evaluación se basa en el concepto de *cadena de valor* que une de manera lógica la gestión (es decir, las actividades y los insumos), los productos (lo que se logra), y los efectos de estos productos en el bienestar de los beneficiarios (efectos en el corto plazo, que se denominan *resultados*, y de largo plazo, que se denominan *impactos*) de un programa, proyecto o metodología (ver Esquema 1). Una característica importante de la cadena de valor es que mientras la gestión y los productos dependen directamente de los ejecutores de la política, proyecto o programa, los efectos de corto plazo -resultados- y de largo plazo -impactos- pueden verse afectados por variables exógenas.



Fuente: Kusek y Rist (2008b).

El análisis de la cadena de valor permite realizar tres tipos de evaluación. En primer lugar, permite identificar de manera lógica la gestión, los productos y los efectos (resultados e impactos) de un programa o proyecto, y evaluar los logros en cada uno de estos eslabones de la cadena. En segundo lugar, permite evaluar con una secuencia lógica si la gestión durante el desarrollo del programa fue coherente con los objetivos y permitió lograr los productos y los efectos, especialmente los de corto plazo. En tercer lugar, cuando el programa o proyecto se basa en un diseño de Marco Lógico que pre-establece metas, permite evaluar si estas metas se cumplieron (o no), y las razones por las cuales se cumplieron.

Estas evaluaciones dependen de manera crucial de la información de seguimiento que se tenga sobre el desarrollo del programa o proyecto. Por otro lado, utilizar como base la cadena de valor permite desarrollar recomendaciones más generales sobre los sistemas de Monitoreo y Evaluación (M&E) para los ejecutores del programa en cuestión, pero también para el diseño de otros programas, con el fin de que los ejecutores del programa cuenten con herramientas de generación sistemática *a lo largo de la ejecución del programa* para la toma de decisiones, y con el fin de que los evaluadores, al final del proyecto, cuenten con la información relevante para la evaluación.⁴

Ahora bien, la Metodología DLAC tiene particularidades importantes que hacen que la metodología para evaluarla deba adaptarse. En primer lugar, más que en un programa o proyecto DLAC es una metodología replicable. Tal y como se dijo en la introducción, es una metodología adaptable frente a las idiosincrasias de los territorios seleccionados. Dado su carácter permanente de Metodología en construcción, y dado que ésta se adapta a la idiosincrasia del territorio en dónde es aplicada, un Marco Lógico no puede ser necesariamente un punto de referencia para evaluar si las metas de productos y resultados se lograron. La Metodología DLAC no cuenta específicamente con un Marco Lógico inicial que defina *ex-ante* unas metas sobre las cuales pueda basarse la evaluación.⁵ Esta particularidad se resuelve comparando entre diferentes aplicaciones de la Metodología DLAC. Su carácter adaptativo hace que se recojan buenas prácticas de aplicaciones anteriores. Para esta evaluación se contó con tres experiencias -Cartagena, Soacha, y Pozón como un caso particular de Cartagena- comparables entre sí. Una visión comparativa permite evaluar e identificar buenas prácticas para el logro de resultados de la metodología DLAC.

En segundo lugar, la Metodología DLAC genera productos y resultados intangibles. El concepto de activos de ciudadanía se refiere, a “los derechos individuales y sociales básicos de todo y cualquier ciudadano o ciudadana, garantizados por políticas públicas y apropiados por él y ella de forma libre y participativa”⁶. El entendimiento, la apropiación y la participación de los actores en el reconocimiento de estos derechos son intangibles de difícil medición de sus resultados⁷, lo que dificulta una evaluación de carácter cuantitativo. Más importante aún, la apropiación puede tener un efecto multiplicador en el corto, mediano, y largo plazo, y sobre diferentes pobladores del territorio. Es decir, el impacto

⁴ Ver, por ejemplo, la Evaluación del proyecto de desarrollo endógeno en el Cesar.

⁵ Para las dos experiencias, Soacha y Cartagena, se hizo una aproximación a la metodología de Marco Lógico que definió productos específicos en términos de mecanismos de planificación implementados, personas capacitadas, proyectos diseñados, y espacios de concertación instalados, y sus mecanismos de verificación.

⁶ Op. Cit. PNUD, 2008, p. 15

⁷ Metodológicamente, podrían medirse el número de participantes (o de beneficiarios) del programa. Sin embargo, consideramos que esta no es la manera adecuada para medir los efectos inmediatos -resultados- de la metodología DLAC. Si fuera esta la metodología, la evaluación sugeriría por ejemplo que es mejor diseñar programas que entreguen bienes y servicios a la comunidad.

puede ser mucho mayor al que estadísticamente se puede medir.⁸ De un lado está el efecto multiplicador hacia otros vecinos del territorio que, aunque en un principio no participaron en la implementación de la metodología, pueden hacerlo después cuando el *efecto demostración* de los participantes los jalonen a hacer parte activa del territorio. Este efecto puede eventualmente evaluarse comparando “vecinos cercanos” con “vecinos lejanos”. Sin embargo, la Metodología DLAC incluye a todos los habitantes del territorio seleccionado, dificultando este tipo de evaluación. De otro lado está el efecto multiplicador sobre otros miembros de la familia del participante. El cambio de visión de ciudadano de un beneficiario de la metodología DLAC puede transferirse a sus hijos, y de estos a sus nietos, y así sucesivamente. Es un efecto similar al efecto de la educación del padre en los hijos. Este efecto multiplicador puede esparcirse por generaciones, y es difícil de cuantificar.⁹

En tercer lugar, la Metodología DLAC no puede evaluarse de acuerdo a la ejecución de proyectos que resuelvan las necesidades inmediatas de los habitantes de los territorios seleccionados (e.g. vías, servicios públicos, etc.). La metodología DLAC puede dejar diseñados, con la participación activa de la comunidad del territorio, proyectos que busquen resolver las necesidades más inmediatas. Sin embargo, los resultados de la Metodología DLAC no se verifican directamente a través de la ejecución de las políticas públicas por parte de las autoridades del territorio (e.g. gobiernos locales, ONGs, o agencias de cooperación).

Teniendo en cuenta estas características particulares de la Metodología DLAC, la metodología para evaluarla es la siguiente. En primer lugar, la evaluación se basa en la cadena de valor que permite diferenciar gestión, productos, resultados e impactos. Después de esta separación, el documento evalúa los resultados de la Metodología DLAC. Por el lado de la gestión y los productos, estos ya están reportados y evaluados en varios documentos y estudios del PNUD.¹⁰ Por el lado de los impactos, estos se producen más en el largo plazo. Por ejemplo, el impacto sobre los hijos de los beneficiarios puede medirse solamente en una o dos décadas. Adicionalmente, una rigurosa evaluación de impacto estática en el tiempo (sobre los actuales beneficiarios del programa) necesita el levantamiento de encuestas. Por esas razones, el documento evalúa los resultados

⁸ Para la evaluación completa podría hacerse una encuesta con una muestra representativa. Sin embargo, los costos de esta encuesta salen del alcance de esta evaluación. Esta conclusión viene de las discusiones con César Caballero, funcionario del PNUD quien realizó el levantamiento de la información de la metodología DLAC en Soacha. Sin embargo, inclusive el análisis estadístico tendría sus limitantes, por el efecto multiplicador del programa a lo largo del tiempo.

⁹ Más adelante se reportan dos casos interesantes sobre dos beneficiarios de la metodología que cambiaron la vida de sus hijos y de sus hermanos.

¹⁰ Los logros de la implementación en Soacha se encuentran, por ejemplo, en el documento “Desarrollo Local y Paz con activos de ciudadanía, Comuna IV Soacha Cundinamarca, fase 0, I, II, y III, Julio 2006 – Julio 2008”, PNUD, 2008. Por su parte, los logros de la implementación de la Metodología en Cartagena se encuentran en la presentación Programa Desarrollo Local y Paz con Activos de Ciudadanía de Cartagena, 2004-2007, PNUD. Las dos experiencias cuentan con documentos de Informe de Proyecto (IAP).

inmediatos (de corto plazo). En segundo lugar, dado el carácter intangible de los resultados, la evaluación se hace de manera cualitativa, a través de entrevistas semi-estructuradas y de testimonios recolectados de diferentes grupos previamente identificados. Estos grupos son (i) Donantes y gestores, (ii) Ejecutores, (iii) Beneficiarios, y (iv) Receptores de los proyectos. Los Anexos 1 y 2 describen los grupos entrevistados y los protocolos de entrevistas. Por su parte, los Anexos 3 y 4 presentan la lista de personas entrevistadas (por grupo) y los testimonios de varias de las entrevistas semi-estructuradas.

Antes de continuar es necesario resaltar dos puntos de esta evaluación, uno estadístico y otro conceptual. Por un lado, la muestra de estas personas se hizo de forma aleatoria con el apoyo de ejecutores del DLAC, y, dado que es una evaluación cualitativa, la selección no buscó representatividad estadística. Por otro lado, dado que los productos y resultados son intangibles y que, como se señaló anteriormente pueden tener efectos multiplicadores tanto en el entorno (i.e. vecinos, amigos, familia) como a lo largo del tiempo (e.g. hijos), el equipo consultor considera que una evaluación cuantitativa (por ejemplo, tomando como indicador el número de beneficiarios participantes activos) no alcanza a abarcar todos los resultados del programa DLAC.

III. La Metodología de Desarrollo Local con Activos de la Ciudadanía (DLAC)

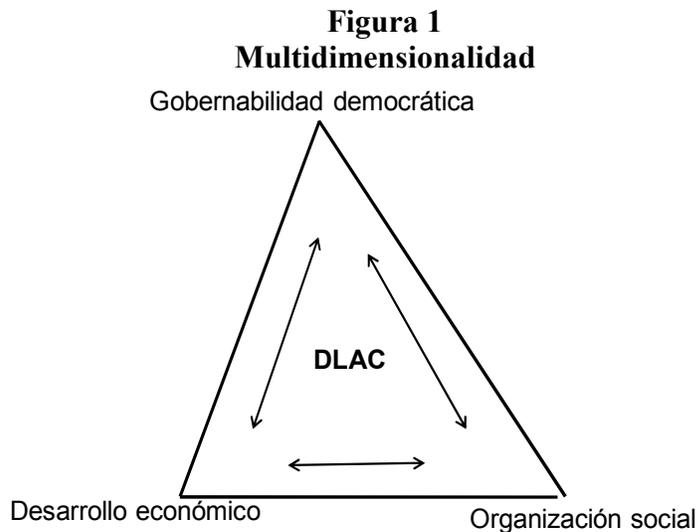
La Metodología de Desarrollo Local con Activos de Ciudadanía es un medio cuyo fin es llevar a las realidades locales los objetivos del Desarrollo Humano.¹¹ El Desarrollo Humano se entiende como un proceso de ampliación de las oportunidades y capacidades de las personas para que estas puedan lograr la vida que desean. Estas capacidades y oportunidades son: disfrutar una vida larga y saludable, adquirir los conocimientos que le permitan apropiarse del acumulado de la cultura, participar de las decisiones sobre el destino de su comunidad, tener una vida segura y sin violencia, y contar con ingresos suficientes para solventar un nivel de vida decente.¹²

La Metodología DLAC tiene un enfoque multidimensional e integrado del desarrollo desde el cual se concibe la gobernabilidad democrática, el desarrollo económico y la organización social como los factores centrales del desarrollo (ver Figura 1). Estos factores son sinérgicos entre ellos, integran todas las dimensiones del desarrollo (política, cultural, social y económica) y en cada uno de ellos se interrelacionan los actores sociales (públicos, privados y sociales) desde sus roles.¹³

¹¹ Sueli Couto Rosa y Jaime Matallana Villareal, *Desarrollo Local con Activos de Ciudadanía*, Marco Conceptual, PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO, Oficina Colombia, Proyecto de Gobernabilidad Local para América Latina. Pg 7, Bogotá, 2008, Documento Borrador.

¹² <http://www.pnud.org.co>, consultada el 1 de mayo de 2009

¹³ Sueli Couto Rosa y Jaime Matallana Villareal Op. Cit. Pg 9



Esta estrategia busca impactar estos factores de desarrollo a través de la generación de Activos de Ciudadanía. Los Activos de Ciudadanía son los derechos individuales y sociales básicos de todos los ciudadanos (que deben ser garantizados por políticas públicas) cuando son apropiados y gestionados por los ciudadanos de forma libre y participativa para producir cambio social. Para lograrlos se requiere trabajar en fortalecer las capacidades individuales, familiares y colectivas en las comunidades y sustituir el asistencialismo por la autogestión del propio desarrollo y la corresponsabilidad con las autoridades públicas.¹⁴

La Metodología de DLAC desarrolla un proceso de empoderamiento, movilización y participación de la comunidad para construir un escenario público de negociación donde se articulen las necesidades de la población con la oferta de servicios sociales. Este proceso pasa por identificar las potencialidades, reconocer la identidad cultural, generar acceso a la información, desarrollar un mejor entendimiento de la situación del territorio y de las personas que lo habitan, formar capacidades para identificar soluciones y nuevas oportunidades para el futuro, y exige un gran esfuerzo para recobrar la confianza de la población en las instituciones públicas, y que éstas se comprometan a responder a las demandas que surgen de las comunidades.¹⁵

La metodología DLAC busca entonces:

- Configurar un escenario con las condiciones necesarias para la realización del potencial de la persona humana,
- Reconocer y proteger los derechos con respecto a nacer y vivir dignamente,

¹⁴ Sueli Couto Rosa y Jaime Matallana Villareal Op. Cit. Pg 13

¹⁵ Sueli Couto Rosa y Jaime Matallana Villareal Op. Cit. Pg 14

- Incentivar la garantía de derechos frente a las libertades para escoger opciones y realizarlas, y
- Ofrecer garantías para acceder de manera efectiva a las oportunidades para atender las necesidades individuales y colectivas.¹⁶

Para analizar los resultados que tuvo la puesta en marcha de esta Metodología en las dos experiencias de Cartagena (Proyecto 45616 y Proyecto 51808) y en la experiencia de Soacha (Proyecto 51808) es importante resaltar dos aspectos claves. El primero es que la Metodología DLAC se enfoca en el territorio y lo abarca como una totalidad y esto genera una mirada distinta a la de hacer proyectos desde una mirada sectorial. No se trata entonces de desarrollar un sector o una institución, sino de desarrollar el territorio y las personas que están en él. El segundo es que a diferencia de otros proyectos de desarrollo, en este no se asume que la representatividad social y política funcionan y, por lo tanto, es una parte muy importante del DLAC la generación de unas capacidades de todo el conjunto de personas para la transformación de los liderazgos sociales y para construir relaciones legítimas entre las personas y entre las personas y sus instituciones.¹⁷

De acuerdo a estos objetivos, la Metodología DLAC se desarrolla en cuatro fases. Las fases 0, 1, y 2 son fases de generación de alianzas para patrocinar el proceso y de formación de unos equipos locales del territorio (fase 0), de la estrategia de creación de liderazgos y del diseño de las instancias sociales de diálogo y concertación (fase 1), y de la realización de un diagnóstico y la formulación de un plan estratégico que combina la parte más rigurosa, estadística y cuantitativa, con una validación de las prioridades y las percepciones de las personas en sus diferentes espacios (fase 2). En la fase 3 se realiza la formulación de proyectos de desarrollo específicos y la gestión e implementación de esos proyectos o acciones a través de las alianzas que ya se establecieron en la fase 0 u otras alianzas (Ver Figura 2).

¹⁶ Op. Cit. PNUD 2008, Pg. 13

¹⁷ Tomado de entrevista con Jairo Matallana, Coordinador Auxiliar del Área de Gestión del Conocimiento para América Latina y el Caribe del PNUD, Bogotá, Noviembre 25 de 2008

Figura 2
Fases y duración de la Metodología DLAC



Tomado de Sueli Couto Rosa, *Desarrollo Local con Activos de Ciudadanía, Guía Metodológica*, PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO, Oficina Colombia, Proyecto de Gobernabilidad Local para América Latina. Bogotá, 2008, Documento Borrador.

Vale la pena resaltar que la fase 3 corresponde a la fase en dónde generalmente empiezan las intervenciones en los territorios. Es decir, generalmente las intervenciones públicas de desarrollo local en los territorios se inician con el diseño de algunos proyectos específicos, sectoriales o transversales, con la comunidad. Estos proyectos luego se desarrollan con el fin de lograr unos productos tangibles que beneficien a la comunidad. Por su parte, la metodología DLAC busca empoderar a la comunidad sobre sus derechos para utilizarlos en estos y otros proyectos, y, en general, en el desarrollo de sus comunidades en el corto y en el largo plazo.

La metodología DLAC se desarrolló de manera secuencial en tres Unidades Territoriales de Intervención (UTIs) de Cartagena, luego se extendió al barrio el Pozón en la misma ciudad, y luego se aplicó en la Comuna IV de Soacha. Cada una de las fases se aplicó siguiendo la Metodología, y, como se mencionó anteriormente, los productos se encuentran documentados en varios textos del PNUD.¹⁸

¹⁸ Los logros de la implementación en Soacha se encuentran, por ejemplo, en el documento “Desarrollo Local y Paz con activos de ciudadanía, Comuna IV Soacha Cundinamarca, fase 0, I, II, y III, Julio 2006 – Julio 2008”, PNUD, 2008. Por su parte, los logros de la implementación de la Metodología en Cartagena se encuentran en la presentación Programa Desarrollo Local y Paz con Activos de Ciudadanía de Cartagena, 2004-2007, PNUD. Las dos experiencias cuentan con documentos de Informe de Proyecto (IAP).

La secuencia temporal se extendió entre Junio 2004, con las primeras tres UTIs de Cartagena, y terminó en Julio 2008 en Soacha. El Cuadro 1 presenta la temporalidad de cada una de las experiencias, y la compara con la temporalidad propuesta por la Metodología DLAC. Como puede observarse, la fase 0 de estructuración en las UTIs 1, 2 y 3 de Cartagena -primera experiencia- se desarrolló en alrededor de un año. A partir de ese punto, las experiencias de Cartagena, Pozón y Soacha se desarrollaron dentro del tiempo esperado por la metodología, exceptuando la fase 3, que en el caso de Soacha duró menos tiempo. Las tres experiencias se conectaron con la elección popular de alcaldes, y terminaron alrededor del momento en que los planes de desarrollo de los nuevos alcaldes se discutían y aprobaban en los Consejos municipales. Las nuevas administraciones se posesionaron en Enero 2008, y los planes de desarrollo, de acuerdo a la Ley Orgánica del Plan Nacional de Desarrollo de 1994 se diseñaron y discutieron en el primer semestre del 2008.

Cuadro 1
Fases y temporalidad la Metodología DLAC

	Cartagena		Pozón		Soacha		Metodología	
	Fechas	Meses	Fechas	Meses	Fechas	Meses	Mínimo	Máximo
Fase 0	Junio 2004-Junio 2005	12					3,5	4,5
Fase 1	Julio -Septiembre 2005	3	Junio-Agosto 2006	3	Julio - Octubre 2006	4	3	5
Fase 2	Noviembre 2005-Febrero 2006	4	Septiembre 2006-Marzo 2007	7	Noviembre 2006 - Mayo 2007	7	6	9
Fase 3	Marzo 2006-Julio 2008	28	Abril 2007-Julio 2008	16	Junio 2007-Julio 2008	13	15	25
Total	4 años 1 mes	47	2 años 1 mes	26	2 años	24	27,5	43,5

Fuente: Autores.

IV. Evaluación de Resultados

Basada en los objetivos de la Metodología DLAC y en las hipótesis planteadas en la introducción, esta sección presenta la evaluación de los resultados logrados en Cartagena y en Soacha. Las hipótesis a evaluar sugieren, por un lado, que el DLAC resultó en cambios en las personas habitantes de los territorios seleccionados, especialmente en el reconocimiento y apropiación de sus derechos, y, por otro, que el DLAC resultó en cambios en la corresponsabilidad de los actores institucionales que participan en el territorio (e.g. autoridades locales y organizaciones de la sociedad civil y del sector privado). La segunda hipótesis sugiere una unión entre la identificación de las necesidades del territorio y de su población y la traducción de estas necesidades en proyectos, algunos a desarrollar a través del Estado -de lo público- y de otras organizaciones de la sociedad civil para suplir estas necesidades.

Esta sección presenta la evaluación de los resultados de las dos hipótesis de manera secuencial. En primer lugar, evalúa los resultados sobre la población de los territorios seleccionados, y, en segundo lugar, sobre los actores institucionales que intervienen en el territorio. Para esto, la evaluación realizó 73 entrevistas, distribuidas entre Participantes/beneficiarios, Ejecutores, Donantes y Cogestores, y Autoridades locales (ver Cuadro 1, y Anexo 3 para la lista de entrevistados por Grupo)

Cuadro 2
Entrevistas

Participantes		Ejecutores	
Cartagena	26	Cartagena	7
Soacha	26	Soacha	4
Autoridades Locales		Cogestores	
Cartagena	4	Cartagena	5
Soacha	1	Soacha	0

a. Resultados sobre la población

Los cambios generados por DLAC en la población abarcan varios aspectos del reconocimiento de los beneficiarios como ciudadanos y van desde los cambios que este reconocimiento genera en su propio desarrollo hasta los que este reconocimiento genera sobre la comunidad en las que estos beneficiarios habitan. Una parte importante del reconocimiento como ciudadanos radica en identificarse como sujetos -no objetos- del desarrollo, y otra parte radica en el reconocimiento de sujetos dentro de una comunidad, no de sujetos individuales aislados de sus comunidades. A continuación se presentan los puntos más importantes que surgen de esta evaluación sobre los resultados que tuvo el DLAC sobre la población, y se sustentan usando los testimonios, especialmente de los beneficiarios, del trabajo de campo.

Los aspectos que esta evaluación busca abarcar son múltiples:

- Confianza comunidad-Estado
- Pensar lo público de otra forma
- Jóvenes con percepción de otra forma de manejar lo público
- Nuevos liderazgos
 - en política
 - en liderazgo de otra forma
- Capital social visible
- Capital humano construido

- Mejoría de condiciones de género o grupos minoritarios
- Redes sociales creadas al interior del proceso
- Espacios de representación local conformados (GAB y Forum).

La mayoría de resultados sobre los ciudadanos participantes son positivos. Para sustentar este resultado, se entrevistaron 17 participantes de la experiencia de Soacha, 3 habitantes del territorio no participantes y 8 habitantes del territorio no participantes en DLAC que fueron beneficiarios del programa de Mini Cadenas Productivas; y 25 participantes de la experiencia de Cartagena y 4 habitantes del territorio no participantes (Ver Anexo 3).

Los beneficiarios necesitaron tiempo de preparación para dimensionar los objetivos y los beneficios del DLAC. Las entrevistas muestran cómo al inicio de la aplicación de la Metodología de DLAC los habitantes de los territorios pensaron que era un programa social con subsidios o con beneficios tangibles. Esperaban recibir cosas dentro de programas de lucha contra la pobreza. Inclusive algunos beneficiarios pensaron que DLAC podría haber sido un programa asistencialista.

“Cuando comienza el Programa de Desarrollo Local y Paz en nuestro territorio, la expectativa que yo tenía era que iban a dar prestamos que no íbamos a tener que devolver. En ese momento no me interesaba nada comunitario y fui al proceso porque el técnico facilitador me insistió mucho para que fuera a las reuniones. Cuando voy entiendo de qué se trata me doy cuenta de que no es prestamos. Lo que van a hacer es regalarnos sabiduría, una orientación a qué podemos hacer, cómo podemos gestionar desde nosotros mismos para que el barrio cambie.” (Raquel Molina, UTI 4, Barrio Pozón, Cartagena). “Cuando empecé asistir a las reuniones del programa DLAC pensé que nos iban a dar cosas.” (Juan José Saco, Barrio Pozón, Cartagena). “Al ver aparecer este programa en nuestro sector, en nuestro territorio pues la impresión que me llevé fue que como decía PNUD, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, yo pensaba que era un programa asistencialista que iba a beneficiar a la gente porque se iba a luchar contra la pobreza, porque teníamos las reuniones esas del milenio, de bajarle el índice de pobreza a nivel mundial. Pero al momento de entrar me daba cuenta que este era un programa si de desarrollo pero con activos de ciudadanía, que se trataba era de que la gente se pellizcara y que ellos fueran los propios actores de su propio desarrollo.” (Felix Ávila, UTI 2, Cartagena). “Yo tenía una crisis en el hogar horrible y me mantenía en la casa encerrada trabajando. Cuando me invitó Antonio yo pensé: “Pura carreta lo que habla pero voy a ir”. Y estando con ellos me di cuenta que aquí había una salida para mis cosas. Y de verdad que esto me sirvió mucho, pasaron cosas muy valiosas y cada reunión me daba ánimos para seguir.” (María Amparo Fierro, UTI 3, Comuna 4, Soacha). “Yo me enteré que iba a venir Naciones Unidas a hacer un trabajo en la comuna, en Soacha me comentaron en la calle y que iba a haber una gran

reunión (...). Y yo dije que nosotros aquí estábamos acostumbrados a perder por perder, que nunca habíamos ganado, que íbamos donde el alcalde y nos daba la espalda, entonces que bueno, que un programa más no le veía ningún problema (...).” (José García, UTI 3, Comuna 4, Soacha)

La Metodología DLAC resultó en el reconocimiento y apropiación de los derechos de los ciudadanos, y los convirtió en sujetos de su propio desarrollo. Los beneficiarios entendieron el objetivo del programa y lo valoraron en toda su dimensión de transformación. Algunos beneficiarios afirman que el DLAC cambió su actitud frente a la vida. Otros afirman que el DLAC fue el inicio de un proceso de cambio en sus vidas.

“Cuando llega el proceso de desarrollo local en un inicio es proyecto, llega a nuestras localidades como proyecto pero pasado el tiempo pasa de proyecto a proceso, en cada una de las vidas de nosotros se convierte en un proceso. Un proceso continúa, no tiene término y un proyecto si tiene término, un inicio y un término (...) Antes de DLAC yo era un vendedor ambulante, a mi me encontraban en las playas de Bocagrande vendiendo bolsos (...). Yo siento una transformación en mí a través de este proceso de desarrollo local. Hoy soy un gestor social (...) Después de este proceso, siento que he logrado bastante pero todavía quiero más. Ahora estoy en ingeniería de sistemas en la Universidad a Distancia y yo me visiono como un ingeniero de sistemas y sé que lo voy a lograr porque tengo la actitud para lograrlo.” (Benito Montero, UTI 2, Cartagena). “Tantas cosas que ignorábamos antes, a qué teníamos derecho, o que no creía uno fuera importante para uno poder dirigirse a alguna parte. Hoy en día sabemos que tenemos derechos y obligaciones. Agradezco mucho a Naciones Unidas, a todas las organizaciones que estuvieron involucradas en este proceso de formación a la Comuna IV. También me agradezco a mí haberme permitido poner ni tiempo, mi talento y mis capacidades para poder aprender, el esmero de aprender lo que nos traía Naciones Unidas.” (Ludovina Martínez, UTI 2, Comuna 4, Soacha). “Doy Gracias en primer lugar a Dios (...) porque antes de entrar al programa me encontraba en una situación crítica. El programa me abrió nuevamente y como que nuevamente despegué. Yo venía trabajando y había tenido problemas y estaba achicopalada pero aportaron en mí muchas cosas lindas y volví. Lo que ellos me ofrecieron y me brindaron fue muy valioso para mí.” (María Amparo Fierro, UTI 3, Comuna 4, Soacha). “Antes de este proceso yo era como algo muerto sin vida y hoy evolucionó a algo mucho mejor. Para mí este proceso significa esa evolución. Para mí el fundamento de lo que nos quiso dejar el programa fue que siguiéramos normas que hiciéramos lo correcto pero que involucráramos más gente para que cambiaran el pensamiento.” (Raquel Molina, UTI 4, Barrio Pozón, Cartagena).

El reconocimiento y apropiación de los derechos impactó en la vida de los beneficiarios y de sus familias. El reconocimiento de los derechos, y el cambio de vida de los ciudadanos tuvieron también un impacto sobre las familias de estos. Este impacto puede esparcirse por generaciones, y es difícil de medir cuantitativamente.

“Y mi hijo mayor me decía: “déjate de andar en esas cosas que eso no te da plata, nosotros estamos pasando hambre, ponte a trabajar.” Yo sabía que mis hijos tenían necesidades pero el programa me dio un pensamiento, un ideal, un sueño y la fortaleza para seguir adelante. Y fue duro pero fíjese que hoy día tengo mi empresa, tengo la corporación, soy bachiller y voy a entrar a la universidad, hice lo que quise que fue trabajar en estos procesos y hoy soy tenida en cuenta para muchos otros procesos que se están dando en la comunidad. A pesar de lo duro que fue al principio para mis hijos, ellos hoy se sienten orgullosos de mí (...) Hoy en día puedo decir que este proceso fue para mí super nutritivo pues finalmente me fui interesando cada vez más y participar me ayudó a superar la separación de mi marido, que fue bastante duro, y además revivió en mí lo que fui en mi juventud antes de casarme.” (Raquel Molina, Barrio Pozón, Cartagena). “Yo le creo mucho al proyecto y siento que me ha enriquecido mucho porque sino yo no estuviera acá. Ahora tengo mucha credibilidad de las personas que están a mi alrededor, empezando por mi familia. Mis hermanos, cuando tienen alguna diferencia con alguien, me preguntan qué pienso. Antes nadie me preguntaba pero ahora al tener en cuenta mi concepto ya tengo mucho cuidado con lo que digo (...) El programa DLAC me ha convertido en un “músico con liderazgo”. Lo que quiero es querer a todo el mundo a través de preocuparme porque las necesidades de la gente sean resueltas. Sé que debo tener cuidado en las decisiones que tome para que las cosas resulten bien pero también sé que no debo dejar de emprender acciones. Yo antes era despreocupado y a través del programa de DLAC dentro de mí se despertó un interés por ayudar.” (Juan José Saco, Barrio Pozón, Cartagena). “A mí me pareció muy bueno el programa DLAC porque lo que a nosotros nos mata es la ignorancia. Cuándo uno no está dentro de estos procesos a uno no lo conocen, cuando uno entra dentro de estos procesos por lo menos uno se da a conocer. A raíz de eso conseguí empleo. Yo soy técnico en construcciones civiles, también soy administrador público egresado de la ESAP, pero conseguí empleo como técnico en construcciones civiles. Mediante este proceso conocí un señor que me recomendó y me ayudó y pude trabajar. Entonces a veces la falta de conocimiento y de que lo conozcan a uno lo matan.” (Félix Ávila, UTI 2, Cartagena). “Mi hijo fue el que empezó en esto. El colaboró en las encuestas y en las reuniones. A mí poco me llamaba la atención porque yo siempre he sido una persona muy metida en mi casa trabajando como satélite en confección y mi hijo fue el que me dijo “mamá mire que van a salir cosas buenas, procure ir a las reuniones”. Le hice caso a mi hijo y seguí yendo a las reuniones.” (Inés Ortiz, UTI 3 Comuna 4, Soacha). “Cuando mi mamá empezó en el programa a mí no me gustaba que se fuera y me ponía brava con ella. Yo no entendía por qué tenía que estar saliendo tanto. Poco a poco empecé a ver el cambio en ella y su

dedicación a esto. Hoy en día puedo decir que estoy muy orgullosa de ella y ella es un ejemplo para mí. Yo la veo muy diferente, con muchos conocimientos, muy activa y muy importante en el barrio. Porque en el barrio a cada rato la buscan para que ella ayude y oriente a las personas.” (Zulay Rubio, 16 años, Hija de Blanca Cecilia Rogeles, UTI 2, Comuna 4, Soacha). “Mi hijo de 13 años, al principio me decía “mami es que usted se va por allá y me deja (...) Y yo le decía entonces venga ayúdeme. Y el decía que no iba a ir por allá, que mejor me quedara con él en la casa. Pero poco a poco se fue calmando y al verme a mí activa empezó a ayudarme a colocar carteles para las reuniones e iba donde la gente a decirle de las reuniones. También mi hija de 25 años vio que yo me metía tanto que ella dijo “bueno yo le voy a ayudar” y se metió conmigo a trabajar en las mini cadenas.” (Fanny Gonzáles, UTI 2 Comuna 4, Soacha). “En mi caso mi hija de 16 años fue la que me animó a mí. Ella venía trabajando en el proyecto de Naciones Unidas y ella salía a hacer encuestas y le fue muy bien. Y ella me contaba todo y yo la envidiaba, hasta que me metió a mí.” (Otra Señora en la grabación, Comuna 4, Soacha). “Mis hijos me decían “Eso no sirve, es que usted siempre se la ha pasado en esas reuniones y después vuelve y queda en la casa encerrada, lo mismo que antes, como si nada, nosotros no vemos nada.” Ahora que ellos ven que esto no fue un cuento, que en realidad Naciones Unidas nos acompañó, ellos dicen: “ahora si se ve que recibió capacitación y que ha aprendido y ha cambiado el trato con nosotros”. Cuando ellos oyen nombrar a Naciones Unidas ellos dicen con orgullo “a mi mami la capacitaron allá”. Ellos poco a poco fueron viendo como fui cambiando yo, porque a mí antes me daba hasta pena hablar, yo no era capaz de intervenir, ni tomar la palabra ni nada.” (Ludovina Martínez, UTI 2, Comuna 4, Soacha).

El reconocimiento de los derechos también los hizo sentir parte de la comunidad, y responsables de esta. El DLAC busca que los ciudadanos se reconozcan también como parte de la comunidad, y que se sientan responsables por esta. Varios de los grupos de beneficiarios afirmaron que antes del DLAC se consideraban personas aisladas, no parte de una comunidad. Otros afirman que el reconocimiento como parte de una comunidad es un valor adicional necesario para el desarrollo.

“El programa me enseñó a interactuar mejor con los vecinos y a mirar con más profundidad las necesidades de la comunidad y me enseñó el grado de humildad que debe tener el líder para ganarse el respeto de todas las personas. La parte de valores es tal vez una de los ingredientes más fuertes que tuvo este proyecto. A nosotros nos inculcaron mucho el poder compartir lo que uno tiene con los demás, la experiencia, el trabajo en grupo. El proyecto de mini cadenas fue un proyecto muy enfocado al trabajo en grupo, al trabajo comunitario, a que si hay que decidirse por una persona, tratar de hacerse a un lado si ve que uno no es lo mejor, hacerse a un lado para que el otro pase y suceda lo mejor.” (José García, UTI 3, Soacha). “Más que todo hemos aprendido a unirnos más, a conocernos

entre vecinos porque ni nos conocíamos. Nos han dado herramientas para “poder”, hacer proyectos, poder sacar la comuna IV adelante.” (Ludovina Martínez, UTI 2, Soacha). “Desde que me vinculé he estado a la expectativa, viendo el crecimiento de todos mis compañeros. Me siento feliz de saber que ahora no sólo hemos pensado en nosotros sino que ahora estamos pensando en todos los barrios que componen la comuna IV.” (Rudeber Morales, UTI 1, Soacha). “Al principio, cuando llega el programa a nuestras comunidades, nosotros éramos uno más dentro de la comunidad. No teníamos ese sentido de pertenencia que hoy tenemos. Hoy nosotros sentimos por nuestras comunidades y eso se ha generado a través de DLAC que nos hizo entender. En el programa nos empezaron a hablar de desarrollo humano, sostenibilidad, desarrollo económico, desarrollo local, en ese momento a nosotros nos estaban hablando como en otro idioma pero a medida que va transcurriendo el proyecto ya vamos comprendiendo y nos vamos empoderando más de las cosas. Para mi empoderamiento es sentir las dos circunstancias que se sienten cuando hay una situación que se está presentando en nuestro territorio. Cuando es buena yo siento alegría de que mi territorio se está superando. Cuando es lo contrario que es mala, a mí me da tristeza y enseguida yo entro a tratar de participar y ayudar a superar esa situación. Cuando estoy en un espacio fuera de mi comunidad, cuando están hablando de mi comunidad siento que están hablando de mí (...) Después de este proceso, siento que he logrado bastante pero todavía quiero más. Ahora estoy en ingeniería de sistemas en la Universidad a Distancia y yo me visiono como un ingeniero de sistemas y sé que lo voy a lograr porque tengo la actitud para lograrlo. Eso es lo que yo hoy trato de inyectarle a las personas que están en extrema pobreza. Cuando yo llego a hablarles a ellos, yo estoy viendo mi retrovisor de que ese al que le estoy hablando, en un tiempo yo estaba allá pero yo ya he ido avanzando, yo ya subí el escalón. Hoy no me considero pobre porque la pobreza más grande es la pobreza mental, cuando la persona tiene pobreza mental es pobre de todo.” (Benito Montero, UTI 2, Cartagena). “El proceso del programa generó en mí muchas cosas: salir del encierro en que estaba, darme cuenta que no soy la única que vive en el territorio, que hay muchas personas a mí alrededor y comenzar a pensar no sólo en mí y en mis hijos sino también en la gente que está mí alrededor.” (Raquel Molina, Barrio Pozón, Cartagena). “Y entonces estos procesos le ayudan a conocerse a relacionarse, a que lo conozcan. Entonces para mí fue muy bueno el proceso, me siento satisfecho porque he visto progreso en mi comunidad y porque pude conocer muchas personas y tuve mucho desarrollo personal.” (Félix Ávila, UTI 2, Cartagena). “Muchas personas no sabíamos que era vivir en comunidad. Ahora estamos capacitados para dar asesoría a la comunidad y eso que no somos abogados, yo soy una madre de familia común y corriente de la comuna IV.” (Blanca Cecilia Rogeles, UTI 2, Comuna 4, Soacha). “Para mi este proceso fue muy importante (...) para poder tener mejor trato con otras personas. Me enseñó que es más importante servir con cariño que reconocerse uno mismo los triunfos (...) soy más accesible y comparto información de manera clara. Antes no, antes yo vivía mi vida y cada cual hacía lo que él quisiera pero ahora si no, porque ahora se que soy una persona que tiene que transmitir una información a otras personas. Entonces este proceso me ha ayudado bastante, yo he tenido un nuevo

nacimiento, porque antes no tenía una palabra clara para poder expresarme (...)" (María Concepción Niño, UTI 1, Comuna 4, Soacha)

El DLAC llevó a los beneficiarios a entender lo público de otra forma. La conexión entre el cambio de vida de los beneficiarios y su reconocimiento como ciudadanos que forman parte de una comunidad, los llevó a pensar en lo público.

"Uno puede servirle a la comunidad. No esperar a que el gobierno le haga a uno las cosas, uno mismo puede gestionar. Eso aprendí con Naciones Unidas." (Ángel Díaz, UTI 3, Comuna 4, Soacha). "En el proceso empezamos a ver que si no estamos dentro del poder las cosas no se cambian así que decidí postularme para la Acción Comunal y también decidí participar dentro de mi partido porque si no estoy ahí no transformo pensamiento dentro de mi partido. Con esto también estoy demostrando que las mujeres también podemos. La formación que recibí a través del programa y de las organizaciones aliadas me ha mostrado que debo centrarme y luchar por mi pensamiento." (Raquel Molina, Barrio Pozón, Cartagena). "Asistí por primera vez el día que estaban eligiendo a los representantes y suplentes de núcleo. No había mucha gente que se postulara pues no querían participar. Salí elegido representante de núcleo, empecé a conocer qué era eso y me fui enamorando del proceso. Entendí que la finalidad era crear, en nosotros como personas, una capacidad instalada en el territorio. Y a partir de ahí no fallaba a ninguna de las reuniones cuando ya se empezó a construir el PEP. (Juan José Saco, Barrio Pozón, Cartagena). "Hoy no soy presidente de Junta de Acción Comunal por guiarme por la ley porque cuando uno quiere transformación uno tiene que guiar a las personas por donde tiene que ser, por la ley. En la campaña otros decían "es que la ley se hizo para violarla" y yo les decía "cuando te refieras así por favor no te dirijas a mí porque yo ese conocimiento no lo tengo, la ley es para cumplirla". Ellos violaron la ley y yo no les quise dar el cuerpo pues pensé "voy a dejarlos". Hoy en día violaron la ley y yo vi y yo pude impugnar pero dije "no voy a impugnar voy a dejarlos". Hoy en día ellos son presidentes y hoy la gente se les está yendo encima porque dicen "es que a mí me ofrecieron esto y no me lo han dado". Cuando me preguntaban a mí "Benito, tú qué ofreces?" yo respondía "gestión porque en las juntas de acción comunal lo que se puede ofrecer es gestión". Por eso no soy presidente de la Junta de Acción Comunal hoy pero yo sé que yo voy a ser presidente más adelante porque la gente ha creado conciencia y me va conociendo más (...) Desarrollo local hizo un trabajo de sensibilización y de construir confianza en todos los proyectos sociales que llegan, confianza en el Estado. Porque la gente había perdido la confianza en el Estado porque siempre llegaban hacían los proyectos y a la hora de ejecutar se iban para otro lado. La plata no se sabía para donde salía. Cuando desarrollo local llega a estas comunidades comienza a construir eso, confianza. En otros sectores donde no hubo desarrollo local la gente sigue siendo la misma, no cree en el Estado y cuando nosotros llegamos ellos dicen

“ya vienen con lo mismo, siempre lo mismo, preguntar y hacer encuestas y nunca hacen nada.” (Benito Montero, UTI 2, Cartagena).

DLAC generó nuevos líderes políticos y de la comunidad, y transformó algunos liderazgos tradicionales. El reconocimiento como ciudadanos parte de una comunidad y preocupados por la comunidad, llevó a los beneficiarios a entender lo público de otra forma, y a participar más en lo público. También generó cambios en algunos líderes tradicionales.

“Posteriormente, surgió la idea de que alguien del grupo participará como candidato a la Junta Administradora Local y entre todos los participantes en el programa de la UTI 4 se decidió que yo quedara como candidato a la JAL. Yo sin el conocimiento de cómo era eso, entonces el compañero Luis Javier, que ha estado practicando más en política, empezó a mostrarme la ley que rige las JAL y tuvimos el acompañamiento de los compañeros. Siento que esto nos ha visibilizado mucho dentro del territorio. En la actualidad soy presidente de la Junta de Acción Comunal de mi sector que es “19 de Febrero” y siento que el programa me dio muchas bases para meterme en otros procesos. También soy representante legal de la Cooperativa de Discapacitados de Bolívar.” (Juan José Saco, Barrio Pozón, Cartagena). Cuando uno comienza a convertirse en un líder, uno comienza a gestionar no para uno sino para nuestra comunidad y que por ahí también me va a llegar a mí. Porque si mi vecino se supera me voy a superar yo. Lo malo que le pase a mi vecino me va a pasar a mí también. Entonces nosotros siempre tratamos de articularnos con las situaciones que se están presentando en nuestra comunidad. Fíjese que anteriormente nosotros veíamos a los líderes tradicionales como indispensables y creíamos lo que los líderes tradicionales nos traían y ellos nos manejan. Ellos decían es que usted sin esto no puede hacer esto y usted no puede ir a tal institución porque a usted no lo van a atender. (Benito Montero, UTI 2, Cartagena). “Lo que falta es mucho porque yo siento que las otras personas que han mantenido el liderazgo en el barrio, yo que creo de los 27 sectores participaron uno o dos líderes de la comunidad, entonces si se causó un impacto porque en estas elecciones del año pasado de las Acciones Comunales si hubo mucha gente nueva. Ellos a veces no nos miran bien dicen “no pero estos tipos primíparos no se saben cómo es la jugada” pero entonces siento que si evolucionó el plan de desarrollo, si causó un impacto. Allá está Ángel Darío que también es presidente del sector “Nuevo Horizonte”, que también se formo en el programa. También he participado en “Incide” donde se busca que la politiquería y todo ese cuento no nos envuelvan, sino que se hacen las cosas como deben ser o sino cuando haya la oportunidad hacerlas bien, pero no por aprovechar que llegué hay que violar las reglas que están establecidas (...) Esta tarea apenas está empezando porque queremos que el millón de cartageneros tengamos esa mentalidad. Ha sido muy difícil porque en campaña personas decían que “tú estás con este candidato pero si le votas a este otro vas a tener tanto dinero que te va a quedar a ti”. Me alcanzaron a

ofrecer fueron cinco millones para que yo cambiara el candidato a quien estábamos apoyando. Me decían “tu solamente le dices a tu gente que vote, de todas maneras no se entera y tú te vas a quedar con esa plata”. Nos mantuvo firmes la convicción que ya teníamos para no aceptar estas insinuaciones de corrupción. Yo comenté esto con el equipo y ellos más radicales todavía me apoyaron y me dijeron que no.” (Juan José Saco, Barrio Pozón, Cartagena). “Llevo 20 años de trabajo en la comuna IV. (...) Participar en este programa me permitió ser más profundo y tener más claridad con respecto a lo que es ser líder. El líder no es el que habla más ni el que habla más bonito ni el que está en la cabeza del grupo. El líder es el que aporta la idea más interesante desde el sitio donde esté. El liderazgo no es una cosa mezquina, es una cosa que se debe poner al servicio de los demás. Para mí esto fue un cambio muy fuerte como líder tradicional del barrio (...) Este proyecto reforzó en mí la humildad y me afianzó la voluntad de servir, ponerme al servicio de los demás. Me queda claro que la mejor empresa del mundo es servir a los demás. El proceso me deja conocimientos, herramientas, amor y pasión para continuar en mi camino de servicio a los demás. También me deja vínculos y contactos con el municipio, con la nación, con el PNUD y otras entidades para apoyar mi camino de servicio a mi comunidad. Ahora tengo mucha más capacidad de gestión para servir a mi comunidad.” (Jorge García, UTI 3, Soacha). “El liderazgo mío a través de PNUD se fortaleció mucho. En la actualidad me llaman para cualquier tipo de evento en el barrio. Lo que yo veo es que las personas en los barrios de desarrollo local han abierto sus corazones, abrieron las puertas porque se ha hecho un trabajo de sensibilización a la participación. La gente tiene un cambio porque se hizo un proceso con ellos. La gente antes no era tan fácil para reunirse y a través de desarrollo local empezamos a tratar con las personas y empezaron a reunirse. (...) a mí me dio facilidad de conformar frentes de seguridad y otros tipos de programas y actividades en la comunidad. También es importante que hayamos sido participantes de desarrollo local porque ya nos conocen y entonces la comunidad nos responde más rápido a las convocatorias que les hagamos. El proceso de elección democrático de los representantes de los núcleos fue muy formativo para nosotros y permitió que aparecieran nuevos líderes. Donde hubo desarrollo local se encuentra que ya hay estrategias y proyectos formulados dentro de ese proceso y a esos proyectos les estamos haciendo seguimiento para que esos proyectos se den. Cuando nosotros llegamos como Juntos, esos proyectos nos van a ayudar para que sean parte de la oferta para esas familias. Que lo que un día acá se habló y se dijo verbalmente y fue un papel, si nosotros empezamos a trabajar como co-gestores desde Juntos para que esos proyectos se den ahí van empezar a ser una parte importante para ellos.” (Edwin González, Co-gestor Red Juntos). “Yo he sido un líder comunitario siempre pero las capacitaciones me sirvieron no para exigir a los demás qué hacen por mí sino qué puedo yo hacer por los demás. Actualmente estoy en un proyecto en el que estamos canalizando unos pasos de agua del barrio en que yo vivo (...). Desde la Junta de Acción Comunal, de la que también soy miembro, yo les propuse que lo hiciéramos. Uno va a pedirle al gobierno que le preste una maquina pero no se puede hacer nada porque el barrio es ilegal y cuando vienen las votaciones nuestros votos si son legales entonces yo me fijo es

en qué puedo hacer yo por mi barrio. (Ángel Díaz, UTI 3, Comuna 4, Soacha). “(...) haber encontrado las herramientas para poder ayudar una comunidad que siempre he llevado en mi corazón. Yo he trabajado con el pueblo desde hace 25 años conociendo desde la necesidad económica hasta los conflictos de hogar. Durante todo este tiempo no había tenido la oportunidad de tener las herramientas que me ayudaran a sostener esa base teórica con la cual yo había podido llegar a las comunidades. Ya de que fuera de tener palabras, tener en el corazón el anhelo de ayudar a otro, faltaba tener algo con que demostrarle que las cosas se podrían llevar a cabo, se podrían conseguir. (Rudeber Morales, UTI 1, Comuna 4, Soacha).

DLAC generó otro tipo de líderes en la comunidad. DLAC generó capital humano y capital social. El reconocimiento de los derechos del ciudadano y de su pertenencia y responsabilidad en la comunidad generó nuevos liderazgos, inclusive fuera de lo político.

“Pensamos en crear algo sin ánimo de lucro que permitiera formar mentes y desarrollar en el territorio. Finalmente nos unimos algunos amigos participantes del programa y creamos la Corporación Mar Adentro. La Corporación trabaja en proyectos de cultura ciudadana, desarrollo de la democracia local, cultura política, reducción de violencia, inclusión social de niños discapacitados. Todos estos son proyectos que salieron de los PEP. También formamos parte del Comité de Rehabilitación del Barrio El Pozón y hacemos veeduría a la educación y al acceso a la justicia, como acompañamiento a la Personería Distrital de Cartagena. Además formamos parte del comité de seguimiento al Pacto por la Transparencia hecho por la gobernación de Bolívar (...). La necesidad de recursos para mantener la familia nos llevó a un grupo de participantes en el programa a crear una empresa para suplir las necesidades de alimentación durante los talleres. A partir de esa iniciativa, hace dos años conformamos legalmente a Monzú (empresa asociativa de trabajo). Los siete socios de la empresa trabajamos muy duro al principio porque no teníamos capital pero poco a poco empezamos a surgir y a crecer. Actualmente, organizamos los eventos, ofrecemos la alimentación y también confeccionamos uniformes para instituciones educativas del barrio. Gracias al eje temático de generación de ingresos del programa hoy recibimos apoyo en fortalecimiento por parte del Minuto de Dios para ampliar nuestra oferta de servicios porque esa es una de las cosas que nos dejó el programa, que no podemos quedarnos estancados sino siempre evolución y formación.” (Raquel Molina, Barrio Pozón, Cartagena). “Luego tratamos de organizar a todos los gestores de la UTI 2 y empezamos a generar ingresos como corporación y empezamos a suministrar almuerzos, inclusive al mismo programa. Tuvimos algunas diferencias por lo cual tuve que marginarme de eso. Y conformamos con otro grupo lo que hoy es “Corpo Líder”. Esta es una corporación, sin ánimo de lucro y estamos siendo facilitadores de un programa de mejoramiento de vivienda en el barrio. Fue que tuvimos acceso a doscientos mejoramientos de vivienda en nuestro barrio, un barrio conformado por mil ciento veinte viviendas

aproximadamente. También empezamos a trabajar el programa de legalización de predios porque el problema de los barrios marginales es que a veces no tienen acceso a los subsidios del Estado porque sencillamente no están legalizados y el Estado dice que deben tener escrituras, deben tener “instrumentos públicos”. A pesar de esto logramos conseguir los subsidios de mejoramiento pues el presidente Uribe dejó 2000 subsidios para la ciudad. De los cuales apenas cincuenta y dos se van empezar a aplicar esta semana, después de dos años de trabajo, precisamente porque los otros no pudieron reunir los requisitos exigidos para tener acceso a este subsidio. Pero le damos gracias a Dios porque por lo menos al fin y al cabo son cincuenta y dos subsidios de cinco millones quinientos y la comunidad está contenta con eso, va a mejorar su nivel de vida en cuanto a vivienda y va a proveer un poco de mano de obra también.” (Félix Ávila, UTI 2, Cartagena). “Fuimos capacitadas por PNUD, el SENA y OMS para ser facilitadoras de la Estrategia de Vivienda Saludable. Esta consiste en identificar los factores de riesgo y los factores preventivos para prevenir enfermedades en nuestra comuna. Luego PNUD hizo una alianza con APENSAR quién contrató a 5 de nosotros para aplicar la estrategia en la comuna. (María Barón, UTI 3, Vianey Vaquiro, UTI 1, Comuna 4, Soacha)

Institucionalización del Proceso DLAC en la Comuna IV de Soacha
Asociación de Grupos Articuladores de Barrio-ASOGAB
Entrevista con José García – Presidente de ASOGAB

“En junio de 2008 se cerraba el programa y decidimos constituir una organización que pudiera tener la capacidad de continuar el desarrollo de la agenda de la Comuna 4. Creamos la Asociación de Grupos Articuladores de Barrios – ASOGAB. Los compañeros me nombraron presidente de la Asociación.

A nosotros nos preguntan cómo hemos hecho para ir tan rápido. La semana pasada grabamos para “Especiales Pirry” (...) y el tema del programa es la comuna IV de Soacha pues esta ha sido reconocida internacionalmente por ser una de las comunas más violentas del País. Y ahí se resaltó que en medio de esa inseguridad se generen iniciativas como la nuestra. Participar en esta experiencia nos ha abierto muchas puertas. También estuvimos en una exposición de los productos de las mini-cadenas en la embajada de Estados Unidos y también en una competencia en Acción Social con todas las mini-cadenas del país.

Las relaciones en la asociación son de una armonía fuerte. (...) Es la primera organización que yo conozco que nace con plata, de las que se crean aquí en la comuna. Y con un paraguas impresionante porque el sólo hecho de presentarnos en alguna parte y decir que hicimos parte del trabajo del PNUD de la comuna IV en la formulación el plan de desarrollo de la comuna, esa es una vaina que nos abre puertas a nosotros en toda parte, porque nos conocen, porque ya saben que nosotros existimos. La semana pasada tuvimos una de las primeras citas ejecutivas con toda la junta directiva que fue en la gobernación de Cundinamarca y ellos quedaron sorprendidos cuando en la gobernación nos piden que asociemos toda la cadena de confecciones del municipio porque nosotros tenemos la

capacidad de garantizarle estabilidad jurídica a la gobernación para hacer un proceso de formulación de proyectos grande. Porque nosotros tenemos ya la capacidad de producir confecciones a gran escala, nos estaban diciendo que ellos tienen un empresario que les ha dicho que le hagan los uniformes y son tres mil uniformes cada tres meses y no consiguen aquí en Bogotá quien se los haga. Nosotros generamos confiabilidad institucional y confiabilidad en calidad de producto.

El proyecto de Fortalecimiento de las Mini-cadenas Productivas es la respuesta a la línea estratégica de desarrollo económico de la Agenda de Desarrollo Local. Para esto ASOGAB es el operador del proyecto y es la empresa intermediaria en la comercialización.

Una de las tareas a largo plazo de ASOGAB es la incidencia política, por eso hemos ubicado personas en las juntas de acción comunal, tenemos gente en la asociación de juntas, tenemos presencia en el consejo territorial de planeación, tenemos presencia en la mesa de política de desarrollo económico y tenemos presencia en la mesa de políticas públicas para la seguridad alimentaria en el municipio. Y pues tenemos cooperación con varias agencias internacionales.

También vamos a hacer el foro de vivienda ASOGAB, Mercy Corps, Naciones Unidas para mirar cual es la posición del gobierno frente a los damnificados de las viviendas y qué garantías les van a dar, si una reubicación, cómo los van a reubicar y todo. Todo esto nos permite que la comunidad nos reconozca muy rápido. Nosotros todavía no tenemos un año de constituidos y ya somos muy conocidos.

Los proyectos de la agenda de desarrollo local quedaron en el plan de desarrollo y hemos podido hacerle seguimiento a unas pequeñas cosas porque aquí hasta para uno pedir información es un complique completo con el alcalde. Si yo le pido información sobre cómo ejecutó el plan de desarrollo, la información la entrega a los seis meses. En el plan de desarrollo quedó un programa de salud que no se ha ejecutado. No sabemos en qué va. Quedó la obligación de la legalización de los barrios, que no sabemos nada y no se ha definido cuales barrios se van a legalizar. Quedó priorizado el tema de acueducto.

Hay mucha gente que hace proyectos interesantes en la comuna. Apensar desarrolla una pequeña fracción de lo que nosotros planteamos en educación en la agenda de desarrollo local. Apensar trabajó fuertemente el tema de educación de la niñez. Nosotros planteamos la educación técnica, tecnológica y profesional para la comuna IV. Incluso la asociación tiene un programa más ambicioso que es mandar por primera vez personas a la universidad en un gran programa masivo pero no lo hemos conseguido con la Alcaldía. Nosotros lo hemos conseguido con agencias de cooperación y vamos a mandar un número importante de personas de la comuna IV.

DLAC impactó positivamente a jóvenes y a mujeres. La participación el programa de DLAC les abrió perspectivas y nuevas formas de ver la realidad a las mujeres y a los jóvenes, y les generó cambios en el liderazgo dentro de las familias y en la comunidad.

“El proceso del programa generó en mí muchas cosas: salir del encierro en que estaba, darme cuenta que no soy la única que vive en el territorio, que hay muchas personas

a mí alrededor y comenzar a pensar no sólo en mí y en mis hijos sino también en la gente que está mí alrededor. Esto último ha sido mi gran motivación para haber logrado terminar mi bachillerato y hacer las gestiones para entrar a la universidad dentro de 10 días, a pesar de las necesidades económicas para mantener a mis 4 hijos, pues mi deseo es ser administradora pública porque mi aspiración es política. Esto último lo logré gracias a que a través del presupuesto participativo logramos que llegara al barrio el “CERES”.” (Raquel Molina, Barrio Pozón, Cartagena). El programa llegó al barrio en el 2006 y para ese tiempo yo tenía unos 22 o 23 años. Terminé el bachillerato y estaba estudiando con el SENA lo que es la rama de la construcción. Pero yo era un pelao muy apático. Esas cosas no me llamaban la atención para nada. Yo veía a las personas y “ahh eso a mí no me gusta” y resulta que en un momento dado llegan al sector y yo le pregunto a un compañero “hey Jimmy y esto qué hombre”. Me contó que era una reunión del programa de desarrollo local y paz y me explicó. Y cuando me quedo allí entonces da la casualidad que ese mismo día estaban eligiendo representantes y suplentes. Y la gente empezó a decir “Yair, Yair ..” y me pusieron en competencia con una amiga y se dio un empate. El técnico facilitador me dice “tú eres el que va a quedar aquí” y dije “no hombre si yo no tengo experiencia, la amiga ha estado en diversos procesos”. Insistieron y pensé “en qué camarón me metí”. De ahí en adelante le va cambiando a uno la mentalidad. Resulta que este programa me impactó demasiado y me fue cambiando las ideas, ideas nuevas, productivas. Además de eso, adquiriendo conocimiento uno se da cuenta que la realidad es otra a lo que los líderes tradicionales le venden. Empecé a conocer personas de diferentes campos, profesiones y tanto es que uno llega y lo empiezan a conocer a uno por los procesos en los que ha participado. Por más que uno trata de esconderse ahí es cuando más lo llaman a uno. Es una vaina muy bacana, muy espectacular que lo reconozcan a uno. Las capacitaciones que se dieron a través del programa fueron muy chéveres porque se dieron alianzas con diferentes organizaciones como por ejemplo Funcicar, con quienes hemos tenido unos procesos de formación muy valiosos a nivel intelectual porque se mete uno en temas de participación ciudadana, mecanismos de participación, controles sociales, y entonces uno va empezando a ver por donde es que le entra el agua al coco a la cosa. Me pareció una experiencia muy chévere, yo ni por hay me imaginaba estas cosas. En el proceso del programa se le ocurre la idea a alguno de los compañeros de armar una ONG, conformarla legalmente y se llama “Corporación Mar Adentro” de la cual yo soy el representante legal. Hemos venido trabajando en equidad de género, educación, la inclusión social, discapacidad. Después de este proceso me siento una persona nueva porque va surgiendo la metamorfosis, las ideas y me he demostrado a mí mismo que se puede. Actualmente trabajo como agente comunitario con la Fundación Rey con niños y jóvenes discapacitados y sus familias. En el barrio El Pozón tenemos 130 beneficiarios. A veces es duro con las ideas viejas de los demás.” (Yair Mendoza, Barrio Pozón, Cartagena). “Participé en el proceso de DLAC y fui beneficiaria de mini cadenas para mi producción de artesanías y participé en la feria de Soacha. Doy Gracias en primer lugar a Dios, a Naciones Unidas y a mi compañero Antonio que me invitó a las reuniones. Porque antes de entrar al programa me encontraba en una situación

crítica. El programa me abrió nuevamente y como que nuevamente despegué. Yo venía trabajando y había tenido problemas y estaba achicopalada pero aportaron en mí muchas cosas lindas y volví. Lo que ellos me ofrecieron y me brindaron fue muy valioso para mí.” (María Amparo Fierro, UTI 3, Comuna 4, Soacha). ”En este proceso he adquirido mucho conocimiento. Me generó ingresos y me sigue generando ingresos el haberme capacitado con PNUD y con las otras organizaciones que se vincularon al proceso.” (María Barón, UTI 3, Comuna 4, Soacha)

b. Resultados sobre las instituciones

Los cambios generados en la corresponsabilidad de las instituciones locales se evalúan a través de entrevistas con gestores del programa, entidades aliadas, co-gestores de Red Juntos y con funcionarios de las autoridades locales. A continuación se presentan los cambios más importantes derivados del trabajo de campo. Las conclusiones más importantes de esta sección es que los resultados del DLAC en términos de la corresponsabilidad institucional fueron mixtos. Por un lado, gran parte de las instituciones valoran el DLAC. Un caso especial, que este documento usa para evaluar el impacto de la Metodología DLAC frente a otros territorios es el piloto de la RED Juntos. Otro caso positivo a resaltar es el del programa RESA. Sin embargo, por otro lado, para algunas instituciones participantes faltó mayor coordinación en la Metodología DLAC. A continuación se presentan los principales puntos derivados de esta evaluación, y se sustentan también con las entrevistas realizadas en el trabajo de campo.

Los resultados sobre los territorios fueron positivos. Sin embargo, la articulación con otras instituciones y otros proyectos fue baja.

“Al principio había mucho escepticismo con el proyecto del PNUD. El programa dejó una intervención en materia de formación que produjo:

- Comunidades empoderadas
- Comunidades organizadas
- Comunidades que reconocen sus problemas
- Admitir que la solución es parte también de la comunidad
- Generó liderazgo
- Pertenencia
- Cambio actitudinal
- Cambios en los liderazgos familiares de las mujeres
- Mujeres proactivas en lo comunitario
- Potencialización de los jóvenes

Este trabajo se logró con gente que no tenía ninguna formación y no tenía sueños y lo que dejó fueron mujeres que cambiaron su vida y jóvenes con ilusión de desarrollo. El

gran legado es la participación y la creación de Agentes de cambio responsables de su propio desarrollo. Se generó conciencia de que hay que dar para recibir. DLAC fue un gran aporte para focalizar e implementar otros programas como RESA y Red Juntos. La gran falencia de DLAC fue que no hubo una estrategia clara de generar y apoyar proyectos productivos y falta concatenación para definir el apalancamiento para que estos proyectos se terminaran, conectarlos con fuentes de financiación. El proyecto debería darse una segunda oportunidad para articular mejor la participación con la generación de ingresos. No para pedir sino para proponer estrategias de generación de ingresos.” (Alfredo Yépez, Director de Unidad Territorial, Acción Social, Cartagena).

“DLAC dedicó muchos esfuerzos a la formación de líderes y hay que reconocer que el proyecto movilizó mucha gente en las comunidades y se visibilizaron nuevos liderazgos. Personas que antes no tenían nada que ver con el trabajo comunitario están ahora haciéndolo. Esto generó más movilización, más acciones populares. Por ejemplo en la UTI 1 se hizo una protesta contra la violencia de las pandillas y esto nunca se veía antes de DLAC. Se generó una gran claridad sobre lo diferencia entre acciones organizadas y acciones desorganizadas y el impacto que puede tener la organización. Por otro lado, el nivel de apropiación del equipo ejecutor fue muy alto, de mucha entrega y fuerza. La comunidad se sintió acompañada y vio una luz de esperanza. Sin embargo todavía se mantiene la desarticulación de las intervenciones sociales.” (Domingo de León y Nilson Magallanes, Fundación Centro de Cultura Afro Caribe, Entidad Comité Gestor, Cartagena).

“Pienso que el proyecto fue muy interesante, se lograron ciertos objetivos, por lo menos descubrir o crear nuevos líderes a parte de la base comunera: juntas de acción comunal, asociaciones de juntas de acción comunal, asociaciones de vivienda. Igual en ese momento yo era presidente de la junta de acción comunal del Barrio Los Santanderes. Las 3 localidades son muy distintas. Las casas son distintas, la forma de pensar es distinta y la forma de interactuar de la gente. Se lograron cosas muy interesantes, fue muy interesante en la etapa 1 ver a la gente asistiendo a las reuniones en las horas de la noche en plena época de invierno con todo el pantanero, fue bastante interesante ver la movilización de la gente tratando de buscar pertenencia a su nuevo proyecto. Creo que fue una construcción de tejido social bastante interesante. (...). Le critico al proyecto la manera de conseguir cosas tangibles en el sentido de que un proyecto no solamente debe construir tejido social sino que también debe dejar unas realidades y muchas comunidades esperaban conseguir infraestructura educativa o de salud. Sabíamos que era bien complicado porque había que hacer unas alianzas muy fuertes para que pudieran entrar unos donantes a hacer eso.” (Merlis Cerrato, Coordinadora Plan de Desarrollo, Secretaría de Planeación, Alcaldía de Cartagena).

“(…) durante el proceso la presencia de los funcionarios de la alcaldía fue muy poca y no asistían a las reuniones. En este proceso deberían estar presentes todos los secretarios del despacho sobre todo durante la fase 3.” (Reynaldo Manjarres) Alcalde Localidad 2, Cartagena)

Aunque la fase 3 del DLAC generó los proyectos, y estos quedaron consignados en el plan de desarrollo, faltó coordinación con la alcaldía para la ejecución de las políticas públicas.

“Para nosotros es importante el diagnóstico que se logró en el proceso pero se tenía una expectativa de algo más. Hasta ahora no es claro cuál ha sido el apoyo real del gobierno local pues no se ha visto qué el gobierno local haya desarrollado acciones concretas que estén definidas en las Agendas de Desarrollo local derivadas del proceso. Parece que la relación entre DLAC y la alcaldía se quedó sólo en el papel. Es el caso del presupuesto participativo que se fue por un lado y DLAC iba por otro. Los proyectos formulados al final del proceso se quedaron escritos y faltó proveer formas para adelantar por lo menos proyectos piloto.” (Domingo de León y Nilson Magallanes, Fundación Centro de Cultura Afro Caribe, Entidad Comité Gestor, Cartagena).

“Lo que se necesitaba era una presencia activa de la alcaldía en todo el proceso y no que se sintiera invitada. Como se sentía invitada mandaban funcionarios diferentes cada vez y ninguno sabía en donde iba el proyecto. La alcaldía puso unos recursos de 350 millones de pesos pero una cosa es encontrar una plata de la alcaldía y otra cosa es encontrar una presencia institucional permanente dentro del proyecto (...) La gestión política y de concertación con las organizaciones fue muy corta. Tanto la alcaldía como las organizaciones locales vieron su presencia muy disminuida aunque sé que la esencia de la metodología era la convocatoria abierta. En la práctica lo que pasó fue que se suponía que había un equipo de gestores que eran socios de la estrategia pero todas las decisiones desde las más sencillas hasta las más importantes ya venían programadas desde Naciones Unidas.” (Luis Carrascal, Círculo de Obreros San Pedro Claver, Entidad Comité Gestor, Cartagena).

“Cuando empezó DLAC el plan de desarrollo de la administración Curí ya estaba avanzado. Lo que se hizo fue que dentro de ese marco se trabajó por primera vez presupuesto participativo. Se hicieron alianzas entre PNUD/DLAC y la alcaldía. El equipo de desarrollo local hizo la convocatoria, los líderes de las UTI llevaron sus propuestas y de ahí salió el primer listado de propuestas que se llevó a cabo. A través de participación comunitaria con los presupuestos de desarrollo local se consiguieron algunos proyectos pero a la fecha no se han terminado de realizar no por problemas presupuestales sino de tipo jurídico en la alcaldía. El presupuesto participativo está amarrado en la alcaldía a unos

rubros presupuestarios que son de tipo específico. Resulta que ese presupuesto participativo era manejado por la secretaría de participación ciudadana pero después se le dio esa orden a los alcaldes locales y ellos dejaron vencer los términos y cuando un presupuesto pasa de un año a otro hay problemas de la vigencia para hacer la ejecución. En estos momentos los proyectos no se han realizado porque hay ese problema de un año a otro y a pesar de que las disponibilidades presupuestales existen y deben ser ejecutados, la alcaldesa no tenía facultades para mover ese dinero porque el consejo no se las había dado. Hace 15 días el consejo autorizó al fin para poder mover ese dinero y no sólo con la plata del presupuesto participativo sino también paso con las platas de los fondos de desarrollo local que es la plata que manejan las juntas administradoras locales. Lo otro es que algunos proyectos no fueron aprobados por la secretaría de planeación o por la oficina del DADIS por falta de viabilidad técnica y financiera y se tuvieron que devolver a la comunidad para ser revisados. Esto es lo que ha pasado con relación a los proyectos que buscaban presupuesto del distrito.” (Merlis Cerrato, Coordinadora Plan de Desarrollo, Secretaría de Planeación, Alcaldía de Cartagena).

“El programa venía a recoger las inquietudes de lo que la gente quería que fuera el barrio. Por eso se construyó todo con la comunidad. Es una experiencia bonita, es algo maravilloso poder uno decirle por primera vez decirle al alcalde. El día que vino a la comuna él venía completamente despistado, con un equipo de gobierno diferente a imponernos un plan de desarrollo como él lo pensaba y cuando nosotros le dijimos, no mire alcalde es que aquí está el plan de desarrollo de nosotros. Se hicieron 1500 encuestas, se trabajo durante dos años. Nosotros hicimos que el plan de desarrollo se reformulara todo y en la reformulación logramos meter varios proyectos de los que teníamos.

La preocupación de que esa Agenda de desarrollo local no tuviera un éxito dentro del plan de desarrollo, nos llevó a pensar en tener una persona en el Consejo Territorial de Planeación para que se reafirmara nuestra propuesta y quedáramos incluidos allí. Quedé elegido y actualmente soy el vicepresidente del Consejo Territorial de Planeación. Hicimos la socialización de la Agenda en el Consejo Territorial de Planeación, solicitamos moción de privilegio en el Concejo Municipal para reasentar la Agenda de Desarrollo de la Comuna IV. Participé en el foro del agua (...) También hicimos parte de la Mesa de Política Pública para la Generación de Desarrollo Económico Incluyente de Soacha.

(...) Los proyectos del la agenda de desarrollo local quedaron en el plan de desarrollo, hemos podido hacerle seguimiento a unas pequeñas cosas porque aquí hasta para uno pedir información es un complique completo con el alcalde. Si yo le pido información sobre como ejecutó el plan de desarrollo la información la entrega a los seis meses. En el plan de desarrollo quedó un programa de salud que no se ha ejecutado. No sabemos en qué va. Quedó la obligación de la legalización de los barrios, que no sabemos nada y no se ha

definido cuales barrios se van a legalizar. Quedó priorizado el tema de acueducto.” (José García, ASOGAB, Soacha).

“En realidad en la formulación del plan de desarrollo se tuvo muy en cuenta los PEP y las Agendas de desarrollo local de las 4 UTI y estos sirvieron como documentos de trabajo pero en el plan de desarrollo se definieron líneas gruesas. Sin embargo en la práctica DLAC propone una cosa y el gobierno propone otra. En general salieron varios proyectos pequeños de diferente tipo. Del trabajo de presupuesto participativo se definieron algunas obritas pequeñas pero aún ahí se ha demorado por el paso de los recursos de la secretaría de participación a la secretaría de gobierno.” (Reynaldo Manjarres) Alcalde Localidad 2, Cartagena).

La coordinación desde la comunidad con otras entidades no gubernamentales fue positiva gracias a la Metodología de DLAC.

“También fue interesante la vinculación de las organizaciones que se vincularon al proceso, el SENA con los LEO, la vinculación de universidades al proceso. Algunas juntas de acción comunal primero fueron temerosas de los nuevos liderazgos pero después ingresaron al proyecto. Las iglesias también apoyaron el proyecto. Fue muy importante darle la oportunidad a la gente de conocer y mirar que su calidad de vida puede mejorar a través de la participación.” (Merlis Cerrato, Coordinadora Plan de Desarrollo, Secretaría de Planeación, Alcaldía de Cartagena).

“Actualmente tenemos un convenio con MERCYCORPS (Agencia Sueco – Inglesa), para unas obras de mitigación de riesgo en la Comuna 4. La idea es hacer una prevención sobre el tema de riesgos y constituir algunas estructuras comunitarias como es el cuerpo de bomberos de la Comuna 4, reforzar el cuerpo de defensa civil y prevenir a la comunidad vulnerable a situaciones de riesgo por deslizamiento o inundaciones. También se ha coordinado con ellos una ayuda humanitaria para el desastre que hubo recientemente en los barrios El Arroyo, Villa Esperanza, El Barreno y Villa Sandra, y se coordinó con la Cámara de Comercio otras ayudas humanitarias.” (José García, ASOGAB, Soacha).

La salida del programa no fue bien planeada.

“(…) Hubo un cambio de orientación institucional (…) al interior del PNUD que terminó afectando el impacto del proyecto. (…) De pronto aquí se vio una movilización y una apropiación importante pero no se sostuvo el proceso y no se le dio continuidad. Por un lado el proyecto trabajó bajo un supuesto político que no se dio y es que con la llegada de la nueva administración esta iba a asumir la estrategia de DLAC y la iba volver una estrategia pública pero eso no ocurrió. Lo que la alcaldía dijo es voy a crear Pedro Romero que es una

extensión de la Red Juntos. Ese fue un gran golpe. (...) El otro fue el cambio de orientación del PNUD (...). Desde el diseño mismo del proceso no se pensó como hacerle traspaso de una estrategia que manejaba una entidad de cooperación a un distrito. Porque ahí hay que tener en cuenta la legislación, los procesos mismos de gestión pública que son diferentes. Había que acompañar esas dos lógicas y eso no se pensó bien. En Cartagena no hay una sociedad civil fuerte que trabaje independiente del gobierno local, la sociedad civil es precaria y esto hace que este tipo de estrategias no sean sostenibles en la ciudad. Si PNUD institucionalmente toma la decisión de no seguir acompañando esa estrategia se pudo haber pensado en otros cooperantes. Pero una estrategia de desarrollo local no puede durar 2, 3 o 4 años, esto tiene que ser un proceso sostenible y necesariamente, para poder dar los impactos que se pretendían, tenía que articularse al distrito, el distrito tenía que soportarlo.” (Alcaldía Distrital de Cartagena).

“Cuando DLAC llegó a la segunda fase, estaba muy centrado en el proceso comunitario y muy pocas instituciones gravitaban alrededor de DLAC. Ahora las instituciones que aparecían al interior de DLAC eran más los actores locales, las instituciones que en el barrio tenían alguna oferta en concreto, con las cuales se llegaban a concertaciones para los procesos formativos. Cuando uno hace un llamado debería dejar claro desde un inicio por qué te llamo y cuál es el papel que aspiro que tengas en el llamado. Eso nadie lo tenía muy claro e incluso no lo tenía claro el modelo. En las discusiones del primer año había una apuesta entusiasta de mucha gente pero esa aparente unidad se resquebrajó cuando nos quitamos la máscara y muchas de las organizaciones dijeron que la expectativa era formar parte de la ejecución de algún proyecto o ser tenidas en cuenta por el programa en el momento de ser necesarias asesorías. Pero cuando llegaron recursos para esto se hicieron contratos a otras entidades distintas y allí se produjo una desbandada. Pero el comité gestor no era necesario porque el programa tenía su estructura administrativa. El comité gestor fue como una figura decorativa para que el modelo tuviera la presencia institucional que necesitaba. (...) El Círculo de Obreros San Pedro Claver buscó crear unas respuestas anticipadas a la salida de DLAC. Anticipadas porque apenas estaba andando la metodología y nosotros veíamos que al final venía un callejón sin salida.” (Círculo de Obreros San Pedro Claver).

Piloto Red Juntos: Impacto de DLAC

Este recuadro muestra cómo la Metodología DLAC dejó la infraestructura apropiada para desarrollar proyectos de Promoción Social, como la Red Juntos. Este es un impacto de la Metodología DLAC, comparando los territorios intervenidos con territorios no intervenidos por la Metodología. Este análisis muestra también la unión del efecto sobre los territorios intervenidos con un mejor accionar de programas e instituciones del Estado.

El programa Red Juntos funciona mejor y más ágilmente en los territorios con DLAC que en los territorios sin DLAC porque las personas están sensibilizadas con respecto al desarrollo social, la credibilidad en lo público está mejorada, hay más conciencia de que la participación es útil. La presencia de estos elementos en la población hace que sea más rápido divulgar el programa en esas zonas y también es más rápida la comprensión, la aceptación y la apropiación del programa por la gente. En últimas esto afecta también el nivel de corresponsabilidad con Red Juntos de las personas, y por lo tanto en territorios con DLAC esta corresponsabilidad es mucho más alta.

Según los cogestores sociales de Red Juntos entrevistados, en los barrios de DLAC la corresponsabilidad está entre 8 y 9, y en los barrios sin DLAC la corresponsabilidad está entre 4 y 5.

“Estábamos trabajando RESA con DLAC y llegó a nosotros la discusión del tema de Juntos. Cuando leímos unos de los borradores del documento CONPES nos dimos cuenta hacia donde iba a girar el gobierno nacional en materia de superación de pobreza. Trabajábamos muy de la mano con Mercedes Rizo, Suelí Couto, Alfredo Yezpe (Acción Social) y María Bernarda Pérez (Alcaldía) y nos visitó un delegado de Acción Social y decidimos crear un comité Ad-hoc para estudiar el tema de Juntos y para seguirle apostando al tema de desarrollo local. Sabíamos que teníamos que buscar una conexión entre lo que había estado arrojando ya como resultados evidentes DLAC y lo que debería ser una estructura más amplia de lucha contra la pobreza. Empezamos a imaginarnos como podíamos diseñar una estrategia que permitiera decirle al gobierno central “permítanos desarrollar un piloto de la estrategia Juntos.” En el borrador estaba previsto seleccionar 17 o 18 ciudades para el piloto. La incidencia nuestra de decirle a Bogotá que estaban reunidos en la ciudad el programa más ambicioso en materia de política social que es DLAC, RESA, la alcaldía y pedirles la oportunidad de expresar nuestro interés por traer la estrategia Juntos a Cartagena. El único actor operativo ejecutor de política éramos nosotros. Le decíamos a Acción Social que lo que hacíamos en Cartagena con DLAC de basarnos en las familias era lo mismo que Juntos planteaba en su metodología y eso nos daba el sentido de lo que Juntos quería hacer. Por esto este comité que era prácticamente el mismo de DLAC terminó siendo el principal motor para que Juntos llegara a Cartagena. Nuestra obligación era lógicamente utilizar toda la estructura metodológica y conceptual en las áreas de incidencia de DLAC para implementar la estrategia Juntos. Nos fuimos sobre la base del mismo mapa de pobreza de la ciudad. DLAC pudo haber tocado cerca de 45000 familias que son las 45000 Familias en Acción que hoy tiene la ciudad y Juntos debe dar cuenta este año de 18500 familias más 7500 del piloto son 26000, y el próximo año deberá dar cuenta de 45000 familias. Todas en el área de incidencia donde estuvo desarrollo local. Para nosotros

ha sido una guía permanente lo que construimos como mapa de pobreza en la ciudad de Cartagena y donde hubo desarrollo local para que allí estemos haciendo las intervenciones.

Los GAB eran la representación de los nuevos liderazgos y en ellos encontramos la fuente de personas para ser formadas como Cogestores Sociales de Juntos. De ahí salieron 115 personas como Cogestores Sociales de Juntos, que Acción social aceptó que no tuvieran que ser profesionales universitarios si tenían experiencia en trabajo con la comunidad.” (Círculo Obrero San Pedro Claver)

“La aceptación del cogestor ha sido más productiva en los territorios de desarrollo local a diferencia de otros sectores donde no hubo desarrollo local porque ahí le ha tocado más duro al cogestor convencer a la familia de que la estrategia Juntos es algo bueno para mejorar sus condiciones. En los barrios de desarrollo local cuando tocamos las puertas de las casas, las familias ya saben y no desconocen lo que vamos a hacer. Mientras que en los otros sectores nos toca comenzar de cero con esas personas, empezar a educarlos sobre cómo va a ser el entrenamiento con nosotros, qué vamos a hacer con ellos, y es más difícil la aceptación en la comunidad. Ellos no están sensibilizados con respecto a la participación de la misma comunidad. Los sectores de DLAC son más educados en cuanto a la participación (...).” (Marilyn Cuesta, cogestora Red Juntos).

“Yo creo que la diferencia se debe a que la sensibilización que hubo en el proyecto del PNUD fue de mucha importancia. Yo soy un líder natural desde antes. Cuando llegó PNUD la gente estaba un poco reacia, empezamos a sensibilizarnos y ahí se logró la participación de mucha gente. Nuestro sector era incrédulo, había perdido la credibilidad en los otros líderes, en los líderes antiguos. La llegada del PNUD generó mucho desarrollo en mi sector porque la gente se capacitó y gracias a esto la gente empezó a creer más en la gente, en los líderes que nos estábamos formando.” (Cesar Barbur, co-gestor Red Juntos).

“Desarrollo local hizo un trabajo de sensibilización y de construir confianza en todos los proyectos sociales que llegan, confianza en el Estado. Porque la gente había perdido la confianza en el Estado porque siempre llegaban hacían los proyectos y a la hora de ejecutar se iban para otro lado. La plata no sabían para donde salía. Cuando desarrollo local llega a estas comunidades comienza a construir eso, confianza. En otros sectores donde no hubo desarrollo local la gente sigue siendo la misma, no cree en el Estado y cuando nosotros llegamos ellos dicen “ya vienen con lo mismo, siempre lo mismo, preguntar y hacer encuestas y nunca hacen nada.” En otros territorios se empieza de cero porque hay que comenzar a sensibilizar y a construir credibilidad en las personas. Esa es diferencia entre el uno y el otro. Cuando nosotros vamos a las comunidades que ya fueron intervenidas por desarrollo local ya las personas saben, han escuchado y hay proyectos de desarrollo local que se están ejecutando. De cierta manera DLAC hacía una parte parecida a lo que viene a hacer Juntos. Nosotros decíamos: “aquí a la gente no se le va a dar nada, que se le va a dar? Conocimiento”. Pero desarrollo local se articulaba con algunas instituciones para cuando llegó la etapa de formulación y gestión de proyectos, estas entidades fueran las que tomaran estos proyectos y ellos ejecutaran.” (Benito Montero, Co-gestor Red Juntos).

“Lo que yo veo es que las personas en los barrios de desarrollo local han abierto sus corazones, abrieron las puertas porque se ha hecho un trabajo de sensibilización a la

participación. La gente tiene un cambio porque se hizo un proceso con ellos. La gente antes no era tan fácil para reunirse y a través de desarrollo local empezamos a tratar con las personas y empezaron a reunirse. De ahí a mi me dio facilidad de conformar frentes de seguridad y otros tipos de programas y actividades en la comunidad. También es importante que hayamos sido participantes de desarrollo local porque ya nos conocen y entonces la comunidad nos responde más rápido a las convocatorias que les hagamos. (...) Donde hubo desarrollo local se encuentra que ya hay estrategias y proyectos formulados dentro de ese proceso y a esos proyectos les estamos haciendo seguimiento para que esos proyectos se den. Cuando nosotros llegamos como Juntos esos proyectos nos van a ayudar para que sean parte de la oferta para esas familias. Que lo que un día acá se habló y se dijo verbalmente y fue un papel si nosotros empezamos a trabajar como co-gestores desde Juntos para que esos proyectos se den ahí van empezar a ser una parte importante para ellos.” (Edwin González, Co-gestor Red Juntos)

Programa Resa y Minicadenas Productivas: Articulaciones exitosas

Este Recuadro muestra articulaciones exitosas con otros programas. Por un lado, el programa Resa de Acción Social usó la información generada por la comunidad misma para su desarrollo. Por otro lado, el proyecto de mini-cadenas (con participación del SENA y de Acción Social) se usó como incentivo para atraer participantes al DLAC.

Se utilizó la información generada en el diagnóstico de DLAC para hacer un proyecto piloto de RESA urbano sobre las zonas y las familias del proyecto DLAC en Cartagena. El programa RESA Urbano busca apoyar a la población más vulnerable fomentando la producción de alimentos para el autoconsumo, mediante el cultivo en solares, terrazas, patios y terrenos comunales. RESA se desarrollo durante un año de manera paralela a DLAC y benefició tres mil familias de DLAC. También se trabajó con FUPAD y USAID en un proyecto llamado “Procesos articulados de intervención Social - PAIS en Cartagena”, dirigido al apoyo de unidades productivas de las familias. Lo que se hizo fue focalizar familias de las zonas de intervención de DLAC y empezar a introducir esos componentes. Al menos 320 familias recibieron apoyos en dinero y en especie para el fortalecimiento de sus unidades productivas. Además 650 fueron entrenadas y capacitadas algún tema productivo.

El proceso de DLAC en la Comuna IV de Soacha se articuló con el programa de mini-cadenas productivas de Acción Social (y con la participación del SENA) con el fin de contribuir en la gestión del eje de desarrollo económico, identificado como una de prioridades de la comuna durante la fase 2 de la puesta en marcha de la metodología DLAC. Esta articulación se inicia con un censo de los negocios y actividades económicas existentes en la comuna, el cual se realizó con el apoyo de la Universidad Santo Tomás y con la participación logística de las personas miembros de los GAB. Se encontraron 1400 unidades de negocio existentes y con esta información se decidió apoyar en este programa cuatro tipos de negocios: amasijos, confecciones, reciclaje y artesanías.

El objetivo de las Mini-cadenas es mejorar las condiciones de vida de población en la Comuna IV de Soacha a través de la consolidación de procesos productivos que

favorezcan, simultáneamente, la generación de ingresos para las familias y el fortalecimiento de procesos de organización social. Específicamente, el proyecto busca (i) Promover la asociación de los productores y de todos los integrantes de la actividad productiva, (ii) Apoyar las actividades productivas tradicionales y promisorias. Potencial Endógeno, (iii) Impulsar la correcta utilización de la infraestructura productiva instalada por el Estado, y (iv) Desarrollar la competitividad de las actividades económicas locales mediante la investigación, la innovación y adopción de tecnologías.

En la primera fase de este proceso se seleccionaron 203 unidades de negocio para ser apoyadas, se diseñó un plan de negocio para cada una y se hizo un aporte de capital para cada una que en total fue de 150 millones de pesos. En diciembre de 2007 se realizó la feria de las mini-cadenas productivas de la Comuna IV.

V. Conclusiones y Recomendaciones de Política

La sección anterior presentó, basada en testimonios y entrevistas, los efectos (positivos y negativos) que tuvo el DLAC sobre los participantes y sobre las instituciones. Esta sección concluye con el análisis de los hallazgos presentados en la sección anterior y termina con recomendaciones de política.

En primer lugar, DLAC plantea un cambio en el tiempo y la intensidad de las típicas intervenciones sociales de la cooperación. Mientras las intervenciones típicas son intervenciones rápidas que buscan resultados tangibles en el corto plazo, DLAC llega a este tipo de intervenciones en su fase 3 después de un profundo proceso de empoderamiento de las comunidades. En este sentido, la Metodología DLAC es extremadamente potente para generar las capacidades esperadas en los participantes, y esto se logra cuando se aplica de manera completa. La evidencia mostrada arriba es prueba de ello. El documento evidencia también que esta generación de capacidades en los participantes perdura en el tiempo. Es decir, es un resultado importante y permanente.

El documento también muestra que la metodología DLAC fue muy efectiva en preparar a la población de los territorios para recibir programas sociales del gobierno local y del nacional y esto contribuyó a que estos tuvieran más rápidos y mejores resultados. DLAC también fue muy útil para ayudar en la focalización de estos programas. Un ejemplo de este impacto es el reportado sobre el piloto de la Red Juntos en Cartagena.

Otro punto importante es que el proceso de formación y selección del equipo técnico de la metodología es un gran logro del proceso. Estos equipos supieron llegar a las comunidades. Este es un aporte de este proceso a la capacidad técnica disponible en los territorios por el conocimiento acumulado del territorio que tienen estas personas. Comparativamente entre experiencias, en el caso de Cartagena este aporte está siendo

aprovechado porque algunos miembros del equipo de DLAC trabajan actualmente con la alcaldía. En el caso de Soacha sólo está siendo aprovechada esta capacidad por una persona que trabaja con ODM - Soacha. Esto hace pensar que cuando el equipo pertenece a los territorios, o a los municipios donde están los territorios de intervención, es más alta la probabilidad de que esa capacidad generada siga siendo aprovechada.

Nuevamente de manera comparativa, la conformación de la Asociación de Grupos Articuladores de Barrios -ASOGAB- en la comuna IV de Soacha fue una estrategia exitosa de sostenibilidad del proceso. La creación de una Red de Desarrollo Local en Cartagena como estrategia de sostenibilidad del proceso no ha sido exitosa y se ha ido debilitando con el tiempo. Una Red es una figura no formal que requiere entidades fuertes, con capacidad de gestión e intereses comunes, que la conformen. Este punto lleva a reflexiones sobre los territorios elegidos. En primer lugar, a diferencia de experiencias en Brasil, en donde los territorios elegidos son municipios completos, en Colombia se eligieron regiones al interior de ciudades intermedias. En segundo lugar, las UTIs seleccionadas en Cartagena estaban alejadas entre sí. Esto puede indicar que para próximas experiencias la selección de territorios más pequeños y colindantes puede generar unos mejores efectos de la Metodología DLAC. La experiencia en municipios pequeños puede ser más enriquecedora, sin descartar que esta experiencia en municipios intermedios lo fue.

De todas maneras, de la evaluación se puede concluir que un efecto positivo de la Metodología DLAC es el fortalecimiento de la descentralización, a través de la participación política, a través de la identificación de necesidades, y a través de capacidades para monitorear al Estado. Este fortalecimiento también se da a través del fortalecimiento de líderes tradicionales. La evidencia presentada arriba sugiere que los líderes tradicionales también aprenden de la Metodología DLAC, y cambian a través de ésta su forma de hacer política. Estos dos resultados implican, además, que la Metodología DLAC puede también adaptarse para transformar los liderazgos tradicionales.

Las deficiencias que se encuentran en la implementación de la metodología están en el lado institucional. Sobre la organización institucional, especialmente con las otras entidades participantes, es necesario hacer una convocatoria a las organizaciones locales con mayor claridad sobre lo que se espera de ellas. También es necesario invitar a las organizaciones locales a ajustar la metodología pero también invitarlas a aprender y apropiarse de la metodología.

Por otro lado, el acompañamiento de los proyectos generados en la frase 3 es importante. Es de anotar que si bien se tomó el tiempo para desarrollar las fases 0,1 y 2, y los resultados sobre los participantes son positivos, en la fase 3 la salida se dio justo cuando se estaban debatiendo los planes de desarrollo en los gobiernos locales. Esto debilitó la incidencia en política pública de la intervención. Dada la estructura teórica del DLAC, una

intervención más larga en la fase 3 habría podido asegurar un impacto más fuerte sobre los territorios. El momento de la intervención fue el adecuado, el cambio de gobierno hizo que los candidatos conocieran y se interesaran en las comunidades seleccionadas, los proyectos se incluyeron en los planes de desarrollo, pero su ejecución se vio truncada en muchos casos por las deficiencias institucionales del Estado para ejecutar proyectos, pero sobre esto no hubo presión suficiente a través de la Metodología DLAC. Por ejemplo, es recomendable dejar capacidades instaladas en alguna entidad local para que siga acompañando a la comunidad y la ayude a hacer gestiones con entidades con las que no tiene vínculo en lo local sobre todo en los territorios alejados de Bogotá.

Nuevamente sobre la organización institucional, el sector privado es un gran ausente en el desarrollo de estas experiencias. Es fundamental vincular de manera sólida al sector privado con el fin de convertirlo en un socio del desarrollo local. Su presencia es fundamental para orientar y apoyar las estrategias de desarrollo económico, y es importante inyectar mayor creatividad en esta dimensión del desarrollo y vincular alternativas como tercerización de procesos productivos, cadenas de abastecimiento, negocios inclusivos y estrategias de responsabilidad social empresarial.

En suma, la Metodología DLAC requiere tener una mayor capacidad de gestión política de alto nivel para hacer una mejor convocatoria de las autoridades locales y del sector privado presente o cercano a los territorios.

La presencia de PNUD como impulsador de esta metodología tuvo un gran impacto en la convocatoria lograda con respecto a la población participante pues los proyectos se desarrollaron en zonas donde la credibilidad de la población con respecto a las instituciones, al Estado en general y a la capacidad de autogestión era muy baja y la respuesta de la población fue muy alta debido a la credibilidad que genera el nombre de Naciones Unidas. Esta presencia de PNUD podría ser aprovechada mucho más en el proceso de DLAC por medio de hacer una convocatoria más intensa y permanente a las administraciones locales y la sector privado.

Otro aporte que puede ofrecer PNUD a este proceso, que no se ve muy presente en las experiencias estudiadas, es la posibilidad de vincular expertos que aporten lineamientos para la adaptación de la metodología a las realidades locales (por ejemplo la situación de violencia de la comuna IV de Soacha) y un mayor conocimiento técnico en los diferentes temas sectoriales del desarrollo para mejorar la calidad de los proyectos formulados y para aportar a los participantes una visión más amplia sobre sus posibilidades y potencialidades y una visión sobre sus posibilidades de vincularse con el nivel global.

Anexo 1

Grupos a entrevistar

Los Donantes y gestores incluyen funcionarios del PNUD que participaron en el diseño y en la implementación de la metodología DLAC, y otros participantes que en diversos momentos del tiempo participaron en el diseño (por ejemplo, integrantes del Comité Gestor en Cartagena). Los ejecutores incluyen algunas de las personas que participaron en el trabajo de campo en cada una de las fases del programa, tanto los contratados por el programa mismo (e.g. coordinadores, como los integrantes de los territorios que participaron activamente en el DLAC). El grupo de beneficiarios corresponde a los directamente afectados por el programa DLAC en los territorios seleccionados, los cuales pueden sub-clasificarse en cuatro grupos diferentes: (i) habitantes del territorio, (ii) líderes que no participaron en el proyecto, y (iii) líderes que participaron en el proyecto. El primer subgrupo son las personas que formaron parte del proyecto por ser habitantes del territorio pero no participaron activamente en capacitaciones o no fueron fortalecidos en sus capacidades de liderazgo. Estas personas ofrecieron información al proyecto. El segundo subgrupo son las personas que tradicionalmente se han caracterizado como líderes en el territorio intervenido pero no participaron activamente en capacitaciones o no fueron fortalecidos en sus capacidades de liderazgo. El tercer grupo son las personas que si participaron en las capacitaciones y fueron fortalecidas en sus capacidades de liderazgo con la puesta en marcha de la Metodología DLAC. El cuarto grupo corresponde al *grupo de control*, e incluye habitantes de otros territorios, que no fueron beneficiarios por el proyecto. Finalmente, el grupo de receptores del programa incluye Son las personas que fueron parte del equipo conformado por el PNUD para la implementación de la Metodología DLAC. Son los coordinadores generales de cada proyecto, los coordinadores de las UTI's y las agentes de desarrollo local. También se incluyen en este grupo las personas que participaron en la ejecución de partes específicas de la Metodología, como por ejemplo los encargados de generar la información que sirvió de base para el desarrollo de los diagnósticos participativos.

Cuadro Anexo 1 Grupos a entrevistar

Donantes y gestores	Ejecutores	Beneficiarios	Receptores de proyectos
PNUD	Coordinadores generales	Habitantes de la UTI (beneficiarios)	Gobiernos locales
Acción Social	Coordinadores de Unidades Territoriales de Intervención (UTI)	Líderes que no participaron activamente en el proyecto	Sociedad civil
AECID	Agentes de desarrollo local	Líderes que participaron y nacieron de las capacitaciones	Agencias de cooperación
Gobiernos locales		Habitantes de otros territorios	Empresas privadas
Universidades			
Iglesia			
ONGs			
Otras agencias de cooperación			
Organizaciones de base			
Organizaciones de la sociedad civil			

Fuente: Autores

Anexo 2

Protocolo de Entrevistas

Grupo 1: Donantes y Gestores

- Cuál fue la participación de la entidad que usted representa en la puesta en marcha de la Metodología Desarrollo Local con Activos de Ciudadanía (DLAC)?
 - Cómo se enmarca esta participación dentro de los objetivos misionales de la entidad?
 - Desde el punto de vista de esos objetivos misionales, cómo se ve el desarrollo de la puesta en marcha de la Metodología DLCA?
 - Desde el punto de vista de esos objetivos misionales, cuales fueron los resultados observados derivados de la puesta en marcha de la Metodología DLAC?
 - Cuáles son los mayores aprendizajes que le deja a la entidad la participación en la puesta en marcha de la Metodología DLAC?
 - Qué dificultades encontró la entidad en el proceso?
 - Qué recomendaciones considera necesario hacer para contribuir a mejorar la puesta en marcha de la Metodología DLAC y sus resultados?
-

Grupo 2: Ejecutores

- Cuál fue su participación en la puesta en marcha de la Metodología Desarrollo Local con Activos de Ciudadanía (DLAC)?
 - Qué significó para usted como persona y como profesional haber participado en este proyecto?
 - Enumere los logros derivados de la puesta en marcha de la Metodología DLAC para las personas que habitan en los territorios o en los barrios en que trabajaste?
 - Cuáles fueron los elementos que ayudaron a que esos logros se dieran?
 - Qué factores ayudaron a que usted pudiera adelantar las acciones definidas en la Metodología DLAC?
 - Cuáles fueron los cuellos de botella o dificultades que usted encontró para realizar las acciones definidas en la Metodología DLAC?
 - Qué faltó por lograr?
 - Cómo evalúa desde su experiencia el proceso completo de implementación de la Metodología DLAC?
 - Qué le quitaría al proceso o qué le añadiría?
 - Qué recomendaciones considera necesario hacer para contribuir a mejorar la puesta en marcha de la Metodología DLAC y sus resultados?
-

Grupo 3: Beneficiarios

-
- Cuál fue su participación en la puesta en marcha de la Metodología Desarrollo Local con Activos de Ciudadanía (DLAC)?
 - Cómo ha cambiado su vida después del desarrollo de este proyecto en su barrio?
 - En una frase (titular de periódico) o en un párrafo, cómo podría resumir lo que ha dicho?
 - Cómo ha cambiado la vida de su barrio después del desarrollo de este proyecto?
 - En una frase (titular de periódico) o en un párrafo, cómo se podría resumir lo que ha dicho?
 - Cuáles fueron los resultados que puede observar y puede mostrarme que se dieron a partir de la puesta en marcha de la Metodología DLAC?
 - Cuales son para usted los aprendizajes y avances que le deja al barrio la participación en la puesta en marcha de la Metodología DLAC?
 - Qué dificultades observó durante el proceso?
 - Qué recomendaciones considera necesario hacer para contribuir a mejorar la puesta en marcha de la Metodología DLAC y sus resultados?
 - Qué otra cosa considera necesario decir?
-

Grupo 4: Receptores de proyectos

-
- Qué proyectos formulados a través de la Metodología DLAC recogió su entidad y con qué objetivo?
 - Cómo evaluó la entidad la calidad de la formulación de dichos proyectos?
 - En qué estado están esos proyectos actualmente? Cuáles han sido sus resultados?
 - Qué tan útil ha sido el trabajo de diagnóstico participativo y de formulación de proyectos que se realizó por medio de la Metodología DLAC, para el trabajo que realiza la entidad en los barrios en cuestión?
 - Cuales son para usted los mayores aprendizajes que le deja a la entidad la participación en la puesta en marcha de la Metodología DLAC?
 - Cuáles son las recomendaciones que considera pueden contribuir a mejorar la puesta en marcha de la Metodología DLAC y sus resultados?
-

Anexo 3 Entrevistas

Este Anexo presenta la lista de personas entrevistadas, organizadas por grupo, en Soacha y en Cartagena.

Personas Entrevistadas en Soacha (por Grupo)	
Ejecutores	
Coordinadora	Martha Ruiz
UTI 2	Elsa Ruiz
ADL	Francy Grandet
ADL	Carlos Benavides
UTI 1	UTI 2
John Gustavo Diceles	Luz Mila Trujillo
Aydee Tovar	Fanny Gonzales
Vianey Vaquiro	Leonor Ranzo
Margarita Ardila	Nieves María Cumbe
Rudeber Morales	Ludovina Martínez
Blanca Cecilia Rugeles	
UTI 3	Beneficiarios Minicadenas
José Antonio Caicedo	Niyiredt Bustos
Saul Baquero	Luz Nidia Adi
Inés Ortiz	Blanca Stella Caballero
Arley Paez	Irma Yosando
Angel Diaz	Otilia Cardona
Maria Concepción Niño	
María Varón	
Maria Amparo Fierro	
Habitantes territorios no participantes	Presidente de ASOGAB
Ana espinosa	José García
Zulay Rubio	

Personas Entrevistadas en Cartagena (por Grupo)

Donantes y gestores	
Acción Social Cartagena	Alfredo Yepes
Coordinadora Plan de Desarrollo Alcaldía	Merlis Cerrato
Coodinador PNUD - Alcaldía	Fidel García
Fundaciones aliadas	
Fundación Coosalud	Diego Bustamante Olga Angulo Jorge Mercado
Circulo de Obreros San Pedro Claver	Jaime de la Cruz Luis Carrascal
Autoridades locales	
Alcalde Local Localidad 2	Reynaldo Manjarres
Fundación Centro de Cultura Afro Caribe	Domingo de León Nilson Magallanes
Coordinador Sede Alcaldía Localidad 1	Javier Muñoz
Ejecutores	Habitantes de territorios no participantes
Eugenia Mier	Hosman Enrique Brochero
Cielo Blanco	Ricardo Sierra
Norfidia Cárdenas	José Rafael Vargas
Liliana Baena	
Harold Bolaños	
Alejandra Gonzales	
Glenis Zuñiga	
UTI 1	UTI 2
Yerson Gómez	Benito Montero
Rosa Berrio de S.	Yesenia Morales
Gleydis Sarmiento	Edgar del Rio
Elsy Hernández	Cristina Quintero
Elfy Torres	Josefina Fory
Amalida Tinoco	Felix Avila
Evelyn Gómez	
Reolinda Romero	
María Pilar Beltrán	
Marlin Romero	
UTI 3	UTI 4
Rogelio Paez UTI 3	Raquel Molina
Obeliza Acosta UTI 3	Angel Darío Gaviria
Jorge Rodriguez UTI 3	Juan Jose Saco
Lesley Martínez UTI 3	Yair Mendoza
	Nubia Medina
	Ana Elena Zuñiga
Cogestores Sociales Red Juntos	
Benito Moreno	
Edwin Gonzales	
Cesar Borbur	
Mercedes Ruiz	
Marilin Cuesta	

Anexo 4 Testimonios

Este Anexo sección transcribe los principales testimonios recogidos tanto en la experiencia de Cartagena, como en la experiencia de Soacha. Estos testimonios fueron recogidos entre febrero y mayo del 2008, y fueron recogidos sobre (i) participantes del DLAC, (ii) Co-gestores de Red Juntos en Cartagena, (iii) Autoridades locales, y (iv) ejecutores del proyecto. Es a través de estas entrevistas y testimonios que se dimensionan los resultados de una metodología cuyos impactos últimos son intangibles, pero que pueden diseminarse entre personas (e.g. con familiares de los participantes), a través del tiempo (i.e. hacia los hijos, los nietos, etc.), y que pueden ser permanentes.

I. Participantes

Benito Montero, Barrio Fredonia, Cartagena; (UTI 2)

Febrero 28 de 2009

Antes del programa: Vendedor ambulante de bolsos

Ocupación actual: Cogestor de RED JUNTOS y líder comunitario

Antes de DLAC (Desarrollo Local con Activos de Ciudadanía) yo era un vendedor ambulante, a mi me encontraban en las playas de Bocagrande vendiendo bolsos, pero dentro de mi visión estaba que yo tenía que cambiar y cuando se presentó la oportunidad accedí a ella. Todo esto nace del querer y de mi actitud a cambiar

Cuando llega el proceso de desarrollo local en un inicio es proyecto, llega a nuestras localidades como proyecto pero pasado el tiempo pasa de proyecto a proceso, en cada una de las vidas de nosotros se convierte en un proceso. Un proceso continua, no tiene término y un proyecto si tiene término, un inicio y un término.

Al principio, cuando llega el programa a nuestras comunidades, nosotros éramos uno más dentro de la comunidad. No teníamos ese sentido de pertenencia que hoy tenemos. Hoy nosotros sentimos por nuestras comunidades y eso se ha generado a través de DLAC que nos hizo entender. En el programa nos empezaron a hablar de desarrollo humano, sostenibilidad, desarrollo económico, desarrollo local, en ese momento a nosotros nos estaban hablando como en otro idioma pero a medida que va transcurriendo el proyecto ya vamos comprendiendo y nos vamos empoderando más de las cosas. Para mi empoderamiento es sentir las dos circunstancias que se sienten cuando hay una situación que se está presentando en nuestro territorio. Cuando es buena yo siento alegría de que mi territorio se está superando. Cuando es lo contrario que es mala, a mí me da tristeza y enseguida yo entro a tratar de participar y ayudar a superar esa situación. Cuando estoy en un espacio fuera de mi comunidad, cuando están hablando de mi comunidad siento que están hablando de mí.

Ya en nuestros territorios empiezan a identificarnos, ya saben que éste que está allá es Benito, ya no es uno más de la comunidad sino que se está convirtiendo en un líder como es hoy. Cuando uno comienza a convertirse en un líder, uno comienza a gestionar no para uno

sino para nuestra comunidad y que por ahí también me va a llegar a mí. Porque si mi vecino se supera me voy a superar yo. Lo malo que le pase a mi vecino me va a pasar a mí también. Entonces nosotros siempre tratamos de articularnos con las situaciones que se están presentando en nuestra comunidad. Fíjese que anteriormente nosotros veíamos a los líderes tradicionales como indispensables y creíamos lo que los líderes tradicionales nos traían y ellos nos manejan. Ellos decían es que usted sin esto no puede hacer esto y usted no puede ir a tal institución porque a usted no lo van a atender.

Yo siento una transformación en mí a través de este proceso de desarrollo local. Hoy soy un gestor social. A través de este proceso que he venido viviendo con desarrollo DLAC, hoy en día soy cogestor social de la estrategia JUNTOS y estoy aportando al desarrollo de nuestras comunidades; ya no soy un gestor social de mi comunidad sino de nuestras comunidades a nivel local. .

Después de este proceso, siento que he logrado bastante pero todavía quiero más. Ahora estoy en ingeniería de sistemas en la Universidad a Distancia y yo me visiono como un ingeniero de sistemas y sé que lo voy a lograr porque tengo la actitud para lograrlo. Eso es lo que yo hoy trato de inyectarle a las personas que están en extrema pobreza. Cuando yo llego a hablarles a ellos, yo estoy viendo mi retrovisor de que ese al que le estoy hablando, en un tiempo yo estaba allá pero yo ya he ido avanzando, yo ya subí el escalón. Hoy no me considero pobre porque la pobreza más grande es la pobreza mental, cuando la persona tiene pobreza mental es pobre de todo.

Hoy no soy presidente de Junta de Acción Comunal por guiarme por la ley porque cuando uno quiere transformación uno tiene que guiar a las personas por donde tiene que ser, por la ley. En la campaña otros decían “es que la ley se hizo para violarla” y yo les decía “cuando te refieras así por favor no te dirijas a mi porque yo ese conocimiento no lo tengo, la ley es para cumplirla”. Ellos violaron la ley y yo no les quise dar el cuerpo pues pensé “voy a dejarlos”. Hoy en día violaron la ley y yo vi y yo pude impugnar pero dije “no voy a impugnar voy a dejarlos”. Hoy en día ellos son presidentes y hoy la gente se les está yendo encima porque dicen “es que a mi me ofrecieron esto y no me lo han dado”. Cuando me preguntaban a mi “Benito, tu qué ofreces?” yo respondía “gestión porque en las juntas de acción comunal lo que se puede ofrecer es gestión”. Por eso no soy presidente de la Junta de Acción Comunal hoy pero yo sé que yo voy a ser presidente más adelante porque la gente ha creado conciencia y me va conociendo más.

Raquel Molina, Barrio Pozón, Cartagena; (UTI 4)

Febrero 28 de 2009

Madre separada con cuatro hijos

Antes del programa: Modista

Ocupación actual: Microempresaria y líder comunitaria

Soy madre de familia, tengo 4 hijos y antes del programa de DLAC trabajaba en mi casa como modista. Cuando comienza el Programa de Desarrollo Local y Paz en nuestro territorio, la expectativa que yo tenía era que iban a dar prestamos que no íbamos a tener que devolver. En ese momento no me interesaba nada comunitario y fui al proceso porque el técnico facilitador me insistió mucho para que fuera a las reuniones. Cuando voy

entendiendo de qué se trata me doy cuenta de que no es prestamos. Lo que van a hacer es regalarnos sabiduría, una orientación a qué podemos hacer, cómo podemos gestionar desde nosotros mismos para que el barrio cambie.

Terminé siendo elegida representante de barrio pero la verdad es que al principio le huía al proceso y sacaba disculpas de que no tenía tiempo ni plata porque no me interesaba mucho. Hoy en día puedo decir que este proceso fue para mí super nutritivo pues finalmente me fui interesando cada vez más y participar me ayudó a superar la separación de mi marido, que fue bastante duro, y además revivió en mí lo que fui en mi juventud antes de casarme.

Cuando estábamos haciendo el Plan Estratégico Participativo (PEP) nos reuníamos todos los jueves de 8 de la mañana a las 5 de la tarde. En mi casa no había que comer. A mi hija menor le daba las tres comidas una profesora que se encariño con ella desde pequeña. Muchas veces yo recibía el almuerzo que nos daba el programa y lo mandaba para mi casa para que mis 3 hijos comieran. De esta manera alimentaba a mis hijos los días que no trabajaba por estar dedicada al programa. Y mi hijo mayor me decía: “déjate de andar en esas cosas que eso no te da plata, nosotros estamos pasando hambre, ponte a trabajar.” Yo sabía que mis hijos tenían necesidades pero el programa me dio un pensamiento, un ideal, un sueño y la fortaleza para seguir adelante. Y fue duro pero fijese que hoy día tengo mi empresa, tengo la corporación, soy bachiller y voy a entrar a la universidad, hice lo que quise que fue trabajar en estos procesos y hoy soy tenida en cuenta para muchos otros procesos que se están dando en la comunidad. A pesar de lo duro que fue al principio para mis hijos, ellos hoy se sienten orgullosos de mí.

El proceso del programa generó en mí muchas cosas: salir del encierro en que estaba, darme cuenta que no soy la única que vive en el territorio, que hay muchas personas a mí alrededor y comenzar a pensar no sólo en mí y en mis hijos sino también en la gente que está a mi alrededor. Esto último ha sido mi gran motivación para haber logrado terminar mi bachillerato y hacer las gestiones para entrar a la universidad dentro de 10 días, a pesar de las necesidades económicas para mantener a mis 4 hijos, pues mi deseo es ser administradora pública porque mi aspiración es política. Esto último lo logré gracias a que a través del presupuesto participativo logramos que llegara al barrio el “CERES” (Centros Regionales de educación Superior).

La necesidad de recursos para mantener la familia nos llevó a un grupo de participantes en el programa a crear una empresa para suplir las necesidades de alimentación durante los talleres. A partir de esa iniciativa, hace dos años conformamos legalmente a Monzú (empresa asociativa de trabajo). Los siete socios de la empresa trabajamos muy duro al principio porque no teníamos capital pero poco a poco empezamos a surgir y a crecer. Actualmente, organizamos los eventos, ofrecemos la alimentación y también confeccionamos uniformes para instituciones educativas del barrio. Gracias al eje temático de generación de ingresos del programa hoy recibimos apoyo en fortalecimiento por parte del Minuto de Dios para ampliar nuestra oferta de servicios porque esa es una de las cosas que nos dejó el programa, que no podemos quedarnos estancados sino siempre en evolución y formación.

Nos dimos cuenta que nuestra empresa sola no iba a desarrollar el territorio, ni tampoco cambiar mentes en personas. Pensamos en crear algo sin ánimo de lucro que permitiera formar mentes y desarrollar en el territorio. Finalmente nos unimos algunos amigos

participantes del programa y creamos la Corporación Mar Adentro. La Corporación trabaja en proyectos de cultura ciudadana, desarrollo de la democracia local, cultura política, reducción de violencia, inclusión social de niños discapacitados. Todos estos son proyectos que salieron de los PEP. También formamos parte del Comité de Rehabilitación del Barrio El Pozón y hacemos veeduría a la educación y al acceso a la justicia, como acompañamiento a la Personería Distrital de Cartagena. Además formamos parte del comité de seguimiento al Pacto por la Transparencia hecho por la gobernación de Bolívar.

En el proceso empezamos a ver que si no estamos dentro del poder las cosas no se cambian así que decidí postularme para la Acción Comunal y también decidí participar dentro de mi partido porque sino estoy ahí no transformo pensamiento dentro de mi partido. Con esto también estoy demostrando que las mujeres también podemos. La formación que recibí a través del programa y de las organizaciones aliadas me ha mostrado que debo centrarme y luchar por mi pensamiento.

Antes de este proceso yo era como algo muerto sin vida y hoy evolucionó a algo mucho mejor. Para mí este proceso significa esa evolución. Para mí el fundamento de lo que nos quiso dejar el programa fue que siguiéramos normas que hiciéramos lo correcto pero que involucráramos más gente para que cambiaran el pensamiento.

Juan José Saco, Barrio Pozón, Cartagena; (UTI 4),

Febrero 28 de 2009

Persona en situación de discapacidad

Antes del programa: Cantaba en los buses

Ocupación actual: Presidente de Junta de Acción Comunal y líder comunitario

Anteriormente del programa yo he sido más gitano porque pasaba cantando. Un año aquí en Cartagena, porque estaba mi mamá acá y mis hermanos y todo ese cuento, otro año pasaba en Barranquilla, otro en Bogotá y otro en Cali. Entonces siempre he estado recorriendo a Colombia pero sin interesarme porque pasen cosas a nivel general. Cogía la guitarra y no me preocupaba porque no tenía plata. Llegaba a una ciudad en la mañana sólo con la ropa que tenía puesta. Enseguida me subía a los transportes urbanos, cantaba y al medio día tenía suficiente para el almuerzo, para el hotel y al día siguiente tenía para comprar ropa. Cuando no tengo dinero aquí en Cartagena me subo a un bus y regreso con plata.

Cuando empecé asistir a las reuniones del programa DLAC pensé que nos iban a dar cosas. Asistí por primera vez el día que estaban eligiendo a los representantes y suplentes de núcleo. No había mucha gente que se postulara pues no querían participar. Salí elegido representante de núcleo, empecé a conocer qué era eso y me fui enamorando del proceso. Entendí que la finalidad era crear, en nosotros como personas, una capacidad instalada en el territorio. Y a partir de ahí no fallaba a ninguna de las reuniones cuando ya se empezó a construir el PEP.

Posteriormente, surgió la idea de que alguien del grupo participará como candidato a la Junta Administradora Local y entre todos los participantes en el programa de la UTI 4 se decidió que yo quedara como candidato a la JAL. Yo sin el conocimiento de cómo era eso, entonces el compañero Luis Javier, que ha estado practicando más en política, empezó a mostrarme la ley que rige las JAL y tuvimos el acompañamiento de los compañeros. Siento

que esto nos ha visibilizado mucho dentro del territorio. En la actualidad soy presidente de la Junta de Acción Comunal de mi sector que es “19 de Febrero” y siento que el programa me dio muchas bases para meterme en otros procesos. También soy representante legal de la Cooperativa de Discapacitados de Bolívar.

Al final cuando se dio la salida de las organizaciones que estaban haciendo el acompañamiento fue difícil quedarnos solos sin que se hubieran articulado los proyectos que se habían priorizado en la construcción del PEP. Se dijo que los proyectos se iban a articular dentro del plan de desarrollo del Distrito pero no se ha visto tan bien articulada la cosa. Sí hay algunas cositas que dicen “bueno aquí lo ponemos” pero queda muy superficial. De pronto nosotros que hemos seguido ahí, siguiendo los pasos de por qué no se han dado las cosas, entendemos de pronto un poquito pero los otros participantes que están allá dicen “no eso no pasó nada, fue otro más”.

Lo que falta es mucho porque yo siento que las otras personas que han mantenido el liderazgo en el barrio, yo que creo de los 27 sectores participaron uno o dos líderes de la comunidad, entonces si se causó un impacto porque en estas elecciones del año pasado de las Acciones Comunales si hubo mucha gente nueva. Ellos a veces no nos miran bien dicen “no pero estos tipos primíparos no se saben cómo es la jugada” pero entonces siento que si evolucionó el plan de desarrollo, si causó un impacto. Allá está Ángel Darío que también es presidente del sector “Nuevo Horizonte”, que también se formó en el programa. También he participado en “Incede” donde se busca que la politiquería y todo ese cuento no nos envuelvan, sino que se hacen las cosas como deben ser o sino cuando haya la oportunidad hacerlas bien, pero no por aprovechar que llegué hay que violar las reglas que están establecidas.

Esta tarea apenas está empezando porque queremos que el millón de cartageneros tengamos esa mentalidad. Ha sido muy difícil porque en campaña personas decían que “tú estás con este candidato pero si le votas a este otro vas a tener tanto dinero que te va a quedar a ti”. Me alcanzaron a ofrecer fueron cinco millones para que yo cambiara el candidato a quien estábamos apoyando. Me decían “tu solamente le dices a tu gente que vote, de todas maneras no se entera y tu te vas a quedar con esa plata”. Nos mantuvo firmes la convicción que ya teníamos para no aceptar estas insinuaciones de corrupción. Yo comenté esto con el equipo y ellos más radicales todavía me apoyaron y me dijeron que no.

Yo le creo mucho al proyecto y siento que me ha enriquecido mucho porque sino yo no estuviera acá. Ahora tengo mucha credibilidad de las personas que están a mí alrededor, empezando por mi familia. Mis hermanos, cuando tienen alguna diferencia con alguien, me preguntan qué pienso. Antes nadie me preguntaba pero ahora al tener en cuenta mi concepto ya tengo mucho cuidado con lo que digo.

Antes de conocer el programa decidí terminar el bachillerato. Ahorita empecé a estudiar tecnología en sistemas en los CERES.

El programa DLAC me ha convertido en un “músico con liderazgo”. Lo que quiero es querer a todo el mundo a través de preocuparme porque las necesidades de la gente sean resueltas. Sé que debo tener cuidado en las decisiones que tome para que las cosas resulten bien pero también sé que no debo dejar de emprender acciones. Yo antes era despreocupado y a través del programa de DLAC dentro de mí se despertó un interés por ayudar.

Félix Ávila, Barrio Fredonia, UTI 2

Antes del programa: Técnico en construcción desempleado

Ocupación después del programa: Empleado y líder comunitario

Febrero 28 de 2009

Al ver aparecer este programa en nuestro sector, en nuestro territorio pues la impresión que me llevé fue que como decía PNUD, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, yo pensaba que era un programa asistencialista que iba a beneficiar a la gente porque se iba a luchar contra la pobreza, porque teníamos las reuniones esas del milenio, de bajarle el índice de pobreza a nivel mundial. Pero al momento de entrar me daba cuenta que este era un programa si de desarrollo pero con activos de ciudadanía, que se trataba era de que la gente se pellizcara y que ellos fueran los propios actores de su propio desarrollo. Entonces empezamos a jalarle al programa con la asistencia a las capacitaciones que nos dieron y todo eso. Más adelante nosotros tratamos de organizarnos para ser gestores de nuestro propio desarrollo y organizamos una corporación de cinco barrios de la UTI 2.

Luego tratamos de organizar a todos los gestores de la UTI 2 y empezamos a generar ingresos como corporación y empezamos a suministrar almuerzos, inclusive al mismo programa. Tuvimos algunas diferencias por lo cual tuve que marginarme de eso. Y conformamos con otro grupo lo que hoy es “Corpo Líder”. Esta es una corporación, sin ánimo de lucro y estamos siendo facilitadores de un programa de mejoramiento de vivienda en el barrio. Fue que tuvimos acceso a doscientos mejoramientos de vivienda en nuestro barrio, un barrio conformado por mil ciento veinte viviendas aproximadamente. También empezamos a trabajar el programa de legalización de predios porque el problema de los barrios marginales es que a veces no tienen acceso a los subsidios del Estado porque sencillamente no están legalizados y el Estado dice que deben tener escrituras, deben tener “instrumentos públicos”. A pesar de esto logramos conseguir los subsidios de mejoramiento pues el presidente Uribe dejó 2000 subsidios para la ciudad. De los cuales apenas cincuenta y dos se van empezar a aplicar esta semana, después de dos años de trabajo, precisamente porque los otros no pudieron reunir los requisitos exigidos para tener acceso a este subsidio. Pero le damos gracias a Dios porque por lo menos al fin y al cabo son cincuenta y dos subsidios de cinco millones quinientos y la comunidad está contenta con eso, va a mejorar su nivel de vida en cuanto a vivienda y va a proveer un poco de mano de obra también.

A mí me pareció muy bueno el programa DLAC porque lo que a nosotros nos mata es la ignorancia. Cuando uno no está de dentro de estos procesos a uno no lo conocen, cuando uno entra dentro de estos procesos por lo menos uno se da a conocer. A raíz de eso conseguí empleo. Yo soy técnico en construcciones civiles, también soy administrador público egresado de la ESAP, pero conseguí empleo como técnico en construcciones civiles. Mediante este proceso conocí un señor que me recomendó y me ayudó y pude trabajar. Entonces a veces la falta de conocimiento y de que lo conozcan a uno lo matan. Y entonces estos procesos le ayudan a conocerse a relacionarse, a que lo conozcan. Entonces para mí fue muy bueno el proceso, me siento satisfecho porque he visto progreso en mi comunidad y porque pude conocer muchas personas y tuve mucho desarrollo personal.

Yair Mendoza, Barrio Pozón, Cartagena; (UTI 4),

26 años

Antes del programa: Estudiante de construcción del SENA

Después de programa: Líder comunitario

Febrero 28 de 2009

El programa llegó al barrio en el 2006 y para ese tiempo yo tenía unos 22 o 23 años. Terminé el bachillerato y estaba estudiando con el SENA lo que es la rama de la construcción. Pero yo era un pelao muy apático. Esas cosas no me llamaban la atención para nada. Yo veía a las personas y “ahh eso a mi no me gusta” y resulta que en un momento dado llegan al sector y yo le pregunto a un compañero “hey Jimy y esto qué hombre”. Me contó que era una reunión del programa de desarrollo local y paz y me explicó. Y cuando me quedo allí entonces da la casualidad que ese mismo día estaban eligiendo representantes y suplentes. Y la gente empezó a decir “Yair, Yair ..” y me pusieron en competencia con una amiga y se dio un empate. El técnico facilitador me dice “tu eres el que va a quedar aquí” y dije “no hombre si yo no tengo experiencia, la amiga ha estado en diversos procesos”. Insistieron y pensé “en qué camarón me metí”.

De ahí en adelante le va cambiando a uno la mentalidad. Resulta que este programa me impactó demasiado y me fue cambiando las ideas, ideas nuevas, productivas. Además de eso, adquiriendo conocimiento uno se da cuenta que la realidad es otra a lo que los líderes tradicionales le venden. Empecé a conocer personas de diferentes campos, profesiones y tanto es que uno llega y lo empiezan a conocer a uno por los procesos en los que ha participado. Por más que uno trata de esconderse ahí es cuando más lo llaman a uno. Es una vaina muy bacana, muy espectacular que lo reconozcan a uno.

Las capacitaciones que se dieron a través del programa fueron muy chéveres porque se dieron alianzas con diferentes organizaciones como por ejemplo Funcicar, con quienes hemos tenido unos procesos de formación muy valiosos a nivel intelectual porque se mete uno en temas de participación ciudadana, mecanismos de participación, controles sociales, y entonces uno va empezando a ver por donde es que le entra el agua al coco a la cosa.

Me pareció una experiencia muy chévere, yo ni por hay me imaginaba estas cosas. En el proceso del programa se le ocurre la idea a alguno de los compañeros de armar una ONG, conformarla legalmente y se llama “Corporación Mar Adentro” de la cual yo soy el representante legal. Hemos venido trabajando en equidad de género, educación, la inclusión social, discapacidad.

Después de este proceso me siento una persona nueva porque va surgiendo la metamorfosis, las ideas y me he demostrado a mi mismo que se puede. Actualmente trabajo como agente comunitario con la Fundación Rey con niños y jóvenes discapacitados y sus familias. En el barrio El Pozón tenemos 130 beneficiarios. A veces es duro con las ideas viejas de los demás.

José García, UTI 3, Comuna 4, Soacha

Barrio Villa Mercedes

Marzo 26 de 2009

Llevo 20 años de trabajo en la comuna 4 y tengo una historia amplia como líder comunitario. Yo tengo un liderazgo de mucho más atrás. En 1985 formé parte de una agremiación campesina representando los jóvenes campesinos de Colombia (Huila). Porque yo soy desplazado de la región del Huila. En el año 1995 fui condecorado por el Ministerio de Gobierno como el líder más joven de Colombia. Fui presidente de Acción Comunal a los 20 años, y nuevamente desde 1996 hasta 1998 y en el año 2000 me volvieron a elegir. Fui presidente de la Junta de Acción Comunal 3 veces. En el año 2001 participé en la creación de la Asociación de Juntas Comunales de la Comuna IV. Participé también en el paro cívico de 1995 por la falta de agua potable. Por la situación de seguridad de la Comuna tuve que renunciar a la Junta de Acción Comunal en el 2001.

Trabaje desde el comienzo en el Programa de Desarrollo Local y Paz, fui delegado del barrio Villa Mercedes (UTI 3), participé en todo el proceso de DLAC, formulando el plan de desarrollo de la Comuna 4, en la socialización del mismo, en la agenda de desarrollo local y paz. Participo también en la firma del compromiso del acuerdo de voluntades con el alcalde municipal actual. La preocupación de que esa Agenda de desarrollo local no tuviera un éxito dentro del plan de desarrollo, nos llevó a pensar en tener una persona en el Consejo Territorial de Planeación para que se reafirmara nuestra propuesta y quedáramos incluidos allí. Quedé elegido y actualmente soy el vicepresidente del Consejo Territorial de Planeación. Hicimos la socialización de la Agenda en el Consejo Territorial de Planeación, solicitamos moción de privilegio en el Concejo Municipal para reasentar la Agenda de Desarrollo de la Comuna 4. Participé en el foro del agua.

En junio de 2008 se cerraba el programa y decidimos constituir una organización que pudiera tener la capacidad de continuar el desarrollo de la agenda de la Comuna 4. Creamos la Asociación de Grupos Articuladores de Barrios – ASOGAB. Los compañeros me nombraron presidente de la Asociación.

Actualmente tenemos un convenio con MERCYCORPS (Agencia Sueco – Inglesa), para unas obras de mitigación de riesgo en la Comuna 4. La idea es hacer una prevención sobre el tema de riesgos y constituir algunas estructuras comunitarias como es el cuerpo de bomberos de la Comuna 4, reforzar el cuerpo de defensa civil y prevenir a la comunidad vulnerable a situaciones de riesgo por deslizamiento o inundaciones. También se ha coordinado con ellos una ayuda humanitaria para el desastre que hubo recientemente en los barrios El Arroyo, Villa Esperanza, El Barreno y Villa Sandra, y se coordinó con la Cámara de Comercio otras ayudas humanitarias.

También hicimos parte de la Mesa de Política Pública para la Generación de Desarrollo Económico Incluyente de Soacha.

Participar en este programa me permitió ser más profundo y tener más claridad con respecto a lo que es ser líder. El líder no es el que habla más ni el que habla más bonito ni el que está en la cabeza del grupo. El líder es el que aporta la idea más interesante desde el sitio donde esté. El liderazgo no es una cosa mezquina, es una cosa que se debe poner al servicio de los demás. Para mí esto fue un cambio muy fuerte como líder tradicional del barrio.

El programa me enseñó a interactuar mejor con los vecinos y a mirar con más profundidad las necesidades de la comunidad y me enseñó el grado de humildad que debe tener el líder para ganarse el respeto de todas las personas.

La parte de valores es tal vez una de los ingredientes más fuertes que tuvo este proyecto. A nosotros nos inculcaron mucho el poder compartir lo que uno tiene con los demás, la experiencia, el trabajo en grupo. El proyecto de mini cadenas fue un proyecto muy enfocado al trabajo en grupo, al trabajo comunitario, a que si hay que decidirse por una persona, tratar de hacerse a un lado si ve que uno no es lo mejor, hacerse a un lado para que el otro pase y suceda lo mejor.

Este proyecto reforzó en mí la humildad y me afianzó la voluntad de servir, ponerme al servicio de los demás. Me queda claro que la mejor empresa del mundo es servir a los demás. El proceso me deja conocimientos, herramientas, amor y pasión para continuar en mi camino de servicio a los demás. También me deja vínculos y contactos con el municipio, la nación con el PNUD y otras entidades para apoyar mi camino de servicio a mi comunidad. Ahora tengo mucha más capacidad de gestión para servir a mi comunidad.

Uno de los grandes éxitos de Naciones Unidas dentro de la Comuna 4 fue lograr estabilizar la situación de convivencia, pues los años de 2001 a 2004 fueron muy duros para esta comunidad en cuanto a temas de seguridad se refiere. Desde que se instaló Naciones Unidas en la Comuna este índice fue reducido.

Yo me enteré que iba a venir Naciones Unidas a hacer un trabajo en la comuna, en Soacha me comentaron en la calle y que iba a haber una gran reunión con organizaciones sociales para decir de qué se trataba el programa. Entonces en esa gran reunión de organizaciones estuvo la Cámara de Comercio, la alcaldía, todo el mundo. Y yo dije: nosotros aquí estamos acostumbrados a perder por perder, que nunca habíamos ganado, que íbamos donde el alcalde y nos daba la espalda. Entonces que bueno, que un programa más no le veía ningún problema. Que lo echáramos adelante y además me parecía un programa totalmente diferente a Familias en Acción, entonces poder decirle una a la gente: oiga aquí vamos a trabajar los que queremos sacar la comunidad adelante y no los que extendemos la mano para que nos den, y me vinculé ahí.

El programa venía a recoger las inquietudes de lo que la gente quería que fuera el barrio. Por eso se construyó todo con la comunidad. Es una experiencia bonita, es algo maravilloso poder uno y decirle por primera vez decirle al alcalde, el día que el vino a la comuna él venía completamente despistado, con un equipo de gobierno diferente a imponernos un plan de desarrollo como él lo pensaba. Y cuando nosotros le dijimos, no mire alcalde es que aquí está el plan de desarrollo de nosotros. Se hicieron 1500 encuestas, se trabajó durante dos años. Nosotros hicimos que el plan de desarrollo se reformulara todo y en la reformulación logramos meter varios proyectos de los que teníamos.

**Ludovina Martínez, UTI 2, Comuna 4, Soacha
Ciudadela Sucre, Sector Los Pinos
Marzo 26 de 2009**

Para mí ha sido muy especial lo que hemos aprendido en el programa DLAC. Más que todo hemos aprendido a unirnos más, a conocernos entre vecinos porque ni nos conocíamos. Nos han dado herramientas para “poder”, para hacer proyectos, para poder sacar la comuna 4

adelante. Tantas cosas que ignorábamos antes, a qué teníamos derecho, o que no creía uno que fuera importante para uno poder dirigirse a alguna parte. Hoy en día sabemos que tenemos derechos y obligaciones. Agradezco mucho a Naciones Unidas, a todas las organizaciones que estuvieron involucradas en este proceso de formación a la Comuna 4. También me agradezco a mí haberme permitido poner ni tiempo, mi talento y mis capacidades para poder aprender, el esmero de aprender lo que nos traía Naciones Unidas.

Rudeber Morales, UTI 1, Comuna 4, Soacha

Barrio El Oasis

Marzo 26 de 2009

Hago parte del comité de conciliación de ASOGAB. Lideré el GAB de la UTI 1. Participo en todas las capacitaciones que se hicieron a través de Naciones Unidas. Hice parte de la mini cadena de amasijos. Desde que me vinculé he estado a la expectativa, viendo el crecimiento de todos mis compañeros. Me siento feliz de saber que ahora no sólo hemos pensado en nosotros sino que ahora estamos pensando en todos los barrios que componen la comuna 4.

Me siento el hombre más dichoso de poder haber encontrado las herramientas para poder ayudar una comunidad que siempre he llevado en mi corazón. Yo he trabajado con el pueblo desde hace 25 años conociendo desde la necesidad económica hasta los conflictos de hogar. Durante todo este tiempo no había tenido la oportunidad de tener las herramientas que me ayudaran a sostener esa base teórica con la cual yo había podido llegar a las comunidades. Ya de que fuera de tener palabras, tener en el corazón el anhelo de ayudar a otro, faltaba tener algo con que demostrarle que las cosas se podrían llevar a cabo, se podrían conseguir. Hoy por día yo es como si todo lo encontrara ya definido, yo veo como que ya llegué a la cúspide de donde debía de llegar. Donde tengo esas personas a la mano que me pueden ayudar a favorecer a proyectar y definir a esas personas que antes yo sólo no podía brindarles ese apoyo. Hoy yo les puedo decir que hace mes y medio trabajo con un grupo de 70 niños. Entonces yo veo que como que encontré la puerta de entrada a ese trabajo que debía complementar. Hoy, cada que yo puedo mirar a otra persona, es como si yo ya viera la solución para cada persona. Solamente me falta hacer los contactos y decir ya está hecho. Eso me satisface y me siento definido porque ya puedo hablar con propiedad de lo que en mi corazón he tenido durante toda mi vida, ser un ejemplo para cada una de esas personas que me conocen y las que me van a conocer.

Cuando yo puedo mirar las diferentes necesidades que nos atañen a todos y puedo considerar que yo me he superado yo lo que puedo ver es que todos mis compañeros se pueden superar y que esa puerta está abierta para todo lo que quiera entrar por ella.

Blanca Cecilia Rogeles, UTI 2, Comuna 4, Soacha

Marzo 26 de 2009

Empecé desde el principio en DLAC. Fui representante de núcleo. Lo mejor que nos han dado son las capacitaciones que recibimos. Me han permitido hablar con la comunidad, saber los problemas que tienen porque aquí todos tenemos problemas y hoy en día nos apoyamos unos a otros. Entre nosotros nos asesoramos, somos como una familia. Muchas personas no sabíamos que era vivir en comunidad. Ahora estamos capacitados para dar

asesoría a la comunidad y eso que no somos abogados, yo soy una madre de familia común y corriente de la comuna IV.

Arley Paéz, UTI 3; comuna 4, Soacha

Marzo 26 de 2009

No participé en el proceso de DLAC pero si soy beneficiario del programa de Mini cadenas en confección, recibí ayuda en materiales. Estoy muy agradecido porque es la primera vez que tengo una ayuda de esas, porque muchas veces uno cuenta con bajos recursos y no puede hacer las metas que uno se propone. Y yo nunca había participado en una feria y nos hicieron una feria en Soacha y pues eso es muy bonito para uno.

Ángel Díaz, UTI 3, Comuna 4, Soacha

Villa Mercedes

Marzo 26 de 2009

Soy de la junta directiva de ASOGAB y del comité de desarrollo económico. Estuve en todo el proceso de DLAC y fui miembro de los GAB. También fui beneficiario de mini cadenas con materiales para confección. Y ahorita estoy en varios procesos para pasar cotizaciones a varios colegios de la comuna para confeccionar uniformes.

A parte de eso me di cuenta que uno puede servirle a la comunidad. Estamos haciendo un puente con otro líder comunitario. En el proceso aprendí cómo gestionar para buscar ayudas. No esperar a que el gobierno le haga a uno las cosas, uno mismo puede gestionar. Eso aprendí con Naciones Unidas.

Yo he sido un líder comunitario siempre pero las capacitaciones me sirvieron no para exigir a los demás que hacen por mí sino que puedo yo hacer por los demás. Actualmente estoy en un proyecto en el que estamos canalizando unos pasos de agua del barrio en que yo vivo que se llama Villa Mercedes, primer sector, y el barrio Terranova. Desde la Junta de Acción Comunal que también soy miembro yo les propuse que lo hiciéramos. Uno va a pedirle al gobierno que le preste una maquina pero no se puede hacer nada porque el barrio es ilegal y cuando vienen las votaciones nuestros votos si son legales entonces yo me fijo es en qué puedo hacer yo por mi barrio.

María Amparo Fierro, UTI 3, Comuna 4, Soacha

Marzo 26 de 2009

Participé en el proceso de DLAC y fui beneficiaria de mini cadenas para mi producción de artesanías y participé en la feria de Soacha. Doy Gracias en primer lugar a Dios, a Naciones Unidas y a mi compañero Antonio que me invitó a las reuniones. Porque antes de entrar al programa me encontraba en una situación crítica. El programa me abrió nuevamente y como que nuevamente despegué. Yo venía trabajando y había tenido problemas y estaba achicopalada pero aportaron en mí muchas cosas lindas y volví. Lo que ellos me ofrecieron y me brindaron fue muy valioso para mí.

Yo tenía una crisis en el hogar horrible y me mantenía en la casa encerrada trabajando. Cuando me invitó Antonio yo pensé: “Pura carreta lo que habla pero voy a ir”. Y estando

con ellos me di cuenta que aquí había una salida para mis cosas. Y de verdad que esto me sirvió mucho, pasaron cosas muy valiosas y cada reunión me daba ánimos para seguir.

En la feria de Soacha estaba Naciones Unidas, PNUD, Acción Social y ahí yo sentí con más fuerza que todo esto era en serio y con más amor seguí. Cuando llegaron las ayudas mi negocio estaba muy mal, y mal es mal. Tenía material pero no como el que me dieron y me hacían falta máquinas. A partir de ahí le puse barraquera a mi trabajo y ganas y empuje. Y mis hijos vieron que esto era algo que valía la pena, que no era un bla, bla, bla.

Aprendí de esto que no hay cosas imposible.

María Concepción Niño, UTI 1, Comuna 4, Soacha

Marzo 26 de 2009

Fui miembro de los GAB y soy de la junta directiva de ASOGAB y formo parte del comité de educación. Conocí el programa cuando estaban haciendo las encuestas. Estuvimos en todo el barrio, casa por casa, haciendo las encuestas preguntando a los habitantes en qué trabajaban. Participé en todo el proceso de DLAC. También soy beneficiaria de mini cadenas e amasijos.

Para mí este proceso fue muy importante porque realmente las capacitaciones nos ayudaron bastante para poder tener mejor trato con otras personas. Me enseñó que es más importante servir con cariño que reconocerse uno mismo los triunfos sino que sea los demás que digan “esa persona sí ha cambiado porque esa persona no es la misma que era antes”. Eso me lo han dicho varias personas, me han dicho que soy más accesible y comparto información de manera clara. Antes no, antes yo vivía mi vida y cada cual hacía lo que él quisiera pero ahora sí no, porque ahora se que soy una persona que tiene que transmitir una información a otras personas. Entonces este proceso me ha ayudado bastante, yo he tenido un nuevo nacimiento, porque antes no tenía una palabra clara para poder expresarme, ahora lo puedo decir y en la organización todos tenemos voz y voto. Es muy importante porque nos tenemos en cuenta los unos a los otros. Yo no tengo un núcleo familiar, no tengo hijos y no tengo esposo y aquí encontré una familia. Somos muy unidos. Dejé de ser una persona mezquina o egoísta. Ahora no, ahora sabemos que es la asociación la que hace las cosas. Ese nuevo nacimiento no es el yo personal. Estoy muy agradecida con Naciones Unidas y con Acción Social, les agradezco mucho de todo corazón.

María Barón, UTI 3, Comuna 4, Soacha

Barrio Luis Carlos Galán

Marzo 26 de 2009

Participé en todo el proceso de DLAC. Fui capacitada por PNUD, el SENA y OMS para ser facilitadora de la Estrategia de Vivienda Saludable. Esta consiste en identificar los factores de riesgo y los factores preventivos para prevenir enfermedades en nuestra comuna. Luego PNUD hizo una alianza con APENSAR quién contrató a 5 de nosotros para aplicar la estrategia en la comuna.

En este proceso he adquirido mucho conocimiento. Me generó ingresos y me sigue generando ingresos el haberme capacitado con PNUD y con las otras organizaciones que se vincularon al proceso. También soy beneficiaria de mini cadenas en confecciones.

Después nos asociamos todos en ASOGAB y ahora tenemos muchas cosas en camino.

Vianey Vaquiro, UTI 1, Comuna 4, Soacha

Barrio El Paraiso

Marzo 26 de 2009

Estoy en DLAC desde su inicio. También soy beneficiaria de mini cadenas en confecciones. También fui capacitada en vivienda saludable y trabajo con APENSAR.

Inés Ortiz, UTI 3 Comuna 4, Soacha

Barrio Loma Linda

Marzo 26 de 2009

Mi hijo fue el que empezó en esto. El colaboró en las encuestas y en las reuniones. A mi poco me llamaba la atención porque yo siempre he sido una persona muy metida en mi casa trabajando como satélite en confección y mi hijo fue el que me dijo “mamá mire que van a salir cosas buenas, procure ir a las reuniones”. Le hice caso a mi hijo y seguí yendo a las reuniones.

Salí beneficiada por mini cadenas en confección. Hago pantalones y chaquetas. Por mi trabajo no pude asistir a todas las reuniones.

John Gustavo Dicelis UTI 1, Comuna 4, Soacha

Barrio Mirador de Corintos

Marzo 26 de 2009

Conocí DLAC desde el principio cuando llegué al barrio. La Junta de Acción Comunal me nombró representante en la nucleación. Participé en la encuesta.

Este programa permitió que la gente se integrara más porque uno se enfocaba en el barrio y nada que ver con los demás. Así que gracias a este programa hay integración, más desarrollo, ha habido paz. En los años 2001 y 2002 hubo mucha violencia pero gracias a Dios ha habido paz últimamente.

Saúl Baquero, UTI 3 Comuna 4, Soacha

Barrio Julio Rincón

Marzo 26 de 2009

Participé desde el inicio en DLAC. Fue representante de núcleo y miembro de los GAB. Soy líder del barrio desde mucho tiempo atrás. Soy de las primeras personas que llegaron a esta comuna. He sido presidente de Acción Comunal. Soy Edil de la comuna IV donde he

participado bastante especialmente con respecto a los servicios públicos, con el programa de alcantarillado con la secretaría de desarrollo.

Nieves María Cumbe UTI 2 Comuna 4, Soacha

Ciudadela Sucre

Marzo 26 de 2009

Viendo la camiseta de Naciones Unidas de los técnicos pensé que esto iba a ser algo bueno. Por eso cuando me invitaron a ayudar en las encuestas me metí y seguí yendo a las reuniones. Le doy gracias a Dios por la ayuda que nos ofrecieron. Pertenezco a las mini cadenas de confección.

José Antonio Caicedo UTI 3 Comuna 4, Soacha

Marzo 26 de 2009

DLAC venía con varias metas que cumplir y considero que de hasta ahora sólo hemos recorrido 3 o 4 de 10. Hemos cumplido metas pequeñas pero nos falta mucho por hacer. DLAC está apenas arrancando. Naciones Unidas y Acción Social nos dieron unas herramientas y se agradecen. Pero en la comunidad a nivel social todavía no hemos logrado obras generales de una comunidad. No nos podemos quedar ahí, tenemos que seguir luchando. Todavía tenemos que seguir luchando en la cuestión de salud, en la cuestión de vivienda, en educación, en desarrollo del transporte urbano de esta comunidad, en los servicios públicos. Para mi es gratificante lo que hemos logrado pero no podemos concentrarnos en los GAB. Mini cadenas lo hemos trabajado.

Recuerden lo que nos decían que hasta ahora estamos gateando, algún día caminaremos y algún día volaremos. DLAC no se debe restringir sólo a un grupo sino que se debe extender a toda la comunidad.

ASOGAB, Comuna 4, Soacha

José García

Mayo 4 de 2009

A nosotros nos preguntan cómo hemos hecho para ir tan rápido. La semana pasada grabamos para especiales Pirry, salimos el 31 de mayo y el tema del programa es la comuna 4 de Soacha pues esta ha sido reconocida internacionalmente por ser una de las comunas más violentas del País. Y ahí se resaltó que en medio de esa inseguridad se generen iniciativas como la nuestra. Participar en esta experiencia nos ha abierto muchas puertas. También estuvimos en una exposición de los productos de las mini cadenas en la embajada de Estados Unidos y también en una competencia en Acción Social con todas las mini cadenas del país.

Las relaciones en la asociación son de una armonía fuerte. El PNUD nos apoyó con 12 millones de pesos para funcionamiento, no es mucha plata pero es la primera organización que yo conozco que nace con plata de las que se crean aquí en la comuna. Y con un paraguas impresionante porque el sólo hecho de presentarnos en alguna parte y decir que hicimos parte del trabajo del PNUD de la comuna 4 en la formulación el plan de desarrollo de la comuna esa es una vaina que nos abre puertas a nosotros en toda parte, porque nos conocen porque ya saben que nosotros existimos. La semana pasada tuvimos una de las

primeras citas ejecutivas con toda la junta directiva que fue en la gobernación de Cundinamarca y ellos quedamos sorprendidos cuando en la gobernación nos piden que asociemos toda la cadena de confecciones del municipio porque nosotros tenemos la capacidad de garantizarle estabilidad jurídica a la gobernación para hacer un proceso de formulación de proyectos grande. Porque nosotros tenemos ya la capacidad de producir confecciones a gran escala nos estaban diciendo que ellos tienen un empresario que les ha dicho que le hagan los uniformes y son tres mil uniformes cada tres meses y no consiguen aquí en Bogotá quien se los haga. Nosotros generamos confiabilidad institucional y confiabilidad en calidad de producto.

El proyecto de Fortalecimiento de las Mini Cadenas Productivas es la respuesta a la línea estratégica de desarrollo económico de la Agenda de Desarrollo Local. Para esto ASOGAB es el operador del proyecto y es la empresa intermediaria en la comercialización.

Con respecto al proyecto del agua llevamos 20 años tratando de gestionar el acueducto y no lo hemos logrado. Hemos tenido avances fuertes en el tema jurídico porque hay condena contra el municipio por esa situación y este proyecto está enfocado a hacerle el seguimiento a las acciones judiciales que han dictado los tribunales para ver si se logra que se instale el acueducto o por lo menos si no se instala puede llegar al antecedente de que se destituya el alcalde por acto de mala conducta porque el incumplimiento de sentencia judicial acarrea varias cosas: 1. Que recibe sanción el funcionario para el desempeño del cargo público, es destituido del cargo 2. Puede enfrentar un proceso penal que se llama fraude a resolución judicial. La acción nuestra es hacer que esas sentencias judiciales de ejecuten tengan algún fin en concreto. Aquí confluyen muchos factores para que no haya acueducto 1. Que es enormemente costoso construir la infraestructura 2. Nunca ha habido voluntad política de solucionar el tema, ni por el gobierno municipal, no por el gobierno departamental, ni por el gobierno nacional.

Una de las tareas a largo plazo de ASOGAB es la incidencia política por eso hemos ubicado personas en las juntas de acción comunal, tenemos gente en la asociación de juntas, tenemos presencia en el consejo territorial de planeación, tenemos presencia en la mesa de política de desarrollo económico y tenemos presencia en la mesa de políticas publicas para la seguridad alimentaria en el municipio. Y pues tenemos cooperación con varias agencias internacionales. También vamos a hacer el foro de vivienda ASOGAB, Mercy Corps, Naciones Unidas para mirar cual es la posición del gobierno frente a los damnificados de las viviendas y qué garantías les van a dar, si una reubicación, cómo los van a reubicar y todo. Todo esto nos permite que la comunidad nos reconozca muy rápido. Nosotros todavía no tenemos un año de constituidos y ya somos muy conocidos. La alcaldía de Soacha es una alcaldía histórica en no atención a la comunidad, históricamente la alcaldía tiene mala relación con la comunidad. Entonces el alcalde no recibe la gente, no interlocuta con ellos, tiene unos funcionarios arrogantes, perezosos. No se le ve interés. La alcaldía si no está de cara a la comunidad no es alcaldía, una cosa es ser alcalde y otra cosa es poner la alcaldía al servicio de la comunidad.

Los proyectos del la agenda de desarrollo local quedaron en el plan de desarrollo, hemos podido hacerle seguimiento a unas pequeñas cosas porque aquí hasta para uno pedir

información es un complique completo con el alcalde. Si yo le pido información sobre como ejecutó el plan de desarrollo la información la entrega a los seis meses.

En el plan de desarrollo quedó un programa de salud que no se ha ejecutado. No sabemos en qué va. Quedó la obligación de la legalización de los barrios, que no sabemos nada y no se ha definido cuales barrios se van a legalizar. Quedó priorizado el tema de acueducto.

Hay mucha gente que hace proyectos interesantes en la comuna. APENSAR desarrolla una pequeña fracción de lo que nosotros planteamos en educación en la agenda de desarrollo local. APENSAR trabajo fuertemente el tema de educación de la niñez. Nosotros planteamos la técnica, tecnológica y profesional para la comuna IV. Incluso la asociación tiene un programa más ambicioso que es mandar por primera vez personas a la universidad en un gran programa masivo pero no lo hemos conseguido con la Alcaldía. Nosotros lo hemos conseguido con agencias de cooperación y vamos a mandar un número importante de personas de la comuna IV. El sábado tenemos una reunión con el Instituto Universitario Gran Colombiano. Con el SENA estamos trabajando, con Juan Bosco.

ASOGAB tiene 90 miembros y las mini cadenas son 175 unidades. Los estatutos de ASOGAB fueron una creación colectiva.

Experiencias con los hijos jóvenes

Zulay Rubio (Hija de Blanca Cecilia Rogeles), UTI 2, Comuna 4, Soacha

16 años

Marzo 26 de 2009

Cuando mi mamá empezó en el programa a mi no me gustaba que se fuera y me ponía brava con ella. Yo no entendía por qué tenía que estar saliendo tanto. Poco a poco empecé a ver el cambio en ella y su dedicación a esto.

Hoy en día puedo decir que estoy muy orgullosa de ella y ella es un ejemplo para mí. Yo la veo muy diferente, con muchos conocimientos, muy activa y muy importante en el barrio. Porque en el barrio a cada rato la buscan para que ella ayude y oriente a las personas.

Fanny Gonzáles, UTI 2 Comuna 4, Soacha

Marzo 26 de 2009

Fui representante de núcleo. Mi hijo de 13 años, al principio me decía “mami es que usted se va por allá y me deja, que salón comunal y que esa gente,” y yo?”. Y yo le decía entonces venga ayúdeme. Y el decía que no iba a ir por allá, que mejor me quedara con él en la casa. Pero poco a poco se fue calmando y al verme a mí activa empezó a ayudarme a colocar carteles para las reuniones e iba donde la gente a decirle de las reuniones. También mi hija de 25 años vio que yo me metía tanto que ella dijo “bueno yo le voy a ayudar” y se metió conmigo a trabajar en las mini cadenas.

Otra Señora en la grabación, Comuna 4, Soacha

Marzo 26 de 2009

En mi caso mi hija de 16 años fue la que me animó a mí. Ella venía trabajando en el proyecto de Naciones Unidas y ella salía a hacer encuestas y le fue muy bien. Y ella me contaba todo y yo la envidiaba, hasta que me metió a mí.

Ludovina Martínez, UTI 2, Comuna 4, Soacha

Ciudadela Sucre, Sector Los Pinos

Marzo 26 de 2009

Mis hijos me decían “Eso no sirve, es que usted siempre se la ha pasado en esas reuniones y después vuelve y queda en la casa encerrada, lo mismo que antes, como si nada, nosotros no vemos nada.” Ahora que ellos ven que esto no fue un cuento, que en realidad Naciones Unidas nos acompañó, ellos dicen: “ahora si se ve que recibió capacitación y que ha aprendido y ha cambiado el trato con nosotros”. Cuando ellos oyen nombrar a Naciones Unidas ellos dicen con orgullo “a mi mami la capacitaron allá”. Ellos poco a poco fueron viendo como fui cambiando yo, porque a mí antes me daba hasta pena hablar, yo no era capaz de intervenir, ni tomar la palabra ni nada.

II. Testimonios de no participantes

Nubia Medina, Barrio El Pozón, Cartagena (UTI 4)

Mayo 7 de 2009

Yo me retiré de DLAC porque estaba estudiando mucho y tenía tiempo.

Yo quedé decepcionada porque se hizo ese plan de desarrollo y se hicieron tantas cosas, hicimos por la salud, por la educación, nosotros veíamos a Pozón en 5 años, yo lo veía idealizado. Yo decía: verdad que lo que nosotros estamos plasmando hoy en este papel va a ser una realidad a futuro, si en cinco años las instituciones van a cambiar, la educación va a cambiar, para mis hijas incluso para mi misma. Yo voy a tener la facilidad de entrar a la universidad, todo va a ser diferente, se va a acabar un poco la pobreza, porque ya la gente va a cambia mentalidad”. Pero que pasó? Se hizo ese documento, se entregó y se archivo y está llenándose de polvo. Porque nada de lo nosotros hicimos en esa época se está llevando a cabo. Y han venido miles y miles de proyectos y lo mismo y vuelven nos dicen y nos reúnen para lo mismo. Pero si es que es lo mismo porque la problemática está ahí. O sea la salud sigue en la misma problemática, la educación sigue en lo mismo. Respecto al alcantarillado sigue en lo mismo. Supuestamente era tres años para que se llevara a cabo. Que dicen ellos, que porque llegó la lluvia. Que pasa entonces con las enfermedades, con los mosquitos. Yo formo parte del proyecto de mujeres ahorradoras y nosotros no estamos esperando a que nos llegue, tenemos nuestro negocio y sabemos que tenemos que seguir adelante solitas. Pero hay cosas que se nos salen de las manos, la salud, la educación, el medio ambiente son temas que dependen de las entidades y si las entidades no nos colaboran ya nosotras quedamos como de manos atadas.

III. Cogestores Red Juntos, Cartagena

Mayo 7 de 2009

Marilin Cuesta

La aceptación del co gestor ha sido más productiva en los territorios de desarrollo local a diferencia de otros sectores donde no hubo desarrollo local porque ahí le ha tocado más duro al co gestor convencer a la familia de que la estrategia Juntos es algo bueno para mejorar sus condiciones.

En los barrios de desarrollo local cuando tocamos las puertas de las casas, las familias ya saben y no desconocen lo que vamos a hacer. Mientras que en los otros sectores nos toca comenzar de cero con esas personas, empezar a educarlos sobre cómo va a ser el entrenamiento con nosotros, qué vamos a hacer con ellos, y es más difícil la aceptación en la comunidad. Ellos no están sensibilizados con respecto a la participación de la misma comunidad.

Los sectores de desarrollo local son más educados en cuanto a la participación. Esto tiene que ver con la educación que recibió la comunidad. Esto nos facilita la intervención de la misma familia porque ellos ya son capaces de buscar su propio desarrollo.

Hubo una convocatoria pública para el Diplomado de Gestión Social para el Desarrollo dirigido a formar líderes comunitarios que tuvieran la experiencia con el requisito de ser bachiller. Uno de los objetivos del diplomado era formar a los futuros co gestores sociales de la Red Juntos. A los primeros que invitaron fue a las personas que participaron en los grupos articuladores de barrios de DLAC. El diplomado duró 840 pero no sabíamos para donde íbamos porque no estaba establecido que nosotros que no éramos profesionales pudiéramos ser relesibles para la Red Juntos, porque en los requisitos para esto estaba ser profesional en áreas sociales y tener experiencia comunitaria. Es por eso que Cartagena es la excepción de todos los municipios donde hay Juntos, porque es el único que tiene bachilleres entre los co gestores. Se nos hizo un proceso de selección y se nos tuvo en cuenta el proceso de DLAC.

Cesar Barbur

Yo creo que la diferencia se debe a que la sensibilización que hubo en el proyecto del PNUD fue de mucha importancia. Yo soy un líder natural desde antes. Cuando llegó PNUD la gente estaba un poco reacia, empezamos a sensibilizarnos y ahí se logró la participación de mucha gente. Nuestro sector era incrédulo, había perdido la credibilidad en los otros líderes, en los líderes antiguos. La llegada del PNUD generó mucho desarrollo en mi sector porque la gente se capacitó y gracias a esto la gente empezó a creer más en la gente, en los líderes que nos estábamos formando.

Yo antes de DLAC tesorero de la JAL, secretario, conciliador. Actualmente soy Vice presidente de la JAC del sector de la Magdalena.

Anteriormente yo era un empírico, luego que vino PNUD yo me fortalecí más y me dieron más ganas de ser líder y luchar por mi sector. Este proceso me educó y me hizo salir de ser empírico a ser un líder con más aplomo con más seguridad. Anteriormente yo escuchaba y participaba entre bambalinas, no me atrevía, pero con el proceso empecé a entender más la política.

A partir de este proceso hubo gente nueva que se vinculó a las JAC y hubo gente nueva en las madres comunitarias.

Benito Montero

Desarrollo local hizo un trabajo de sensibilización y de construir confianza en todos los proyectos sociales que llegan, confianza en el Estado. Porque la gente había perdido la confianza en el Estado porque siempre llegaban hacían los proyectos y a la hora de ejecutar se iban para otro lado. La plata no sabían para donde salía. Cuando desarrollo local llega a estas comunidades comienza a construir eso, confianza. En otros sectores donde no hubo desarrollo local la gente sigue siendo la misma, no cree en el Estado y cuando nosotros llegamos ellos dicen “ya vienen con lo mismo, siempre lo mismo, preguntar y hacer encuestas y nunca hacen nada.”

En estos territorios se empieza de cero porque hay que comenzar a sensibilizar y a construir credibilidad en las personas. Esa es diferencia entre el uno y el otro. Cuando nosotros vamos a las comunidades que ya fueron intervenidas por desarrollo local ya las personas saben, han escuchado y hay proyectos de desarrollo local que se están ejecutando. De cierta manera desarrollo local hacía una parte parecida a lo que viene a hacer Juntos. Nosotros decíamos: “aquí a la gente no se le va a dar nada, que se le va a dar? Conocimiento”. Pero desarrollo local se articulaba con algunas instituciones para cuando llegó la etapa de formulación y gestión de proyectos, estas entidades fueran las que tomaran estos proyectos y ellos ejecutaran.

En los barrios que no han sido intervenidos las personas están como al acecho. Porque estos barrios no tienen credibilidad en el gobierno porque ellos tienen el resentimiento de no haber sido atendidos de haber sido burlados y ellos quieren hacer sentir esto en nosotros cuando llegamos. Esto genera inseguridad para nosotros. En los barrios que han sido intervenidos y sensibilizados y que han visto que los programas del gobierno si funcionan, entonces ellos piensan que nosotros llevamos un bien a la comunidad y ellos quieren cuidarnos.

Edwin Gonzáles

Fui representante de núcleo en DLAC. El liderazgo mío a través de PNUD se fortaleció mucho. En la actualidad me llaman para cualquier tipo de evento en el barrio.

Lo que yo veo es que las personas en los barrios de desarrollo local han abierto sus corazones, abrieron las puertas porque se ha hecho un trabajo de sensibilización a la participación.

La gente tiene un cambio porque se hizo un proceso con ellos. La gente antes no era tan fácil para reunirse y a través de desarrollo local empezamos a tratar con las personas y

empezaron a reunirse. De ahí a mi me dio facilidad de conformar frentes de seguridad y otros tipos de programas y actividades en la comunidad.

También es importante que hayamos sido participantes de desarrollo local porque ya nos conocen y entonces la comunidad nos responde más rápido a las convocatorias que les hagamos.

El proceso de elección democrático de los representantes de los núcleos fue muy formativo para nosotros y permitió que aparecieran nuevos líderes.

Donde hubo desarrollo local se encuentra que ya hay estrategias y proyectos formulados dentro de ese proceso y a esos proyectos les estamos haciendo seguimiento para que esos proyectos se den. Cuando nosotros llegamos como Juntos esos proyectos nos van a ayudar para que sean parte de la oferta para esas familias. Que lo que un día acá se habló y se dijo verbalmente y fue un papel si nosotros empezamos a trabajar como co gestores desde Juntos para que esos proyectos se den ahí van empezar a ser una parte importante para ellos.

Los líderes tradicionales vieron que a través DLAC se estaba levantando un semillero de nuevos líderes que iban a trabajar conjuntamente con ellos.

IV. Entidades locales y ejecutores

Circulo de obreros San Pedro Claver

Luis Carrascal

Entidad Comité Gestor, Cartagena

Febrero 27 de 2009

En las primeras reuniones en que PNUD convocó a las organizaciones de Cartagena para que Suellí mostrara la metodología que podía implementarse asistíamos más 37 instituciones. A partir de esas reuniones las organizaciones participamos como actores técnicos importantes en el desarrollo del modelo. Estudiamos el mapa de pobreza de la ciudad con Planeación Distrital para ayudar a identificar donde se debía focalizar la intervención. De aquí se hizo el mapa de pobreza más consistente de la ciudad.

El PNUD se llevó toda la autoría del proyecto y los vínculos políticos del proyecto no daban una expectativa amplia. El proyecto se fue cerrando alrededor de PNUD. Hubo demasiada prominencia de PNUD ante el proyecto. Esto generó una desbandada y cuando comienza la etapa de terreno no quedan más de 5 o 6.

La gestión política y de concertación con las organizaciones fue muy corta. Tanto la alcaldía como las organizaciones locales vieron su presencia muy disminuida aunque se que la esencia de la metodología era la convocatoria abierta. En la práctica lo que pasó fue que se suponía que había un equipo de gestores que eran socios de la estrategia pero todas las decisiones desde las más sencillas hasta las más importantes ya venían programadas desde Naciones Unidas.

Lo que se necesitaba era una presencia activa de la alcaldía en todo el proceso y no que se sintiera invitada. Como se sentía invitada mandaban funcionarios diferentes cada vez y ninguno sabía en donde iba el proyecto. La alcaldía puso unos recursos de 350 millones de pesos pero una cosa es encontrar una plata de la alcaldía y otra cosa es encontrar una presencia institucional permanente dentro del proyecto.

El Círculo de Obreros San Pedro Claver buscó crear unas respuestas anticipadas a la salida de DLAC. Anticipadas porque apenas estaba andando la metodología y nosotros veíamos que al final venía un callejón sin salida. Se utilizó la información generada en el diagnóstico de DLAC para hacer un proyecto piloto de RESA urbano sobre las zonas y las familias del proyecto DLAC en Cartagena. El programa RESA Urbano busca apoyar a la población más vulnerable fomentando la producción de alimentos para el autoconsumo, mediante el cultivo en solares, terrazas, patios y terrenos comunales. RESA se desarrolló durante un año de manera paralela a DLAC y benefició tres mil familias de DLAC. También se trabajó con FUPAD y USAID en un proyecto llamado “Procesos articulados de intervención Social - PAIS en Cartagena”, dirigido al apoyo de unidades productivas de las familias. Lo que se hizo fue focalizar familias de las zonas de intervención de DLAC y empezar a introducir esos componentes. Al menos 320 familias recibieron apoyos en dinero y en especie para el fortalecimiento de sus unidades productivas. Además 650 fueron entrenadas y capacitadas algún tema productivo.

Estábamos trabajando RESA con DLAC y llegó a nosotros la discusión del tema de Juntos. Cuando leímos unos de los borradores del documento CONPES nos dimos cuenta hacia donde iba a girar el gobierno nacional en materia de superación de pobreza. Trabajábamos muy de la mano con Mercedes Rizo, Sueli, Alfredo Yepes (Acción Social) y María Bernarda Pérez (Alcaldía) y nos visitó un delegado de Acción Social y decidimos crear un comité Ad-hoc para estudiar el tema de Juntos y para seguirle apostando al tema de desarrollo local. Sabíamos que teníamos que buscar una conexión entre lo que había estado arrojando ya como resultados evidentes DLAC y lo que debería ser una estructura más amplia de lucha contra la pobreza. Empezamos a imaginarnos como podíamos diseñar una estrategia que permitiera decirle al gobierno central “permítanos desarrollar un piloto de la estrategia Juntos.” En el borrador estaba previsto seleccionar 17 o 18 ciudades para el piloto. La incidencia nuestra de decirle a Bogotá que estaban reunidos en la ciudad el programa más ambicioso en materia de política social que es DLAC, RESA, la alcaldía y pedirles la oportunidad de expresar nuestro interés por traer la estrategia Juntos a Cartagena. El único actor operativo ejecutor de política éramos nosotros. Le decíamos a Acción Social que lo que hacíamos en Cartagena con DLAC de basarnos en las familias era lo mismo que Juntos planteaba en su metodología y eso nos daba el sentido de lo que Juntos quería hacer. Por esto este comité que era prácticamente el mismo de DLAC terminó siendo el principal motor para que Juntos llegara a Cartagena. Nuestra obligación era lógicamente utilizar toda la estructura metodológica y conceptual en las áreas de incidencia de DLAC para implementar la estrategia Juntos. Nos fuimos sobre la base del mismo mapa de pobreza de la ciudad. DLAC pudo haber tocado cerca de 45000 familias que son las 45000 Familias en Acción que hoy tiene la ciudad y Juntos debe dar cuenta este año de 18500 familias más 7500 del piloto son 26000, y el próximo año deberá dar cuenta de 45000 familias. Todas en el área de incidencia donde estuvo desarrollo local. Para nosotros

ha sido una guía permanente lo que construimos como mapa de pobreza en la ciudad de Cartagena y donde hubo desarrollo local para que allí estemos haciendo las intervenciones.

Los GAB eran la representación de los nuevos liderazgos y en ellos encontramos la fuente de personas para ser formadas como Cogestores Sociales de Juntos. De ahí salieron 115 personas como Cogestores Sociales de Juntos, que Acción social aceptó que no tuvieran que ser profesionales universitarios, como lo exige en las demás zonas del país, pero que sí tenía una gran experiencia en trabajo con la comunidad a través de DLAV

Cuando DLAC llegó a la segunda fase, estaba muy centrado en el proceso comunitario y muy pocas instituciones gravitaban alrededor de DLAC. Ahora las instituciones que aparecían al interior de DLAC eran más los actores locales, las instituciones que en el barrio tenían alguna oferta en concreto, con las cuales se llegaban a concertaciones para los procesos formativos.

Cuando uno hace un llamado debería dejar claro desde un inicio por qué te llamo y cual es el papel que aspiro que tengas en el llamado. Eso nadie lo tenía muy claro e incluso no lo tenía claro el modelo. En las discusiones del primer año había una apuesta entusiasta de mucha gente pero esa aparente unidad se resquebrajó cuando nos quitamos la máscara y muchas de las organizaciones dijeron que la expectativa era formar parte de la ejecución de algún proyecto o ser tenidas en cuenta por el programa en el momento de ser necesarias asesorías. Pero cuando llegaron recursos para esto se hicieron contratos a otras entidades distintas y allí se produjo una desbandada. Pero el comité gestor no era necesario porque el programa tenía su estructura administrativa. El comité gestor fue como una figura decorativa para que el modelo tuviera la presencia institucional que necesitaba.

Fundación Centro de Cultura Afro Caribe

Domingo de León

Nilson Magallanes

Entidad Comité Gestor, Cartagena

Mayo 8 de 2009

La entidad es liderada por el Padre Efraín Aldana y focaliza su intervención en la UTI 1.

Para nosotros es importante el diagnóstico que se logró en el proceso pero se tenía una expectativa de algo más. Hasta ahora no es claro cual ha sido el apoyo real del gobierno local pues no se ha visto qué el gobierno local haya desarrollado acciones concretas que estén definidas en las Agendas de Desarrollo local derivadas del proceso. Parece que la relación entre DLAC y la alcaldía se quedó sólo en el papel. Es el caso del presupuesto participativo que se fue por un lado y DLAC iba por otro.

Los proyectos formulados al final del proceso se quedaron escritos y faltó prever formas para adelantar por lo menos proyectos piloto.

DLAC dedicó muchos esfuerzos a la formación de líderes y hay que reconocer que el proyecto movilizó mucha gente en las comunidades y se visibilizaron nuevos liderazgos. Personas que antes no tenían nada que ver con el trabajo comunitario están ahora haciéndolo. Esto generó más movilización, más acciones populares. Por ejemplo en la UTI

1 se hizo una protesta contra la violencia de las pandillas y esto nunca se veía antes de DLAC. Se generó una gran claridad sobre lo diferencia entre acciones organizadas y acciones desorganizadas y el impacto que puede tener la organización.

Por otro lado, el nivel de apropiación del equipo ejecutor fue muy alto, de mucha entrega y fuerza. La comunidad se sintió acompañada y vio una luz de esperanza.

Sin embargo todavía se mantiene la desarticulación de las intervenciones sociales.

En la UTI 1 la participación de los jóvenes no fue muy representativa pero la de la mujer si porque el hombre en general no está en la casa pues trabaja.

Oficina PNUD-Alcaldía Distrital

Fidel García

Cartagena

Mayo 6 de 2009

Las tareas institucionales que recibí al llegar a esta coordinación fue hacer un nuevo barrido de los proyectos que quedaron seleccionados en las UTI. Había unos recursos en la alcaldía cerca de US 200.000 para financiar proyectos de esas UTI algunos de carácter económico y otros de carácter organizativo o de capacitación. Hasta hace dos semanas terminamos de entregar insumos para las unidades económicas de las UTI. De una lista de unas 60 se llegó a 40 y pico y finalmente se entregaron insumos para 37 unidades productivas.

Cuando estaban en el proyecto de desarrollo local se vio que las necesidades eran muchas y la plata que tenía la alcaldía no era mucha entonces se vio una oportunidad para aportar los recursos de la alcaldía a una propuesta de Fundación Coosalud al Fomipyme dirigida a apoyar las iniciativas productivas de los territorios de DLAC. Ese fue el acuerdo que hizo PNUD a Coosalud, que se presentara a Fomipyme y la contrapartida era la plata que tenía el distrito en el PNUD para invertir en DLAC. Pero apareció una gran dificultad con eso y fue que el Fomipyme se demoró mucho para aprobar la propuesta, para hacer el desembolso y además le exigían Fundación Coosalud que la contrapartida no podía ser entregada de una vez sino cuando el proceso lógico del proyecto indique que están en la etapa donde se le deben transferir los recursos a las unidades económicas. Pero nosotros no podíamos esperar porque el convenio entre PNUD y alcaldía se iba a cerrar y ya se cerró, y porque esa es plata pública y no podíamos esperar. Ahí no hubo coherencia entre los dos ritmos. A esas unidades productivas ya se les entregaron materiales, materias primas, equipos.

El segundo semestre del año pasado hasta diciembre, se contrató a una persona para que volviera a revisar los proyectos de DLAC para ver si todavía estaban funcionando. Como hubo un desfase tan grande muchas unidades económicas se desaparecieron.

A los demás proyectos se les entregó también lo que habían priorizado. Ese fue un proceso también lento porque hubo que cotizar, que la alcaldesa firmara las cuentas y la alcaldesa se demoró tres meses para firmar.

Hubo un cambio de orientación institucional demasiado brusco al interior del PNUD que terminó afectando el impacto del proyecto y lo afectó bastante porque estas estrategias de desarrollo local requieren convergencia y continuidad para que puedan tener el efecto esperado. Que se capacitó mucha gente, si pero lo mismo dice Fundación Corona, lo mismo dice Minuto de Dios, eso es lo que hace la alcaldía capacitar. De pronto aquí se vio una movilización y una apropiación importante pero no se sostuvo el proceso y no se le dio continuidad. Por un lado el proyecto trabajó bajo un supuesto político que no se dio y es que con la llegada de la nueva administración esta iba a asumir la estrategia de DLAC y la iba volver una estrategia pública pero eso no ocurrió. Lo que la alcaldía dijo es voy a crear Pedro Romero que es una extensión de la Red Juntos. Ese fue un gran golpe y el otro fue el cambio de orientación del PNUD. Eso no estuvo bien, eso no es serio. El PNUD dijo nosotros no trabajamos en desarrollo local creemos que eso tiene que hacerlo es el Estado, nosotros lo que trabajamos es en políticas públicas, en cooperación técnica. Eso no está mal pero esos cambios institucionales de un día para otro no son buenos. Debería haber una orientación institucional de querer transferir la estrategia de DLAC al distrito pero que eso fuera una intención. Desde el diseño mismo del proceso no se pensó como hacerle traspaso de una estrategia que manejaba una entidad de cooperación a un distrito. Porque ahí hay que tener en cuenta la legislación, los procesos mismos de gestión pública que son diferentes. Había que acompañar esas dos lógicas y eso no se pensó bien. En Cartagena no hay una sociedad civil fuerte que trabaje independiente del gobierno local, la sociedad civil es precaria y esto hace que este tipo de estrategias no sean sostenibles en la ciudad. Si PNUD institucionalmente toma la decisión de no seguir acompañando esa estrategia se pudo haber pensado en otros cooperantes. Pero una estrategia de desarrollo local no puede durar 2, 3 o 4 años, esto tiene que ser un proceso sostenible y necesariamente para poder dar los impactos que se pretendían tenía que articularse al distrito, el distrito tenía que soportarlo.

Yo me imaginaría que por ejemplo estas nuevas formas de organización como la red de desarrollo local pudieran ser nuevas formas organizativas que el distrito apoyara desde la política pública. Pero el distrito apoya las juntas de acción comunal, los grupos de jóvenes, los grupos de afros, las cuestiones de mujeres. Pero ninguno de esos procesos responden a un proceso de formación como se hizo en desarrollo local. Aquí no sólo hay un proceso de formación sino de construcción de identidad local que eso lleva tiempo y estos otros grupos no lo tienen. El distrito pudo potenciar ese tipo de ejercicio. Si el distrito asume la estrategia de DLAC eso significa que Red Juntos era una línea de una estrategia de desarrollo local pero no era todo y Pedro Romero hace que Red Juntos es todo y es nada. El tema de fortalecimiento organizativo no lo trabaja Red Juntos porque ahí no se pretende movilizar a la gente sino darle el subsidio. Red Juntos es un política de individuos y no de comunidad y la pobreza que tiene Cartagena requiere que se active socialmente a la comunidad. Yo pienso que se debió pensar en una fase de transición que es cuando se transfiere a los actores institucionales y a los actores comunitarios que se han institucionalizado. Aquí no hubo esa fase.

En una fase de transición hay que institucionalizar el proceso y la pregunta es desde donde se institucionaliza desde sólo el gobierno local o se crea una instancia mixta donde este el gobierno local y estén las instancias de la comunidad. El tema del financiamiento, esa plata se tiene que seguir moviendo. El tema de formación de capital social.

El año pasado hubo presupuesto participativo y se creo el fondo de 5 mil millones por año. Pero no se pensó que eso tiene que tener una estructura organizativa. El año pasado no ejecutaron un peso y eso que todavía está enredado.

Acción Social

Alfredo Yépez

Director Unidad Territorial

Cartagena

Mayo 7 de 2009

Al principio había mucho escepticismo con el proyecto del PNUD.

El programa dejó una intervención en materia de formación que produjo:

- Comunidades empoderadas
- Comunidades organizadas
- Admitir los problemas
- Admitir que la solución es parte también de la comunidad
- Generó liderazgo
- Pertenencia
- Cambio actitudinal
- Cambios en los liderazgos familiares de las mujeres
- Mujeres proactivas en lo comunitario
- Potencialización de los jóvenes

Este trabajo se logró con gente que no tenía ninguna formación y no tenía sueños y lo que dejó fueron mujeres que cambiaron su vida y jóvenes con ilusión de desarrollo.

El gran legado es la participación y la creación de Agentes de cambio responsables de su propio desarrollo. Se generó conciencia de que hay que dar para recibir.

DLAC fue un gran aporte para focalizar e implementar otros programas con RESA y Red Juntos.

La gran falencia de DLAC fue que no hubo una estrategia clara de generar y apoyar proyectos productivos y falta concatenación para definir el apalancamiento para que estos proyectos se terminaran, conectarlos con fuentes de financiación.

El proyecto debería darse una segunda oportunidad para articular mejor la participación con la generación de ingresos. No para pedir sino para proponer estrategias de generación de ingresos.

Otro de los logros fue la Red de Desarrollo local.

Secretaría de Planeación
Alcaldía de Cartagena
Merlis Cerrato
Coordinadora Plan de Desarrollo
Mayo 6 de 2009

Soy economista y vivo en la UTI 3, Barrio Los Santanderes. Formo parte de un equipo de 5 profesionales que hacemos seguimiento y evaluación al plan de desarrollo del distrito, a sus programas, proyectos, metas y estrategias. También hacemos parte de la formulación del plan. Cada uno de nosotros tiene unas Secretarías a las cuales le toca hacerle vigilancia y control de que la metas del plan de desarrollo se lleven a cabo. Pertenece a la unidad de inversión pública de una vez hacemos los cruces presupuestales para ver que efectivamente el dinero del distrito de esté ejecutando dentro de los marcos establecidos por la ley. También tenemos relación con el banco de proyectos y hacemos seguimiento de los proyectos que estén ahí radicados.

Participé en el proyecto de desarrollo local desde sus inicios desde la alcaldía en el gobierno anterior. Soy una de las personas que organizó parte de la base del Sisben para poder mirar cuales eran las áreas más necesitadas que se podían incluir en el proyecto. Se trató de escoger los pobres históricos de la ciudad. También hice parte de la construcción de la metodología. Se definieron las áreas dentro de cada localidad. Pienso que el proyecto fue muy interesante, se lograron ciertos objetivos, por lo menos descubrir o crear nuevos líderes a parte de la base comunera: juntas de acción comunal, asociaciones de juntas de acción comunal, asociaciones de vivienda. Igual en ese momento yo era presidente de la junta de acción comunal del Barrio Los Santanderes.

Las 3 localidades son muy distintas. Las casas son distintas, la forma de pensar es distinta y la forma de interactuar de la gente. Se lograron cosas muy interesantes, fue muy interesante en la etapa 1 ver a la gente asistiendo a las reuniones en las horas de la noche en plena época de invierno con todo el pantanero, fue bastante interesante ver la movilización de la gente tratando de buscar pertenencia a su nuevo proyecto. Creo que fue una construcción de tejido social bastante interesante. También fue interesante la vinculación de las organizaciones que se vincularon al proceso, el SENA con los LEO, la vinculación de universidades al proceso. Algunas juntas de acción comunal primero fueron temerosas de los nuevos liderazgos pero después ingresaron al proyecto. Las iglesias también apoyaron el proyecto. Fue muy importante darle la oportunidad a la gente de conocer y mirar que su calidad de vida puede mejorar a través de la participación.

Le critico al proyecto la manera de conseguir cosas tangibles en el sentido de que un proyecto no solamente debe construir tejido social sino que también debe dejar unas realidades y muchas comunidades esperaban conseguir infraestructura educativa o de salud. Sabíamos que era bien complicado porque había que hacer unas alianzas muy fuertes para que pudieran entrar unos donantes a hacer eso.

Cuando empezó DLAC el plan de desarrollo de la administración Curí ya estaba avanzado. Lo que se hizo fue que dentro de ese marco se trabajó por primera vez presupuesto participativo. Se hicieron alianzas entre PNUD/DLAC y la alcaldía. El equipo de desarrollo local hizo la convocatoria, los líderes de las UTI llevaron sus propuestas y de ahí

salió el primer listado de propuestas que se llevó a cabo. A través de participación comunitaria con los presupuestos de desarrollo local se consiguieron algunos proyectos pero a la fecha no se han terminado de realizar no por problemas presupuestales sino de tipo jurídico en la alcaldía. El presupuesto participativo está amarrado en la alcaldía a unos rubros presupuestarios que son de tipo específico. Resulta que ese presupuesto participativo era manejado por la secretaría de participación ciudadana pero después se le dio esa orden a los alcaldes locales pero ellos dejaron vencer los términos y cuando un presupuesto pasa de un año a otro hay problemas de la vigencia para hacer la ejecución. En estos momentos los proyectos no se han realizado porque hay ese problema de un año a otro y a pesar de que las disponibilidades presupuestales existen y deben ser ejecutados, la alcaldesa no tenía facultades para mover ese dinero porque el consejo no se las había dado. Hace 15 días el consejo autorizó al fin para poder mover ese dinero y no sólo con la plata del presupuesto participativo sino también paso con las platas de los fondos de desarrollo local que es la plata que manejan las juntas administradoras locales. Lo otro es que algunos proyectos no fueron aprobados por su la secretaría de planeación o por la oficina del DADIS por falta de viabilidad técnica y financiera y se tuvieron que devolver a la comunidad para ser revisados. Esto es lo que ha pasado con relación a los proyectos que buscaban presupuesto del distrito. Sé que se realizaron otros proyectos con otras alianzas para capacitaciones dirigidas a proyectos productivos.

Con relación a algunos proyectos que se presentaron a la administración de la doctora Pinedo, las agendas se tuvieron en cuenta. La línea del plan de desarrollo que tiene que ver con el diagnóstico, se tomaron en cuenta los diagnósticos locales que se hicieron en cada UTI. Incluso muchos de los líderes fueron a las convocatorias e incluyeron sus proyectos y algunos quedaron insertos, en algunos casos con otros nombres pero en el fondo lo mismo. En esta administración las cosas de han dado lentamente pero estamos esperando para poder seguir trabajando.

El proyecto que tiene que ver con la ampliación de la UPA de ternera es un proyecto que ya tiene viabilidad técnica y financiera y se va a llevar a cabo. En general todo lo que tuvo que ver con la red pública de salud que de alguna ya estaba garantizado por el fondo de desarrollo local y presupuesto participativa que necesitaba un impulso de parte de la administración. ECOPETROL también aportó una parte de dinero para financiar el proyecto.

A través del SENA, se hicieron los “Laboratorios Empresariales y de Organización Social” (LEOS), que un proceso de capacitación productiva en el que participaron 200 personas y de ahí salieron 13 micro proyectos productivos. También se hicieron diferentes experiencias y gestiones con instituciones privadas para buscar créditos y capitales semilla para unidades productivas.

El programa Pedro Romero nace bajo la estrategia Juntos y recibe dineros de Juntos. Toma de desarrollo local la orientación de superar la pobreza y algunas también recoge la focalización territorial de desarrollo local en algunas de las UTI con especial énfasis en la UTI 2. DLAC construye tejido social, mientras que Pedro Romero es un programa asistencialista. El asistencialismo no rompe pobreza, pobreza se rompe bajo otras condiciones. Sin embargo en estos momentos hay que hacerlo de esa manera porque está

bajo Red Juntos que pone la mayoría de los recursos. Se debe buscar a través de otras estrategias que tiene el distrito sacar a la gente de esa trampa de pobreza. DLAC no hacía eso, lo que hacía era buscar que las personas y comunidades tuvieran las herramientas necesarias para que mañana pudieran pelear sus derechos y de alguna manera garantizar que pudieran romper la trampa de pobreza. Desde ese punto de partida son distintos.

Este gobierno arrancó con ajustes, y el programa bandera del gobierno es Pedro Romero. En una ciudad que maneja unos índices del 74%, estos programas requieren demasiada inversión. Los niveles de educación están blindados pero se requiere inversión en calidad. El primer año de todo gobierno es un gobierno de ajuste. Por mucho que el gobernante quiera no alcanza para poder implementar y mucho menos si se presentan problemas jurídicos que es muy normal que se presenten al inicio de todos los gobiernos. El gobierno arranca a construir su plan de desarrollo y trabaja con el presupuesto ajeno. Tiene personal nuevo, proyectos nuevos, tienes que crear líneas de base y mientras se ajusta, un gobierno se va hasta octubre del primer año. La plata de la nación está bloqueada porque hay que reportar una cantidad de cosas. Son ajustes que se dan lentamente. Pedro Romero realmente empieza en octubre de 2008. Esto es complicado y no se le puede pedir a esta administración que a este momento esté a plena capacidad. En el segundo año es cuando realmente se empieza a sacar proyectos. Con respecto a DLAC yo creo que si se han retomado los temas y tan importante a ha sido la participación de la comunidad para esta administración que el plan fue totalmente abierto. Es la primera vez que en Cartagena se hace un plan tan abierto. A nosotros los funcionarios nos tocó ir casa por casa invitando a la construcción del plan, fue una construcción masiva. Se hizo con la metodología de trabajo de la metodología de DLAC porque las mismas personas que trabajaron en DLAC estuvieron dentro del proceso de construcción del plan de desarrollo del distrito, y la metodología fue un aporte que se hizo y la trabajaron ellos. Las tres coordinadoras de DLAC participaron en el proceso junto con los participantes de la última fase de desarrollo local. Entonces al ser Pedro Romero limitado por los lineamientos de la Red Juntos no puede tomar todo lo que salió de desarrollo local. Pedro Romero lo que hace es ceñirse a esos lineamientos y poner plata para cubrir más gente.

Además el mismo distrito está en pleno desarrollo de políticas públicas. Eso también hace que las cosas sean más lentas. En este momento el distrito está construyendo cuatro políticas públicas que son la de niñez y adolescencia, la de juventud, la de discapacitados y la de mujer que ya fue lanzada. Está prácticamente en pañales y de ahí salen los nuevos proyectos articulados para poder empezar la ejecución.

Yo pienso que las intenciones de la administración a lo largo del tiempo han sido darle participación a la gente y creo que para rescatar de DLAC de lo que yo puedo percibir no sólo como funcionaria sino como comunal, que estuve dentro del proceso desde el inicio fue la construcción de tejido social en personas que no estaban en el tejido social eso fue muy interesante sobre todo por los jóvenes aquí es muy difícil que un joven haga parte de una dirigencia cívica o que se interesen por problemas de comunidad. Con DLAC se consiguió que los muchachos se lograran interesar, tuvieran conocimiento y se les diera una herramienta para hacer participación ciudadana.

Reynaldo Manjarres
Alcalde Local Localidad 2
Cartagena
Mayo 8 de 2009

Cuando empezó el programa yo trabajaba en FUNCICAR, que fue una entidad socia del proyecto.

Percibo dos logros importantes del programa. Por un lado la gente desarrollo un liderazgo impresionante y se desarrollaron nuevos liderazgos. Por ejemplo los cogestores de Juntos son de DLAC, en las juntas de acción comunal hay nuevos líderes y líderes antiguos transformados, hay más liderazgo juvenil y se generaron otros espacios de formación en democracia y en participación. Por otro lado se generó un nivel alto de organización de la comunidad a través de nuevas asociaciones, grupos de vecinos, veedurías ciudadanas. La concepción de lo colectivo se ha fortalecido en los territorios DLAC y hay una mejor interlocución con lo público. En los barrios que no tuvieron DLAC lo que se oye de la gente son puras quejas.

El modelo de intervención de DLAC es genial pero no se han visto realidades porque no ha habido voluntad política y también se ha encontrado problemas con la viabilidad de los proyectos formulados. No se ha transformado la realidad de la comunidad.

Hay una falta de recursos para la ejecución de los proyectos y además no ha habido coincidencia con los tiempos institucionales del sector público.

Otro punto es que durante el proceso la presencia de los funcionarios de la alcaldía fue muy poca y no asistían a las reuniones. En este proceso deberían estar presentes todos los secretarios del despacho sobre todo durante la fase 3.

En realidad en la formulación del plan de desarrollo se tuvo muy en cuenta los PEP y las Agendas de desarrollo local de las 4 UTI y estos sirvieron como documentos de trabajo pero en el plan de desarrollo se definieron líneas gruesas. Sin embargo en la práctica DLAC propone una cosa y el gobierno propone otra.

En general salieron varios proyectos pequeños de diferente tipo. Del trabajo de presupuesto participativo se definieron algunas obritas pequeñas pero aún ahí se ha demorado por el paso de los recursos de la secretaría de participación a la secretaría de gobierno.