

# Modelo de intervención de la Fundación Social: caso localidad de Kennedy\*

Carlos Arturo Grosso Rincón\*\*

75

## Palabras clave

Fundación Social, intervención social, desarrollo integral local, proyectos sociales, economía social

## Clasificación JEL

N36, R13, A13

## Resumen

Este artículo se plantea como un estudio de caso, cuyo propósito se orienta en conocer los procesos de intervención que ha venido adelantando la Fundación Social (FS) en la localidad de Kennedy (Bogotá D. C.), unidad de planificación zonal (UPZ) Patio Bonito, a través de uno de sus instrumentos: los proyectos sociales directos. Dicha intervención se remonta al año 2001, fecha en la cual la entidad inició su acercamiento a este territorio y culmina en el año 2010. Para adelantar el proceso, la FS define unos lineamientos enmarcados en lo que denomina el modelo de “desarrollo integral local” (DIL). El artículo describe dicho modelo, las diferentes fases que se ejecutaron para su aplicación en la zona, la forma como se percibe la intervención desde la visión de algunos actores y la nueva lógica de intervención que desde el año 2011 asume la entidad en las localidades de Bosa y Kennedy, a través de la agenda interlocal de desarrollo. Se concluye sobre la exitosa labor que desempeña la entidad en la zona y la manera como contribuye a fortalecer procesos organizativos y de gestión.

---

Cómo citar este artículo: Grosso Rincón, C. A. (2014). Modelo de intervención de la Fundación Social: caso localidad de Kennedy. *Equidad & Desarrollo* (21), 75-96.

---

Fecha de recepción: 14 de octubre de 2013 • Fecha de aceptación: 28 de febrero de 2014.

\* El autor agradece a la estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Piloto de Colombia, Ana María Ramírez, quien participó en el desarrollo de la investigación, en especial en la aplicación de encuestas y en el procesamiento de la información. Esta información también sirvió de base para su trabajo de grado. Así mismo, extiende sus agradecimientos al equipo de trabajo de la Fundación Social, regional Bogotá, por su apoyo y sus valiosos aportes al trabajo realizado. El documento es producto de una investigación adelantada para el Grupo Desarrollos Humanos, Educativos y Organizacionales (DHEOS).

\*\* Administrador público. Magíster en Planeación Socioeconómica. Docente e investigador de la Universidad Piloto de Colombia, Bogotá, Colombia, y la Escuela Superior de Administración Pública, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: cargrossor@yahoo.com.

## Intervention Model by the Social Foundation: Kennedy Locality Case

### Abstract

This paper is presented as a case study, the purpose of which is to understand the intervention processes developed by the Social Foundation (SF) in the Kennedy locality (Bogota) through one of its instruments: direct social projects. Such intervention goes back to 2001, when the company began its approach to this territory, and ends in 2010. In order to speed up the process, the SF defines some guidelines framed in what they call *integrated local development model*. The paper describes such model, the different phases that were executed for its implementation in the area, how the intervention is perceived from the perspective of some actors and the new intervention logic assumed by the entity in the Bosa and Kennedy localities since 2011, through the interlocal development agenda. A conclusion is drawn about the successful work performed by the entity in the area and how it contributes to strengthening organizational and management processes.

### Keywords

Social Foundation, social intervention, integrated local development, social projects, social economy

## Modelo de intervenção da Fundação Social: caso da localidade de Kennedy

### Resumo

Este artigo se propõe como um estudo de caso, cujo propósito é conhecer os processos de intervenção que vem sendo realizado pela Fundação Social (FS) na localidade de Kennedy (Bogotá D. C.), através de um de seus instrumentos: os projetos sociais diretos. Esta intervenção se remonta ao ano de 2001, data na qual a entidade iniciou a sua aproximação a este território e culmina no ano de 2010. Para realiza o processo, a FS define unos lineamentos marcados no que denomina *modelo de desenvolvimento integral local*. O artigo descreve este modelo, as diferentes fases que se executaram para sua aplicação na zona, a forma como se percebe a intervenção a partir da visão de alguns atores e a nova lógica de intervenção que desde o ano de 2011 assume a entidade nas localidades de Bosa e Kennedy, através da agenda interlocal de desenvolvimento. Conclui-se sobre o bem-sucedido trabalho desempenhado pela entidade na zona e a maneira como a mesma contribui para fortalecer processos organizativos e de gestão.

### Palavras chave

Fundação Social, intervenção social, desenvolvimento integral local, projetos sociais, economia social

## Introducción

La Fundación Social es una entidad civil, sin ánimo de lucro, de utilidad común, de carácter fundacional creada en 1911 por el padre José María Campoamor, sacerdote jesuita español. Su misión es contribuir a superar las causas estructurales de la pobreza en Colombia, para construir una sociedad justa, más humana y más próspera. Para lograr este propósito, la entidad cuenta con tres instrumentos: las empresas, los proyectos sociales directos y el macroinflujo.<sup>1</sup>

77

Este documento da a conocer el modelo de intervención que utiliza la Fundación Social (FS) a través de los proyectos sociales directos (PSD) y la incidencia que estos tienen en las comunidades donde se desarrollan. Se toma para el caso la unidad de planificación zonal (UPZ) Patio Bonito, ubicada en la localidad de Kennedy de Bogotá.

Desde el punto de vista metodológico, el artículo describe el proceso de intervención de la FS durante el periodo 2001-2010. Se hace revisión de textos e informes elaborados por la FS y de investigaciones y diagnósticos realizados en la localidad por diferentes entidades. La información primaria se obtuvo mediante entrevistas realizadas a algunos colaboradores de la FS (regional Bogotá) y la aplicación de encuestas a miembros de organizaciones sociales que hacen presencia en la UPZ.

En el contenido, se referencia el modelo de intervención institucional con sus correspondientes fases y la manera como estas se implementaron históricamente en el territorio seleccionado (2001-2010), desde la llegada hasta la transición. Luego se efectúa una breve descripción de la UPZ Patio Bonito y se reseña la forma como algunos miembros de las organizaciones sociales que hacen presencia en la zona, perciben la labor que desarrolla la FS y las dinámicas que se generan en torno a esta, como elementos que contribuyen a mejorar condiciones de vida y a fortalecer sus procesos organizativos y de gestión.

Por último se menciona la nutrida presencia institucional (pública, privada, académica y de carácter no gubernamental) en la zona y su relación con la FS. Además se describe de modo sucinto la manera como en la actualidad, a partir de una decisión tomada en el año 2011, la FS reorientó su dinámica de intervención

---

1 Véase: <http://www.fundacion-social.com.co/>.

en espacios más amplios y menos focalizados (localidades de Bosa y Kennedy), por medio de la denominada agenda interlocal para el desarrollo.

78 El proceso deja como resultado el análisis de un caso exitoso, mediante la utilización de un modelo de intervención llevado a la práctica cotidiana por un equipo de trabajo comprometido con una encomiable labor, que puede replicarse en otros escenarios.

## Contexto general

La FS se circunscribe a lo que en teoría se conoce como una fundación empresarial (FE):

Las FE han establecido diferentes modelos de relación con las empresas. Desde el más común del aporte para un patrimonio inicial o los aportes continuos de las empresas creadoras, hasta la creación de empresas por la propia fundación para generar rendimientos para sus programas sociales, o la participación de la fundación de un porcentaje de las acciones de la empresa promotora (Villar, 2001, p. 73).

Una de las maneras como se constituyen las FE (y la más común), surge desde el interés de la empresa privada (en especial la gran empresa), por involucrarse en la búsqueda de soluciones a las necesidades y problemáticas sentidas por la sociedad. Algunas de estas FE pretenden generar iniciativas asociadas a la responsabilidad social empresarial (RSE). Este es el caso de fundaciones como Corona, Alpina, Éxito, Promigás, entre otras, las cuales son financiadas por las empresas privadas que las crean y actúan desde ciertos lineamientos de política institucional.

Otra modalidad de constitución de las FE es la entidad sin ánimo de lucro (para el caso la fundación), que por iniciativa de sus creadores se constituye legalmente como tal, define su propia estructura organizacional, su misión, sus líneas de trabajo, y en torno a esta, se crean empresas de carácter privado con el propósito de producir bienes y/o servicios que generen rentabilidad y excedentes, los que se destinan a la financiación de las actividades asociadas a la función misional de la fundación creada. Este es el caso de la FS.

No obstante, para el común de las personas es difícil entender lo que, desde el punto de vista empresarial es la FS:

Esta singularidad hace que la FS sea una organización que difícilmente encaje en las tipologías teóricas convencionales que suelen distinguir entre organizaciones privadas o públicas, organizaciones privadas sin fines de lucro y con fines de lucro y las denominadas empresas sociales” (Dávila, Grisales y Schnarch, 2011).

“La FS ha sido una institución que busca generar, a través de organizaciones empresariales de diverso tipo, excedentes para poder realizar la obra social...” (FS, 1996, p. 16). Este es uno de los elementos esenciales que caracteriza el quehacer de la entidad, en donde lo económico es un medio para alcanzar su gran propósito: contribuir en la erradicación de las causas estructurales de la pobreza.

A partir del contexto institucional descrito, el documento se centra en conocer el modelo de intervención que aplica la FS a través de uno de sus instrumentos: los PSD y la incidencia que estos tienen en las comunidades donde se desarrollan, tomando para el estudio la UPZ Patio Bonito, situada en la localidad de Kennedy de Bogotá D.C.

En el marco de la ejecución de dichos proyectos, la FS emplea cuatro estrategias: el trabajo directo con los pobres; la incidencia en la política pública; los procesos de concertación, alianzas y redes, y la construcción de conocimiento (FS, 2011).

Los PSD consisten en un trabajo directo con personas en situación de pobreza, que propende por la creación de condiciones de desarrollo y la generación de entornos institucionales y políticamente adecuados, para ayudar a superar las causas constitutivas de la pobreza en Colombia.

Los proyectos operan en dos grandes líneas estratégicas: a) desarrollo integral local (DIL), cuyo objetivo es involucrar a las poblaciones vulnerables de un territorio en procesos integrales de desarrollo local y construcción de la paz y b) promoción de los derechos humanos, que se plantea influir en las políticas públicas sobre estos temas y suscitar la formación y la participación de las personas en la generación de la paz y el ejercicio de la democracia.

El modelo de intervención directa que la FS emplea, es fruto de la experiencia en sus diferentes frentes de trabajo y a lo largo de la historia —en especial desde finales de los años ochenta—. En la FS han participado de forma activa profesionales de diferentes campos del conocimiento, sobre todo de las ciencias sociales. Las experiencias de la localidad Ciudad Bolívar en Bogotá D.C. y de la Comuna 13 en Medellín (en la década de los noventa), evidencian resultados que aportan al

modelo de intervención de DIL, que se utilizó en el trabajo llevado a cabo en la UPZ Patio Bonito.

80 El DIL como estrategia de intervención se plantea como un modelo que surgió con fuerza a partir de la experiencia piloto de Medellín, en el que se involucra el concepto de desarrollo a partir de cuatro categorías:

[...] la construcción de lo público a través de un proyecto colectivo, el fortalecimiento del capital social: robustecer el tejido social entre los diferentes actores, el fortalecimiento del capital humano y el empoderamiento de los actores involucrados y el fortalecimiento del capital institucional como medio para promover la autonomía de los procesos (Dávila *et al.*, 2011, p. 189).

En el ámbito de lo expuesto, resulta de especial interés estudiar la manera como la FS ha logrado resultados significativos mediante sus procesos de intervención, a partir de un modelo muy particular, en el que la casa matriz crea empresas privadas<sup>2</sup> que generan lucro. Los excedentes que estas producen en función del logro de su misión, se usan para “superar las causas estructurales de la pobreza en Colombia, para promover la construcción de una sociedad más justa, más humana y más próspera” (FS, s. f.).

Para orientar el desarrollo del documento se traza el siguiente gran interrogante: ¿cuáles son las particularidades del modelo de intervención que utiliza la FS a través de los PSD y cómo se percibe esta labor por parte de las organizaciones sociales presentes en la localidad de Kennedy (UPZ Patio Bonito)?

## Metodología

Para analizar el modelo de intervención directo que la FS ejecuta en la localidad de Kennedy (UPZ Patio Bonito), metodológicamente se procedió teniendo en cuenta la revisión documental de diferentes escritos sobre la FS, donde se muestra la experiencia institucional y el marco conceptual que sustenta la propuesta. Se investigaron libros, informes de labores, cartillas y textos de recuperación de experiencias. Por otra parte, se hicieron algunas entrevistas formales e informales

---

2 En el año 2011, las empresas que conformaban la FS eran: Banco Caja Social, Fiduciaria Colmena, Vida y Riesgos Profesionales Colmena, Construcciones Deco Ltda., Promotora de Inversiones y Cobranzas S. A. y Servir.

a los profesionales de la FS regional Bogotá, para conocer su testimonio en relación con el trabajo directo que se adelanta con la comunidad.

La información primaria se obtuvo mediante la aplicación de entrevistas dirigidas a algunos actores que hacen presencia en la zona, en particular líderes o representantes de organizaciones sociales. Para la elaboración del formato de entrevista se contó con el apoyo del equipo de trabajo de la FS (regional Bogotá).

La labor de la recolección de la información se acordó previamente entre el equipo de trabajo de la FS y las personas preseleccionadas para la aplicación de los instrumentos. Estratégicamente las encuestas se suministraron a grupos e individuos y se usaron diferentes recursos como reuniones y eventos para asegurar una nutrida asistencia.

La información recolectada fue el insumo clave para obtener los resultados que muestran la manera como las organizaciones sociales perciben la intervención de la FS, y las relaciones que se tejen en torno a las labores sociales que allí se realizan.

## Acerca de la zona de intervención

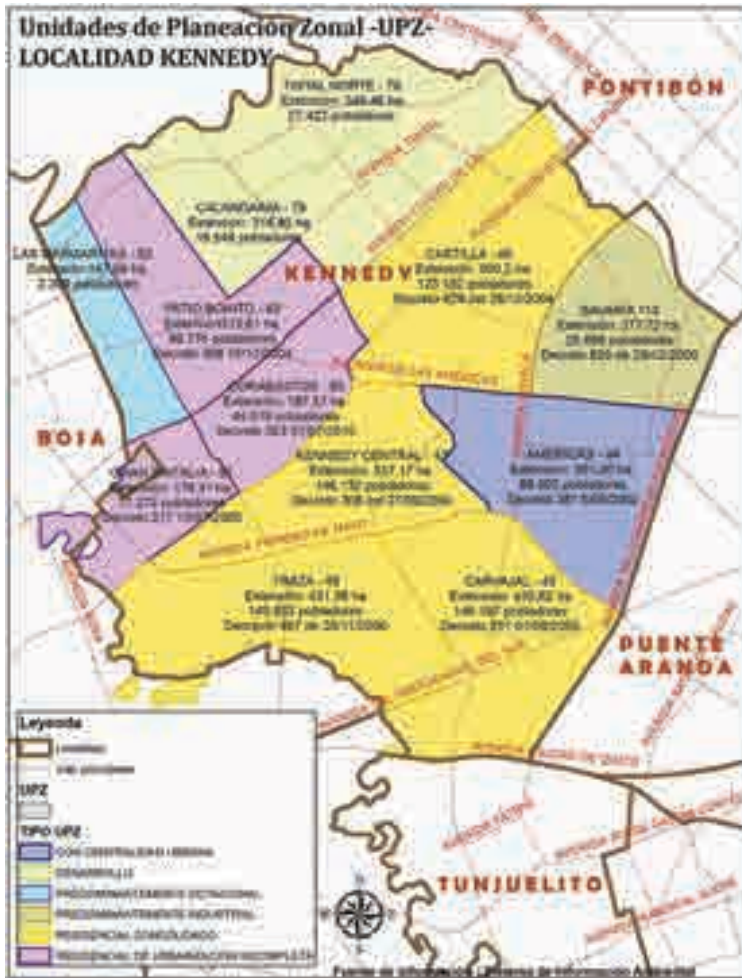
La localidad de Kennedy se ubica al suroccidente de la ciudad de Bogotá D.C. Es una de las veinte localidades de la capital de Colombia (la octava) y es considerada, junto con la localidad de Suba, la zona más populosa de Bogotá. Su población es de 1.042.080 habitantes según proyecciones de la Secretaría Distrital de Planeación (s. f.), lo que representa cerca del 12 % del número total de ciudadanos de la capital.

Limita por el norte con la localidad de Fontibón y el municipio de Mosquera, al sur con las localidades de Bosa, Ciudad Bolívar y Tunjuelito; al oriente con la localidad de Puente Aranda y al occidente con la localidad de Bosa. En la actualidad se divide en doce UPZ: Américas, Carvajal, Castilla, Kennedy Central, Timiza, Tintal Norte, Calandaima, Corabastos, Gran Britalia, Patio Bonito, Las Margaritas y Bavaria; y se conforma por 328 barrios.

La UPZ Patio Bonito se encuentra al occidente de Kennedy, al lado del río Bogotá; tiene una superficie de 317 ha. Esta UPZ limita al norte con el río Bogotá y la futura avenida de los Muiscas (calle 38 sur); al oriente con la futura avenida Tintal (carrera 102) y la futura avenida Manuel Cepeda Vargas; al sur con la avenida Ciudad de Cali, y al occidente con la futura avenida Ciudad de Villavicencio (calle 43 sur).

Figura 1. Mapa de la UPZ 82. Patio Bonito dentro de la localidad de Kennedy

82



Fuente: A Media Cuadra (2014).

## Apuntes históricos de la intervención de la Fundación Social en la localidad de Kennedy

El proceso de intervención de la FS en la localidad de Kennedy, UPZ Patio Bonito, se empezó a gestar hacia el año 2001 con unos lineamientos que a continuación se resumen.



## Los proyectos sociales directos

Los PSD son el instrumento que utiliza la FS para trabajar con las comunidades pobres y con otros actores del territorio:

[...] para construir condiciones de inclusión que lleven a los pobres a participar con iniciativa y poder en proyectos de desarrollo que mejoren su calidad de vida y construyan relaciones de paz y convivencia en sus comunidades y en la sociedad, a partir de dos objetivos: la inclusión de comunidades pobres en dinámicas de desarrollo y la construcción de paz y convivencia democrática (FS, 2011, p. 10).

83

## El modelo de intervención institucional (desarrollo integral local)

Este modelo recoge las experiencias de intervención de la FS, en particular, la experiencia piloto llevada a cabo en una zona marginada de Medellín en los años noventa. En este modelo se redirecciona el enfoque de intervención hacia espacios localizados y delimitados en un ámbito territorial, que muestre resultados en poblaciones altamente vulnerables y desde una perspectiva integral:

El modelo DIL impulsa la gestión participativa del desarrollo de forma tal que la comunidad apropie sus procesos de planeación y presupuestación. De esta forma estas funciones ya no solamente pertenecen al Estado o al mercado, sino que son construidas en espacios sociales en donde los protagonistas no son unos actores exclusivos, sino todos ellos. En este nuevo enfoque se desbordan las dimensiones económicas, políticas y culturales haciéndose evidente la necesidad de la inter y transdisciplinariedad entre ellas (Quintero, 2004, citado en Dávila 2011, p. 185).

En el modelo se entiende “lo local” “como una perspectiva, como una forma de aproximación a

**"En este modelo se redirecciona el enfoque de intervención hacia espacios localizados y delimitados en un ámbito territorial, que muestre resultados en poblaciones altamente vulnerables y desde una perspectiva integral".**

la complejidad social y, en últimas, como una manera de promover el desarrollo con todas las características mencionadas” (Quintero, 2008, p. 7).

84 De acuerdo con lo anterior, la decisión acerca de dónde realizar la intervención se toma con base en el acotamiento espacial del territorio —donde se analiza la pertinencia de la acción teniendo en cuenta los niveles de pobreza y violencia—, la factibilidad de actuación y la existencia de una institucionalidad esencial que permitan la verificación de los resultados de la intervención.

El acotamiento temporal es otro de los factores que se valoran en los procesos de intervención del modelo del DIL. Significa que las comunidades tengan claridad acerca de que los procesos de intervención son temporales, para que puedan avanzar por sí mismas y de manera autónoma en el logro de sus propósitos, aun sin el acompañamiento permanente del agente externo.

## Las condiciones básicas para el desarrollo

La FS (2011) define la creación de cinco condiciones básicas para el desarrollo (CBD) como elementos que deben estar presentes en las fases que atraviesan el modelo de intervención DIL:

1. Sentido de lo público: construcción entre todos los actores del territorio, de un proyecto colectivo de beneficio común.
2. Fortalecimiento del capital social: consolidación de organizaciones sociales y redes presentes en el territorio.
3. Desarrollo de capacidades y competencias humanas: fortalecimiento de un conjunto de saberes, valores y habilidades en la comunidad, que aporten a los procesos de desarrollo territorial y al mejoramiento de sus condiciones de vida.
4. Capital institucional: capacidad que deben adquirir los diferentes actores para que se apersonen de forma continua de los procesos de desarrollo de la zona de referencia o de la región a la que pertenecen.
5. Inserción al mercado: ingreso a los mercados locales y globales, como condición básica para la inclusión integral y la participación de los sectores excluidos, mediante la generación de empleo y la creación de empresas competitivas.

En el marco de estas CBD, se definen 28 variables que se analizan según las condiciones del territorio, para tomar la decisión de intervenir. Estas CBD son el punto de partida para construir la línea base, mediante unos indicadores seleccio-

nados que dan cuenta del estado en que se halla la zona delimitada y sirven de referente para la posterior evaluación de impacto de todo el proceso.

## La planeación y gestión participativa del desarrollo

85

En el modelo DIL:

[...] la PGPD [planeación y gestión participativa del desarrollo] se plantea como un mecanismo que contribuye al fortalecimiento de las comunidades pobres y excluidas, para dotarlas de instrumentos de negociación, priorizar iniciativas de interés general, fortalecer la colaboración entre la sociedad civil y el Estado, profundizar el sentido de pertenencia y aminorar las tensiones surgidas de la exclusión y la desinformación (FS, 2011).

Para la FS, la planeación participativa para el desarrollo se entiende como un eje ordenador de la intervención. En la práctica, involucra las cinco CBD y unas fases que deben responder por todo el proceso de intervención: llegada, enlace, formulación, consolidación y transición.

## Sobre la experiencia en la unidad de planificación zonal Patio Bonito

Para la intervención de la localidad de Kennedy, UPZ 82, Patio Bonito, la FS regional Bogotá, analizó una serie de factores dentro de los cuales se destacan:

1. La ubicación estratégica dentro de la ciudad, por estar articulada al desarrollo industrial y comercial.
2. Presenta un comportamiento similar al de la ciudad.
3. Permite la comprensión de la complejidad de las prioridades de interés de la entidad.
4. Forma parte del corredor de desarrollo ubicado en la frontera occidental de la ciudad, que tiene un gran potencial.
5. Existe una alta presencia de procesos organizativos y comunitarios consolidados.
6. Posee una notable presencia institucional (pública y privada) como potencial para concretar alianzas.

Como resultado de este proceso, se llegó a la conclusión de que la zona cumplía con los requerimientos exigidos para hacer posible la intervención. Se subrayan entre otros: los altos índices de pobreza y violencia existentes, la pertinencia y factibilidad en el desarrollo de la acción y la presencia de otros actores (organizaciones, entidades e instituciones de diferente naturaleza) con quienes fuera posible la realización de acciones conjuntas.

Desde el año 2001 hasta el año 2010 se cumplieron las etapas del proceso de intervención de la FS (tabla 1).

Tabla 1. Fases de intervención DIL, desarrolladas en la UPZ 82 – Patio Bonito de Bogotá D. C., entre agosto de 2001 y diciembre de 2010

Llegada (2001)	Enlace (2002)	Formulación (2002)	Gestión (2003-2004)	Consolidación (2005-2007)	Transición (2008-2010)
Vinculación a la comunidad	Motivación y concertación de la dinámica de desarrollo	Plan estratégico zonal (2002-2010)	Plan estratégico zonal	Institucionalización de la dinámica del desarrollo	Consolidación de la Corporación Grupo Enlace Social (Corpoges)

Fuente: FS (2011, p. 35).

*Llegada (2001)*: esta etapa enfatiza en el proceso de vinculación a la comunidad, mediante acciones de identificación y acercamiento a los actores estratégicos presentes en la zona. Se recalca la dinámica de los líderes contactados y la fuerte asistencia de organizaciones sociales, dentro de las que se distinguen: voceros comunitarios, juntas de acción comunal (JAC) de Patios y Juvín, entre otras.

¿Cómo recuerda Hernando Herrera (profesional de la FS) aquella llegada?

Fue un trabajo “puerta a puerta”, como de evangelizadores, solo que el puerta a puerta fue de las organizaciones existentes en el territorio, una a una, claro que no fue posible cubrir todo el universo de organizaciones existentes, eso nos desbordaba como entidad, pero sí un número significativo, digámoslo así una “muestra representativa”, algunos contactos y visitas se realizaron sobre la base de [entidades] que se tenía referencia a partir del estudio de selección de zona que se había realizado unos dos o tres años antes y otros contactos sobre organizaciones que las mismas organizaciones referenciaban.

Planteábamos que teníamos una visión, una lectura y sobre esta base teníamos una propuesta que queríamos consultar e intercambiar con la gente para generar a partir de allí, una propuesta de construcción colectiva con la gente sobre el territorio en su conjunto, visto como unidad de planeación zonal (UPZ). Esto de la UPZ ayudó mucho, la gente aún no conocía este término recién planteado en el [Plan de Ordenamiento Territorial] POT, entonces algunos nos identificaban como los de la propuesta de la UPZ, decían “miren allí van los de la UPZ”, entonces nuestra entrada era desde una nueva visión del territorio y sus posibilidades de desarrollo en el marco de una apuesta de ciudad. Desde luego, muchos de los líderes compartían esta visión y tenían sus propias lecturas en orden a los problemas y las potencialidades que se podrían vislumbrar, bajo la ejecución de los megaproyectos que el desarrollo de la ciudad planteaba para el borde occidental.

*Enlace (2002)*: esta fase fue cardinal para conocer la zona de una manera más detallada. Mediante una investigación que adelantó la FS, se dio inicio al proceso de planeación participativa de Patio Bonito, cuyo componente esencial fue la elaboración de un diagnóstico mediante el cual se obtuvo la caracterización de la UPZ, en torno a los siguientes temas: ubicación, ingresos, barrios, estratos, densidad de población, migración, riesgos, infraestructura, desempleo, subempleo, servicios públicos, legalidad de barrios, institucionalidad, actividades comerciales, organizaciones y proyectos.<sup>3</sup>

Así mismo, y como parte de la investigación, se identificaron las principales problemáticas del territorio. Norman Barajas (profesional de la FS regional Bogotá) recuerda este periodo de diagnóstico:

Para el desarrollo del diagnóstico de la UPZ 82, Patio Bonito, se conformaron cuatro grupos de trabajo con integrantes de la comunidad y coordinados por una persona de la regional Bogotá de la FS. Las temáticas de investigación obedecieron a las dinámicas integrales del desarrollo (DID), definidas en el modelo de intervención de la entidad, las cuales son: solidaridad, competitividad, gobernabilidad y sostenibilidad.

<sup>3</sup> Para conocer detalles de dicha caracterización véase el texto de la FS: *El tejido de la vida urbana. Resultados y aprendizajes del modelo DIL en Patio Bonito* (2011).

Con base en ello, cada grupo se encargó de realizar recorridos por el territorio, consultas bibliográficas, talleres con comunidad e instituciones, entrevistas, entre otras actividades; a partir de lo cual se logró identificar las problemáticas y potencialidades que ofrecía el territorio para su desarrollo integral.

Con la información previa, se redactó un documento borrador que daba cuenta de las conclusiones obtenidas en cada grupo. Para presentarla a la comunidad de una manera creativa, se estructuró una obra teatral de construcción colectiva: “Tan bonito el patio ah”. Con esta presentación, se buscó validar la información obtenida, recoger nueva información propuesta por los asistentes a las presentaciones y posicionar el proceso ante los habitantes de Patio Bonito y la institucionalidad distrital. Esta obra tuvo siete presentaciones en diferentes escenarios, tanto locales como distritales y la información allí recogida complementó el diagnóstico.

El proceso de definición de problemas llevó la conformación de mesas de trabajo, en donde se identificaron los problemas núcleo, las causas que lo generaban y los efectos desde cada dinámica integral de desarrollo (DID).

A partir de esta actividad, se consolidó un nuevo documento final, donde se identificaron los problemas núcleo del desarrollo para el territorio de la UPZ 82, así como sus descriptores.

*Formulación (2002)*: las principales acciones en esta fase, giraron alrededor de la elaboración del plan estratégico zonal (PEZ) 2002-2010, a partir de dos referentes: el diagnóstico elaborado y la identificación de las principales problemáticas de la zona. En este proceso se destaca la amplia participación de la comunidad, especialmente del Grupo Enlace Social, el cual se encuentra conformado por varias organizaciones sociales de la comunidad.

El plan recibió como nombre “Patio Bonito en la diversidad construye bienestar y desarrollo” y se estructuró sobre siete líneas de trabajo, trece estrategias y 32 proyectos (FS, 2011).<sup>4</sup> Norman Barajas recuerda esta fase:

---

<sup>4</sup> Los detalles de las líneas, estrategias y proyectos se pueden observar en el texto *El tejido de la vida urbana. Resultados y aprendizajes del modelo DIL en Patio Bonito* (FS, 2011).

El proceso de formulación del PEZ se desarrolló combinando momentos de construcción colectiva y acuerdos generales. Por ejemplo, se realizó un taller pedagógico de construcción de la visión de la zona y definición de las principales líneas estratégicas; por otro lado se desarrollaron talleres y foros de socialización del plan estratégico en la zona, la localidad y la ciudad. Hubo momentos de trabajo temático que correspondieron a la estructuración de proyectos y propuestas de gestión por mesas de trabajo acorde [con] las estrategias definidas, se desarrollaron en grupos más pequeños donde participaron diversos actores [según] su tema de interés. El producto final de estos momentos fue la formulación de los proyectos estratégicos del plan de desarrollo de la zona.

El proceso inicia con la socialización general de comprensiones integrales del diagnóstico, las conclusiones de los trabajos en grupo y la priorización de problemas.

En este participaron activamente los siguientes actores: representantes de cada una de las 18 organizaciones sociales de la zona, representantes de 23 instituciones, representantes de las Juntas de Acción Comunal de los 42 barrios de la UPZ, representantes de las asociaciones de padres de familia de los 32 colegios de la zona, representantes de organizaciones de mujeres y representantes de madres comunitarias.

*Gestión del PEZ (2003-2004)*: este periodo se caracterizó por el afianzamiento de la intervención de la FS a través del modelo DIL. Se enfatiza en aspectos como la contribución en la elaboración de los planes local y distrital, el cambio del alcalde local, la juntas de acción local (JAL) y el Consejo de Planeación Local. Así mismo, se definen tres líneas de intervención: a) el fortalecimiento organizativo, b) la planeación y gestión participativa del desarrollo y c) la institucionalización del proceso de planeación (FS, 2011).

Esta etapa tuvo importantes resultados, entre ellos: la formalización y el fortalecimiento de organizaciones, la consecución de recursos provenientes de diferentes fuentes, la socialización y apropiación del plan por parte de la comunidad y la capacitación en metodologías a líderes de las organizaciones.

*Consolidación (2005-2007)*: algunos hechos registrados por la época marcaron cierta influencia en los procesos de intervención de la FS a través del modelo DIL. Primero, los efectos del cambio de administración distrital y local y la re-

forma administrativa planteada desde la administración del alcalde Luis Eduardo Garzón (Decreto 257 de 2006). Segundo, el nuevo plan estratégico propuesto por la Vicepresidencia de Desarrollo de la FS. El plan define cuatro grandes estrategias (FS, 2011): a) trabajo directo con los más pobres para influir en su vida cotidiana, b) incidencia en las condiciones del entorno para que estas sean favorables al desarrollo inclusivo, c) ampliación del radio de impacto para formar multiplicadores y d) extensión del trabajo a través del diseño de modelos generalizables y replicables.

Frente a la labor realizada hasta entonces (2007) y la nueva propuesta, se buscó posicionar el modelo DIL y la experiencia de Patio Bonito en la localidad y en la ciudad. Algunos de los logros más relevantes de esta fase fueron: interlocución activa con actores políticos como la JAL y el Consejo de Planeación Local, apalancamiento de recursos para el fortalecimiento de organizaciones y nuevos liderazgos, implementación de una nueva estrategia de comunicación y realización del foro sobre educación pertinente.

Carmen Helena Bedoya (directora de la FS regional Bogotá) hace una breve reseña de lo que sucedió en aquel entonces:

Durante esta fase es importante destacar el posicionamiento de Corpoges como organización comunitaria de segundo grado, que asumió el rol de dinamizar la gestión del Plan Estratégico Zonal tanto en la localidad, como en la ciudad. [En] esta etapa se formuló un nuevo plan de desarrollo en la ciudad y en las localidades, oportunidad que aprovecharon los líderes de Patio Bonito para posicionar en los encuentros ciudadanos los proyectos priorizados en el Plan Estratégico Zonal.

[Por] otra parte, se crearon las condiciones para la sostenibilidad del proceso a través de la formación para la cualificación y empoderamiento de los líderes y las organizaciones sociales, la gestión de recursos, la celebración de contratos y convenios con entidades públicas y privadas para la ejecución de proyectos previstos en el PEZ, la consecución de una sede propia para Corpoges, la puesta en funcionamiento del centro de comunicación y conectividad, como estrategia para facilitar el uso y apropiación de TIC en sus procesos de desarrollo y el fortalecimiento de redes sociales, entre otros.



Durante este mismo periodo, el proceso de Patio Bonito quedó como finalista en el premio cívico “Por una Bogotá Mejor” convocado por el [periódico] *El Tiempo* y la Fundación Corona.

*Transición (2008-2010)*: este ciclo trata sobre la transitoriedad de la intervención, es decir, que las comunidades adquieran autonomía para el logro de sus objetivos, sin la presencia institucional. Se destacan los siguientes hechos: la entrega simbólica de los procesos de planeación participativa a la comunidad, la consolidación de la Corporación Grupo Enlace Social (Corpoges) mediante el apoyo brindado para la elaboración de su plan estratégico, el afianzamiento de los procesos para la gestión de recursos y la apropiación de los resultados de la ejecución del PEZ, como los más relevantes.

Desde el punto de vista de la intervención de la FS y consecuente con la transitoriedad, se amplió el desarrollo de los procesos a nuevos espacios ubicados en las localidades de Kennedy y Bosa, considerando los lineamientos institucionales y con la acción deliberada de fortalecer la experiencia de Patio Bonito.

Carmen Helena Bedoya, recuerda esta etapa:

Durante esta fase se logró que la comunidad asumiera su papel protagónico en la gestión del PEZ, evaluara los resultados obtenidos hasta el momento y movilizara nuevas organizaciones y líderes para ampliar la base social comprometida con el desarrollo de Patio Bonito. De este proceso surgió el colectivo “Nada sobre nosotros sin nosotros”, quienes a partir de los aprendizajes que dejó la ejecución del PEZ formularon un nuevo plan para el periodo 2010-2020.

Una vez se logró posicionar la experiencia de desarrollo local en Patio Bonito como primera UPZ en la ciudad que formuló y gestionó un Plan Estratégico Zonal, la Fundación Social se propone ampliar el impacto de su intervención a través de un escalamiento territorial más amplio, que permita articular nuevos actores comunitarios e institucionales en una apuesta de desarrollo interlocal, teniendo en cuenta la dimensión y las potencialidades de las localidades de Bosa y Kennedy ubicadas en el borde occidental de la ciudad y la posibilidad de tener una incidencia directa en el desarrollo de la misma en su articulación con la región.

## Sobre la percepción de otros actores sociales e institucionales que hacen presencia en la zona<sup>5</sup>

92

En el ejercicio práctico de entender la trascendencia que ha tenido la FS en la UPZ Patio Bonito desde al año 2001 (fase de llegada), hasta el año 2010 (fase de transición), es importante resaltar el papel que desempeñan las organizaciones sociales que hacen presencia en la UPZ, por su constante labor en beneficio de las poblaciones marginadas y vulnerables y su alto compromiso con el trabajo comunitario. Dentro de las poblaciones con las que trabajan estas organizaciones se destacan: niños, jóvenes, mujeres, desplazados y personas de la tercera edad. Las formas organizativas que asumen, están enmarcadas especialmente en las siguientes tipologías: corporaciones, asociaciones, fundaciones y JAC.

En relación con la percepción que tienen estas entidades sobre la presencia de la FS en la UPZ, es significativo mencionar la relevancia que le dan al proceso de intervención de la misma, al considerar que el sector cambió radicalmente desde el año 2002, cuando se empezó a sentir con fuerza las acciones de la FS. Los líderes entrevistados consideran en su gran mayoría, que la FS ha tenido una alta influencia en la localidad, en particular en asuntos relacionados con el fortalecimiento organizativo y con la formación de gestores para el desarrollo territorial.

Los beneficiarios del modelo de DIL describen a la FS como una entidad que busca resultados a través de acciones que propenden por el mejoramiento de sus condiciones de vida, mediante la ejecución de procesos autónomos y en la perspectiva de largo plazo. En términos generales, califican la intervención como buena y describen su situación económica, familiar y personal como mejor desde que forman parte de la intervención y reciben acompañamiento de la entidad.

Uno de los grandes logros de la intervención, como ya se mencionó, fue el afianzamiento de la Corpoges como una organización de segundo grado que se compone de una cantidad considerable de instituciones de diferente tipo, dentro de las que se subrayan: Almendra Pedagógica, Corporación New Vivir, Asociación Ambiental Patio Bonito, Asociación Nuevo Horizonte, Fundación Mujer del

---

<sup>5</sup> Para la elaboración de este aparte del documento, se contó con la activa participación de la estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Piloto de Colombia, Ana María Ramírez, quien aplicó algunas encuestas en la UPZ Patio Bonito y estuvo presente en las reuniones con los colaboradores de la FS regional Bogotá. La estudiante empleó esta información para la elaboración de su trabajo de grado titulado “Análisis del modelo de intervención directa que utiliza la Fundación Social en las comunidades de la localidad de Kennedy, UPZ Patio Bonito en Bogotá D. C.”.

Nuevo Milenio, Fundación Villa Rica, Grupo Simeón, JAC Ciudad Galán, JAC Ciudad las Acacias, JAC Ciudad San Marino y JAC Saucedal.

Desde su constitución en el año 2003, Corpoges ha realizado una encomiable labor en beneficio de las comunidades vulnerables de Patio Bonito, convirtiéndose en un centro donde confluyen los proyectos que ejecutan las diferentes asociaciones que la conforman.

93

Además de las organizaciones sociales señaladas, es preciso destacar la nutrida presencia institucional de numerosas entidades públicas, privadas, académicas e internacionales. Con ellas, la FS ha adelantado acciones conjuntas que contribuyen al fortalecimiento y la creación de alianzas y redes interinstitucionales de diferente naturaleza. Dentro de estas entidades se resaltan:

Sector público: Alcaldía Local de Kennedy, Secretaría Distrital de Integración Social, Departamento Administrativo de Planeación Distrital, Centro Zonal Kennedy, Oficina Zonal de Cultura, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena).

Sector privado: Cámara de Comercio de Bogotá, Colsubsidio y Gas Natural.

Sector académico: Universidad de La Sabana, Universidad de los Andes y Pontificia Universidad Javeriana.

Organizaciones internacionales: embajadas de Alemania, Canadá y Gran Bretaña, Banco Mundial y Fundación Kellogg.

Algunas de estas organizaciones definen a la FS, como una entidad que goza de amplio prestigio, con alta capacidad de gestión y de acercamiento a la comunidad; que logra realizar intervenciones de largo plazo a través de acciones que ayudan a que las personas vigoricen sus capacidades, no solo de manera profesional sino también personal. Ello se refleja y trasciende el escenario de las comunidades a las que pertenecen.

En adición, describen a la FS, como una organización líder en el ámbito social, que se ha constituido como uno de los aliados estratégicos más importantes para la formulación y desarrollo de proyectos sociales construidos como un fundamento de liderazgo comunitario.

## De la transición al hoy

Desde la fase de transición, uno de los grandes logros de la intervención en la zona fue, como se mencionó, el fortalecimiento de Corpoges, entidad con la cual la FS ha establecido una fuerte alianza, en la línea de alcanzar los propósitos establecidos en el PEZ 2010-2020. La FS sigue ofreciendo a Corpoges asesoría

y colaboración en varios frentes, tales como: consolidación organizativa, participación en procesos de planeación y gestión del desarrollo territorial, procesos para la empleabilidad y formación como gestores del desarrollo territorial, entre los más relevantes.

94 Sin embargo, y como consecuencia de la lógica transicional, a partir del año 2011 la FS inició una nueva etapa de intervención menos localizada y más ampliada, que abarca lugares ubicados en las localidades de Kennedy y Bosa. La decisión de extender sus horizontes en este territorio, tuvo en cuenta el hecho de ser reconocido (el territorio) como un eje estratégico del corredor occidental que conecta a la ciudad con municipios aledaños (en especial Soacha y Mosquera),

"La FS asume el reto de aumentar su radio de acción en las localidades en mención a través de la denominada "Agenda interlocal de desarrollo", una apuesta de largo plazo que se proyecta hacia el año 2038, cuando Bogotá cumplirá quinientos años de fundación".

dentro de lo que se denomina la región capital. Las dinámicas políticas, económicas y sociales que allí se generan son bastante complejas, con una alta presencia institucional y de organizaciones sociales, que convierten a esta zona en un escenario propicio para adelantar acciones en el marco de la propuesta institucional.

En esta perspectiva, la FS asume el reto de aumentar su radio de acción en las localidades en mención a través de la denominada "Agenda interlocal de desarrollo", una apuesta de largo plazo que se proyecta hacia el año 2038, cuando Bogotá cumplirá quinientos años de fundación.

Conceptualmente, la agenda interlocal se define como "un acuerdo social entre actores comunitarios e institucionales representativos de sus territorios para contribuir al desarrollo de las localidades y hacer incidencia en la ciudad y en su relación con la región" (FS regional Bogotá, 2012, p. 5).

"El objetivo de la agenda es que se constituya en una herramienta de trabajo y negociación de la ciudadanía con las instituciones públicas y privadas involucradas en el desarrollo [...]" (FS regional Bogotá, 2012, p. 5).

La agenda plantea su accionar a través de cinco grandes dimensiones que se articulan con unas líneas estratégicas y unos proyectos definidos en el corto (2013), mediano (2018) y largo plazo (2038). Estas dimensiones son: lo económico-productivo, lo ambiental, lo cultural, lo social y lo político.

En la actualidad se adelantan los procesos de elaboración conceptual, apropiación colectiva y socialización con los diferentes actores públicos, privados y comunitarios que hacen presencia en las dos localidades.

## Conclusión

95

El desarrollo del texto muestra la exitosa labor que ha desarrollado la FS, en este caso, en un territorio ubicado en la localidad de Kennedy: la UPZ Patio Bonito. En el marco del modelo de intervención que utiliza la FS, es importante destacar la manera sui géneris como la entidad enfoca todos sus esfuerzos, en lo que desde su misión se plantea claramente como “trabajar por superar las causas estructurales de la pobreza en Colombia, para promover la construcción de una sociedad más justa, más humana y más próspera” (FS, s. f.).

A partir de esta experiencia, en una de las zonas más deprimidas de la ciudad y en medio de las dificultades que implica el desarrollo de este tipo de acciones, se demuestra cómo sí es posible contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de poblaciones altamente vulnerables, a través de una intervención directa, mediante la articulación de esfuerzos, con un enfoque promocional no asistencialista, ampliamente participativo y convocante.

Lo dicho se corrobora por medio de la percepción de los diferentes líderes de organizaciones que están en la zona, quienes a través de múltiples manifestaciones dan cuenta de la forma como la FS ha tenido una significativa incidencia en sus vidas, en la manera de entender y analizar las diversas problemáticas que los afectan y en el cómo afrontar estas.

El reto de la intervención en el futuro es comprometedor, pero a su vez motiva y reafirma lo que Michael Porter (2011) pronunció a propósito del centenario de la FS en el año 2011: “Esta organización hace cien años entendió lo que estamos comenzando a entender. La FS es un esfuerzo pionero que se convertirá en un ejemplo internacional” (p. 4, citado en Dávila, 2011).

Desde el punto de vista académico, resulta atractivo desarrollar este tipo de labores prácticas en territorios poco conocidos, aunque se encuentren localizados dentro del perímetro urbano de la ciudad. Con ello se abren nuevos horizontes a los estudiantes, en la perspectiva de conocer más de cerca nuestra realidad y la manera como desde el sector privado, se pueden diseñar y ejecutar propuestas que conduzcan a la búsqueda de una sociedad más justa, equitativa e incluyente.

## Referencias

- 96 A Media Cuadra (4 de febrero, 2014). *Observando la UPZ Timiza*. Recuperado de: <http://amediacuadra8.blogspot.com/2014/02/observando-la-upz-timiza.html>.
- Corporación Grupo Enlace Social (Corpoges). Recuperado de: <http://www.corpoges.org/>.
- Dávila, L., De Guevara, J. C., Grisales, L. A. y Schnarch, D. (2011). *Lo social y lo económico: ¿dos caras de una misma moneda? La Fundación Social y sus empresas (1984-2010)*. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración.
- Fundación Social. (1996). *Una trayectoria y una voluntad al servicio de los pobres. Documento axiológico*. Bogotá: Gazeta Ltda.
- Fundación Social. (s. f.). Recuperado de <http://www.fundacion-social.com.co/>.
- Fundación Social. (2011). *El tejido de la vida urbana. Resultados y aprendizajes del modelo DIL en Patio Bonito*. Bogotá: Fundación Social.
- Fundación Social, Proyectos Sociales Directos. (2012). *Agenda interlocal de desarrollo Kennedy, Bosa*. Bogotá: Fundación Social.
- Quintero, R. (2004). *Desarrollo integral local. Una propuesta para superar la exclusión. Serie DIL, 1*. Bogotá: Fundación Social.
- Quintero, R. (2008). *La planeación participativa, eje del desarrollo local. Serie DIL*. Bogotá: Fundación Social, Vicepresidencia de Desarrollo.
- Secretaría Distrital de Planeación. (2009). *Conociendo la localidad de Kennedy. Diagnóstico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos*. Recuperado de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/ciudadania/Publicaciones%20SDP/PublicacionesSDP/08kennedy.pdf>.
- Secretaría Distrital de Planeación. (s. f.). *Estadísticas*. Recuperado de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Informaci%F3nTomaDecisiones/Estadisticas/Proyecci%F3nPoblaci%F3n>.
- Villar, R. (2001). *El tercer sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias*. Bogotá: Confederación Colombiana de ONG, Fundación DIS.