

LA PARTICIPACIÓN EN Y DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS.

**JOSÉ IGNACIO HOLGUÍN ARDILA
CLARA PATRICIA RAMOS ROMERO**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
CENTRO INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN Y DESARROLLO HUMANO-
CINDE
PROGRAMA DE MAESTRÍA**

BOGOTÁ, D.C.

2008

LA PARTICIPACIÓN EN Y DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS.

**JOSÉ IGNACIO HOLGUÍN ARDILA
CLARA PATRICIA RAMOS ROMERO**

**Investigación para optar el título de
Magíster en Desarrollo Educativo y Social**

Director

JOSE DARIO HERRERA

Doctor en Filosofía

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
CENTRO INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN Y DESARROLLO HUMANO-
CINDE**

PROGRAMA DE MAESTRÍA

BOGOTÁ, D.C.

2008

Nota de aceptación

Primer Lector

Segundo Lector

Bogotá, D.C., junio de 2008

TITULO: La Participación en y de las Organizaciones Comunitarias.

AUTORES: Clara Patricia Ramos Romero e Ignacio Holguín Ardila.

TIPO DE DOCUMENTO: Tesis de Maestría

PUBLICACIÓN: Bogotá, 2008, Páginas: 203. Tablas: 5. Fotos: 6.

PALABRAS CLAVES: Organización, Comunidad, Participación.

DESCRIPCIÓN:

Se realiza el examen de la participación dentro y fuera de las organizaciones comunitarias, intentando descubrir las claves que favorecen la permanencia de la misma a lo largo del tiempo. Se analizan experiencias concretas de participación y se hace una exploración teórica en autores que han trabajado los temas referentes a la participación, la organización y la comunidad. Se extraen conclusiones y recomendaciones sobre elementos para modelos más participativos en las organizaciones comunitarias.

FUENTES:

Se citan 35 fuentes bibliográficas. Ver bibliografía citada.

Se citan 11 entrevistados en entrevistas abiertas.

CONTENIDOS:

En el primer capítulo se justifica el estudio y se presentan los objetivos definidos y el problema planteado para la investigación.

En el segundo capítulo se exploran desde el punto de vista teórico los conceptos básicos de: organización, comunidad y participación.

En el tercer capítulo se presentan las descripciones de las experiencias seleccionadas para apoyar empíricamente la investigación.

En el cuarto capítulo se analiza la participación y el liderazgo en las cuatro experiencias seleccionadas.

En el quinto capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones que se desprenden de la investigación con respecto a elementos que hagan posibles modelos más participativos en las prácticas de las organizaciones comunitarias.

METODOLOGÍA:

Se utilizan las siguientes técnicas en la recolección y procesamiento de la información previa a la construcción del texto: Observación Participante, Entrevistas Abiertas y Consulta de Fuentes Documentales. La investigación se realizó con base en un enfoque de corte etnográfico, que utiliza el análisis cualitativo y comprensivo de los datos, en diálogo con las teorías y sistematización de experiencias relacionadas al tema y problema elegidos.

CONCLUSIÓN:

Tres elementos constantes aparecen como clave de la participación en las organizaciones observadas: el compromiso, la participación combinada interna y externa y la formación política. Pero no son desdeñables otros elementos encontrados, como las metodologías participativas para la toma de decisiones en lugar de estructuras de ordeno y mando; la estabilidad en las direcciones y liderazgos; la participación en redes y el tamaño relativo de las organizaciones.

PRESENTACIÓN.

El Proyecto de Tesis de Grado, cuyos resultados presentamos aquí, fue realizado en el curso de la Maestría en Desarrollo Educativo y Social en la Fundación CINDE- Universidad Pedagógica Nacional, bajo la asesoría del Profesor José Darío Herrera, entre los años 2007 y 2008.

El problema de investigación fue elaborado con base en la reflexión sobre la experiencia del trabajo realizado por nosotros con comunidades en diversas localidades de Bogotá y en otras ciudades del país, que nos ha permitido percibir las grandes potencialidades existentes en las organizaciones comunitarias para el mejoramiento de la sociedad colombiana, así como algunos de sus defectos y limitaciones más protuberantes. Y la motivación central fue la de realizar un pequeño aporte a la definición de caminos que nos lleven a generar una sociedad y una nación mejores, con más justicia y menos violencia.

El trayecto recorrido fue el siguiente:

- Definimos el tema y la pregunta de la investigación, a saber: la participación en y de las organizaciones comunitarias; preguntándonos por los factores que determinan la continuidad en la participación en y de las organizaciones comunitarias, es decir, la participación dentro y fuera de ellas.
- Seleccionamos de manera provisional diez experiencias que conocíamos de modo directo o por informaciones de otras personas y que presuponíamos podían tener qué decirnos en relación con el tema y la pregunta.
- Definimos de manera más precisa los criterios a aplicar para seleccionar las experiencias que iríamos a explorar y, al aplicarlos, nos quedamos con cuatro, ubicadas en tres localidades de Bogotá, así: Cuyeca a Opsun y el

ICES (Instituto Cerros del Sur), en Ciudad Bolívar; Chiminigagua, en Bosa; Esperanza de Vivir, en Suba.

- Nos dedicamos luego a realizar una primera exploración teórica del tema y sus aledaños, que nos permitiera abordar las experiencias con una lente más eficiente.
- Abordamos el trabajo de campo, en donde aplicamos entrevistas, hicimos observación y recopilamos documentos. Para luego sistematizar este trabajo y realizar el análisis de la información recolectada.

Presentamos a la institución y a la comunidad CINDE- UPN el producto de nuestro esfuerzo, en la esperanza que, aparte de habernos servido como ejercicio investigativo, pueda dar algunas pistas para la continuidad en la investigación sobre el mismo, o sobre temas complementarios a otras cohortes.

Clara Patricia Ramos

Ignacio Holguín.

Bogotá, junio de 2008

AGRADECIMIENTOS.

En primer lugar, a los líderes, lideresas y personas de las comunidades que nos brindaron su atención y nos facilitaron la información utilizada en nuestra tesis.

A Jeimy Zoraida Méndez Romero, Doris Pilar Rivas, Luz Dary Ayala, Leonidas Ospina y Héctor Gutiérrez en el ICES.

A Judith Suárez, Oscar Benavides y Lilia Niviayo, en Cuyeca a Opsun.

A Patricia Hernández, Alba Samudio, Martha Castro y Mercedes Murcia, en Esperanza de Vivir.

A Hernando Parra y César Grande, en Chiminigagua.

En segundo término, a los profesores y compañeros de maestría que, con sus intervenciones y sugerencias, en especial, en el trabajo de línea de investigación, ayudaron a aclarar nuestro camino.

En tercer lugar, a nuestros familiares que, con su amorosa compañía, nos dieron ánimo en las horas más difíciles y en las tareas más arduas.

A todos ellos y ellas, así como a las comunidades que en toda la ciudad y el país luchan por la dignidad y la justicia para una sociedad democrática de verdad, va dedicado este trabajo.

CONTENIDO

PRESENTACIÓN

1. NUESTROS PUNTOS DE PARTIDA

Problema

Objetivos

Antecedentes

Justificación

Metodología

2. LOS CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN, COMUNIDAD Y PARTICIPACIÓN (LIDERAZGO COMUNITARIO)

Organización

Organizaciones sanas y organizaciones enfermas

Teoría de la racionalidad vital

Comunidad

Participación

Distintos niveles, diferentes formas y diversa calidad en la participación

La participación en su dinámica

La participación empoderante

La participación, las motivaciones y la identidad

Poder y vida cotidiana

El Contexto

Las organizaciones comunitarias en Colombia

Desde los actores populares

Las organizaciones comunitarias y el mundo invisible

Las organizaciones comunitarias: una estrategia de asociación

La participación en Colombia

La participación social y su contexto

El Liderazgo

Características básicas del liderazgo social y comunitario

3. DESCRIPCIÓN DE EXPERIENCIAS

ICES: Instituto cerros del sur

Fundación Chiminigagua

La Esperanza de vivir: Asociación para el desarrollo humano

Cuyeca A Opsun

4. LA PARTICIPACIÓN Y EL LIDERAZGO EN LAS CUATRO EXPERIENCIAS

La Participación

Los modelos de participación en y de las organizaciones comunitarias

La participación dentro y fuera

Atención importante o prioritaria a la formación política

La toma de decisiones por mecanismo más reales que formales

La estabilidad en los organismos de dirección

Participación en redes

La vinculación a servicios educativos

El Liderazgo Comunitario en las Cuatro Organizaciones

Su carácter democrático

Su orientación hacia la transformación

Su capacidad integrativa

Su larga experiencia y la forma como se aprovecha

La participación y liderazgo en las experiencias de organización comunitaria

El tamaño relativo de las organizaciones y el trabajo en red

Los valores del líder

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

PROYECTO: INVESTIGACIÓN SOBRE PARTICIPACIÓN EN Y DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS.

CAPÍTULO 1: NUESTROS PUNTOS DE PARTIDA.

El Problema

Buena parte de los modelos de organización comunitaria se encuentran agotados, dado que no convocan la participación activa de las comunidades y han dejado de jugar un papel dinámico y propositivo en relación con las necesidades percibidas por ellas. Se hace necesario destacar aquellas prácticas organizativas que pueden constituir ejemplos e inspiración hacia la construcción de modelos dinámicos, integradores y movilizadores.

Se percibe con facilidad en la masa de la población el desencanto, cuando no el repudio abierto, con las organizaciones comunitarias y sus líderes, tachados éstos de aprovechadores, ineptos, habladores, promeseros. Sin embargo, cuando la organización gestiona y obtiene algún proyecto, nadie quiere quedarse sin el beneficio y, si no alcanza a todos, vienen las murmuraciones y los chismes. Pero, en general, cuando se obtiene un logro de gestión, los líderes son aplaudidos y se habla bien de la organización, independientemente de cómo fue obtenido. Es una queja permanente de los líderes en relación con la comunidad: solo se dejan ver para disfrutar de la gestión, pero poco o nada para realizarla. Ahora bien, como los logros son esporádicos, la mayor parte del tiempo los líderes se encuentran solos y la participación de la comunidad es escasa o nula.

Se encuentran, de todos modos, experiencias organizativas donde la participación no es tan esporádica, donde los liderazgos suelen ser más colectivos y donde la gestión es más integradora.

No obstante, la organización comunitaria no constituye un ente aislado del contexto sociocultural en el cual ha nacido y opera. Ella tiene un adentro y un afuera, en cuya relación dialéctica se encuentran los factores que determinan su eficacia, sus riesgos, su dinámica total. Así, tanto las relaciones de poder que rigen en la sociedad a nivel macro y micro, como las relaciones y dinámicas sociales y culturales, establecen el marco de posibilidades para su existencia y desarrollo.

De esta suerte, para arrojar alguna luz con respecto a las claves de la participación a su interior y a su exterior, se hace necesario examinar sus relaciones internas y externas, es decir, su constitución en cuerpo orgánico de la sociedad en cuyo seno desarrolla su accionar. Lo cual conduce a considerar, además de la participación, otras dos categorías involucradas de manera directa e inmediata en el problema que nos ocupa, a saber: organización y comunidad. El análisis de la organización en sí misma, en sus relaciones y dinámicas internas, en su comportamiento frente a la comunidad a la que sirve, así como ante la sociedad específica a la que pertenece; este análisis se torna pertinente y necesario para la indagación por las claves de la participación. De igual manera, se requiere adentrarse en la comprensión de la noción de comunidad, de su pertinencia histórica, política y social y de sus articulaciones internas y externas, pues las organizaciones desenvuelven su labor al interior o en relación estrecha con las comunidades cuyos intereses y aspiraciones dicen representar; de modo que en las relaciones establecidas entre las organizaciones y las comunidades inmediatas se podrán hallar explicaciones fecundas para los interrogantes sobre la participación en y de las organizaciones comunitarias.

A partir de estos puntos de mirada, la investigación puede transitar por caminos más expeditos, pues se orienta, de una parte, a examinar las relaciones internas que se presentan dentro de las organizaciones, a intentar caracterizaciones lo más comprensivas posibles con respecto a dichas relaciones, a generar conjeturas

plausibles sobre el tipo de dinámicas a que tales relaciones pueden dar lugar. En otras palabras, a establecer las fuentes de las energías aplicadas y potenciales que posee la organización y qué parte corresponde a cada uno de sus componentes en las dinámicas a las cuales se aplican dichas energías. Y, de otro lado, a dilucidar las características, la fuerza y la duración de sus relaciones externas, las formas como son generadas y mantenidas y la productividad de las mismas.

Ahora bien, la pertinencia social de esta investigación reside en la existencia de miles de organizaciones comunitarias con cientos de miles de asociados a lo largo y ancho del país que, en algunos casos, han logrado una incidencia notable en sus comunidades y que, a pesar de sus muchas limitaciones, permiten descubrir en ellas valores de enorme significación para la construcción de una sociedad nacional viable.

En este orden de ideas, nuestra pregunta de investigación se plantea en los siguientes términos: Cuáles son los factores que facilitan o dificultan la continuidad de la participación en las organizaciones comunitarias?

Los Objetivos

General: Contribuir en la búsqueda de modelos de organización comunitaria donde la participación se exprese de manera continua y por más largo tiempo

Específicos:

1. Sistematizar experiencias de organización comunitaria reveladoras de procesos participativos continuos e integradores.
2. Analizar las experiencias para extraer de ellas elementos propositivos en relación con modelos participativos de organización comunitaria.

3. Evaluar en términos comparativos los modelos de liderazgo encontrados en las experiencias.
4. Determinar las relaciones entre el tipo de organización y la participación e incidencia en la toma de decisiones en espacios locales.

Los Antecedentes

Es cada vez más reconocido el papel importante del tejido social para el desarrollo y la mejora de la calidad de la vida en todos los países, así como para la estabilidad social en general. Desde el Banco Mundial y las instituciones multilaterales de ayuda al desarrollo, se ha subrayado el alcance que tiene el entramado institucional en relación con el desarrollo en los países del llamado Tercer Mundo. Y las organizaciones comunitarias como parte del mismo, llaman cada vez más la atención de tratadistas, políticos y estadistas.

Igualmente, se ha puesto de relieve su papel como mediadoras en las relaciones con las comunidades. De ahí el esfuerzo realizado por los políticos de todas las corrientes en Colombia por cooptar a las organizaciones comunitarias y sus líderes, para fortalecer sus campañas electorales. Y, desde el Estado, se han realizado esfuerzos tendientes a fortalecerlas y/o a controlarlas. La fundación de la Acción Comunal es uno de los primeros intentos de darle piso legal e institucional generalizado a las organizaciones de base de las comunidades. Y, hace unos diez años, la dirección de Acción Comunal decidió impulsar un proceso de fortalecimiento de las JAC (Juntas de Acción Comunal) con la propuesta de los Consejos Comunales, tendiente a lograr una mayor participación y un proceso más democrático de su gestión.

Sin embargo, siempre han existido experiencias al margen de lo institucional legal que se generan por iniciativa de uno o varios grupos de vecinos, o por la influencia de un líder carismático, que han definido y aplicado diversas formas de gestión para sus necesidades, desde la movilización directa ante el Estado hasta la interlocución con organismos internacionales, o la ayuda mutua y la autogestión. Los movimientos cívicos, que se generalizaron en los años 70 y 80 del siglo anterior, constituyen una de esas formas autónomas, surgidas en medio de luchas multiformes por obtener la atención del Estado para los reclamos de las comunidades.

Por iniciativa o con el apoyo de algunas ONGs (organizaciones no gubernamentales), o de agrupaciones de organizaciones comunitarias, se han desarrollado en época reciente iniciativas de trabajo más integradoras (que abordan mayor variedad de temas, necesidades y problemas; cuyo marco de acción es más amplio en términos territoriales e institucionales), buscando un mayor impacto y continuidad en sus acciones. Este puede ser el caso de organizaciones como CELODIJE y CORPOJES en Bogotá y de PICACHO CON FUTURO en Medellín, tres procesos animados y asistidos por la FUNDACIÓN SOCIAL; así mismo, de ASAMBLEA SUR en Bogotá.

Por otra parte, la tensión entre lo institucional legal y lo extrainstitucional sigue existiendo (caracterizada por ritmos distintos, por lecturas diferentes, por metodologías dispares), lo cual da lugar a espacios de coordinación para la acción, como “DECIDAMOS YA” en Suba y la MESA DE JÓVENES DE CIUDAD BOLÍVAR, ambas experiencias en Bogotá, cuya preocupación central no es la legalización de su existencia y que se crean por iniciativa autónoma de los grupos comunitarios. Suelen así constituirse procesos muy dinámicos, aunque, con frecuencia, de corta duración.

Quiere decir que la organización comunitaria es un dato bien importante de la realidad social que interesa, además de a sus asociados y a las comunidades de su cobertura, a las instituciones estatales y paraestatales, nacionales e internacionales. Y que existe un interés y exploración permanente en relación a la búsqueda de mecanismos que faciliten la participación en ellas del mayor número de personas de las comunidades, para fortalecer su acción y garantizar su representatividad.

Vemos a la organización comunitaria como realidad social, vinculada a procesos fundamentales de comunicación e interacción entre personas y grupos, que articulan los conceptos de: organización, comunidad y participación. Ampliaremos a renglón seguido algunos elementos de justificación para nuestro estudio, para luego detenernos un tanto en lo que estos conceptos significan y en cómo han sido abordados por las Ciencias Sociales.

La Justificación

Sin lugar a exagerar, puede afirmarse que lo que es hoy Colombia ha sido construido durante el último siglo, en su mayor parte por el esfuerzo de la sociedad, en el cual ha concurrido el Estado, en unos casos para aportar y en otros para dañar. La construcción de infraestructura, de sistemas de servicios públicos y de fugaz y limitado estado de bienestar que se logró tener, constituye un indudable aporte a la construcción de las condiciones mínimas que requiere el desarrollo social. La violencia perenne que nos ha acompañado y que fue originada y alimentada desde el Estado y los partidos que lo sustentan (por ejemplo, la policía chulavita durante la llamada “época de la violencia”, que era un organismo del Estado, dedicado a perseguir a la población rural; en el mismo sentido, han sido creados y sustentados los grupos paramilitares durante las tres últimas décadas, apoyados desde el ejército y la policía, según es vox populi en

las regiones, corroborado ello por investigaciones de organismos independientes, como la Corte Interamericana de Derechos Humanos, grupos que, con la excusa de combatir a las guerrillas, han operado como bandas criminales para arrasar con la población campesina y con las organizaciones sociales), ha sido, en particular, un elemento destructivo que ha jugado un papel de primer orden en la configuración del país que tenemos.

En medio de todos los avatares de la violencia, las comunidades han realizado esfuerzos que, sumados, han permitido mantener la mínima articulación social que hoy se tiene y que nos permite pensar en un futuro posible de comunidad nacional. El esfuerzo callado y a riesgo de su vida de miles de líderes y lideresas, ha mantenido la esperanza en un futuro posible y ha permitido una existencia más llevadera en medio de las penurias, para los miles de víctimas de esta violencia sin término y del sistema de exclusión social impuesto. En el empeño, muchos han sucumbido, bien porque les ha sido segada su vida, bien porque han debido desplazarse para preservarla, bien porque se han cansado de realizar gestiones en solitario y sin fruto y han decidido plegarse a los canales del clientelismo.

Ahora bien, si la construcción de las identidades en el mundo globalizado, transcurre hoy principalmente por los movimientos culturales transnacionales y por los medios de comunicación, paradójicamente, lo local parece mantener y acentuar su vigencia como recurso de arraigo necesario, sin el cual no es pensable la vida de los seres humanos. Y en las comunidades locales reside una fuente inapreciable para la construcción de sentidos de vida y la generación de recursos materiales y culturales aplicables al desarrollo social.

En este marco, las organizaciones comunitarias mantienen y renuevan su vigencia. Y ayudarles a encontrar modelos más integradores, más estables, más democráticos para su gestión, constituye un sentido importante y pertinente para una investigación social. Abordaremos en el siguiente capítulo, los conceptos

básicos de nuestra investigación en los contenidos y sentidos aplicados desde las ciencias sociales.

La metodología.

La metodología aplicada se basó en la sistematización de experiencias, que valora la práctica social como fuente de conocimiento. “Las prácticas sociales lo son por los saberes previos; éstos, que son acumulados en la memoria del tejido social o en las historias personales, le sirven a los individuos y a los grupos para operar en la vida cotidiana.” (Ramírez, 2007, p.23). Indagar por los sentidos ocultos de las prácticas es fuente de conocimiento, lo que implica una transmisión reflexiva de las mismas, o lo que es lo mismo, su conversión en experiencias, según sostiene el autor.

La sistematización de experiencias exige, según Oscar Jara:

1. Un punto de partida, es decir, la persona que va a realizar la sistematización.
2. Formulación de preguntas iniciales: para qué queremos sistematizar, qué experiencias queremos sistematizar y qué aspectos centrales de esa experiencia nos interesa sistematizar.
3. Recuperación del proceso vivido. En este momento se inicia la reconstrucción de la historia y se ordena la información obtenida.
4. La reflexión de fondo. Consiste en realizar una interpretación crítica del proceso, encontrando la razón de ser de lo sucedido.
5. Punto de llegada. Constituido por la formulación de conclusiones claras desde lo teórico y lo práctico y la producción de un material en donde se comparta lo aprendido.

Y agrega Ramírez:

El enfoque de sistematización articula cuatro dimensiones: la dimensión epistemológica, referida a una búsqueda de conocimiento desde adentro de la experiencia, o sea desde la red de interpretaciones de sus actores; la dimensión ética, al asumir a los actores de la experiencia como sujetos interpretantes de su propia realidad y, por tanto, reemplazar la pretensión de neutralidad (en la mirada del investigador y en las técnicas de investigación) por juicios de valor y ubicar expectativas en donde antes existían fines; la dimensión política, referida a las posibilidades de generar ámbitos de poder y a las transformaciones sociales que pueda generar el proceso de sistematización, o posibilidades de generar nuevos campos de poder y de reconocimiento plural; la dimensión pedagógica, tiene qué ver con las posibilidades de reflexión de los actores sobre su propia experiencia, de diálogo de saberes y de confrontación de lógicas e interpretaciones de los diversos sujetos sociales.” (Ramírez, 2007, p. 121).

La sistematización de experiencias adoptada por nosotros como enfoque epistemológico y metodológico de investigación, nos exigió el acercamiento a las organizaciones y comunidades elegidas de acuerdo a los criterios definidos (trabajo continuo de más de cinco años, una participación activa de sus integrantes, contar con una distribución del trabajo dentro de ellas y ser reconocidas en el territorio donde se desenvuelven), para generar el diálogo de saberes que posibilitara recoger la información y encontrar en el proceso los sentidos y significados que ambas partes, actores sociales e investigadores, le asignábamos a los sucesos relatados.

Las técnicas elegidas fueron: la entrevista semiestructurada, la observación y la consulta de fuentes documentales. En relación con estos instrumentos, aplicamos once entrevistas, seis observaciones y cinco consultas documentales.

CAPÍTULO 2: LOS CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN, COMUNIDAD Y PARTICIPACIÓN. EL LIDERAZGO COMUNITARIO

Organización

Para algunos autores, los humanos somos por definición, seres sociales, que vivimos y actuamos en relación permanente con nuestros semejantes. En ese sentido, lo social es constituyente de lo humano, como lo es la alimentación o el vestido. Es lo que pareciera significar Freud cuando describe a la horda primitiva como el lugar de existencia de los primeros humanos; no concibe al hombre aislado, sino viviendo en pequeñas comunidades agrupadas alrededor de la autoridad del padre y, luego, de la comunidad fraterna (Tótem y Tabú). Según esto, en sus primeros orígenes ya el hombre era un ser social y se constituía en individuo tan solo como miembro de una agrupación, llámesele familia, clan o tribu.

Sin embargo, también podrían derivarse de Freud puntos de apoyo para la corriente de pensamiento que considera el ser social como una construcción cultural, cuando postula el origen de la cultura en la sublimación de los instintos, o lo que es lo mismo, en la creación de condiciones psicológicas para la convivencia de los seres humanos entre sí. En todo caso, haya sido primero la sociedad o la cultura, el hecho es que se encuentran tan estrechamente entrelazadas, que cabría suponerlas originándose una en la otra al mismo tiempo.

La comunicación en sociedad ha permitido a los hombres regular sus interacciones, una vez que logran dar a conocer sus intenciones, percepciones e ideas. Ese producto cultural potente que es el lenguaje, ha determinado las diferentes formas y contenidos de la acción humana en sociedad. Pero, al parecer, a los seres humanos no les ha bastado la comunicación para obtener sus

realizaciones máspreciadas y dar sentido pleno a su existencia. Han requerido encuadres sistemáticos para su acción, facilitadores para el logro de objetivos fundamentales con su actividad, toda vez que se ha visto la inutilidad de la acción individual para obtener determinados fines. Se ha descubierto así la necesidad de la organización, de sumar la actividad de muchos para la obtención de metas determinadas, que se han convertido en propósitos colectivos. De esta forma, lo social se ha convertido en una necesidad para el cumplimiento de fines.

La arqueología de esta temática desborda los límites e intencionalidades de este trabajo. Sin embargo, cabe anotar como origen probable de las primeras comunidades y primeras asociaciones, la comprobación de la impotencia individual frente a determinadas fuerzas que emergían en el ambiente de los primeros ancestros del hombre actual. Habiéndose luego naturalizado el ser social de la especie y su necesidad de constituir asociaciones, de tal forma que ello entró a hacer parte constituyente de la especie.

Dejamos atrás este barrunto de explicación sobre su origen, para ocuparnos de la organización en sí misma, según ha sido abordada por las ciencias sociales. En primer lugar, nos acercaremos a una definición de organización en general, pues existen diferentes tipos de organizaciones: las hay empresariales, estatales, paraestatales, militares, científicas, etc. Y recurrimos a una definición bastante completa que es la siguiente:

“Disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos... Asegura solidaridad y solidez relativa a estas uniones, una cierta posibilidad de duración a pesar de las perturbaciones aleatorias. La organización, pues, transforma, produce, reúne, mantiene” (E. Morin, citado por L. Schvarstein, 2001, p. 27).

Al avanzar en su definición, Schvarstein define las organizaciones como unidades compuestas, en las cuales lo importante para la psicología social no son

sus miembros, sino sus interacciones. Son, además, construcciones sociales, lugares virtuales que no existen más que en la percepción que de ellas tiene un observador: Nadie vio, olió o tocó a una “organización”. Establece también una distinción- relación entre organización- institución- grupo. Las instituciones atraviesan a las organizaciones, pues son las que determinan los roles, los modos de hacer y existir de los individuos en el todo social. Así, la institución escolar determina los roles que juegan los maestros, los alumnos y el rector en una determinada escuela; las iglesias determinan en esa misma escuela las prácticas religiosas que deben promoverse entre los alumnos. Por otra parte, los grupos surgen al interior de las organizaciones, cuando a un conjunto de personas le es asignada una tarea común que ellos internalizan de manera recíproca. Así, la escuela determina la cantidad y calidad de alumnos que tendrá una clase y decide su horario y lugar para su funcionamiento, entre otras cosas. Entonces, el grupo debe su existencia a la organización.

La organización surge, pues, allí donde un grupo más o menos grande de individuos convergen en fines comunes a todos ellos. La organización más potente que conocemos hasta ahora son los estados, agrupaciones de miles o millones de individuos que aceptan un esquema de administración de sus asuntos, por encima de sus diferencias particulares. Al interior y exterior de los estados, han surgido organizaciones más pequeñas, como las empresas o las asociaciones, que pretenden representar los intereses de un grupo más reducido de personas.

La psicología social es una de las disciplinas que se interesa por las organizaciones, desde su enfoque en las relaciones del individuo con los otros. Y desde allí podemos recurrir a estudios que han abordado el tema de las organizaciones.

Desde una perspectiva un poco distinta, las aborda Juan Sierra, apoyado en la teoría de sistemas: “Un sistema es definido como un todo unitario organizado,

compuesto por dos o más partes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables que lo separan de su suprasistema ambiente. El todo no es la suma de las partes; el sistema solo puede ser explicado como totalidad dinámica.” (1999, p. 46). Y agrega, refiriéndose a las organizaciones: “...son sistemas abiertos porque están en un intercambio de información, energía y materia con su medio ambiente”.

Considera cinco subsistemas básicos en las organizaciones: el subsistema razón de ser; el subsistema tecnológico; el subsistema estructural; el subsistema psicosocial; y el subsistema gerencial.

Este enfoque desde la teoría de sistemas parece bastante útil. En primer lugar, igual que la teoría psicosocial, coloca el énfasis en las interacciones, en las relaciones entre las partes, solo que aquí son relaciones entre subsistemas. En segundo lugar, al ver a la organización como sistema abierto, la define en las relaciones complejas con su contexto, no como un en sí y, por ello, permite verla como un flujo de intercambios. En tercer lugar, permite examinar por separado los componentes principales, vistos como subsistemas, para analizar las fortalezas y debilidades que puede tener una organización determinada.

Sin embargo, esta propuesta es controvertida desde otra visión, a saber, la que trata las organizaciones como redes conversacionales. Según esta teoría, basada en el construccionismo social, la gente construye el mundo a través de sus acciones y construye éstas a partir de sus interacciones verbales, básicamente de sus conversaciones. Entonces, las construcciones de mundo que son las organizaciones, son vistas como resultante de las acciones construidas a partir de las conversaciones que sostienen las personas en un determinado espacio y tiempo. Postulan que, no desde los intercambios mecánicos a que nos lleva la teoría de sistemas, sino con foco en los intercambios significativos, en las

dinámicas de aprendizaje, adaptación y creatividad, es como podemos entender mejor las dinámicas organizacionales y los cambios a su interior.

“Llegamos así a la “cinemática” de las organizaciones cuyo objeto es parametrizar las formas o los estados del proceso considerado, teniendo en cuenta que las organizaciones sociales son formas en el dominio lingüístico. La “materia prima” sobre la cual debemos trabajar está dada por lo tanto por las conversaciones que conforman una red en la cual podemos distinguir nodos cuya estabilidad define la forma particular de la organización considerada”. (Delgado & Gutiérrez, 1.999, p. 381,).

Y nos hablan de los acuerdos de segundo orden que dan lugar a las normas y roles dentro de la organización.

De todas formas, no vemos del todo contradictorias las tres visiones consideradas, sino más bien complementarias. Pueden servirnos para analizar uno u otro momento del desarrollo de una organización, uno u otro problema encontrado. En todo caso, lo que recogemos de común en las tres es la mirada a las organizaciones como realidades sociales que se constituyen por la interacción entre grupos de individuos con intereses comunes que, por su intermedio, persiguen unos fines en relación con los mismos.

Complementaremos aún más estas herramientas con la propuesta del profesor Jaime Lopera, elaborada desde la teoría del Desarrollo Organizacional, que se apoya en el análisis psicosocial y utiliza la metáfora médica.

Organizaciones sanas y organizaciones enfermas

Desde una teoría del D.O. (Desarrollo Organizacional), Jaime Lopera (1974) postula una tipología que diferencia entre organizaciones sanas y organizaciones enfermas, utilizando con éxito una metáfora médica. A las organizaciones sanas

les atribuye todas las características de una persona sana: alegría, vigor, productividad, buen ambiente, crecimiento sostenido; la inversa hace con las organizaciones enfermas. Estas son siete de las diecinueve características con que define a las organizaciones sanas:

1. Los objetivos son ampliamente compartidos por todos los miembros de la organización y hay un extraordinario flujo de energía entre ellos.
2. La gente se siente libre de indicar su conocimiento acerca de las dificultades porque esperan contribuir a resolver los problemas y son optimistas en que pueden ser resueltos.
3. La resolución de problemas es pragmática. La gente actúa informalmente y no se preocupa por status o territorios. El jefe se encuentra ante desafíos. El comportamiento inconforme es tolerado.
4. Los asuntos de la toma de decisiones son determinados por factores tales como la habilidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, las cargas de trabajo, el tiempo y los requerimientos profesionales.
5. Hay un notable sentido de grupo en el planteamiento, en el desempeño y en la disciplina; en síntesis, en compartir responsabilidades.
6. La gama de problemas que se presentan incluyen considerar las necesidades personales y las relaciones humanas.
7. Las relaciones interpersonales son honestas. Las personas no se cuidan de los otros ni se sienten solas.

Las características contrarias son asignadas a las organizaciones enfermas:

1. Hay poco compromiso con los objetivos organizacionales, excepto a los niveles más altos.

2. Las personas ven que las cosas van mal y no hacen nada al respecto. Los errores y problemas son ocultados o desviados.
3. El status y el organigrama son más importantes que resolver los problemas o tomar las decisiones. La gente se trata de una manera formal, usando máscaras, - en especial con los jefes-. El conformismo es premiado.
4. Los jefes se sienten solos tratando de hacer las cosas.
5. Las necesidades y los sentimientos de las personas no son tenidos en cuenta.
6. Cuando aparece una crisis, la gente se siente amenazada o se pasan las culpas de unos a otros.
7. La gente se siente encerrada en sus trabajos. Se sienten aburridos, pero constreñidos por su necesidad de seguridad. Su conducta en reuniones, por ejemplo, es prudente y dócil. No hay alegría.

Esta clasificación nos pareció bastante sugerente para aplicarla al análisis de las organizaciones comunitarias. Y, si miramos bien, la mayoría de estas características se refieren a la participación. Las organizaciones comunitarias sanas son aquellas que logran cotas importantes en participación y en las que ésta se mantiene en el tiempo.

Ahora bien, en este orden de ideas, las cuatro organizaciones descritas por nosotros tienen, según nuestra percepción, todas las características de una organización sana: objetivos ampliamente compartidos, elevado nivel de compromiso en las acciones, notable sentido de grupo, etc.. Conocemos, por el contrario, cantidad de organizaciones comunitarias que poseen uno o varios síntomas de estar enfermas, principalmente porque la participación es escasa o nula. Es el caso muy frecuente en las Juntas de Acción Comunal, cuando luego de unos meses de elegida la directiva, se quedan solos los responsables nombrados con todas las tareas y empieza el desgaste que lleva a la discordia entre ellos mismos. En una organización donde la participación de los socios flaquea, las

responsabilidades empiezan a quedar en manos de cada vez menor número de personas, el compromiso con las tareas se deteriora y la calidad de las acciones sufre, el oportunismo y la corrupción pueden aparecer y prosperar porque se debilitan los controles. La participación es, pues, signo de vitalidad e indicio claro de fortaleza en una organización comunitaria.

Teoría de la Racionalidad Vital

Hasta hace un tiempo en medios de la izquierda académica y política se creyó a pie juntillas en la teoría que hacía derivar la acción colectiva exclusivamente de las condiciones de pobreza, marginalidad y opresión. Y aún hoy es posible encontrar análisis que adoptan este perfil explicativo. Pero empezó a observarse el doble fenómeno que mostraba, por un lado, países o regiones de similares condiciones sociales y políticas, en donde los comportamientos de la población no guardaban similitud, pues en unos se producían estallidos revolucionarios o movimientos reformistas, mientras en otros la gente aguantaba en forma pasiva la situación reinante. Y, por otro lado, que en las regiones o países en donde se producían fenómenos de acción colectiva, bien fueran de carácter revolucionario o reformador, todas las personas no actuaban del mismo modo, aún viviendo en la misma situación y recibiendo el mismo llamamiento; siempre la acción arrastraba a una parte de la población, mientras otra parte se quedaba al margen, como si no fuera con ellos. Se originó de aquí una pregunta: *¿qué hace que “individuos que integran un sector poblacional y comparten territorial y estructuralmente determinadas características reaccionan de manera diferente a las situaciones de desigualdad social que viven?”* (Pliego, 2000, p. 14- 15)(cursiva en el texto original).

Desde el enfoque de este autor, una perspectiva únicamente estructural, no puede dar respuesta a esta pregunta, pues en ella la acción individual no cuenta; se ven

las acciones colectivas como fenómenos meramente globales. La recuperación del papel del individuo en la acción colectiva fue, entonces, emprendida desde diferentes teorías. Pero es la teoría de la “racionalidad vital”, inspirada en Dilthey, la que propone Pliego como instrumento para la explicación de este problema.

Esta teoría parte de la idea que una organización comunitaria se inicia mediante la selección racional de los individuos. Selección que se da en la búsqueda de expectativas posibles de acción. Así, en la medida en que se comparte esa racionalidad con otros actores, se van desencadenando procesos de coordinación entre ellos.

La “racionalidad vital” se origina, por tanto, en un contexto cotidiano, en donde se dan “factores que permiten la construcción de espacios de homogeneidad y de identidad” (Pliego, 2000, p.18): factores que coadyuvan a que se den consensos, acuerdos y puntos de vista similares. A su vez, es resultado de unas dimensiones que condicionan la decisión del individuo y lo llevan a participar en una acción colectiva, dimensiones que se representan, de una parte, en la necesidad de adquirir unos recursos materiales necesarios para el mejoramiento de la calidad de vida y, de otra, en los significados que se tienen frente al trabajo en grupo y que están muy relacionados con los roles y relaciones de poder que tiene el individuo en los espacios básicos donde se desenvuelve (hogar, trabajo, escuela, barrio).

Los significados que las personas le dan al trabajo con el otro como estrategia para lograr un fin en común, son una construcción de intersubjetividades, que dan como resultado nuevas maneras de reinterpretar y revalorar el mundo de la vida, lo que se desarrolla a través de una acción comunicativa, buscando rescatar la identidad colectiva: “ha de hacerse evidente que en tanto el mundo de la vida es afectado por causas estructurales y acciones del Estado o el capital, es oportuno ver cómo los actores perciben dichos efectos y cómo responden con su praxis

desde su cotidianidad frente a tal situación” (Estrada, 1995,p.3). Como es frecuente, muchas de las acciones que se realizan con dos o más individuos son producto de un intercambio de ideas y de unos puntos de encuentro entre ellas. Sin embargo, es conveniente aclarar que esa acción se produce en la medida en que la persona o personas adquieran una actitud favorable frente a la realización de una labor en conjunto.

Según Pliego, las percepciones que se tienen del trabajo en grupo, están relacionadas con las experiencias que se adquieren dentro de los diferentes espacios de socialización en donde se desenvuelve un sujeto, de acuerdo a las funciones y roles que desempeña. Una posición favorable en la toma de decisiones dentro de un espacio como la familia o el trabajo, ayuda a tomar un punto de vista favorable para adherirse o crear una organización comunitaria; por el contrario, un papel subordinado no facilita la toma de tal decisión.

Así, el integrante de una organización orientada a generar un cambio social, requiere tener ciertas disposiciones como: saber identificar a los responsables de dar soluciones a la o las problemáticas que les aquejan; considerar que éstas pueden ser cambiadas o modificadas; concebir la utilización de métodos de presión social, en algunos casos, como herramienta para lograr unos fines comunes.

Podemos seguramente extraer conclusiones plausibles al aplicar esta teoría. Sin embargo, aparece bastante mecánica y determinista con respecto a las posibilidades del trabajo asociado. No es creíble que solo el ambiente donde se nace o se actúa determine nuestras acciones. En el proceso de individuación, cada uno de nosotros construye estructuras perceptuales y define su marco de intereses influido por diversas y numerosas fuentes de inducción. Una de ellas es la familia y el entorno social inmediato. Pero otras muy poderosas son la escuela,

los medios de comunicación, la política y los diversos canales por donde circula la cultura.

Por lo demás, se nos hace difícil pensar en las decisiones que llevan a la acción colectiva originadas únicamente en un cálculo racional. Creemos que en ello opera el individuo como un todo, con sus elaboraciones conscientes y sus inclinaciones dictadas por el subconsciente, con sus imaginarios y representaciones sobre la vida y la sociedad y sus definiciones acerca de su propio destino en el mundo. El cálculo racional opera, cuando lo hace, solo en un contexto mucho más amplio.

Comunidad

La noción de comunidad es, en las Ciencias Sociales y Humanas, una noción polémica como la que más. Así, existen desde los que teorizan sobre la comunidad, hasta los que aseguran su inexistencia.

La idea moderna de comunidad arranca, según Salvador Giner (1.983), con el alemán Tonnies, cuando establece que las dos formas básicas de sociabilidad humana son la comunitaria y la asociativa, en su libro “Comunidad y Asociación”.

Giner postula que de estas dos formas básicas participamos todos en diversos momentos y que ellas se interpenetran y están en tensión mutua. Así nos lo dice:

“En efecto, muy a menudo entramos en relación con nuestro prójimo de una manera directa, emocional, afectiva, primordial.

En estos casos, entramos en relación con el prójimo por la razón de que es él o ella aquel quien es: padre, hermano, amigo, amante, compatriota, camarada, compañero. Esta forma fundamental de sociabilidad decimos que es comunitaria, por que incluye una comunidad o participación común de vida. Y los grupos que se apoyan en ella son comunidades. Por otra parte, en diferentes ocasiones entramos en relación con los otros seres humanos mediatizados por leyes, instituciones, burocracias, corporaciones entonces el prójimo es

para nosotros juez, médico, policía, tendero, cartero, cerrajero. Esta otra forma de sociabilidad decimos que es asociativa y los grupos humanos que están contruidos sobre ella los llamamos asociaciones". (1983, p. 20- 21)

Sobre esta base define la comunidad como "aquella dimensión de la sociedad que confiere un sentido trascendental a la vida del hombre". (p. 20)

En este orden de ideas, en la comunidad encontramos la moral, el altruismo, la generosidad, la solidaridad humana y también los mitos y concepciones ontológicas y cósmicas. Pero no solo virtudes tiene la comunidad. También habita en ella el egoísmo, el localismo, la ignorancia del mundo externo y el desprecio por los no iniciados. En cambio, el mundo asociativo es el de la utilidad desnuda, del mercado de bienes y de trabajo, de la eficacia y la productividad.

Debemos anotar de paso que, con esta idea de un mundo asociativo completamente amoral, no está de acuerdo José Luis Aranguren, quien en la misma recopilación (Giner, 1983) expone las dos teorías morales postuladas dentro de la sociedad moderna: la utilitarista de origen anglosajón y la individualista, sostenida por Kant. Sin embargo, con fines explicativos, puede tener utilidad la oposición planteada de modo tajante por Giner: la comunidad es la que provee el ambiente cálido, protector que todos buscamos y en ella surgen las concepciones de mundo y la moral, mientras la asociación provee la eficacia en la acción y poco o nada se ocupa de la moralidad de sus actos. Señala adicionalmente el autor la gran fortaleza y extensión que han logrado las asociaciones en el mundo moderno, así como la disolución y, en muchos casos, eliminación de las formas comunitarias, hasta el punto que hoy nos haría bien recuperar estas últimas, para acceder a una vida más amable y satisfactoria en todos los sentidos. Sin que se crea que es posible regresar a la comunidad cerrada de otros tiempos, se propone activar las relaciones de comunidad para obtener mayor plenitud y goce en las relaciones humanas.

Si esto es así, si podemos entender la sociedad humana en el mundo moderno como una suerte de redes asociativas múltiples que proveen los bienes y servicios requeridos para sustentar el modo de vida establecido y legitimado, también podemos ver múltiples manifestaciones de la soledad y la neurosis a las que este modo de vida tan pragmático y utilitarista nos ha conducido, que pueden justificar de sobra las llamadas nostalgias comunitaristas. Y, para muchos, no se trata solo de nostalgias, sino de los hechos mismos, del involucramiento real en relaciones comunitarias que perviven a contracorriente del mundo asociativo.

El enfoque que nos trae Ezequiel Ander Egg, por otro lado, parece fusionar las dos dinámicas. Su definición de comunidad es la siguiente:

“Una comunidad es una agrupación o conjunto de personas que habitan un espacio geográfico delimitado y delimitable, cuyos miembros tienen conciencia de pertenencia o de identificación con algún símbolo local y que interaccionan entre sí más intensamente que en otro contexto, operando en redes de comunicación, intereses y apoyo mutuo, con el propósito de alcanzar determinados objetivos, satisfacer necesidades, resolver problemas o desempeñar funciones sociales relevantes a nivel local”. (1998, p. 36).

Como vemos, esta definición vincula varios conceptos clave:

- 1 lo local y territorial.
- 2 La identidad y lo simbólico
- 3 Las acciones en dirección a fines.
- 4 La comunicación
- 5 Los problemas o funciones relevantes.

Estas cinco agrupaciones de conceptos dan lugar a la comunidad, en la idea de Ander Egg. Se toma la comunidad como una existencia determinada en sí misma, pero también como una delimitación conceptual e instrumental con fines de intervención desde los programas externos de las instituciones o los estados.

Ahora bien, es conveniente anotar que esta definición se plantea en el marco de los programas de desarrollo de la comunidad que fueron definidos desde los centros mundiales de poder como estrategia para el desarrollo en los países que llaman subdesarrollados. Propuesta interesada en movilizar las energías y recursos de las comunidades en estrategias de desarrollo y, ante todo, en cooptar a las organizaciones y los grupos para una determinada estrategia de control social. De manera que no es casual la fusión pretendida entre las dos lógicas desde la misma definición: se pretende instrumentalizar a las comunidades, a contracorriente de sus propias lógicas de acción.

Por el contrario y en relación con los que niegan la existencia de la comunidad, tomamos a Zygmunt Bauman, quien la considera apenas como un buen sueño, producto de las aspiraciones del ser humano a la seguridad, la cual, de ser encontrada a través de una hipotética comunidad, lo sería solo a cambio del sacrificio de la libertad. La aspiración aparentemente irreductible del hombre a la seguridad es lo que crea las ilusiones de comunidad; pero no pueden ir más allá de ser ilusiones, por cuanto el hombre también posee una irreductible aspiración a la libertad, que choca directamente con la idea de comunidad.

“En suma, la comunidad representa el tipo de mundo al que, por desgracia, no podemos acceder, pero que deseamos con todas nuestras fuerzas habitar y del que esperamos volver a tomar posesión...El de comunidad es hoy otro nombre para referirse al paraíso perdido al que deseamos con todas nuestras fuerzas volver, por lo que buscamos febrilmente los caminos que puedan llevarnos allí”.(2003, p. 9)

Desde esta visión, la comunidad es un artefacto reaccionario que nos ciega el camino de la libertad. Es la ilusión a la cual nos agarramos, en medio de la hostilidad del mundo, para sostener el ánimo. Pero no hay una existencia material tal que pueda ser portadora de las características anotadas: calidez, acogida, armonía, seguridad, protección, intereses comunes.

Cabe, por tanto, una ardua discusión con respecto a si la búsqueda de la libertad resultaría coartada en nuestro mundo actual por las relaciones comunitarias, o por las nostalgias que, según Bauman, arrastran hacia ellas, en el mismo sentido en que cabe la discusión sobre si la globalización puede llegar a borrar por completo las dinámicas y las diferencias locales. Si damos una respuesta negativa a ambas cuestiones, entonces las relaciones de comunidad tienen vigencia y se presentarán como el complemento necesario de las relaciones de asociatividad.

En la vía hacia la más plena realización humana, que constituye una utopía permanente para muchísimas personas, en que podemos encontrar la búsqueda de la libertad, no pueden ser ajenas las virtudes, sensaciones y garantías que nos deparan las comunidades. Aun cuando sí parece necesario precaverse contra el egoísmo y el encerramiento como tendencias negativas componentes de su propia dinámica.

No obstante, podemos constatar en nuestro entorno que, en contradicción con estas tendencias regresivas, las comunidades han aprovechado de algún modo las ofertas de asistencia, para mejorar sus condiciones de vida y atemperar los rigores de la discriminación. Y no solo eso. Han desarrollado iniciativas propias y han intentado ponerlas en juego en el conjunto de la sociedad, como forma de valorizar sus propias formas de vida y de resistir la explotación y exclusión que trae aparejadas el desarrollo del capitalismo. Por lo cual, podemos dar al concepto de comunidad una operatividad en el marco de las acciones sociales locales que nos proponemos examinar a propósito de la participación.

Participación

Al examinar las dinámicas participativas en las organizaciones comunitarias, se debe estudiar el tema de la participación como concepto y como experiencia. Se empezará por su significado y sus conexiones con algunas dimensiones del pensar y el hacer social, como son la democracia, la política, la ciudadanía y el poder.

En esta dirección, se encuentra un acercamiento conceptual que propone Sartori para la palabra *Participación*, al plantear que es “ponerse en movimiento por sí mismo, no ser puesto en movimiento por otros”(Sartori, 1.994, p. 75). Y más adelante agrega: “La participación es la esencia de las microdemocracias y la levadura infraestructural de la sobreestructura de conjunto del Estado democrático” (p.76).

Para este autor, la llamada participación electoral no es realmente participación: “Votar es votar y basta; no es bastante para calificarlo como “tomar parte”, que es involucramiento y empeño activo” (p. 76). La democracia participativa parece estar para él en el intermedio entre la democracia directa y la representativa. Y opera en firme en las comunidades de base, pues es condición de su existencia. En tanto, en la relación con el Estado, es levadura, es un elemento de refuerzo y complemento para su operación democrática.

Y es en este sentido que jugó su principal papel en el momento en que fue propuesta la democracia participativa: no como una alternativa, sino como un desarrollo y oportunidad de remozamiento de la democracia representativa, que mostraba graves síntomas de agotamiento. Síntomas que no se han debilitado ni

menos desaparecido desde entonces, pues si en algún momento de la historia ha estado desprestigiado el ejercicio de la representación, sometido a la mayor incredulidad y aún desprecio por parte de las amplias mayorías, ese período es el actual. Basta tomar nota de los constantes escándalos en que se ven envueltos los políticos de todas las ideologías y la abstención electoral en aquellos países donde el voto no es obligatorio.

Por el contrario, el profesor Alejo Vargas distingue la participación ciudadana de la comunitaria, en que la primera es aquella en virtud de la cual “el ciudadano toma parte en la escogencia de las autoridades públicas o elige a sus representantes a organismos legislativos del orden nacional, regional o local” (Vargas, 2.000, p. 50). En cambio, la participación comunitaria “hace referencia a procesos de organización y movilización, a través de los cuales busca ser protagonista o sujeto de su propio desarrollo” (Vargas, p. 59). A diferencia de Sartori, para este autor votar en elecciones es un acto participativo por el cual se expresa la condición ciudadana, con lo que entra a distinguir entre participación política y participación comunitaria.

La participación comunitaria está, pues, relacionada con las diversas modalidades de organización y acción social que se dan en el plano de las comunidades y que están referidas a la expresión y satisfacción de sus necesidades e intereses específicos y particulares:

“Dentro de las modalidades de participación comunitaria, se pueden destacar la garantía constitucional a la organización de los sectores sociales, a que el Estado promueva la organización social y su capacitación y estimule la concertación con estas organizaciones sociales, a que éstas puedan presentar candidatos y tener iniciativas legislativas ante el Congreso con un millón y medio de firmas, a que las organizaciones sociales sean un mecanismo para la participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública.” (Vargas, p. 59- 60).

El mismo Vargas señala que esta participación estimulada por el Estado “ha tenido la característica de ser tutelada, controlada y restringida”. Es decir, se busca canalizar la protesta social, neutralizarla y aún anularla, en lugar de garantizarla y protegerla, como manda la Constitución. La movilización que se da de manera libre y espontánea es mirada con malos ojos, macartizada y criminalizada. Señala también su carácter restringido en dos sentidos: “Uno, en cuanto al contenido: no se convoca a la población a participar en los aspectos fundamentales que tienen qué ver con la orientación global del desarrollo..... Dos, en cuanto al momento: se invita a la población fundamentalmente a participar en la implementación, control y seguimiento de las políticas públicas, pero no a la toma de las decisiones de las mismas y a la asignación de los recursos a comprometer.”(p. 60).

En tanto, para Fabio Velásquez la participación está ligada a la construcción de opinión pública desde los espacios locales y barriales, así como a la gestión de los servicios colectivos:

“Una mirada sobre las modalidades de la acción individual o colectiva en los barrios conduce a considerar, de un lado, la relación que los habitantes establecen con la Administración Municipal y, del otro, las dinámicas sociales que se generan en los barrios por fuera de las instancias gubernamentales en cabeza de individuos y/o de organizaciones cívicas, políticas, vecinales, religiosas, etc., cuando la administración local no provee adecuadamente los servicios requeridos. En el primer caso aparecen las bases de las relaciones propias de la vida ciudadana (relación del ciudadano con el gobierno y la gestión local), marcadas esencialmente por el ejercicio del poder político; en el segundo, surgen los mecanismos de solidaridad autogestionaria y de participación que hacen parte de la trama de las relaciones de vecindad” (1997, p. 52).

Por otra parte, para Ezequiel Ander- Egg, la participación está vinculada al desarrollo de la comunidad como estrategia de intervención social. “Como ya hemos indicado reiteradamente, el desarrollo de la comunidad tiene como uno de sus propósitos centrales, generar procesos de participación, o como algunos dicen, promover una cultura de la participación”. (1998, p. 104).

Y más adelante agrega:

“Desde el nuevo enfoque o perspectiva (desarrollo de la comunidad ligado al desarrollo local), la participación es también “participación ciudadana en la gestión local”. Decimos “también”, porque la participación que se propugna en los programas de acción comunitaria, es mucho más amplia en cuanto ésta significa asumir algún tipo de responsabilidades en la gestión de los servicios públicos y en todo aquello que concierne a los que viven en un ámbito local” (p. 106).

Igualmente ve vinculada la participación a la descentralización, pues ésta conlleva mayor peso en la gestión a las localidades y una gestión participativa será en todo caso, más cuidadosa en el uso de los recursos públicos pues “Descentralizar supone también democratizar y democratizar implica una mayor participación de los ciudadanos en los asuntos locales” (p. 119).

Por lo visto, la participación comunitaria se liga a la actuación de las personas y los grupos en contextos locales con relación a los asuntos públicos. Como por lo común no toca con el estado central de modo directo, es considerada diferente de la participación política por Vargas. Pero, en contradicción con esta posición, habría que anotar la opinión de Velásquez, al verla en relación con la acción política gubernamental, si bien a nivel local, así como la posición más general de Sartori, que la vincula al ejercicio democrático de los estados y que descarta la participación en elecciones como verdadera participación. En este sentido, la participación comunitaria considerada por Vargas como distinta a la participación política, sería la verdadera participación y tendría una dimensión política, si bien en o desde contextos locales.

Sin embargo, estas visiones parecen insuficientes, toda vez que en la Constitución Nacional se reglamentan espacios y mecanismos de participación en la vida del

país como el referendo y la revocatoria del mandato. Lo que podríamos convenir, entonces, es en que la participación tiene ámbitos locales y ámbitos nacionales y que la participación comunitaria como tal se da mucho más en ámbitos locales, sin que se niegue la posibilidad de su expansión hacia espacios más amplios que los simplemente locales.

Algunas formas básicas de la participación social y su relación con las organizaciones comunitarias

Para Pliego (2000), las organizaciones comunitarias pueden pasar por diferentes formas de participación en la medida en que van creciendo y ampliando su campo de acción. Algunas de estas formas pueden ser sincrónicas, es decir, que se pasa a una de ellas sin dejar la anterior, o también puede que la organización no pase por alguna de ellas por no considerarla útil para el logro de los objetivos propuestos. A continuación, analizaremos algunas de ellas:

La autoayuda y trabajo comunitario: es la línea base de las organizaciones comunitarias, en donde se parte de la unión de unas personas que pasan por iguales circunstancias, la carencia de un bien básico para su subsistencia o para el mejoramiento de su calidad de vida. Con esta forma de participación se han construido infraestructuras en los barrios como son calles, redes de agua potable, alcantarillado, zonas deportivas, pero también se han prestado servicios sociales dirigidos a capacitar a la población, a mejorar sus niveles nutricionales, a acceder a servicios de salud, al cuidado y protección de los niños y niñas, entre otras. En fin, a suplir las necesidades que tienen y a las cuales el Estado no ha podido dar solución de manera eficiente.

El éxito de este proceso consiste en que, aunque al principio sea un pequeño número de personas quienes propongan acciones para el mejoramiento de las

condiciones de vida de la población, dichas acciones atraigan a más personas, despertando en ellas un sentido de solidaridad y de corresponsabilidad.

Autogestión y autonomía: Es en esta forma de participación donde se consolida la organización comunitaria. Con la autoayuda se logra satisfacer una necesidad latente de la comunidad, pero de no renovarse o percibir nuevas necesidades se puede perder el impulso por crear una acción colectiva duradera. Por lo que se hace necesario ir estableciendo unas metas y, a su vez, identificar posibles recursos para su realización, sin que con ello se pierda la autonomía que tiene la organización

Movilizaciones sociales: Esta forma de participación ha tomado fuerza dentro de las organizaciones comunitarias. Se amplía no solo su marco de acción, sino la manera de percibir los problemas o necesidades que los aquejan, reconociendo que detrás de ellos hay múltiples causas, lo que hace que las soluciones se aborden desde diferentes ángulos y por medio de procesos democráticos. Así lo menciona Pliego:

“...tienen una visión diversificada de las causas que determinan los problemas sociales. Sin desconocer la importancia de los factores económico- materiales, recurren a otro tipo de fenómenos, como los de índole cultural. Surgen así discursos centrados en temáticas del ambiente, género, particularidades generacionales, identidades étnicas y comunitarias, entre otras, que definen la naturaleza de las demandas de los conflictos en juego” (2000, p.253).

La movilización social implica que la organización comunitaria se coordine con otras con similares intereses, llevando a generar cambios en las dinámicas y políticas locales. Para que se cumpla esta labor se hace necesario que las organizaciones se organicen y se cualifiquen, como lo afirma Ruíz: “...aprendieron a gestionar alianzas, construir acuerdos de trabajo...esto les permitió reorganizarse internamente y generar una mayor capacidad de respuesta a las

presiones de la comunidad, lo que fortaleció su presencia en los barrios” (2004, p.54).

Distintos Niveles, Diferentes Formas y Diversa Calidad en la Participación.

Al distinguir entre participación ciudadana y participación comunitaria, Vargas (2000) relaciona en la primera las elecciones directas de representantes del poder ejecutivo y legislativo, el referéndum, el plebiscito y la consulta popular. Estas últimas fueron agregadas en la Constitución del 91, como mecanismos para la ampliación y fortalecimiento de la democracia, ante la crisis evidente de los partidos políticos y de las formas de democracia representativa.

Y señala que, al mismo tiempo y como complemento o sustituto, se ha estimulado en diversos momentos desde el Estado la participación comunitaria, como medio para despolitizar la participación. Propósito no siempre logrado, pues las formas de participación se producen con frecuencia en forma cruzada o fusionada, al acceder las organizaciones por diversos medios a la política. Ahora, desde el enfoque de los sectores populares, la participación busca hacerlos protagonistas de su propio desarrollo:

“Para ello la comunidad genera propuestas, organiza, orienta, controla su desarrollo, de manera autónoma o en unión de instituciones públicas o privadas que le sirven de apoyo. La participación comunitaria tiene una connotación más civilista y busca vincular a los vecinos, usuarios, comunidades, grupos minoritarios y toda suerte de organizaciones no gubernamentales a la gestión pública en sus diversos niveles de gobierno”: (Vargas, 2000, p. 59).

Habría que anotar que el Estado colombiano aún vacila en legitimar la participación comunitaria y le pone cortapizas sin fin. La tolera e incluso la apoya, cuando se circunscribe a los estrechos límites del barrio o la localidad y si se desenvuelve en acciones dirigidas a proveer servicios a la comunidad, muchas

veces en sustitución del mismo Estado. Pero la rechaza y la persigue cuando reclama incidir en las decisiones sobre temas nacionales y cuando se desenvuelve por los caminos de la movilización y la protesta, es decir, cuando se vuelve política. En lugar de tramitar de manera democrática los conflictos, la política estatal en Colombia se orienta a confrontarlos de manera violenta, queriendo encerrar la participación en los estrechos límites en que puede contribuir a legitimar el sistema, pero sin llegar a empoderar verdaderamente a los sectores marginados socialmente.

En este marco, la participación dentro de las organizaciones comunitarias se desarrolla de manera relativamente libre y pacífica y juega un papel importante, más allá de sus fines instrumentales inmediatos o mediatos: contribuir en la constitución de actores colectivos válidos. Ello, siempre y cuando se mantenga circunscrita a los ámbitos locales y a procesos internos de las comunidades y organizaciones. Esto es: la participación fraccionada, circunscrita, que no se exprese en movilización abierta frente al Estado.

Al respecto cabría anotar que, si bien, la atomización de los reclamos sirve al Estado a la corta para afirmar su legitimación y disolver la protesta, a la larga ello no sirve al conjunto de la sociedad, por cuanto taponan la expresión pacífica y democrática del descontento y cierra los espacios a la oposición que quiere expresarse por vías políticas. Y esto, en un país en guerra como el nuestro desde hace ya casi sesenta años, es grave, por cuanto en forma concomitante, abre las compuertas a la expresión violenta del conflicto. Una sociedad sana y vigorosa en nuestros días es aquella que puede escuchar las voces de todos, así hoy unas pocas de ellas logren la máxima amplificación vía medios masivos de comunicación. Y es claro que actores colectivos bien constituidos tendrán muchas más posibilidades de ser escuchados que los individuos y los grupos como sujetos aislados que confluyen en el mercado. Esta constituye una de las funciones más importantes de las organizaciones comunitarias: reunir y hacer oír las voces de los

que de otro modo no son escuchados, que, por lo general, son los sectores más desfavorecidos de la sociedad.

En este sentido, la participación en las organizaciones comunitarias, si bien no está dada en sí misma en el campo de la política, no puede dejar de tener efectos políticos, al facilitar la participación de las organizaciones comunitarias con la fuerza movilizadora de sus afiliados en los espacios de la política. Esta participación hacia fuera tiende hoy a constituir redes cada vez más amplias y cada vez más integradoras de lo político, con lo que las organizaciones comunitarias se han colocado en la posibilidad de jugar papeles directamente políticos.

Ahora bien, en la participación interviene quien la concede y quien la recibe o reclama. Quien la concede es el Estado o la Sociedad. La sociedad, antes que el Estado, ha legitimado por las vías de hecho determinadas formas de participación. Mientras, el Estado marcha siempre atrás, unas veces reprimiéndolas, otras, cooptándolas, hasta volverlas inocuas para el orden establecido. Esta dialéctica sociedad- estado, aparece muy clara en todas las épocas y frente a todas las formas de participación. El sufragio universal, por ejemplo, como herramienta privilegiada de la democracia representativa, no se obtuvo en todas partes, sino después de prolongadas luchas, la mayoría de las veces sangrientas.

La Participación en su Dinámica

Hemos encontrado diversos ángulos de mirada para examinar la participación. Por el momento, adoptamos tres como fundamentales: axiológico- existencial, político instrumental y simbólico- cultural.

Desde lo axiológico- existencial, encontramos la participación como presencia, como conciencia del ser individual y social, como trascendencia. Es algo así como

decir: estoy vivo y, en razón de ello, me muevo en conjunto con otros, ayudo a otros a existir, a la vez que me ayudo a mí mismo.

Que la participación es un valor en sí misma, lo subraya Agnes Heller, quien la vincula a la responsabilidad con el Otro, retomando a Lévinas en relación con la moral. El caso es que el Otro siempre está confrontándonos. La responsabilidad la vincula a la respuesta ante el Otro, a la satisfacción de sus reclamos. Quien responde a los reclamos del Otro, lo reconoce como su alter, le da valor de interlocutor, de copartícipe en la construcción de mundo. “Esto es, parece mejor participar en un grupo en el que se pueda realmente estar a cargo y observar la responsabilidad de cada cual. Entonces se crea una relación de reciprocidad simétrica, y todo el mundo podrá contribuir a la actividad del grupo”. (1998, p. 242). A través de la participación la gente no solo hace cosas, sino que se hace a sí misma. En este sentido, la participación es fundante del ser individual y social.

El concepto moderno de persona encuentra aquí una de sus expresiones más acabadas. “La definición del hombre como persona implica que, en el ámbito de las condiciones sociales en que vive, y antes de tener conciencia de sí, aquel debe representar siempre papeles determinados, como semejante de otros hombres”. (Adorno, Theodor y Horkheimer, Max. Citado por Sánchez & Rodríguez, 1999, p. 34).

El hombre se define a sí mismo al recuperar un espacio en la sociedad. Es en la interacción que encuentra su humanidad, es en las relaciones con otros hombres que define su personalidad. La participación en y desde una organización comunitaria es un espacio privilegiado de interacción, les confiere a sus asociados una oportunidad única para afirmarse a sí mismos y construir su autonomía. Porque dice Hegel: “La verdadera autonomía consiste sólo en la unidad y compenetración de la individualidad con la universalidad, pues lo universal sólo adquiere realidad concreta a través de lo singular, y de la misma manera el sujeto

singular y particular sólo encuentra la base indestructible y el contenido auténtico de su realidad en lo universal”. (Citado por Sánchez & Rodríguez, 1999, p. 35).

El individuo, por lo tanto, se eleva a sí mismo, al tiempo que contribuye a elevar a otros a la condición de persona a través de la participación.

Por otra parte, desde lo político instrumental, nos encontramos la participación como estrategia; desde este enfoque se refiere al poder, a la búsqueda de influencia en las decisiones que atañen a la organización de la sociedad o a la distribución y uso de sus recursos.

En este sentido, la participación se genera en torno a intereses de diverso tipo: políticos, económicos, culturales. E involucra necesariamente las diversas formas de organización y ejercicio del poder. Desde la óptica de los que la ofrecen, es claro que se busca la legitimación del poder ejercido, para mejorar lo que se llama hoy la gobernabilidad, es decir, los niveles de aceptación y consenso entre los gobernados con respecto a las políticas y planes del gobierno. Desde la óptica de los que la reciben, se procura influir en las decisiones del gobierno que atañen al uso de los recursos comunes, a las formas de administración, a las maneras de relación entre el estado y la sociedad, al control con respecto a la ejecución de los planes y proyectos decididos en las esferas del estado.

Entonces, las preguntas planteadas desde uno y otro lugar son bien distintas: ¿cómo hacer para asegurar la conformidad con las decisiones adoptadas, o para dar participación en la adopción de las mismas y en el control de su ejecución?, ¿Cómo hacer para que las decisiones a ser adoptadas en uno u otro caso, recojan las opiniones e intereses de la comunidad? Estas pueden ser las preguntas, respectivamente desde el poder y desde la sociedad en relación con la participación. Y hay que decir que, la pregunta para los administradores del estado se queda con la mayor frecuencia en la primera frase: cómo asegurar la mayor

conformidad de las comunidades. Lo cual se convierte en la pregunta por cómo cooptar a las comunidades para la labor del estado, cómo subordinarlas a las decisiones del estado.

Entonces, los intereses de base que mueven a la participación son muy distintos según el lugar de poder en la sociedad en donde se encuentre un actor determinado. Ahora bien, desde una óptica democrática genuina, se trata en general de asegurar la más amplia distribución posible del poder de decisión en la sociedad, de generar los consensos reales de acción más sólidos, de comprometer al mayor número de personas y grupos en la suerte de la sociedad, de fortalecer el sentimiento de dueños en la mayor cantidad de personas. Lo cual, indudablemente redundará en un mayor capital social en los términos de Bordieu, en una mayor cohesión del conjunto social.

La participación atañe, pues, a estrategias de fortalecimiento de la sociedad. Se refiere a la creación de un clima cada vez más armónico y solidario al interior del cuerpo social, al desarrollo de dinámicas integradoras del todo social. Con toda razón se le considera como complemento necesario de la democracia representativa, pues permite llenar los vacíos de comunicación entre los representantes y sus representados. Permite solventar la soledad del poder que, en cualquier caso, es una amenaza para la estabilidad de la sociedad, debido a la dificultad para captar los consensos mayoritarios en relación a la dinámica de problemas sociales en juego que tiene una persona o un cuerpo de representación actuando en aislamiento. La participación ofrece los espacios que permiten conocer las aspiraciones y necesidades siempre cambiantes de la gente y traducirlas de manera oportuna en propuestas de acción. La participación asegura también el cuidado y control de la gente sobre la ejecución de las propuestas de acción. Y garantiza, finalmente, el mejor uso posible del bien o servicio puesto a disposición como resultado de la ejecución de la propuesta respectiva.

En particular, la participación como estrategia, desde un interés democrático, busca el fortalecimiento del estado a partir del reforzamiento constante de sus relaciones con la sociedad, de una parte y, de la otra, busca el empoderamiento de la sociedad con respecto a sus derechos y a la expresión de sus necesidades e intereses. Y, en este marco, la participación comunitaria constituye la máxima expresión de participación, una vez que, en su origen, no requiere de la invitación del estado a ejercerla, sino que es adoptada motu proprio por los grupos que toman la decisión de participar. La potencialidad de este tipo de participación es enorme, puesto que implica la decisión autogestionaria de un grupo con respecto a sus necesidades y problemas; es la decisión de quienes no quieren sentarse a esperar a que vengan a resolverles sus problemas, sino deciden adoptar una posición activa y afrontarlos de modo directo y por sus propios medios.

Una participación de este género favorece el crecimiento de las personas como individuos y como colectivos, puesto que moviliza la experiencia y capacidad creativa que reposa en cada uno y, por ese hecho, incrementa sus posibilidades de autorrealización. Pero, además, favorece la acción global de la sociedad y del estado, al poner a disposición de las soluciones requeridas los recursos intangibles que reposan en toda persona y en todo grupo, constituidos por su propio ser y saber hacer.

Al despertar los intereses de las comunidades, la participación comunitaria permite la movilización de recursos adicionales, que pueden ponerse en juego para lograr su crecimiento. E igualmente ofrece la oportunidad al estado de realizar la interlocución con actores colectivos bien constituidos, de fortalecer sus lazos con la sociedad en general y de hacer más eficaz su actividad de administrador de los recursos públicos. Al desarrollo social le conviene sobremanera el fortalecimiento y extensión de la participación comunitaria.

Y, en su dimensión cultural, la participación nos remite a las identidades y a los depósitos de sentido que constituyen el pegamento fundamental de las colectividades. Los espacios de participación se convierten en lugares de encuentro para muchas personas, en lugares de reconocimiento e intercambio. Pueden verse como exposiciones de imaginarios, ideas, opiniones, propuestas, que salen a la luz del día y encuentran la posibilidad de ser escuchadas y sopesadas por los demás. Y en este aspecto, facilitan la construcción de representaciones compartidas, pues cada quien que llega a ellos tiene la posibilidad de escoger entre diversas expresiones del sentido y los saberes que reposan en el vecindario.

Desde este punto de vista, la participación facilita la emergencia y fortalecimiento de identidades e incorpora nuevos datos al acervo simbólico de la colectividad. Y la participación comunitaria genera por lo regular espacios más estables y duraderos, que se nuclean alrededor de organizaciones y redes de organizaciones, con lo cual la participación tiende a hacerse más regular y frecuente y el encuentro a producir desarrollos más y más profundos. Por ello, no resulta raro encontrar en las comunidades personas dedicadas por entero a la gestión de las necesidades colectivas o la adopción de roles de representación en comunicación muy inmediata con el grupo.

Una vez que se ha instalado un proceso de participación en general y, aún más si se trata de participación comunitaria, es amplio el repertorio de posibilidades en relación a la socialización y a la emergencia de identidades individuales y grupales. La actividad cotidiana que se genera, establece nodos de conversación por donde circulan las más diversas informaciones y todo el catálogo de saberes que reposan en la gente. Ello produce un tejido denso de intercambios en medio de los cuales surgen sin cesar nuevas representaciones, imaginarios y sentidos sobre el ser y el deber ser social.

La Participación Empoderante

De suyo, la participación en una organización comunitaria es empoderamiento, es posición activa frente al devenir individual y social, es apropiación de la propia vida y de su entorno. Al participar en la organización, el individuo expresa su compromiso con los acontecimientos que le conciernen y define actuar para influir sobre ellos.

La participación en una organización comunitaria es una posición deliberada y libre que una persona o un grupo adopta, en relación con necesidades y problemas que requieren ser resueltos. La persona, el grupo, se empodera de la situación para cambiarla. A ello se refiere Alejo Vargas, cuando expresa:

“Hay entonces dos condicionantes en la participación: i) la exclusión de la coerción, por cuanto participar es antes que nada una decisión individual, y no se puede imponer forzosamente la participación, por cuanto no participar es también una opción de participación; ii) el sentimiento de pertenencia, es elemento central de la participación, expresada como ejercicio colectivo que trasciende los actos individuales” (2000, p.17).

En términos más analíticos y desde la teoría de la acción colectiva, nos lo plantea Melucci:

“Los individuos crean un nosotros colectivo (más o menos estable e integrado de acuerdo con el tipo de acción), compartiendo y laboriosamente ajustando por lo menos tres clases de orientaciones: aquellas relacionadas con los fines de la acción (el sentido que tiene la acción para el actor); aquellas vinculadas con los medios (las posibilidades y límites de la acción) y, finalmente, aquellas referidas a las relaciones con el ambiente (el campo en el que tiene lugar la acción)”(2002,p. 43).

Lo vemos claramente en nuestras experiencias descritas: los fines que congregan al grupo, los medios que utilizan para sostener la acción y las relaciones con el ambiente que ponen límites y le otorgan posibilidades a la acción.

La participación, las motivaciones y la identidad

Desde su análisis de la acción colectiva nos lo plantea Melucci:

“La propensión de un individuo a implicarse en la acción colectiva está así ligada a la capacidad diferencial para definir una identidad, esto es, al acceso diferencial a los recursos que le permiten participar en el proceso de construcción de una identidad. Estas diferencias también influyen en la calidad de las expectativas representadas por los individuos o los subgrupos que participan en los fenómenos colectivos”. (2002, p. 67)

Según lo anterior y de acuerdo a nuestras observaciones, la duración de una organización o de la participación de los individuos en ella, parece estar ligada de modo estrecho a la fortaleza de los lazos identitarios que logren construirse. Que, a su vez, están relacionados con las convergencias y consensos cognitivos y con la intensidad de los lazos emocionales, según el mismo Melucci. Las personas necesitan saberse parte de algo, sentir el reconocimiento de otros, pero, a la vez, requieren satisfacer necesidades emocionales que la organización o el grupo pueden proporcionar. Las organizaciones que mayor éxito tienen en mantener activa la participación de sus afiliados, parecen ser las que logran el mejor balance entre estas demandas de los mismos y sus requerimientos de acción. Ello se expresa con frecuencia en formas coloquiales: “... todo no puede ser trabajo...”; “... con cariño se trabaja mejor....”.

Entonces, los intereses que mueven a la participación en las organizaciones comunitarias son variados, pero en su duración y continuidad parecen jugar papel destacado los lazos identitarios y los factores afectivos y emocionales.

Poder y Vida Cotidiana

Las relaciones de poder establecidas de manera hegemónica desde el Estado permean a toda la sociedad y moldean la conducta de los individuos y los grupos a su interior. Así, en el nivel familiar, comunitario, empresarial, gremial, religioso, se reproducen de continuo relaciones de mando y subordinación que tienden a recoger las características más sobresalientes de las que operan en los niveles macro de la sociedad.

Sin embargo, también estas relaciones de poder pueden ser influenciadas por las tradiciones locales y por estructuras culturales distintas de aquellas que son dominantes en el colectivo social, pudiendo producirse variaciones importantes entre unos y otros niveles. En el nivel comunitario que nos interesa, las tradiciones comunitaristas y solidarias pueden permitir el surgimiento de relaciones de poder más democráticas que las que estén en uso en el nivel central del Estado. O la inversa. Pueden también imponerse las tradiciones autocráticas de un líder que opaca a los demás, de manera incongruente con lo practicado por el Estado central. Un liderazgo que incorpore representaciones más abiertas y nociones menos restrictivas puede a su vez constituirse en un aliciente para la expresión de las distintas propuestas que surgen en las personas de la comunidad y permitir su emulación productiva a favor de las mejores soluciones.

Estas perspectivas para la construcción de relaciones de poder democráticas en el nivel comunitario pueden verse favorecidas por las relaciones de proximidad que facilitan la comunicación directa entre los individuos y los grupos y pueden dar lugar a intercambios más frecuentes y a evaluaciones más ecuanímes sobre diversos tópicos de interés. Las características personales de los líderes juegan aquí un papel importante. En las comunidades casi siempre alternan personas impositivas, con poca paciencia para la escucha y la deliberación, que prefieren

los caminos más cortos y directos para la toma de las decisiones, así esto signifique atropellar la opinión de otros, con personas tranquilas, capaces de reunir las opiniones de muchos y plasmarlas en propuestas incluyentes. Cuando este último tipo de liderazgo logra imponerse, es más posible generar la base de acuerdos que movilicen a la comunidad por objetivos comunes. Lamentablemente es un hecho observado que con mucha frecuencia se imponen liderazgos poco democráticos y ello limita la capacidad de las comunidades para autorregularse y producir acciones de beneficio general.

Pero quizá lo más importante en este campo, esté en ámbitos como la familia, la escuela y las relaciones empresariales, que están por fuera de las organizaciones comunitarias, pero constituyen algo así como su caldo de cultivo, su medio ambiente. De suerte que las relaciones de poder verticales y autoritarias en estos espacios, permean necesariamente a las organizaciones comunitarias y trasladan a ellas sus relaciones y sus prácticas de poder. Es el caso muy frecuente del papel subordinado asignado a las mujeres en las organizaciones comunitarias, en contradicción con el reconocimiento verbal sobre su importante participación y aportes. Se trasladan así las estructuras patriarcales de la familia a las relaciones internas de poder en las organizaciones. Igual pasa con la escasa participación en ellas de los jóvenes y los niños y niñas. Las estructuras autoritarias del hogar se trasladan a la organización y limitan el espacio en el que sus intereses y sensibilidades puedan tener cabida.

De manera que las relaciones de poder que se dan en los microespacios y que están presentes todo el tiempo en la vida cotidiana de las personas y los colectivos influyen a la organización, pero, a su vez, ésta puede influir con su acción en el cambio de las relaciones y prácticas de poder al interior de las comunidades, como ha sido puesto en evidencia por la experiencia.

Por lo visto hasta aquí, las relaciones de poder determinan el campo más o menos amplio en el cual puede ejercerse la participación y, a la vez, ésta puede constituir un instrumento fundamental para el fortalecimiento del poder en el marco de una sociedad democrática.

El Contexto

Las Organizaciones Comunitarias en Colombia

El empobrecimiento generalizado de la población, en el marco de la cuasi ausencia del Estado de Bienestar en el país y de una urbanización acelerada que generó los tristemente célebres cinturones de miseria en las ciudades colombianas, obligó a la gente a generar redes solidarias que, a poco, se convirtieron en espacios reivindicatorios frente al abandono del Estado. Así surgieron originalmente las organizaciones comunitarias: como espacios de apoyo mutuo entre vecinos, amigos y familiares y como núcleos de protesta y reivindicación social.

Pero un Estado en manos de los sectores más retardatarios de la sociedad y enmarcado en la guerra fría del lado de Estados Unidos, no podía dejar sueltas estas iniciativas, pues en la visión maniquea de sus clases dirigentes, corrían el riesgo de caer en las garras del comunismo. Recordemos el macartismo que recorría el mundo en aquella época postbélica y que hizo padecer persecuciones sin cuento a miles de personas en Estados Unidos y en los países enmarcados en su órbita de influencia. Así que se dio a la tarea de cooptarlas y controlarlas, para lo cual fueron creados diversos mecanismos desde el mismo Estado y desde su aliada, la Iglesia Católica. Las Juntas de Acción Comunal surgen con ese propósito: controlar y neutralizar el creciente movimiento social y comunitario.

Y es por ese motivo que, al margen y, a veces, en franca oposición a ellas, surgieron otras organizaciones en los barrios y localidades, como son los comités cívicos, comités de lucha y organismos culturales, que expresaban las reivindicaciones de la gente frente al Estado, o simplemente el ánimo asociativo y participativo autónomo de sectores poblacionales. Estos organismos surgieron con fuerza en la década de los 70 del siglo pasado y tuvieron su más alta expresión en el Paro Cívico del 77, jugando a partir de allí y durante los años ochenta un papel destacado en las luchas populares, para decaer a partir de los noventa. AL mismo tiempo, se puso de presente el papel desmovilizador que jugaron las Juntas de Acción Comunal y se dio una dura lucha al interior de las comunidades, entre ellas y las organizaciones autónomas, tales como los comités cívicos.

A partir de los noventa parece, sin embargo, tenderse a una cierta síntesis entre unas y otras, pues las organizaciones autónomas se hicieron más concientes de sus límites y provocaron un acercamiento a las Juntas de Acción Comunal, llegando a ser tomadas algunas de ellas por líderes de las primeras o a ser fusionadas unas con las otras, en un contexto donde las organizaciones autónomas se habían debilitado en su capacidad de movilización, pero en cambio, habían ganado en legitimidad y respeto por parte del Estado, que empezó a diferenciarlas de las luchas subversivas que, impulsadas por los grupos armados, buscaban la toma o destrucción del mismo Estado.

Las organizaciones comunitarias han surgido de la pura necesidad de protección y apoyo que, ausente o precario por parte del Estado, han tenido que brindarse los vecinos unos a otros. Es posterior a su surgimiento que, tanto el Estado como los partidos políticos, han adoptado estrategias de penetración y control hacia ellas, para utilizarlas en sus estrategias de expansión y presencia en las localidades y los barrios. Las organizaciones comunitarias son, entonces, uno de los más claros

productos del conflicto social, a la vez que actores del mismo, por lo común del lado de los sectores más desprotegidos de la sociedad.

Ellas han podido afirmar su derecho a existir a través de conflictos prolongados con los poderes establecidos. Y sus estrategias de acción son producto de experiencias acumuladas que han dejado sus balances y aprendizajes. Así, en las décadas del 60, 70 y 80 del siglo pasado, las movilizaciones abiertas fueron las predominantes. En los últimos 20 años se ha dado un giro hacia el predominio de luchas indirectas y se ha acudido más a la negociación y al diálogo, como resultado de múltiples factores, entre los cuales destacan el reconocimiento logrado por la participación y las organizaciones en la constitución del 91 y el desangre de las organizaciones por el asesinato y el exilio forzado de gran cantidad de sus líderes.

Ello ha producido efectos negativos, como la fragmentación y dispersión del movimiento popular y la circunscripción de su acción a los límites de cada organización o sector en la mayoría de los casos. Pero también ha dado resultados positivos, que se reflejan en la madurez lograda por los procesos comunitarios y en nuevas formas de articular lo social con lo político. Es lo que podemos ver en nuestras cuatro experiencias tomadas como referencia: una incubación de acciones limitadas en buena parte a sus marcos organizativos durante veintitantos años, dedicadas a perfeccionar servicios para la comunidad en sustitución del Estado, combinadas en algunas coyunturas con movilizaciones abiertas que involucran a otros sectores y organizaciones y con el aprendizaje de la participación electoral.

Desde los Actores Populares

Desde un enfoque de lo popular como aquello que es propio del pueblo, conglomerado de clases, sectores y grupos que habitan y actúan en un territorio y

que, algunos hacen equivalente al concepto de sociedad civil, pero otros refieren a las mayorías marginadas del poder, Héctor León Moncayo nos propone un análisis de las organizaciones y el movimiento social desde el discurso de los actores populares. Y, para contextualizarlo, nos traslada a una descripción de las vicisitudes por las que ha debido atravesar el movimiento popular en Colombia durante los últimos cuarenta años, en medio de la represión y la guerra, pero también en un marco de relaciones básicamente conflictivas con el Estado, en el cual no ha habido campo para la transacción y el acuerdo, que hubiera podido operar al estilo de las concertaciones entre Estado y movimiento social en la Europa del Bienestar y el Pacto Social.

Las dificultades y limitaciones históricas de las organizaciones comunitarias y sociales en dicho análisis, son fácilmente explicables por el contexto confrontacional y la violencia aniquiladora del liderazgo, como factores principales. Así, se entiende que “la mayoría de las organizaciones populares solo expresen reivindicaciones inmediatas y restringidas a los intereses más estrechos de sus afiliados, y casi nunca se acercan a propuestas globales y de largo plazo” (2001, p. 7).

A pesar de ello, Moncayo registra avances cualitativos en el movimiento popular colombiano, en la incorporación de los derechos en su discurso y en la emergencia de nuevos actores, en particular, las mujeres, los jóvenes, las etnias y las opciones sexuales diferentes. El autor ubica de todos modos una gran brecha campo- ciudad, en un país que se urbanizó en poco tiempo y que, por tanto, ni ha podido consolidar una cultura urbana, ni ha dejado atrás las formas culturales provenientes del campo y trasladadas a las ciudades por los inmigrantes voluntarios y forzados.

Las comunidades, en las cuales se escenifican nuestras cuatro experiencias de organización comunitaria, tienen todas las características anotadas por el profesor

Moncayo. Son comunidades de inmigrantes rurales en su gran mayoría, que conservan mucho de sus culturas ancestrales y las preservan al lado de las formas urbanas y de la cultura global incorporada en tiempos recientes. Las organizaciones comportan mucho de los valores y las limitaciones que les anota a los actores populares y se han conformado a lo largo de 24 años en confrontación con el Estado, pero accedieron a partir del 91 al reconocimiento y respeto ganado en la nueva Constitución y han disfrutado las ventajas de una especie de tregua en el eje de confrontación.

Las Organizaciones Comunitarias y el Mundo Invisible

Algunos autores, como Manfred Max Neef, al tratar sobre la crisis socioeconómica en América Latina, han acuñado el término “mundo invisible”, para referirse a las múltiples formas de sobrevivencia ideadas por las poblaciones marginadas de los beneficios del desarrollo. Al interior de las cuales se constituyen prácticas defensivas o de resistencia activa ante el olvido por parte del Estado en lo social y su agresividad frecuente en lo político y policivo. Son formas creativas de ganarse la vida, pero también de generar convivencia y solidaridad, de defensa ante las diferentes manifestaciones de la disolución social, de respuesta a la desesperanza que anida en el ánimo de la gente vapuleada por el sistema dominante y sus modelos, que les niegan un lugar digno sobre esta tierra.

Así nos lo describe Max Neef:

“...toda esa “infra-historia” de la vida cotidiana donde las prácticas productivas se entroncan con estrategias colectivas de supervivencia, identidades culturales y memoria popular. Conscientes de todas las limitaciones del mundo invisible, tanto en lo económico como en lo cultural, nos parece, sin embargo, que ese mundo contiene y produce relaciones entre prácticas económicas, organizaciones sociales y rasgos culturales, que no pueden obviarse en el análisis si lo que se busca es un desarrollo endógeno”. (2.000, p. 73)

Entonces, desde una propuesta alternativa de desarrollo como la postulada por Max Neef, las organizaciones comunitarias tienen un papel muy importante, al hacer parte del mundo invisible. Ese mundo al que solo de tarde en tarde llegan los medios masivos de comunicación, que construyen las verdades desde arriba, desde los despachos oficiales y los altos círculos del poder, para los cuales las fuentes casi únicas son los comunicados de prensa de las altas oficinas estatales. Mundo invisible para la versión oficial y oficiosa, pero visible allí donde se tejen los acontecimientos cotidianos que hacen la vida en las comunidades locales. Es posible que a ello aludan los escritores y comunicadores que dedican su labor a auscultar los acontecimientos y el sentir de los Estados Unidos profundos y, en general, de los pueblos profundos o en su profundidad.

Las organizaciones comunitarias en Colombia se ven reflejadas en forma íntegra en esta caracterización. Ellas forman parte del mundo invisible que ha surgido en nuestras comunidades del margen y expresan todo el esfuerzo de su gente por hacer lugares de vida digna y por ahuyentar las amenazas a su vital decisión de reclamar el derecho a la existencia como seres humanos.

Claro que el mismo Max Neef se da cuenta de las limitaciones y errores que comporta el mundo de lo comunitario. Lo que cree es que, a pesar de ello, constituye un activo no despreciable para la superación de la crisis, desconocido, sin embargo, en los análisis y propuestas oficiales a nivel de países y organismos multilaterales.

Las Organizaciones Comunitarias: una Estrategia de Asociación

Con base en un proyecto de la Fundación Kellogg que se desarrolló en cuatro países de América Latina, Violeta Ruiz (2004) estudió los procesos de asociación entre tres actores: Estado, Ongs locales y organizaciones comunitarias, para

producir el fortalecimiento de éstas últimas y generar formas más elevadas de ejercicio de la ciudadanía. Nos parece relevante destacar esta propuesta, como una exploración en torno a formas ampliadas para el trabajo de las organizaciones comunitarias.

Ella menciona tres aspectos que ve como sus puntos de partida: ciudadanía, superación intergeneracional y condiciones de vida. El primero de ellos, la ciudadanía, enfatiza en el ejercicio de los derechos, en donde se cuente con sujetos activos, con decisión propia que busquen mejorar tanto las condiciones individuales, como las colectivas, generando participación e incidencia en la esfera pública. La superación intergeneracional busca que, por medio de las acciones del momento, se mejoren las condiciones de las generaciones más recientes; esto se ve reflejado en iniciativas tendientes a la creación o mejoramiento de jardines infantiles, comedores comunitarios, refuerzo escolar. El tercer aspecto se refiere a las mejoras en las condiciones de vida; se presenta una alta conciencia de que el bienestar colectivo incrementa las posibilidades y la salud individual. La búsqueda de estrategias para la generación de ingresos, capacitación para el trabajo, mejoras en la prestación de los servicios públicos locales. Las mejoras en las condiciones de vida son indicadores claros de los procesos ampliatorios de una ciudadanía social. La manera en que se vayan dando esos procesos pueden mostrar indicios de la transición de una ciudadanía asistida a una emancipada. La autora recoge de Bustelo (2000, en su bibliografía) la siguiente concepción sobre la ciudadanía emancipada:

“.... Distingue dos formas de pensar la construcción de ciudadanía: la ciudadanía asistida y la ciudadanía emancipada. La ciudadanía asistida se ubica en las formas neoliberales de pensar la política económica y social, en las que el centro organizador de toda sociedad son individuos con intereses. Desde esta perspectiva, el hombre económico, al maximizar su beneficio personal favorecería al conjunto social en forma automática. La ciudadanía es básicamente de naturaleza civil, mientras que la ciudadanía política es primordialmente el derecho a elegir y ser elegido, donde los

derechos sociales no son demandables. La ciudadanía emancipada reconoce otro marco conceptual y se relaciona más con la idea que alentó el desarrollo de los Estados de Bienestar. El valor central es el de la igualdad social.” (p. 93- 94).

Dentro de los aspectos claves para la sostenibilidad de las organizaciones destaca Ruiz la permanente validación del contrato que los convoca a estar juntos, el contar con un objetivo claro y misional, al mismo tiempo que sus integrantes deben disponer de una cuota de esfuerzo, tiempo y paciencia para empezar a gestionar de manera colectiva, un beneficio que ayudará a mejorar las condiciones de vida propia y ajena. La participación de mujeres y jóvenes tiende a ser el sostén más importante para las acciones de las organizaciones comunitarias. Otro aspecto importante para el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias es aprender a gestionar alianzas, construir acuerdos de trabajo y recaudar fondos para sus proyectos; esto permite generar una mayor capacidad de respuesta a las necesidades de la comunidad y fortalecer su presencia en el barrio.

Y distingue dos tipos de liderazgo: el empoderador y el autoritario. El estilo de liderazgo empoderador es ejercido por quienes hacen circular y distribuyen el poder, fortaleciéndose a través del crecimiento de la organización. Por otra parte el estilo autoritario es típicamente individual, fundamentado su poder, exclusivamente, en la autoridad de quien la ejerce.

El estilo de liderazgo empoderador busca que quien ejerce la autoridad transite desde el liderazgo individual al liderazgo de equipo, de organizaciones y, por último, de redes, en un proceso de continuo y creciente empoderamiento, tanto de las personas como de las organizaciones.

La racionalización de las experiencias que le sirvieron de base al estudio le muestra a esta autora que “...si una organización comunitaria consiguiera incluir la gestión asociada en su práctica cotidiana... lograría desarrollar mecanismos

crecientes de participación y compromiso de sus miembros. De esta forma, acumularía suficiente capital social y simbólico como para construir una ciudadanía emancipada y colaborar con la democratización de la sociedad” (2004, p.120).

La Participación en Colombia

Entre nosotros la participación está fundamentada en el mandato Constitucional que reza: “Art. 103. Son mecanismos de participación del pueblo en ejercicio de su soberanía: el voto, el plebiscito, el referendo, la consulta popular, el cabildo abierto, la iniciativa legislativa y la revocatoria del mandato. La ley los reglamentará...” (Constitución Nacional de la República de Colombia). Este mismo artículo y los siguientes del Título IV desarrollan el concepto constitucional de la participación, extendiéndolo a las entidades territoriales. Es decir, se establece la participación como un derecho inalienable de los ciudadanos y ciudadanas de Colombia sin distinción y se entregan los mecanismos por los cuales se puede expresar.

El mandato constitucional se complementa con una serie de providencias normativas que lo reglamentan y operativizan, para la implementación práctica de los diferentes mecanismos establecidos. Normas que, en su conjunto, propugnan por un tránsito de la democracia representativa a la democracia participativa.

Al día presente una pregunta pertinente al respecto es la siguiente: ¿qué tanto hemos avanzado por el camino de la democracia participativa? Y un observador atento del acontecer nacional tendría que concluir que se han dado pasos importantes, pero estamos lejos aún de una práctica política y social guiada por formas y contenidos orientados por la democracia participativa.

Así, es indudable que la elección popular de alcaldes y gobernadores, que empezó a practicarse ya en los años 80, ha acercado la política al ciudadano en relación con la gestión de los asuntos locales y ha beneficiado su participación política, cualificándola en cierto grado. Estas medidas que corresponden a una ampliación de la democracia representativa, han estimulado la participación, porque han facilitado colocar ante los ojos de los ciudadanos electores las ideas y propuestas sobre asuntos que les conciernen en la vida diaria y cuyo conocimiento les es facilitado por un contacto más cercano con la realidad que transitan o padecen todos los días.

Los encuentros ciudadanos, que se realizan en algunos municipios y ciudades para deliberar sobre el Plan de Desarrollo y el Presupuesto Local, los múltiples comités sectoriales de participación y las consultas ciudadanas con respecto a obras públicas a realizar, constituyen espacios donde se expresan diversos niveles de participación. La revocatoria del mandato ya ha sido ensayada en varias ocasiones a nivel local y se han realizado consultas directas como el referendo en el primer mandato del actual presidente. Es decir, se percibe claramente una intención de llevar a la gente a deliberar y, tal vez en algunos casos, a decidir, más allá de las periódicas elecciones en que votan por sus representantes en el poder ejecutivo y legislativo.

Destacan en este orden de ideas los ensayos de Asambleas Constituyentes municipales y de Presupuestos Participativos, que se vienen dando en algunos municipios del país, por la profundidad y amplitud que tienen en relación con la participación real de los ciudadanos y ciudadanas.

Sin embargo, es necesario convenir que estamos lejos de una democracia participativa plena y que, más bien, hoy tenemos una democracia representativa, con algunos episodios y procesos participativos, limitados aun cuando

prometedores. La participación se abre paso con gran dificultad entre nosotros, pues encontró un campo estéril, entre otros por los siguientes factores:

1. La experiencia de un siglo largo de centralismo, con un régimen presidencialista en el cual las decisiones se tomaban en la cúspide del poder por un grupo muy pequeño de burócratas alrededor del presidente, quien apenas delegaba unas funciones ejecutoras en gobernadores y alcaldes, que dependían por entero del poder central. Esto generó una cultura signada por el autoritarismo y la verticalidad en las decisiones, muy poco respetuosa de las diferencias y del debate democrático.
2. El clientelismo, con raíces desde la época colonial e independentista, cuando los caudillos terratenientes y dueños de esclavos movilizaban toda su clientela cautiva, que dependía por entero de ellos para asegurar su manutención o un posible ascenso en la escala social. Esta estructura se recicló luego en la época republicana por las relaciones verticales con el poder del Estado, que solo le eran accesibles a unos pocos, de los cuales dependía la gran masa para acceder a algún servicio o beneficio público.
3. El analfabetismo, que afecta hasta hoy a una proporción significativa de la población. Aun cuando las cifras de analfabetismo total hoy son mínimas en el país, puede asegurarse que el analfabetismo funcional cubre a una tercera parte por lo menos de toda la población. Es aceptado a nivel internacional que se requiere al menos la educación básica para manejarse con alguna solvencia en los intercambios sociales y ese nivel solo lo posee alrededor de la mitad de la población adulta en el país.
4. Al anterior, se agrega el analfabetismo político, determinado por los cambios relacionales operados en la época actual y la influencia de los medios de comunicación. La emergencia de la autodeterminación individual como un factor de primer orden en la configuración de la subjetividad y la invitación consiguiente a refugiarse en el hedonismo individualista, que los medios alimentan continuamente, ha producido un alejamiento de los

asuntos públicos y una despreocupación por la política en un gran sector de la población. Lo cual, de suyo, profundiza la distancia entre los políticos profesionales y las grandes masas de ciudadanos, entre otras consecuencias.

5. La violencia no es el menor de los factores que entre nosotros limitan la participación. Por una parte, ella ha arrasado con una gran proporción de la dirigencia social y comunitaria, que podía conducir a la gran masa de la población en los ejercicios de participación, por el asesinato, las desapariciones o el exilio interno y externo. Por otra parte, el terror armado, impuesto como práctica de incidencia política y social en las regiones, ha colocado límites, en muchos casos, bien precisos, a la expresión libre de la opinión de las personas que no pertenecen a los grupos armados.
6. La tradición legalista o leguleya, unida a la rutina burocrática de los funcionarios encargados de estimular la participación, la limitan a lo estrictamente indispensable para cumplir la norma y la han vaciado de sus contenidos fundamentales. Nuestra política pública no incluye la participación como una dimensión del desarrollo, sino fundamentalmente a lo sumo, como un ejercicio de información y de validación de los planes y proyectos adoptados.

Quiere decir que la participación como un derecho y un deber consagrado en la Constitución, que posibilite la emergencia de sujetos políticos, capaces de autodecisión y de crítica fundamentada, de vigilancia y aporte constructivo a la gestión gubernamental, se encuentra apenas en sus estadios iniciales en Colombia. No hay en la masa de los ciudadanos y ciudadanas la actitud y el compromiso requeridos, pues prefieren los caminos trillados del clientelismo o la marginación de los asuntos públicos; no hay tampoco en los gobernantes y en la llamada clase dirigente cabal conciencia de la participación como recurso fundamental para el desarrollo, el principal intangible que podría ser aprovechado para la construcción de calidad de vida, el aseguramiento de la honestidad y

eficacia en la aplicación de los recursos y las sinergias sociales que pudieran multiplicar la acción del Estado.

Los ejercicios que se han realizado y se realizan continuamente pueden ser de todos modos la semilla que genere en algún momento una práctica generalizada, asentada en una cultura de la participación como desarrollo de la democracia colombiana, siempre y cuando sean abordados y neutralizados los factores que la limitan e impiden. Y ello requiere de la constitución de sujetos políticos capaces de movilizar a las bases en procesos sostenidos, apoyados en una avanzada conciencia política y en dispositivos técnicos que faciliten la comunicación entre dirigentes y bases. Y es aquí, en la promoción de alternativas participativas a nivel regional, local y nacional, en donde pueden constituir una reserva importante las organizaciones comunitarias con su experiencia de participación y movilización.

La Participación Social y su Contexto

Realizando un breve repaso por los acontecimientos que fortalecieron o dificultaron la participación social, nos tenemos que referir a los diversos modelos de Estado por los que ha pasado Latinoamérica y, en especial, Colombia. Así, existió un Estado conservador que mantuvo a los pobres en los bordes; un Estado de Bienestar (1945- 1975) comprometido con un contrato social, más desarrollado en algunos países que en otros, en el que se garantizaba el bienestar de los ciudadanos, con amplia cobertura en derechos como: la salud, el trabajo, la educación, la vivienda; y un Estado neoliberal que es el que predomina actualmente, el cual ha aumentado el número de pobres para luego excluirlos, construyendo para ellos otra nación globalizada, virtual, fragmentada, no anclada en la base económica real, que no los necesita como ejército de reserva ni como mercado de demanda.(Jorge L. Karol, en Violeta Ruiz, 2004, p. 12).

Ruiz señala en el mismo texto que la preocupación por el aumento de la pobreza y la exclusión, promovió en la población desfavorecida mecanismos de asociación que contribuyeran a construir mejores actores sociales, con capacidades para definir, expresar, actuar y defender sus intereses e ir configurando una identidad social que contrapesase las lógicas de la exclusión del mercado.

Durante la década de 1980 toma gran fuerza el tema de la descentralización del Estado, como medio para impulsar el desarrollo local “siempre y cuando fuera acompañada por la estimulación de una mayor autonomía del sistema económico y por la promoción de una independencia político-institucional. De esta manera se pensaba incentivar la incorporación de los sectores excluidos de los mecanismos de toma de decisiones” (Ibídem p. 24). Los gobiernos promueven iniciativas municipales, comunitarias y de las ONG, bajo el supuesto de que pertenecen a la gente y brindan una respuesta más integral y adecuada a cada realidad sociocultural que las que ellos mismos podrían ofrecer. En las áreas de pobreza crítica, la sociedad civil se convierte en la base sobre la que se sustentan una serie de propuestas de atención a los sectores más desprotegidos. Lechner (1994) citado por Ruiz (2004).

Vemos, pues, que la participación social se ha convertido en una estrategia importante para las entidades y personas preocupadas por la extensión y agudización de la pobreza y la marginación social. Mientras que para los sectores desfavorecidos en el contexto de las políticas neoliberales, es un recurso que utilizan para mejorar sus condiciones de acceso a servicios públicos y a otros subsidios del Estado y también para construir con sus vecinos y allegados entornos de vida protectores por la vía de la autogestión.

En este contexto es que la educación popular se posesiona y va constituyendo una metodología de intervención para los grupos populares, a través de los

procesos educativos tendientes a lograr la formación de una “conciencia crítica”, capaz de contribuir a la transformación social. Así, toman fuerza enfoques metodológicos de intervención comunitaria, como investigación acción e investigación participativa.

Cabe anotar que la gran cantidad de llamados a la participación, nos presenta un panorama de fragmentación, dispersión y desgaste. La población en general, ni siquiera sus sectores más concientes y comprometidos, carece de los instrumentos y recursos que le permitan hacer seguimiento y acompañamiento a estos espacios de una manera sistemática, lo que diera lugar a una participación cualificada y propositiva.

De todos modos, como reconoce Alejo Vargas, no es despreciable la posibilidad que ofrecen estos espacios para el aprendizaje de la participación. Lo que quizá habría de buscarse es el fortalecimiento de la comunicación intercomunitaria, que permitiera buscar acuerdos en torno a ejes de participación, con objetivos de más largo aliento, que rebasen las propias convocatorias desde el Estado.

El Liderazgo

El liderazgo parece ser uno de esos intangibles tan presentes en la múltiple acción humana, como difíciles de explicar en términos racionales. Es por ello, quizá, que al respecto han surgido tan diversas teorías desde diferentes disciplinas de las Ciencias Sociales y Humanas. Sin embargo, parecen ser la Sociología, la Historia, la Psicología y la Política, las ciencias que con mayor frecuencia constituyen soporte para los estudios sobre el liderazgo.

Igualmente diversos son los factores que se consideran como componentes del fenómeno, lo mismo que las articulaciones propuestas entre ellos. Y no es para

menos, pues casi no hay campo de la acción humana en donde no esté presente o emerja un líder: la organización de los Estados y los gobiernos, el mundo de la empresa, los servicios sociales de educación y salud, la filantropía, la guerra y la paz, la religión y la política; todas son esferas de acción que requieren líderes y que los ven surgir y actuar con diversa suerte.

Si recurrimos a la historia, los líderes más destacados y que nos presentan muchas veces los historiadores como los hacedores de la misma, son los políticos, los militares, los religiosos y los dueños de grandes empresas. A partir de los ejemplos de líderes más destacados que han existido, se han construido teorías y mistificaciones sobre el líder, su papel en la historia y sus cualidades, así como sobre el origen de éstas. Confucio, Buda, Jesucristo y Mahoma son paradigma de conductores religiosos; Alejandro, César y Napoleón lo son en el campo de la guerra; Churchill, Lenin y Roosevelt lo son en la política; Ford y Rotschild, en la empresa. Y diferentes teorías históricas les dan a éstos y otros líderes un diferente lugar en la reconstrucción de los hechos históricos.

Desde la psicología y el psicoanálisis se ha trabajado en la explicación de los fenómenos de masa que, en forma a veces imprevista y momentánea, se producen en relación con un líder, al cual siguen miles o millones de personas en forma aparentemente irracional. Así, Le Bon postuló que en los fenómenos de masas los individuos actúan sin responsabilidad, transfiriéndola al líder en el cual depositan su confianza; el inconsciente es el que domina y los individuos actúan por sugestión; en forma temporal, los individuos parecen renunciar a su propia voluntad a favor de un líder carismático.

Al desarrollar esta idea, Freud ubica el origen de estos comportamientos en la secuencia evolutiva del hombre desde la horda primitiva y en el proceso de constitución en paralelo de la psicología individual y la colectiva. Así postula que

“El carácter inquietante y coercitivo de las formaciones colectivas, que se manifiesta en sus fenómenos de sugestión, puede ser atribuido, por tanto, a la afinidad de la masa con la horda primitiva de la cual desciende. El caudillo es aún el temido padre primitivo. La masa quiere ser siempre dominada por un poder ilimitado.” (1.997, p. 66, 67).

Desde la sociología se ha estudiado también el liderazgo, al examinar su origen en el carisma, definido por Weber como “la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militantes), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas o por lo menos específicamente extracotidianas y no asequibles a cualquier otro o como enviados del dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe, caudillo, guía o líder” (1983, p.193)

Los estudios sobre el carisma son abundantes. Según Blanca Deusdad (2003, p. 11), se le hace originario de la noción cristiana de don divino o don de gracia. Su tesis es que “si bien el carisma es, en esencia, irracional, todo carisma tiene un componente de racionalidad. No se puede decir que sea del todo irracional, pues ordena el mundo, lo explica a los seguidores del líder político.” (p. 11).

Sin embargo, el carisma no está distribuido en dosis iguales; hay unos individuos que lo poseen en grado mayor que otros y hay situaciones en las que se manifiesta con mayor intensidad. Anota Deusdad que en la actualidad el carisma está contenido, además de las cualidades personales, en aspectos como el humor, la generosidad, la belleza, la educación, la fuerza física, la juventud, la cordialidad, la simpatía o la sencillez. Estos son valores que se encuentran en la sociedad de masas actual, regida por los medios de comunicación, que construyen y deconstruyen imágenes. El carisma en las sociedades actuales,

según Salvador Giner, citado por Deusdad, es un producto manufacturado, igual que los demás que encontramos en el comercio.

Agrega Deusdad que hoy día “la televisión es el elemento que más ha revolucionado el concepto y la creación del carisma. Ha creado un efecto de proximidad entre el líder y los seguidores, alterando las relaciones simbólicas. El mundo lejano del personaje se ha convertido en próximo y cotidiano...”(p. 20).

Por su lado, Sánchez (2004) nos ofrece un análisis del líder en relación con las elites políticas que lo acompañan. Considera que el líder surge de la elite, sin la cual no podría existir, ni ejercer su liderazgo y que ésta es el núcleo de la base de apoyo que todo líder necesita. En cuanto a la elite le asigna las siguientes características: “tanto el líder como la elite provienen , salvo raras excepciones, de las clases privilegiadas. Tanto uno como otra concentran recursos que las capas populares jamás podrán controlar” p. 31). Y agrega: “Porque no debemos olvidar que la elite es una minoría detentadora del poder, organizada, cohesionada y dinámica (teoría de la circulación de las elites), que se perpetúa a pesar de las técnicas democráticas de control y recambio en los cargos públicos”. (p. 32)

Vale anotar que esta relación entre líder y elite la analiza con referencia a los datos que aporta la experiencia de representación en el gobierno y parlamento de Canarias, España, en donde encuentra el liderazgo como un fenómeno relacional, en el cual se han analizado con frecuencia las relaciones del líder con sus seguidores, pero no se ha tenido en cuenta a la elite que constituye el apoyo del líder y una mediadora con sus adherentes. Muy tajante la distinción entre líder y elite por un lado y seguidores por el otro, en esta exposición. Y claras las distinciones con la dinámica comunitaria. Es el caso en que el líder político construye su imagen a través del marketing, la transmite vía medios de comunicación masiva y es reproducida por la elite. En cambio, en las dinámicas

comunitarias, opera el contacto personal, el ejemplo del líder, la comunicación boca a boca y otros referentes simbólicos locales, distintos de aquellos que manejan los mass media.

Desde la psicología social, por su parte, en la época actual se ubica el fenómeno del liderazgo en las empresas y las microorganizaciones y se prefiere verlo como un fenómeno individual y colectivo. Se valoran las cualidades personales de conductor de personas que puede tener un individuo, pero ante todo, su capacidad de comprometer a otros en una obra común. Puede hablarse en este caso, como se hace en el ejemplo de Mondragón, del líder colectivo: grupos de individuos plenamente identificados con una misión o tarea y comprometidos en llevarla a cabo. Esto es, se prefiere ubicar el liderazgo no como un fenómeno individual, sino como el resultado de la interacción recíproca en un grupo social determinado.

Natera (2001) nos trae tres enfoques desde los cuales se ha tratado el liderazgo. El primero, desde los rasgos de personalidad; se concebía que el líder poseía unas habilidades y destrezas innatas mayores que sus seguidores; sin embargo, los estudios hechos para verificar tal hipótesis no han arrojado hallazgos contundentes y, por lo tanto, se dice que los rasgos con los que cuenta el líder son precondiciones para el ejercicio del liderazgo, pero que de ellos no depende únicamente el surgimiento de éste .

El segundo enfoque, el de la conducta, se orienta a indagar sobre aquellos comportamientos que forman al líder, en donde los estudios conductuales, determinaron dos dimensiones de las conductas de liderazgo, una de ellas orientada al cumplimiento de tareas, es decir, a la fijación de objetivos, a la planeación del trabajo a realizar y a la distribución de actividades. La otra dimensión está la orientada a las personas, a crear un clima agradable de trabajo, una empatía entre los integrantes de la organización en donde existan relaciones

de cooperación. Un buen líder debe tener ambas dimensiones, las cuales se van cualificando mediante su práctica y dentro de los avatares del contexto en donde se desenvuelve.

Un tercer enfoque, liderazgo nuevo, ha pretendido separar las concepciones que se le dan al liderazgo en funciones de organización y gestión, de aquellas en donde el liderazgo es asumido desde una visión organizativa. En otras palabras, el nuevo liderazgo ha pretendido darle más importancia a la contemplación que hace el líder de la organización o grupo que a la manera de dirigirla. Nanus citado por Natera, afirma que el líder debe tener “una idea tan enérgica que produce el arranque en segunda del futuro, despertando las habilidades, talentos y recursos necesarios para que suceda, y señalando el camino para todos aquellos que necesitan saber qué es la organización y hacia donde pretende ir” (2001, p.35).

Por otra parte, Adolfo Cahían (p. 121) señala como principales rasgos del líder los siguientes:

- Su capacidad para formular planes que tengan una alta probabilidad de éxito.
- Su capacidad para persuadir al grupo para cumplir el plan.

En la misma vena, construye una tipología del siguiente tenor:

- Líder autoritario: que no tiene capacidad de delegar, de dar participación a los demás.
- Líder permisivo: de caracteres indefinidos, quien denota pasividad y falta de metas concretamente concebidas.

- Líder motivador: es el líder transformador, inspirado en metas elevadas, es el que genera el desarrollo de las potencias latentes del grupo que dirige.

Y añade que “el buen líder puede transformar un determinado grupo humano en un verdadero grupo operativo.” (p. 124)

Y, con base en ello, el mismo autor define el liderazgo como: “... el trabajo, es la labor, es la acción de quien puede conducir a otras personas hacia el logro de un determinado y positivo objetivo propuesto.” (p. 122).

Y en esta dimensión de la actividad humana, no hay que confundir autoridad con liderazgo; hay personas que ocupan una posición jerárquica en una organización, la cual les proporciona autoridad y facultad para ordenar a sus subordinados, pero no por ello son líderes. El líder es un símbolo para un colectivo, reconocimiento que se le ha dado por la habilidad para dirigirlos sin utilizar ningún tipo de fuerza, tomando las necesidades y deseos de la gente para buscar un beneficio en común. Utilizando como herramientas la persuasión - contestar, replicar, sopesar-, por medio de la palabra, para incidir en el pensar y el actuar de los otros y así lograr consensos sin el uso de la violencia, lo que lo convierte en un líder político.

Natera menciona como funciones que debe cumplir el líder político:

1. Función de impulso político: en donde el líder da dirección a la organización, la moviliza en torno las necesidades insatisfechas y busca apoyo para remediarlas.
2. Función de agregación de demandas e impulsos colectivos: agrupando las necesidades sentidas por un colectivo, convirtiéndolas en una demanda de un amplio número de personas y llevándolas a instancias en donde se

reconozcan y se den soluciones adecuadas, incorporándolas dentro de políticas públicas.

Hemos realizado hasta aquí un breve recorrido por algunas de las principales vertientes teóricas desde las cuales se ha tratado el liderazgo en general, para adentrarnos a partir de ello en el significado particular del liderazgo social y comunitario.

Características Básicas del Liderazgo Social y Comunitario

En primer lugar, cabe señalar que al liderazgo social y comunitario pueden asignársele varias de las características que en general designa la psicología social para abordar el liderazgo en las microorganizaciones y en las empresas. Se trata por lo regular de organizaciones que se desenvuelven en ámbitos locales o regionales, con un número limitado de miembros y en las cuales, por tanto, la interacción cara a cara es bastante más factible, no requiriendo a su interior de mediaciones para comunicarse como elemento central. En esto se diferencia claramente del liderazgo político, que toma lo mediático como la palanca principal, siendo la interacción cara a cara lo secundario y complementario. Por este motivo, el líder social y comunitario puede y debe obtener una participación directa de sus afiliados o seguidores, mucho más permanente, pero también confronta la posibilidad de ser controlado por ellos de manera más estrecha que lo que lo sería un líder político por sus electores.

En segundo lugar, si bien a nivel local y regional también se configuran grupos de elite alrededor del líder, no existe en este caso una separación tan grande entre líder y elite por un lado y los afiliados o seguidores por el otro, como en el caso de la política. Las relaciones de proximidad moderan esta separación, aun cuando de

todos modos, igual que en la acción política, una de las tareas del líder es crearse una red de apoyo cercana que le ayude en sus tareas (Sánchez, 2004).

En tercer lugar, el carisma del líder, si lo posee, procede en este caso más que de sus cualidades personales, de los valores que orientan su práctica, como la sinceridad, la honestidad y la capacidad de comunicación de sus ideas. También opera la imagen, pero el líder no posee la herramienta mediática para forjarla; ha de recurrir a otros medios. Y, por lo común, es una imagen que no está tan separada del contenido como en la acción política, sino que está basada en historias transmitidas de boca en boca y en sucesos en los cuales tanto el líder como sus bases han participado de modo directo.

Estas, pues, las distinciones más relevantes entre el liderazgo político y el comunitario. No nos detendremos en comparaciones con otros tipos de liderazgo, como el religioso, por cuanto en el mundo actual, éste participa de las características de ambos: encontramos al lado de las iglesias electrónicas, a los curas y pastores que se convierten a veces en verdaderos líderes de sus comunidades con base en la interacción estrecha y próxima.

Cabe puntualizar algunas características del liderazgo comunitario entre nosotros:

- Surge en medio de procesos organizativos y de movilización.
- En su mayor parte emerge en ámbitos locales o regionales y, por tanto, con una determinación territorial de origen.
- Aparece en medio de las luchas de las comunidades y sectores sociales por sus reivindicaciones sentidas.
- Si bien está compuesto mayoritariamente por hombres adultos, es muy significativa la presencia de mujeres y jóvenes.

- Desarrolla una gran creatividad, a la vez que genera nuevas posibilidades ante las disyuntivas comunitarias.

Y, por lo común, se le aplica el aserto de Cahían: “Quien se considere líder, debe determinar si posee la convicción de que los únicos valores en los que es posible fundamentar su misión, son los valores morales”. (p. 126)

De tal modo que, en el caso de los líderes comunitarios, los factores analizados desde la psicología profunda por Freud, o desde la sociología por Weber, con relación al complejo del padre primitivo dominador de la horda que opera en el subconsciente, o al carisma como capacidad sobrehumana o relación de dominación, deben operar de un modo muy morigerado. Más bien, es el contacto directo y la comprobación práctica de los valores y capacidades que posee, lo que destaca y mantiene al líder. La función de liderazgo se realiza en condiciones que, muchas veces, en lugar de privilegios, otorga desvelos y sinsabores. Y se orienta como ideal hacia el tipo de líder transformador, motivador, que caracteriza Cahían, siendo la imagen negativa la de los líderes permisivos y/o autoritarios.

CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE LAS EXPERIENCIAS

Cuatro organizaciones comunitarias fueron el referente práctico del proyecto de investigación: Cuyeca a Opsun, Esperanza de Vivir, Chiminigagua e ICES (Instituto Cerros del Sur). Se tomaron como criterios para su selección: un trabajo continuo de más de cinco años, una participación activa de sus integrantes, contar con una distribución en el trabajo dentro de ellas y ser reconocidas dentro del territorio en donde se desenvuelven.

Luego de seleccionadas y de aceptada por su parte la participación en nuestra investigación, definimos como instrumentos para la recolección de la información la entrevista abierta, la observación y la consulta de fuentes documentales. Al efecto, realizamos diez entrevistas, tres de las cuales fueron colectivas; seis jornadas de observación directa y consulta de cinco fuentes documentales en el caso del ICES.

La sistematización de la información recopilada se presenta a continuación en forma de descripciones con respecto a cada una de las experiencias. Cabe aclarar que, solo por abreviar, les damos únicamente los nombres significativos, con los cuales las conoce todo el mundo, sin detenernos a nombrar sus formas jurídicas. En igual medida, utilizaremos con mayor frecuencia el término *experiencia*, en lugar de *organización* (debido a que las organizaciones referidas a sus nombres

no agotan la experiencia), aun cuando en general los utilizaremos como sinónimos.

Cada experiencia la describimos en los siguientes ítems:

- Ubicación geográfica.
- Origen y antecedentes.
- Fundamentos de la experiencia.
- Tipo de organización.
- Características básicas del trabajo.
- Participación.
- Liderazgo.

ICES: Instituto Cerros del Sur

Ubicación Geográfica

El ICES se encuentra situado en el barrio Potosí, en la parte alta de la localidad 19 de Bogotá, Ciudad Bolívar. El barrio hace parte del sector Jerusalén. Tomamos la descripción que hace la memoria del primer Encuentro de Regiones, realizado como un proceso de sistematización de la experiencia entre los años de 1.996 y 1997 por la Corporación Taliber (Corporación por los derechos del preso y el desarrollo de las comunidades marginadas "Taliber"):

El barrio Jerusalén se encuentra localizado sobre una sucesiva cadena de cerros, en terrenos áridos y erosionados, los cuales empezaron a poblarse desde el 6 de agosto de 1982 según los testimonios de quienes afirman ser los primeros pobladores. En la

actualidad quizás supera la cifra de 21000 familias (por promedio cinco miembros por familia) constituyéndose en el más denso de los asentamientos humanos del país. El barrio Jerusalén está conformado por los siguientes sectores Plan Canteras, Bellavista LaY, Paraíso, Nueva Argentina, Pradera Esperanza, Santa Rosita- Las Vegas, Tanque Laguna, Manuela Beltrán y Potosí- La Isla; este último es el de mayor extensión, mayor densidad poblacional y el más distante de la zona urbana propiamente dicha. (Entrevista al profesor del ICES Héctor Gutiérrez, recogida en esta sistematización).

Es uno de los barrios frontera con la parte rural de la ciudad y de la localidad, pues más allá sigue el territorio que va a limitar con el páramo de Sumapaz. Hoy tiene como barrios vecinos aún más recientes a Santa Viviana, Caracolí y otros asentamientos paupérrimos que se han continuado conformando en la cima y los pliegues de la montaña.

La localidad 19 de Bogotá o Ciudad Bolívar tiene uno de los dos asentamientos humanos más pobres de la ciudad de Bogotá, según clasificaciones socioeconómicas oficiales. Aproximadamente un ochenta por ciento de toda la población está clasificada en estratos cero, uno y dos. El desempleo, el subempleo y la informalidad en general son las características dominantes en la formación socioeconómica. La inseguridad, la desnutrición, la insuficiencia de los servicios públicos y del transporte y los bajos niveles de educación escolar, constituyen elementos principales de su problemática social. Sin embargo, también constituyen datos importantes la vitalidad de sus organizaciones comunitarias, el significativo nivel de la participación en ellas y la gran profusión de grupos culturales y artísticos, que muestran la creatividad y el ingenio de sus pobladores en medio de sus carencias y necesidades.

El Instituto Cerros del Sur, ICES, destaca su edificio pintado de azul, en el lindero mismo del barrio con la parte despoblada, muy cerca ya del que se conoce tradicionalmente como el Palo del Ahorcado y que más recientemente se propone

denominar el Palo de la Vida, que constituye una de los principales referentes de la localidad 19 o Ciudad Bolívar. Hoy es un colegio de primaria y secundaria, que atiende a mil niños y jóvenes del barrio y sectores aledaños y cuyo origen está en la experiencia comunitaria que se ha nucleado en torno al barrio Potosí, habiéndose a la vez, convertido en centro nucleador y soporte principal de la experiencia.

Origen y Antecedentes

Cuenta el profesor Leonidas Ospina que hace unos 25 años llegaron al barrio un grupo de profesores y estudiantes del Instituto ISNEM (Instituto Social Nocturno de Enseñanza Media), que era un centro educativo de secundaria que proyectaba su acción social en la alfabetización y promoción de los sectores marginados de la ciudad en diferentes localidades, dirigido por el padre Mario Peresson, reconocido especialista en pedagogía y educación popular y hombre comprometido como el que más con los reclamos y necesidades de los sectores marginados en la sociedad. Influenciados por la Teología de la Liberación, con sus asesores de formación católica, adoptaron la idea de proyectarse a las comunidades que necesitaran de sus servicios. Encontraron el barrio lleno de necesidades y decidieron convocar a una movilización comunitaria para abordar esas necesidades. Algunos de ellos, como Evaristo Bernate y el mismo Leonidas, decidieron quedarse y hacer de esta experiencia su proyecto de vida, por lo cual se radicaron en el barrio y empezaron un trabajo de concientización con la población en los términos de la Teología de la Liberación y con las metodologías y enfoques de la Educación Popular. Así nos describe Leonidas la llegada al barrio: *“No había nada. Ni agua, ni luz. No había ningún tipo de servicio público. Las casas eran en paroi. Los habitantes venían de diferentes partes del país, sobre todo de la parte rural. Gente desplazada del Tolima, Caquetá, Boyacá. Otros venían del centro de Bogotá- inquilinos- que vieron acá la opción de adquirir su*

vivienda.” (Corporación Taliber, Red de solidaridad social & programa presidencial para la inserción,1998 ,p.62)

Por lo visto eran condiciones sumamente duras las que enmarcaban la vida de los pobladores de este barrio en sus comienzos. Nos relata María Elena Agudelo: *“Teníamos que traer el agua de Quiba. Tocó enterrar mangueras, pero con el barrial que no faltaba, hasta el agua se ensuciaba y llegaba a las casas como barro. Era horrible, todo se convertía en barro.”* (Corporación Taliber, et al.1998,p.42)

Estas descripciones de los habitantes y protagonistas nos ilustran sobre las condiciones extremas que se vivían al momento de iniciarse la experiencia comunitaria que nos ocupa en estas páginas. Eran por lo visto, condiciones límite a las cuales solo puede ser llevada una persona que no tiene otra opción para su vida, al encontrarse abrumada por la necesidad. Fueron estas condiciones prácticamente inhumanas las que retaron la conciencia y el compromiso de los fundadores: Evaristo Bernate, Leonidas Ospina, Miguel Galvis, Elizabeth Churquín, Juan Carlos Bustos, Martha Rodríguez, Gladys Murillo, profesores del ISNEM; Héctor Gutiérrez, Néstor Rojas, Rafael Zea, María Sabino, entre otros, llevándolos a tomar la decisión de irse a trabajar y convivir con quienes más necesitaban de sus servicios.

Al examinar con la gente las principales necesidades coincidieron en que eran la salud y la educación, pero entre las dos, llegaron al acuerdo en que era más prioritario atender la educación como palanca para el desarrollo de la comunidad. Para ello se propusieron crear un instituto educativo, que ofreciera servicios a la niñez y juventud del barrio. Y surgió el ICES. Y alrededor, se empezó a tejer con mayor fuerza la organización comunitaria para atender diversas necesidades: salud, servicios públicos, alimentación, vivienda.

Así relatan el comienzo de la labor educativa:

“El cinco de marzo de 1984, alrededor de trescientos niños iniciaron tareas en el Instituto Cerros del Sur, ubicado en el sector Potosí- La Isla. En tres casetas prefabricadas con un área de 40 metros cuadrados, instaladas en un terreno con amplios espacios para la recreación, un grupo de profesores voluntarios, unos autodidactas en el ejercicio de la pedagogía, otros con plena experiencia, decidieron vincularse al progreso del barrio presentando una respuesta concreta como una primera vía de solución al problema educativo... Atendiendo a la difícil situación de los padres de familia en el campo económico, fue necesario fijar como costos una cuota mensual de doscientos cincuenta pesos, destinados a garantizar el transporte y el almuerzo de los profesores. (Aproximación a la realidad de Jerusalén, pág. 7, mimeo sin autor, 1987, recogido en Primer Encuentro de Regiones por Corporación Taliber).

Al abordar el trabajo pedagógico con los niños y niñas, comprobaron día a día que su trabajo se volvía una ímproba tarea si no abordaban otros problemas que afectaban el rendimiento de los alumnos en el colegio. Así, comenzaron a ver que los niños llegaban sin desayunar, que sus padres no tenían cómo proveerles lo más elemental y, entonces, se dieron a la tarea de convocar a todos los habitantes para abordar esos problemas. Carmen Leonor Forero nos cuenta:

“Daba tristeza cómo se quemaban los niños. Las mamás se iban a trabajar, dejando muchas veces una veladora prendida. Los niños se ponían a jugar con esa luz y le metían candela a los ranchos. Imagínese, eso de paroi. Hubo tres quemados. Después se quemó por allá el rancho de una viejita que... ella medio se chamuzcó. En otra ocasión se quemaron por aquí otros niños y una señora. Nosotros era corra y ayude a apagar....”(Corporación Taliber et al.1998, p.54)

De manera que surgieron los jardines infantiles para facilitar que los papás y mamás fueran a trabajar, dejando a sus hijos seguros. Y producto de toda esa

lucha es, entre otros el Jardín Alegría de Vivir. Relatan Luz Dary Ayala, Teresa Castro y Teresa Rojas: *“Para entonces ya habíamos realizado la primera toma al Instituto de Bienestar Familiar. Eso fue el 31 de Octubre de 1986, porque estas tomas siempre se hacían el día de los niños. Lo que peleábamos sobre todo, era el presupuesto. Porque sabíamos que esa posibilidad ya era considerada para el Jardín Alegría de Vivir, pues en ese entonces todavía no éramos Asodenfa”*. (Corporación Taliber, et al.1998, p.56; Corporación Taliber: Institución de Educación e Investigación Popular, que ha realizado por Contrato con la Red de Solidaridad Social la sistematización de los dos Encuentros de Regiones promovidos por el ICES)

Se metieron por el mismo tiempo a la Acción Comunal, librando una lucha a su interior contra personas que se hacían elegir para esquilmar a la gente en alianza con politiqueros, especialmente con el tristemente célebre urbanizador pirata en esos territorios Rafael Forero Fetecua. En esa lucha llegaron al punto en que tuvieron que proponerse con Evaristo a la cabeza para dirigir la Junta;

“Fueron unas elecciones bastante candentes, porque en la medida en que se supo que había una plancha y que estaba Evaristo, comienzan las amenazas. Se plantea de parte de quienes veían amenazados sus intereses que el colegio es la guerrilla, que entrenábamos a los muchachos en el Palo del Ahorcado, que nos habían visto encapuchados....Bueno, una cantidad de cosas para tratar de crear desconfianza hacia nosotros. El efecto que se generó fue un ambiente de mucha presión por parte de las autoridades, se daba el caso que estábamos en clase y llegaba la policía con las armas listas- montadas como se dice- y se entraban a los salones a mirar qué estábamos dictando... A pesar de las maniobras realizadas por la anterior Junta, la plancha número 3 arrasó con las demás...” (González, 2002, p.55)

La gente los eligió y por ese medio profundizaron el trabajo y la movilización, pues la Junta se convirtió en una palanca muy importante para la gestión y para la nucleación de la comunidad. Sin embargo, también se profundizaron las

contradicciones, pues las denuncias de los latrocinios ocurridos no dejó contentos a los acusados y el estilo de gestión de Evaristo chocó con la competencia del estilo clientelista y manipulador que el señor Forero utilizaba, aprovechándose de las urgencias que tenía la gente. Esta situación fue aprovechada por los enemigos de esta forma de hacer las cosas, para asesinar a Evaristo en el año 1991. Lo cual constituyó una sacudida y una prueba de fuego para la experiencia, pues se suponía que con este hecho todos se iban a amedrentar y así se iría a desbaratar el tejido construido. Sin embargo, no fue así.

“Creo que ahí, con ese hecho doloroso y todo, cambia esa concepción del caudillismo – aunque creo que Evaristo no lo fue- “muerto el caudillo se muere todo”. Veo que esta es una muestra clara de la fuerza del trabajo de Evaristo. Él era un proyecto. O sea, este proceso era un proyecto de vida. Su concepción del trabajo, su concepción de vida caló en mucha gente. Él fue una persona que realmente se ganó ese liderazgo. No se lo regalaron. Lo construyó con mucha gente, lo legitimó y se sigue legitimando.” (Corporación Taliber et al.1998, p.68)

El período en que Evaristo fue presidente de la Junta de Acción Comunal, es recordado como el que más rápidos progresos trajo al barrio Potosí y al sector de Jerusalén en general. Su gestión permitió conseguir los servicios públicos básicos, a saber: agua potable y energía; se avanzó en la movilidad, con una ruta de transporte en buses que ya llegaba hasta el barrio, lo cual alivió enormemente la economía de sus habitantes; se avanzó en la construcción de la planta física del colegio; se avanzó en la gestión para un CAMI (servicio de salud); entre muchas otras realizaciones que se deben al inculdicable compromiso de este líder. Con relación a la solución del problema del agua, nos relata Leonidas: *“Con el agua domiciliaria la comunidad experimentó profundos cambios en sus relaciones sociales... ya que desaparecieron esas largas, tediosas y conflictivas colas, donde la fatiga por estar de pie durante más de*

cuatro horas desbordaba los límites de la paciencia, hasta llegar a enfrascarse en pleitos que llevaban a la inspección de policía.” (González, 2002, p.60)

La conmoción producida por la muerte del líder Evaristo fue muy grande. Se generó una crisis; hubo necesidad según lo relatan los líderes sobrevivientes de redistribuir las funciones y tareas que él había realizado hasta ese momento; pero el trabajo continuó y la organización se mantuvo. Viene un período de consolidación y ampliación de los logros obtenidos, uno de cuyos principales hitos fue el paro cívico del 93. La organización de Potosí encabezó a toda la localidad para la realización y negociación de este paro, que obligó a las autoridades distritales a firmar compromisos concretos de mejoramiento en servicios, vías y atención a los derechos humanos, debido a las continuas campañas de la llamada “limpieza social”, es decir, masacres de personas, que afectaba principalmente a los jóvenes. “Un día después del paro, El Espectador informó: Ciudad Bolívar hizo sentir su pobreza. Durante largas horas los manifestantes cerraron las vías principales con piedras y palos...” (González, 2002, p.100). Y la fuerza de la organización comunitaria de Potosí fue reconocida: “La participación de Potosí en el paro de Ciudad Bolívar fue vital, se vio la cohesión que existía en el barrio y la fuerza de sus líderes quienes reunieron bastante población para la toma de la autopista Sur.” Era tanta la confianza que despertaba en la gente la organización de Potosí y Jerusalén, que dos de sus principales líderes encabezaron la comisión negociadora del pliego de peticiones: Leonidas Ospina y Jairo Oliveros.

Como puede verse por la descripción construida hasta aquí, en esta experiencia se reúnen el esfuerzo y la inteligencia de mucha gente, que han contado con un liderazgo estable y confiable. La confianza se la han ganado en el mismo terreno, trabajando hombro a hombro con la comunidad, dando testimonio de compromiso

y proponiendo tácticas y estrategias de lucha diversas, que en todo caso salvaguardan la dignidad de la gente.

Este es el origen de la experiencia comunitaria que queremos describir en este trabajo. Una experiencia nucleada en el interior de un barrio y en torno a la atención de las necesidades de su población.

Fundamentos de la Experiencia

Las bases fundantes de la experiencia son tres:

- El compromiso continuo de un grupo de líderes con sólida formación política y profesional, que han echado raíces en el barrio.
- La selección de un eje de necesidades alrededor de la educación de la niñez y la juventud del barrio.
- La participación de los habitantes del barrio en el esfuerzo por construirlo y por obtener los servicios que requieren las familias y las personas.

Explicaremos un poco esto, apoyados en los datos aportados por las personas entrevistadas, por la observación en campo realizada y por los documentos consultados.

El compromiso que se alimenta de una gran conciencia social y una desarrollada sensibilidad humana, que poseen como característica destacada un grupo de líderes de la comunidad, es uno de esos elementos fundantes, que ha asegurado en la extensión y profundidad la construcción continua de la experiencia. Unos pocos de los llegados de afuera, que permanecen junto a los que se han formado en el proceso mismo, constituyen al parecer un núcleo bastante cohesionado y

determinado a llevar adelante la experiencia contra viento y marea. Un compromiso casi místico, con fuertes motivaciones ideológicas, políticas y aún religiosas, forjado en años de acción- reflexión- estudio, que alimenta la adhesión incondicional a un programa de trabajo y a unos postulados de servicio, es lo que uno encuentra en el grupo motor de la experiencia:

“Pero también necesitamos expresarnos políticamente. Como integrantes de una sociedad que ha sido manipulada por “los mismos de siempre”, requerimos abrir espacios de reflexión, donde se pueda soñar y construir un país a imagen de las capacidades y necesidades de los negados, de los hijos de la periferia.... A través de este movimiento pretendemos, entre otras cosas, pensar la ciudad que nos merecemos, impidiendo que nos impongan una ciudad de fachada, donde una parte de la misma es tomada como vitrina para el mundo y la otra es abandonada a su suerte. Donde el desempleo, la miseria, la inseguridad y otras falencias son los productos asegurados que los gobernantes y negociadores de la cosa pública nos ofrecen” (Corporación Taliber et al.1998, p. 92)

La educación como eje alrededor del cual se nuclea la gestión de las necesidades es otro elemento fundante. La educación formal de los niños y jóvenes les exigió de una estructura organizativa de tipo académico profesional que es el ICES, una actividad sistemática y permanente hacia la comunidad y una gestión interna y externa muy fuerte, pues mantener un colegio no es tarea pequeña en ningún lugar, menos si se trata de un colegio de origen comunitario, que por períodos no ha contado con apoyo oficial y que aún hoy cuenta con ello de manera condicionada. La educación informal a la comunidad, se alimenta de las propuestas de la Educación Popular y, a su vez, retroalimenta la reflexión pedagógica que se realiza en torno a la educación formal, en un diálogo muy productivo.

Ello les dotó de un eje fundamental para la gestión, para la reflexión pedagógica y sociopolítica, para la interrelación con otras experiencias comunitarias, académicas y pedagógicas, para la ubicación de su trabajo en el entorno de la localidad, la ciudad, el país y el mundo (en especial, América Latina). La propuesta

pedagógica basada en la libertad, buscó reconocer a cada persona desde su individualidad, desde las características particulares de cada una de ellas para fortalecerlas. Creyendo en la individualidad de cada sujeto, no se impuso uniforme; cada cual iba al colegio vestido como quería incluso con uniforme; no había reglamento como en todas las instituciones, porque cada uno actúa diferente y no había timbre, porque no se creía en el conductismo. Pero a la par que se creía en la individualidad como persona, se buscó crear objetivos comunes por una sociedad diferente a la actual; por eso la comunidad en general no es alejada de la escuela; incluso el ICES no tenía muros, porque la comunidad debía interactuar constantemente con el colegio y viceversa. (González, 2002, p.49).

Pero no se quedaron en el tema de la enseñanza- aprendizaje. Articularon su propuesta pedagógica a los problemas identificados por la comunidad, de manera que alumnos y profesores bebieran todos los días de la realidad que a juntos envolvía. Así, plantea Luz Dary: *“Con la asociación, si, pues igual no se puede dejar de lado una cosa para hacerse a la otra; entonces lo que se hace acá con lo de seguridad alimentaria, con lo de bioseguridad, es tratar de involucrar y darles hilos en el proceso que se está llevando; entonces ahí hacemos toda la charla política, la importancia de la seguridad alimentaria apta, hasta la siembra de la planta”*(entrevista, líder del Jardín Infantil Alegría de vivir, octubre 2007).

La participación de la población del sector es el otro elemento clave. Ha sido un referente permanente en la experiencia, como que se parte de la definición de la experiencia pedagógica en la relación comunidad- escuela y, por tanto, en la proyección del colegio hacia la comunidad y su ubicación en relación estrecha y permanente con la gente de donde provienen los niños y jóvenes que allí se están formando. Pero también, porque se considera como parte de la misión del grupo de animadores de la experiencia el formar e informar a la gente sobre sus derechos y ofrecerles herramientas de análisis que les lleven a incrementar su

conciencia social. Entonces los mecanismos y procesos participativos son un elemento central y permanente en la experiencia, la convocatoria a la comunidad y la consulta de sus opiniones para resolver los distintos asuntos. Así, los profesores van a la comunidad, participan en sus reuniones, se informan de sus inquietudes de modo directo; a la inversa, la comunidad es invitada a involucrarse en los asuntos del colegio.

De manera que a partir de esta descripción de los elementos fundantes, nos podemos concentrar en el examen de las formas como se da la participación y de sus alcances.

Tipo de Organización

ICES, al tomar la propuesta pedagógica de Escuela- Comunidad, amplía su horizonte de acción, pues concibe que los problemas que surgen dentro del plantel educativo no son ajenos a la comunidad y, de la misma manera, aquellos que se dan en la comunidad no pueden ser ignorados por la escuela. Esta posición los ha llevado a realizar proyectos y actividades dirigidos a los dos escenarios, en donde se beneficia tanto a estudiantes del ICES como a habitantes del sector de Jerusalén. Es así que el trabajo se organiza en subproyectos, como lo afirma el profesor Héctor Gutiérrez *“con el proyecto Escuela- Comunidad... sacamos unos subproyectos que es deporte, salud, vivienda y entorno, educación superior, cultura, jóvenes, educación especial, madres comunitarias, bioseguridad alimentaria, comunicación y la preparación de chicos para que tenga un buen ICFES y puedan ingresar a la universidad”*(Entrevista, noviembre de 2007). Para cada subproyecto se crea un comité constituido por profesores, egresados del colegio y habitantes de la comunidad.

Características Básicas del trabajo

La estructura organizativa sigue tres parámetros básicos: es territorial, es temática y se articula en red.

El barrio es la unidad territorial básica que nuclea organización. Así, el sector de Jerusalén se dividió en nueve sectores y cada uno tenía su Junta de Acción Comunal. Al mismo tiempo y en época más reciente, al interior del barrio Potosí-La Isla, se ha constituido la organización por representantes de cuadras, que complementan y fortalecen la actuación de la Junta Comunal. Ésta, a su vez, ha adoptado la estructura de Consejo Comunal a partir de la reforma del movimiento comunal, impulsada desde el año 98, pues les ha parecido una forma de organización comunal más democrática y participativa.

Las necesidades y los problemas específicos fueron los primeros motivantes de la organización. Así que en la experiencia, los organismos que procuraban la solución a una necesidad se constituyeron primero. Los comités por la educación, por la salud, por la vivienda, por los servicios públicos, fueron las primeras organizaciones que se constituyeron, de manera que las necesidades correspondientes fueron nucleadoras de organización. Estos organismos se transformaron luego en instituciones o se adhirieron a ellas en la medida en que se constituían. Así, al constituirse el colegio, las necesidades educativas se canalizaron por su intermedio. Al lograrse el CAMI, las necesidades de salud se atendieron desde allí. La atención a los niños y niñas pequeños se empezaron a canalizar por los jardines, principalmente el Alegría de Vivir.

Pero el parámetro más importante, que nos permite entender la fortaleza y continuidad de la organización comunitaria allí es su trabajo en red, que se facilita por la gravitación que ejerce el colegio como promotor de la organización y como

proveedor de servicios, así como por la formación política de los líderes, que los cohesiona alrededor de objetivos muy fundamentales. Alrededor del Colegio, animadas por éste, funcionan varias organizaciones y actividades que impactan al barrio entero y más allá: están los representantes por cuadra, la Junta- Consejo Comunal, los Encuentros de Regiones, las redes de bioseguridad, los campeonatos deportivos. Otras organizaciones que no dependen del Colegio, como el Jardín Alegría de Vivir, aceptan de buen grado su liderazgo y unen fuerzas para actividades de gran impacto en el barrio. A su vez, han aprendido a trabajar en red con otras organizaciones de la localidad,, como en el tema ecológico, en el cual fundaron Tangacamena, una red de organizaciones que se proponen actividades de promoción de un sano ambiente.

La Participación

Como lo relatan los entrevistados y como lo percibimos de manera directa por la observación, la participación de la gente es, a la vez, elemento fundante y eje de trabajo permanente. El tejido organizativo se ha construido para responder a necesidades concretas. En primer término el Colegio responde a la necesidad de educación, pero también es nucleador de mucha actividad en el barrio, pues sus once proyectos se trabajan con los alumnos y profesores y se proponen a la población del barrio, involucrando a padres de familia y habitantes. La organización de representantes por cuadra responde a la necesidad de luchar por la vivienda; la Junta de Acción Comunal provee educación informal y gestión de servicios; el Jardín Comunitario ofrece cuidado, alimentación y educación inicial a los niños y niñas. Entonces, todas estas organizaciones ofrecen un espacio de participación en múltiples actividades programadas por cada una.

Pero no solo las organizaciones nuclean la participación. Los espacios informales de reunión también son empleados para fomentar la participación, así sea en

forma de entrega de información o de consulta. Lo dice el profesor Leonidas: “*los espacios no hay que crearlos; los espacios la gente los tiene; entonces es llegar a esos espacios: el billar, la cancha de fútbol, el tejo, la esquina del parche. Esos son los lugares de reunión permanente y allí llegamos los responsables de cada proyecto a contactar a la gente.*” (Entrevista, Profesor y líder de la experiencia, noviembre de 2007)

La concepción de participación que nos presenta el profesor Leonidas es igualmente de una gran claridad y relevancia:

“La considero basada en los principios de la Educación Popular, uno de los cuales es partir de las necesidades de la gente. Pero lo que garantiza la participación consciente es la formación política. Ahora, se da en niveles: hay líderes muy comprometidos que ven su vinculación como un proyecto de vida. Hay otros que solo cumplen unas tareas. Pero la finalidad es que todos participen. Y la pregunta principal es: a cuántos beneficia la participación: a muchos o a pocos? Esto hay que estarlo reflexionando permanentemente.”
Igualmente creen en una participación empoderante, para la toma de decisiones: “*Entre todos hacemos; entre todos miramos qué hay que hacer*”

Y, más profundo aún, al ver la participación vinculada a la formación política, entienden ésta como búsqueda del bien común. Y por esta vía se acercan a la participación como valor y no solo como derecho: es un elemento que permite construir proyectos de vida entre todos. En relación con la participación política, creen que no hay cultura política en nuestra sociedad y que una preocupación constante de la formación política para la gente debe ser ésta: que la gente no se venda, no se corrompa. Y traen a cuento como experiencia negativa, el ejemplo de un edil que ayudaron a elegir y fue arrastrado por el ambiente de componendas que encontró en la JAL (Junta Administradora Local), con lo cual ellos lo perdieron como puntal para la gestión de sus necesidades y él pasó a representar básicamente sus intereses individuales. A pesar de lo cual valoran la experiencia,

creen que ayudó a formar la conciencia de la comunidad sobre lo que hay más allá, en la sociedad.

La perspectiva política siempre presente, les llevó a promover la participación de la gente en torno a propuestas de desarrollo autónomo, que construyeran prácticas de vida digna para el colectivo social y opciones de poder. *“... Aquí cuando se llegó nunca hubo salario ni cosas de esas, porque aquí la motivación era otra- aquí siempre estuvo presente la idea de ir construyendo con la gente una propuesta de desarrollo. En la cual ... fuera la misma gente quienes se fueran poniendo al frente de estos procesos y lograran algún día, tener alguna propuesta de poder frente al Estado.”* (González, 2002, p.19).

La participación se motivó desde una práctica de liderazgo empoderante. Se realizaba un primer diagnóstico de un problema por parte del grupo promotor, se ejecutaba cuando era posible una primera acción sobre ese problema (v. gr., llevar un doctor para que realizara una brigada de salud) y, con base en ello, se presentaba a la comunidad la dimensión completa del problema como meta a conseguir, pero desde una visión macro sobre el deber ser de los derechos que a todos nos asisten. Se evitaba así el camino del asistencialismo y se lograba la convocatoria a la comunidad para asimilar el problema y construir las estrategias frente al mismo. Con la orientación del grupo promotor, se buscaba que la comunidad se constituyera, al mismo tiempo que examinaba las pequeñas y grandes cuestiones de su realidad inmediata, como punto de partida para generar el sueño que podía propulsarla a la acción. “De estas asesorías – las de Mario Peresson, Lola Cendales, Germán Mariño- se estableció la necesidad de un diagnóstico en interacción con la comunidad. Más que salirnos de la comunidad y tener un marco teórico, era construirlo de la interacción con ésta”. (González, 2002, p.24).

Para el grupo promotor se trataba de fusionarse con la comunidad, dejando de ser un grupo externo a ella. "... desde el proyecto se planteó la necesidad de meterse de lleno en el barrio, no como un agente externo a él, sino como un componente más; así, algunos profesores comenzaron a asistir a las asambleas, reuniones de la comunidad, y en ellas a plantear propuestas y a orientarla frente a la solución de los problemas." (González, 2002, p.31).

Dudaron en promover la participación electoral, pero finalmente decidieron que no podían dejar de utilizar ese espacio. Así que presentaron en el año 94 para Junta Administradora Local tres candidatos por tres sectores de Jerusalén agrupados en JERUCOM, unión de Juntas del sector. Como se les hundieron los tres, sacaron en conclusión que debían ser más modestos en sus aspiraciones y para las siguientes elecciones presentaron uno solo, el señor Jairo Oliveros, el cual ganó el edilato. Desde entonces vienen participando con diversa fortuna en las competencias electorales a nivel local, aun cuando mantienen una gran reserva en relación con el tipo de cosas que se hacen en la JAL, pues consideran que las prácticas burocráticas, clientelistas y de engaño a los electores es lo que allí predomina.

El liderazgo

Las nociones y prácticas de liderazgo observadas en esta experiencia puede decirse que guardan relación estrecha con las nociones y prácticas participativas, así como con las nociones y prácticas de organización. Si es importante que la gente participe, entonces el líder es aquella persona que con su palabra y ejemplo invita a la participación. Así habla Luz Dary Ayala: *"Yo digo que el liderazgo se forma a partir de cómo son la personas, un líder, son personas con unos criterios muy bien formados, muy humanos y que están dispuestos a trabajar con la*

comunidad, que el líder se debe a dar lo mejor de él a su comunidad, ser respetuoso, tanto en lo económico como en lo social y moral...". Y agrega: "Más que líder hay un responsable, personas a las que se les asignan tareas y de pronto no es que sean como de pronto uno se imagina un líder; yo creo que más que todo es como responsables, que todo el grupo no se eche toda la carga solo y desde ahí, entonces se va mirando si existe líder, si la persona puede liderar o no". (Entrevista, líder del Jardín Infantil Alegría de vivir, octubre 2007)

En igual sentido, el líder es un organizador. No es la persona que gestiona en reemplazo de la comunidad, sino el que la organiza para que ella decida qué y cómo se debe gestionar. La organización es un principio fundamental en la experiencia, pues se parte de la consigna: ayúdame que yo te ayudaré. El grupo promotor acercaba a la comunidad recursos que no estaban al alcance de ella o que eran requeridos de manera perentoria en algún caso; pero al mismo tiempo estaba invitando a organizarse y educarse políticamente, a despertarse para afrontar juntos las soluciones definitivas. *"Para conseguir la droga, se hacían campañas en el ISNEM; eran las cosas muy puntuales para unas necesidades bien inmediatas, eso era muy reconocido por la gente -, cuando se comienza a mirar la parte del agua, se hacen algunos estudios con la Universidad Distrital, la Universidad Nacional, para mirar lo de la contaminación; se busca el extramural en la parte de salud, para que viniera un médico aquí a la zona."* Luz Dary (Entrevista, líder del Jardín Infantil Alegría de vivir, octubre 2007)

Sin embargo, se observa una cierta tensión en relación a los estilos de liderazgo y a los ritmos impuestos a la gestión por parte de los líderes. Es reconocido que el período en el cual se obtuvieron más logros concretos y en que se fortaleció la organización comunitaria fue entre 1987 y 1991, precisamente el tiempo en el cual Evaristo Bernate fue presidente de la Junta de Acción Comunal. Puede colegirse de allí que el liderazgo fuerte y decidido de Evaristo obtuvo muchas de esas

cosas, al tiempo que fortalecía con su palabra y su ejemplo a la organización de la comunidad. Sin embargo, también fue éste el período en que mayores tensiones internas afectaron a la comunidad, pues los viejos liderazgos desplazados de sus puestos por este grupo, unidos con los gamonales políticos que los sustentaban, se negaban a dejar el campo así no más y plantearon la pelea por recuperar lo perdido en la Junta de Acción Comunal. Los éxitos logrados por la gestión de Evaristo, así como su franqueza para denunciar los saqueos a que habían sometido los anteriores líderes a la comunidad, lo mismo que su indeclinable oposición a las manipulaciones que querían hacer los políticos con la comunidad, no hicieron sino exacerbar esas tensiones. Las que solo terminaron con la muerte de Evaristo, pues él había concentrado todo el odio sobre su persona, al no dar ni pedir cuartel en su lucha.

Tal vez porque se hayan extraído las enseñanzas de lo acaecido a Evaristo, o porque los estilos de los demás dirigentes son más reposados, en todo caso, al parecer las tensiones bajaron. Pudo influir también la gran repercusión que tuvo ese acontecimiento y la denuncia consiguiente, así como la firmeza demostrada por el grupo que asumió las tareas dejadas huérfanas con la desaparición del líder. Se continuó el trabajo con bastante intensidad, pero con estrategias más variadas, en donde alternaba la confrontación con la interlocución frente a las autoridades.

Fundación Chiminigagua

Ubicación Geográfica

La fundación cultural CHIMINIGAGUA (palabra chibcha que significa Dios de la creación) se encuentra ubicada en el barrio Laureles, la localidad de Bosa, donde

funciona su sede desde hace 13 años. Este sector de Bosa lleva unos 40 años de haberse empezado a poblar y se ha extendido paulatinamente en todas direcciones, especialmente hacia los límites con el río Tunjuelito que atraviesa la localidad de este a oeste. En el día de hoy es un sector en proceso de consolidación, que exhibe la mayoría de sus calles pavimentadas y significativas dotaciones de servicios. Allí funcionan varios colegios y está la sede de la Secretaría de Integración Social del Distrito (antiguo COL, Centro Operativo Local). La mayoría de las casas fueron hechas por el sistema de autoconstrucción, cuentan con dos y tres pisos y se encuentran también algunas urbanizaciones. Están dotadas con servicios básicos de agua, luz, teléfono, gas y alcantarillado. Existe una buena variedad de rutas de transporte público y, además, está el servicio del sistema Transmilenio.

La sede de la Fundación Chiminigagua se encuentra en el corazón del sector de barrios que circundan al barrio Laureles, entre los cuales están: La Palestina, Naranjos y Carlos Albán. De la población total de la localidad, que es de 450.000 habitantes, este sector puede agrupar la tercera parte como mínimo. Así que su radio de influencia es bastante grande. El edificio que la alberga está justo frente al Parque central del barrio Laureles, donde se ha construido una plataforma cubierta, una explanada pavimentada y unas graderías para los espectadores, lo que configura una estructura para teatro al aire libre. Además, cuenta en su sede con el teatro cubierto, con silletería y todo el instrumental de luces y escenario.



Foto
Festival

No. 1:

Internacional de cultura popular Nov-Dic/ 07

Origen y Antecedentes

La fundación tiene sus raíces en un grupo teatral formado dentro del colegio Claretiano, en la jornada nocturna, hace alrededor de 25 años. De allí surge la idea de continuar con esta actividad una vez terminada la secundaria y se organizan grupos teatrales como Kiguayarta y Kerigma; de este último nace CHIMINIGAGUA, en un ambiente en donde la corriente política comunista tomaba fuerza, en medio de las luchas sociales que se desarrollaban en los barrios por la mejora de sus condiciones de vida. Nace, pues, con influencias políticas de izquierda muy marcadas y con vinculaciones a las actividades comunitarias que se desarrollaban en los sectores pobres de la localidad y de todo Bogotá. Algunos de sus integrantes iniciales participaban en la JUCO (Juventud Comunista), dada la

vinculación de esta organización a las causas sociales con las cuales simpatizaban importantes sectores de jóvenes.

Con el transcurrir del tiempo el nivel de motivación de los integrantes de grupo fue decayendo, de tal manera que su principal líder, Venus Albeiro Silva, se quedó prácticamente solo; entonces decide apoyarse en su familia y amigos más cercanos, quienes simpatizaban con la idea de tener una fundación cultural para la localidad de Bosa: *“entonces empiezan a ramificarse las tareas: títeres, teatro, danzas y empiezan a ser gitanos dentro de la localidad, buscando la sede”* (César Grande, coordinador artístico de Chiminigagua, entrevista, noviembre de 2007). Para esta época se habló de gestión comunitaria y de recurrir al apoyo internacional; se decidió presentar el proyecto de la fundación ante la corporación internacional ICO (institución Holandesa), quienes donaron tres millones de pesos que fueron destinados para adquirir el terreno donde actualmente se encuentra la fundación. La manera de edificar la planta física fue a través de la autoconstrucción: *“empezaron a sacar plata de su bolsillo y como pudieron se rebuscaron la plata, Venus era mensajero, otro mecánico, otro trabaja en tubos y otras eran amas de casa”* (César Grande). Paralelo a este proceso, se fueron realizando talleres artísticos para atraer a la gente del sector e ir conformando los grupos teatrales en las categorías infantil, juvenil y grupo mayor o de base y , de esta manera fortalecer, el núcleo cultural del barrio y posteriormente, de la localidad. Esta proyección a la comunidad fue fundamental en la consolidación del proceso, pues le otorgó base de apoyo y legitimidad.

Hace 23 años tuvieron la idea de una acción importante que impactara en la localidad y así surgió el Festival de Cultura Popular, organizado con apoyo de la Alcaldía Local, el cual cuatro años después dio paso a la Semana Cultural que se denominó “Invasión Cultural” (invasión, por el símil con las invasiones destructoras, como un imaginario contrapuesto), que cumple 19 años y que pasó

de ser una semana en el mes de agosto, como era originalmente, a un mes entero de actividad cultural, entre los meses de noviembre y diciembre de cada año y, también, de ser un evento local a ser de nivel internacional: La organización de la “Invasión” está a cargo de la fundación cultural CHIMINIGAGUA y cuenta con recursos locales, ya que fue designada patrimonio cultural a través de un acuerdo local.

Otro logro importante de la Fundación es el de ser invitada al Festival Iberoamericano de Teatro, en donde se ha dado a conocer la propuesta teatral y se obtienen relaciones con otros grupos del país y del exterior. A partir de allí tienen invitaciones a diferentes festivales en otros países.

Pero la Fundación CHIMINIGAGUA va más allá de consolidarse como una institución que fomenta la cultura por medio del teatro, la danza o la música; en palabras de César Grande: *“no es solo crecer como institución, sino ver cómo se puede colaborar a la comunidad; se empiezan a formular proyectos, como fue la creación y adecuación del parque de los Laureles; también se propuso dinamizar siete salones comunales por medio de la creación de grupos culturales de los cuales en la actualidad funcionan cinco; uno de los integrantes de estos grupos es ahora presidente de una de las juntas de acción comunal”*. También administran parques y escenarios deportivos y promueven diversas actividades recreodeportivas que ayuden a mejorar el ambiente de convivencia y de relaciones en los barrios:

“...nosotros hacemos muchas cosas, no somos sectarios solamente con el arte, nosotros hacemos el campeonato de fútbol profesional, hacemos el circuito ciclístico único de Bosa, la prueba atlética única de Bosa, las olimpiadas, hacemos una cantidad de eventos que no son artísticos, pero que fomentan el deporte, la recreación. Nos centramos a muchas cosas, a generar empleo a todos los procesos artísticos desde nuestros puestos democráticos a fortalecer los barrios, a legalizar, a fortalecer la pavimentación.... Son

muchas cosas para fomentar desarrollo desde diferentes puntos de vista, hacemos muchas cosas para que la gente tenga muchas más opciones, entonces esos nos posibilita a estar donde estamos, son muchas cosas;, estar en esa comunidad tan necesitada, pero también tan rica culturalmente, llena de tantos valores artísticos con un potencial y un talento inmenso...”(Hernando Parra, integrante de grupo base y edil de Bosa, entrevista, diciembre 2007).

Quiere decir que, a partir del arte, han tomado contacto con la realidad compleja de estos sectores populares y han advertido otras necesidades y requerimientos a los cuales tratan también de dar salidas, aprovechando recursos que están ahí, como los salones comunales y los parques o instalaciones deportivas subutilizados.

Y, por esta vía, han llegado a la política. La misma experiencia les mostró que no bastaba con realizar bien su labor artística, deportiva o de gestión, que era necesario introducirse en los espacios de decisión política para representar y defender desde allí los intereses de la cultura popular, es decir, de las representaciones, imaginarios y símbolos formados en los barrios populares donde ellos desarrollaban su labor y, de esta forma, acceder a recursos que les permitieran multiplicar el impacto de sus acciones, a la vez que les aseguraban continuidad y permanencia. Por este motivo, se presentó Venus como candidato sucesivamente a la JAL (Junta Administradora Local), al Concejo de Bogotá y a la Cámara de Representantes, ganando la primera y la última elección y perdiendo la segunda. Y construyeron el partido político Opción Siete, como instrumento organizativo para realizar su participación, con el cual están vinculados al partido político Polo Democrático Alternativo, constituyendo allí el factor que aboga por la Cultura. *“...nos dimos cuenta que en los espacios locales no había nadie que peliara por los recursos culturales y definitivamente Venus decide lanzarse como edil; con esta gestión se logró pasar de 200 a 500 millones de pesos destinados a la cultura en la localidad.”* (Cesar Grande, noviembre de 2007).

“Entonces la gente decía, por qué ustedes que gestionan tanto, que han hecho proyectos sociales, que han hecho más que cualquier edil, más que cualquier alcalde, por qué ustedes no están allá, tienen la formación, tienen la experiencia, tienen la capacidad y tienen pues la fortaleza de pelear por los decretos y los procesos culturales; entonces deben estar allá, por eso es que Venus Albeiro Silva lo lanzaron como candidato a edil hace 10 años, cuando se lanzó de una vez quedó; Venus nunca se había lanzado a ningún puesto de elección popular, absolutamente a nada; era el director de chiminigagua, entonces se lanzó y quedó con una votación muy alta 1400 votos en ese entonces. Como llegó a edil pues empezó a hablar de los temas con que hablaba cuando estaba en chiminigagua: potenciar la cultura, potenciar todos los proyectos sociales y así fue como logro aumentar los recursos culturales a 800 millones de pesos; es el avance más significativo que hemos tenido en toda la historia de Bosa en cuanto a recursos culturales...” (Hernando Parra, diciembre 2007).

Fundamentos de la Experiencia

Tres pilares fundamentales pueden apreciarse como sostén de esta experiencia:

- La decisión y el compromiso de un grupo de líderes a partir del impulso dado por la formación ideológica y política de izquierda que recibieron.
- La vinculación de su propuesta con los sectores populares, en particular, con los jóvenes, de los barrios de la localidad de Bosa.
- La capacidad para insertarse en la política y para combinar el ejercicio de la participación en espacios de representación con la actividad cultural, artística y social.

Expliquemos esto brevemente e ilustrémoslo con los datos de las entrevistas y observación realizadas. El impulso que le dio la formación de izquierda al grupo fundacional, le aportó una gran devoción por las causas populares, un sentido de compromiso con las expectativas y necesidades de la gente de los sectores más

desprotegidos de la sociedad y unos elementos de pedagogía popular desde el enfoque de la educación popular, elementos que les han servido para mantener el compromiso con su proyecto en las condiciones más adversas y para mantenerse muy cercanos a los lenguajes, las estéticas y las vivencias de los sectores populares de la capital que habitan en la localidad de Bosa. Lo cual, a su vez, les otorgó una raigambre territorial, fundamental como plataforma de inicio y de lanzamiento de la propuesta.

La vinculación con los jóvenes les ha dado el material humano fundamental que les permite construir en el largo plazo, pues al captar las necesidades de compañía, de sustento para sus sueños, de expresión e incluso, de ingresos económicos que tienen los jóvenes en estos barrios, han podido constituir grupos relativamente estables y hacer escuela, lo cual es fundamental para todo proceso social y, en particular, para la construcción cultural y artística. Esto ha dado como resultado que en el día de hoy, César Grande, su coordinador artístico, sea una persona de 27 años de edad que viene con Chiminigagua desde hace 18, es decir, cuando aún era un niño. Y que el grupo base de 25 personas que ellos tienen posea una solidez muy grande, pues es gente formada en el proceso de trabajo durante diez y más años.

La participación en espacios de representación política les ha llegado como hecho derivado del proceso de trabajo en contacto estrecho con las comunidades. No arribaron a ello por capricho, sino por una demanda concreta del trabajo mismo: si querían expandir y dar permanencia a su trabajo, ellos que habían aprendido a gestionar tantas cosas diversas, debían conectarse a espacios de poder, desde los cuales pudieran, no solo acceder a mayores recursos, sino influir en el diseño de las políticas públicas que tienen relación con la cultura. Es de esta forma como llegaron a participar en las elecciones con candidatos propios y a ocupar curules en la JAL y la Cámara de Representantes.

“...es fundamental que los culturales como gestores, como sensibles al arte como potencializadores, transformadores de la realidad, estén en los espacios en donde se transforman las realidades; y es en los espacios de decisión democrática como la JAL, como el consejo, que nunca hemos podido tener un concejal cultural y como es el parlamento del congreso de la república. El concejo no ha podido tener un hacedor cultural en sus filas, en sus bancadas, es por eso que vemos una cantidad de legislación que atenta contra la misma producción cultural como es toda la papelería, los trámites que hay que sacar, vemos que proyectos tan importantes no están protegidos, vemos que



Foto No. 2: Festival Internacional de cultura popular Nov-Dic/ 07

festivales y eventos culturales en Bogotá no están protegidos por la legislación del concejo; entonces vemos una cantidad de problemas que tenemos los culturales” (Hernando Parra, diciembre 2007)

Tipo de Organización

La Fundación Cultural CHIMINIGAGUA, cuenta con una junta directiva integrada por 12 miembros; 2 son externos y 10 pertenecientes al grupo base que es de 25 personas; éstos a su vez tienen a su cargo grupos artísticos que suman alrededor de 300 niños y niñas y que son el “semillero” de donde se van identificando los nuevos integrantes del grupo base. La junta directiva se renueva en la medida en que sus integrantes se van retirando y el ingreso a ésta se hace teniendo en cuenta la antigüedad de la persona dentro de la fundación. Las decisiones se toman dentro de la junta de acuerdo a las tres áreas de trabajo: lo artístico, lo administrativo y de gestión. Uno de los logros en el área administrativa es contar con una planta de 25 personas a las que se les asegura un sueldo mínimo mensualmente.

Las responsabilidades se distribuyen por funciones y tareas: lo artístico, lo administrativo, las actividades deportivas, la dirección de la “Invasión Cultural de Bosa”, etc. Entonces es una estructura ramificada en actividades y proyectos específicos, para los cuales consiguen recursos de diversas fuentes, principalmente del presupuesto público, tanto a nivel local como distrital y nacional. Por lo visto, el peso de Venus Albeiro Silva, como fundador de la experiencia y persona más promovida en cargos de representación política, es muy grande. Sin embargo, al parecer, se han descentralizado algunas tareas, obligados por la misma amplitud del trabajo, pues es evidente que una persona sola no podría dirigir todos los frentes de trabajo en que ellos se desempeñan.

Encontramos una tendencia interesante de CHIMINIGAGUA a convocar a otras organizaciones y grupos para hacer actividades cada vez más impactantes. Es así cómo trabajan con un sector de Juntas de Acción Comunal de la localidad en proyectos de formación artística, donde la utilización de los salones comunales

permite darle valor a un recurso de las comunidades. También han constituido una red de grupos culturales para la gestión de proyectos y la coordinación de procesos, de manera que los grupos más pequeños y nuevos puedan darse a conocer y puedan más fácilmente acceder a recursos. Y para la “Invasión” convocan a muchos grupos de la localidad, la ciudad, otras regiones del país y otros países. Aquí confluyen propuestas culturales muy diversas, como pudimos constatarlo por nuestra observación directa. Es significativa participación del público como espectadores del desfile a lo largo de las vías por donde transcurrió el recorrido y, más aún, en la Plaza de Eventos durante su finalización. Se notó la expectativa que despierta el ya tradicional desfile de comparsas en el marco de la Invasión Cultural de Bosa, así como el respeto ganado entre los habitantes del lugar por la expresión teatral.

De lo observado podemos deducir que existe una gran capacidad de convocatoria y de organización por parte de CHIMINIGAGUA. Se puede ver que han refinado sus espectáculos teatrales y que éstos han arraigado en la localidad. La diversidad de grupos y de procedencias regionales es otra característica destacada.

Características Básicas del Trabajo

El trabajo de la fundación tiene diferentes áreas: en lo artístico se trabaja a través de talleres artísticos que están distribuidos entre la sede de la fundación, los salones comunales de los barrios aledaños y los parques que administran. Por medio de los talleres se busca *“sensibilizarlos frente al arte, que vean que desde la cultura hay posibilidades de surgir y los ejemplos somos nosotros mismos, que nos enamoramos de esto, nos enamoramos tanto que es nuestro proyecto de vida. También hay un compromiso con la historia y es hacer historia desde esta comunidad”* (Cesar Grande, noviembre de 2007).

Este trabajo artístico se refuerza con la organización del Festival Internacional de cultura Popular o “Invasión Cultural” y con las presentaciones teatrales que se realizan en el distrito y a nivel nacional. En el área de gestión se encuentra la administración del parque los Laureles, el cual se ha buscado dinamizar por medio de actividades culturales, iniciativa que se ha extendido a otros parques de la localidad y que está financiada con recursos locales; estas dos últimas actividades, el Festival y la administración de parques, hacen parte de la columna vertebral de la fundación según menciona César Grande.

La Participación

La participación se mira en CHIMINIGAGUA desde tres esferas o campos. Un primer campo de participación es el que configura el trabajo artístico y cultural propiamente dicho, a través del grupo base y de los “semilleros”. Esto incluye la gestión de los recursos y su administración, que asegura la continuidad del trabajo. En el grupo base de 25 personas se reparten las tareas de promoción y capacitación de los “semilleros”, de preparación de las presentaciones, de relaciones con comunidades, con otros grupos culturales y con entidades. Este grupo base es, a la vez, el equipo básico y más experimentado de actores y zanqueros, que constituye el eje de la propuesta teatral y es el reservorio de tradiciones de la organización.

Los “semilleros” son grupos de niños y jóvenes que se organizan en los colegios y en las Juntas de Acción Comunal y a los cuales preparan en artes escénicas para reproducir la propuesta teatral y cultural. De entre ellos promueven a los más destacados y comprometidos para ampliar el grupo base o reemplazar en él a los que salen por alguna circunstancia. Este es un nivel de participación cotidiano y que compromete la temática y el interés que dio origen a CHIMINIGAGUA.

Un segundo campo de participación es el que podemos llamar comunitario. Por su inserción en unas comunidades con características socioeconómicas más o menos homogéneas en relación con carencias y problemáticas comunes, han buscado vincular su trabajo al fortalecimiento de las actividades de esas comunidades, que buscan mejorar su nivel de vida. Es así como surgió la alianza con siete juntas comunales de la localidad de Bosa, donde tienen “semilleros”, a las cuales apoyan en su trabajo de gestión y en el refuerzo de sus acciones hacia las respectivas comunidades. Por la misma razón, se han involucrado en la administración de parques, de un campo de fútbol y de actividades deportivas y recreativas diversas en la localidad. Este nivel de participación les permite generar trabajo en red con otras organizaciones de la comunidad y con entidades, al mismo tiempo que crean espacios propicios para expandir su propuesta artística y cultural.

Y un tercer campo de participación es la participación política, a la cual llegaron a partir de sus propias experiencias de gestión, al afrontar los obstáculos que encontraron para obtener el apoyo de las entidades públicas, por carecer de influencia y observar el escaso apoyo que, en general, tenían las actividades culturales. Se vieron compelidos, entonces, a buscar puestos de representación, desde los cuales pudieran abogar por la cultura y exigir mayores recursos para sus proyectos. Es decir, el trabajo con las comunidades y sus necesidades crecientes les empezó a exigir la búsqueda de relacionamiento a nivel estatal por diversos medios y les llevó a incursionar en la política. *“La idea es incidir cada vez más en las decisiones políticas, para favorecer esas comunidades que están en desventaja con otras localidades de Bogotá”*. (Hernando Parra., diciembre 2007)

Y el balance que presentan, luego de nueve años de haberse lanzado al ruedo de la política, es significativo, pues su principal líder fue elegido como edil de Bosa,

primero y como Representante a la Cámara por Bogotá luego; mientras en las recién pasadas elecciones, otro de sus líderes repitió curul en la JAL. Su participación política la organizan a través del Partido Opción Siete, con el cual participan, a su vez, en el partido Polo Democrático Alternativo, que es una agrupación opositora en el actual panorama político de Colombia. Esta participación, les ha permitido articular mejor su trabajo con las comunidades y fortalecer sus vínculos con ellas, al hacer acuerdos de apoyo y representación de sus intereses.

Es así que la participación constituye un eje central en la actividad de CHIMINIGAGUA. Y, si bien en un comienzo se generó desde la actividad artística y comunitaria, hoy se articula principalmente a través de la actividad política, sin abandonar las dos esferas anteriores. Para ellos resulta decisivo su acceso a los espacios de representación, pues ello les ha permitido acceder a fuentes de recursos más cuantiosos, ampliar en general los recursos y la atención estatal a la cultura y llamar la atención en espacios más amplios hacia su propuesta. Lo anterior nos lo ilustran bien algunos participantes como espectadores en la comparsa de la Invasión Cultural:

“Estoy de acuerdo con lo que ellos hacen, porque integra a la comunidad, los niños, a los jóvenes, los hacen partícipes de las diferentes actividades que ellos realizan, y eso es importante porque tanto joven que hay”desocupado, entonces es importante que los integran al arte, me agrada eso, apoyo totalmente eso” (Señora Diana, habitante del barrio Laureles, diciembre de 2007).

“Es una organización de cultura, hacen teatro y prestan bastante servicio a los jóvenes que quieren integrarse a ellos y difunden la cultura; o sea una parte de la fuente económica del gobierno distrital lo invierten en esto que es buenísimo y si la gente no participa, de todas maneras lo observa y se divierte y la pasa bien y se da cuenta que la cultura en Bosa es buena y que sí se pueden hacer cosas en Bosa y Chiminigagua lo está haciendo y que a medida que pasa el tiempo se ha levantado; Chiminigagua ya está grande y ya tiene peso y

se va mejorando". (Pedro Cortés, integrante organización folclórica Recordando el Ayer, entrevista, diciembre de 2007)

En igual sentido, es importante para ellos la participación en espacios locales como los Consejos de Juventud y de Cultura, donde buscan ayudar a perfilar políticas y proyectos que desarrollen el trabajo cultural en la localidad de Bosa.

El Liderazgo

dirección de CHIMINIGAGUA la ejerce de manera indiscutible Venus Albeiro Silva. Es su líder natural, pues ha construido la propuesta paso a paso desde hace ya un cuarto de siglo, habiendo empezado desde joven a trajinarla. Junto a él, del primer grupo o primera generación como llaman ellos, no queda sino él, pues los demás fundadores se retiraron. La gente que hoy conforma el grupo base fue formada por él y le reconocen su autoridad, al parecer, sin dificultad ni graves conflictos. Ellos hablan de cuatro generaciones que se funden en el grupo base, de las cuales, Venus Albeiro es la primera y los demás se reparten entre las otras tres. César Grande, coordinador artístico, quien tiene 27 años de edad y lleva dieciocho con el grupo, probablemente se ubica en la segunda generación, pues sin ser fundador ya resulta un veterano. Mientras, otros más jóvenes se van perfilando y adquieren experiencia en medio del trabajo múltiple que desarrolla la organización.



Foto No. 3: Festival Internacional de cultura popular Nov-Dic/07

La cobertura de toda su actividad exige ahora una estructura más diversificada. Requieren atender la organización política, que se articula alrededor de los representantes en corporaciones públicas. Deben gestionar los parques de los que se han encargado y preparar propuestas de actividades en ellos. Necesitan atender los “semilleros” y preparar las presentaciones artísticas, que incluyen atender invitaciones diversas: al Iberoamericano de Teatro de Bogotá, a giras nacionales e internacionales. Atienden también ahora a la construcción de la Red de Grupos Culturales de Bosa. Todo esto les obliga a una división del trabajo que coloca responsabilidades sobre diversos miembros del grupo base.

Por lo visto, la gran cantidad de actividades diversas exige, para realizarse con buenos niveles de logro, una división y coordinación del trabajo en equipo. Esto es indudable y se puede deducir a simple vista. Sin embargo, la construcción de las decisiones clave y la formación de consensos en una organización, que debiera

ser decisiva para la participación a su interior, no fue auscultada por nosotros. El proceso que lleva en esta Corporación a sus grandes decisiones permaneció oculto a nuestra vista, debido a la no obtención de material documental, a la dificultad para obtener las entrevistas con sus líderes y a lo corto del tiempo dedicado a la observación.

No nos ha sido posible apreciar qué tan hombre- orquesta es aún Venus Albeiro y qué tan descentralizada puede estar la organización. Parece que hayan logrado cierto nivel de autonomía de las diferentes actividades, aun cuando se ve todavía bastante concentrado el poder de decisión y ejecución en un grupo reducido de seis o siete líderes. De todas maneras, es un grupo aparentemente muy cohesionado y con capacidad de responder de manera eficiente por las actividades que le son encomendadas. Y se trabaja activamente en la formación de nuevos líderes que, según ellos, deben surgir del trabajo de formación en teatro:

“Aquí es donde se hace toda esa escuela de formación, gracias a los talleres, a los eventos, a las capacitaciones a todo lo que tenemos, acá el teatro genera un liderazgo tremendísimo, porque el teatro y la cultura integran valores de liderazgo inmensos en las personas, no es lo mismo una persona que se dedica a hacer teatro, que se presenta ante 10.000 personas, genera primero que todo una confianza, una manera de hablar, una manera de desenvolverse ante un auditorio. Antes en el colegio yo era el más tímido en el salón, entonces los procesos artísticos de pronto los que vengan aquí no se volverán los mejores artistas de Colombia, pero sí se van a volver personas con más confianza en sí mismas, más líderes, personas con más autonomía, personas que se pueden desenvolver ante muchas personas y esto va a ayudar para las profesiones que ellos decidan para sus vidas, los medios artísticos ayudan mucho a esto” (Hernando Parra, diciembre 2007)

La Esperanza De Vivir: Asociación Para El Desarrollo Comunitario

Ubicación Geográfica

Esta Asociación tiene su sede en la carrera 94 No 130^a-51 barrio Costa Rica, en el sector del Rincón, localidad de Suba en Bogotá. Está dedicada a atender personas con discapacidad mental, principalmente niños, niñas y jóvenes y a enfatizar en la promoción, defensa y reivindicación de los derechos de las personas con discapacidad, la infancia, las mujeres y la comunidad en general.

Las instalaciones de la asociación son propias y se encuentran ubicadas al lado de un gran Colegio público y de una de las avenidas principales del barrio, el cual forma parte de un sector popular de la localidad, de estrato socioeconómico dos.

Origen y Antecedentes

Su nacimiento se produjo en el año 1.985, como iniciativa de dos madres de niños con discapacidad mental: María Eugenia y Malena. Al encontrarse con la misma necesidad: asegurar apoyo especializado para la ardua tarea de educar y atender a sus hijos respectivos, les surgió la idea de acompañarse y de buscar a otras familias que tuvieran similar situación. Entre otros lugares donde buscaron, lo hicieron en un programa que se llamaba: Vigías de la Salud. Y así surgió la organización, como solidaridad pura entre personas que padecían el mismo problema, debido a la circunstancia de tener en su familia a una persona con discapacidad mental. Su constitución legal se produjo el 13 de Febrero del año 1987, de manera que acaban de cumplir 20 años.

Inicialmente trabajaron en la casa de una compañera, como un proceso de autocuidado. Luego, se apoyaron en la sede de la Junta de Acción Comunal del barrio Costa Rica y, finalmente, lograron su sede propia, que es donde están ahora.

“Para las personas con discapacidad no hay un reconocimiento económico; pero la calidad de nuestro trabajo fue reconocida y, en parte por ello, surgen por parte del Distrito los centros Crecer, como una iniciativa para atender a esta población; antes, hace 8 años nos venían financiando; después fuimos administradoras de los centros Crecer. Somos proyectivas y creemos que se debe apuntar a otros proyectos que nos den reconocimiento y hoja de vida para nuestra institución; además, es llegarle a otra gente y también hay que pensar en cómo sobrevive la organización, porque si fuera por la discapacidad, estaríamos quebrados” (Alba Samudio, representante legal de Esperanza de vivir, entrevista, septiembre de 2007).

La iniciativa fue atrayendo y “encantando” como ellas dicen, a las madres y familias de los niños y niñas con discapacidad; es el caso de Mercedes y Martha, quienes llevan en la asociación 14 y 9 años respectivamente: *“Estamos acá porque tenemos niños con discapacidad. Llegamos acá buscando un sitio donde nos atendieran a nuestros hijos, porque siempre, como es difícil que los atiendan o que alguien en la casa nos los cuiden, entonces uno empieza a buscar un sitio donde en verdad los atiendan y pues yo llegué aquí por señas”* (Martha Castro y Mercedes Murcia, integrantes del grupo base de la asociación, entrevista, diciembre de 2007). Para estas integrantes algunos puntos clave para el éxito de la asociación son: ser atendido por madres de niños con discapacidad mental, recibir niños con diferentes patologías y no tener como criterio de selección la edad de la población que se atiende.

Actualmente la asociación Esperanza de Vivir tiene como visión: “Aportar al mejoramiento de la calidad de vida de la población discapacitada, la mujer, la juventud, las familias y la comunidad, a través de la implementación de diferentes

programas con un enfoque de equidad de género y una pedagogía activa, que permita el desarrollo integral de esta población”. (Tomado del plegable institucional).

Fundamentos de la Experiencia

Cuatro pilares, en nuestro sentir, han generado y sostienen esta experiencia comunitaria:

- El compromiso vital de las familias involucradas por el hecho de tener un hijo o hija en condiciones de discapacidad mental, que es atendido en la institución y por lo cual todos agradecen haber tenido esta oportunidad para aliviar la carga familiar que representa atender a un niño o niña en estas condiciones.
- La ampliación a partir de allí de su mirada a la complejidad de hechos y problemáticas sociales en la localidad y la Ciudad, que les provee el sentido de lo político y la importancia de la participación social y política.
- El enfoque de gestión que compromete a los beneficiarios en la realización de las tareas que demanda sostener la Asociación y ha derivado hacia constituirse en proyecto de vida para un grupo importante de ellos.
- La tremenda sensibilidad de las mujeres que constituyen el núcleo básico de la Asociación y su capacidad para realizar un trabajo comprometido.



Foto No. 4: Grupo de estudiantes. Asociación Esperanza de Vivir

Detallemos un poco más este punteo. La solidaridad que provee la necesidad originaria es muy fuerte. Eso pudimos percibirlo en las visitas realizadas y en las expresiones de las socias entrevistadas. El sentido de grupo se fortalece, además, por la valoración de los éxitos obtenidos, por la continuidad en el trabajo durante tanto tiempo, exigida, a su vez, por la necesidad originaria: atender a un niño o niña con ese tipo de discapacidad es un asunto de toda la vida y que le cambia totalmente el panorama a una familia. El sentirse apoyados y apoyadas en un asunto tan delicado, el poder superar junto a otros en parecidas condiciones el cambio de vida implicado, les hace sentirse muy bien y les proporciona otros horizontes de vida. Esto se refuerza, además, por cuanto al mismo tiempo se atiende a otras necesidades de algunas familias, en especial, la que se relaciona con un incremento de los ingresos. Al trabajar allí mismo, en las tareas de la Asociación, un grupo significativo de las beneficiarias han obtenido una mejoría en su condición material.

Su gestión se realiza en varios planos, pero siempre con una mirada amplia, pues aprendieron que debían hacer conocer su problema para encontrar ayuda y poderse sostener. Por esta vía encontraron la política y la participación social. Y se conectaron con otros temas y problemas: la alimentación, el adulto mayor, la igualdad de género y la participación de la mujer. Por ello y para ello están conectadas con los espacios de participación locales y se han involucrado en las elecciones, presentando candidatos a la JAL (Junta Administradora Local). La gestión la realizan de manera participativa a su interior, al otorgar a los socios la oportunidad de intervenir y al mantener una estructura básicamente horizontal en su organización. Esto refuerza el sentido de pertenencia y la identidad del grupo básico.

Finalmente, la solidaridad de género se expresa con claridad. Son en primer lugar las madres las que han de atender a los hijos con discapacidad, sobre ellas está la carga principal y, al sentirlo, ellas comprenden la necesidad de apoyarse mutuamente. Así que en lugar de la competencia entre mujeres que se puede observar en otras instancias, aquí vemos una gran cohesión en torno a los acuerdos básicos de trabajo, que ofrecen a cada una la oportunidad de desempeñarse en lo que sabe hacer y, eventualmente, de aprender a hacer algo nuevo. Como ellas dicen: les ha tocado aprender sobre la marcha. En todo caso, aun cuando también participan hombres en la Asociación, es el compromiso de las mujeres socias el que la sostiene a ojos vistas. Lo cual, a su vez, incrementa su propia autoestima y les proporciona el impulso renovado que requiere una labor tan difícil como la que tienen entre las manos.

Tipo de Organización

La asociación tiene tres calidades de socios, a saber: los fundadores, que son 33; los honoríficos, que son instituciones que han aportado ayuda o colaboración; los activos, que son la comunidad usuaria, 53 integrantes en estos momentos. Tienen tres áreas de trabajo: la coordinación administrativa; el área pedagógica; el área terapéutica y cuentan con cuatro líneas de acción: discapacidad, juventud, participación política y fortalecimiento institucional, de cada una de ellas se derivan los programas que desarrollan. Su filosofía de trabajo está centrada en la reivindicación de los derechos.

El grupo base de ESPERANZA DE VIVIR son 10 personas, distribuidas en las áreas de administración, salud, nutrición y pedagógico. Un grupo con igualdad de condiciones de trabajo, no hay niveles de poder ni de jerarquía. La dirección de la organización se realiza por parte de un equipo solidario, al interior del cual se reparten responsabilidades en relación con las áreas de trabajo definidas, aunque hay momentos en donde se hace necesario unir tareas:

“Entonces la administración se encarga de buscar contratos, de pagar impuestos..., en las coordinaciones; la de salud se encarga de buscar campañas de salud y la parte nutricional, una sola persona maneja esto; la parte pedagógica, que es una persona que está pendiente de la planeación para el trabajo con los niños, de la fiesta de cumpleaños, de las salidas; esas son las partes, pero en general nosotros como no tenemos un recurso, ni un sueldo fijo, entonces nosotros por ejemplo tenemos un contrato de almuerzos y todas estamos allí”. (Castro y Murcia, diciembre de 2007)

El origen de la asociación es de carácter comunitario *“pero por requerimiento de la gestión hemos tenido que asumirnos y ser reconocidos como una ONG”*, afirma Alba Samudio.

Características Básicas del Trabajo

La actividad de la Asociación en lo cotidiano atiende a varios frentes: el de la atención a los niños y niñas discapacitados mentales en su propia sede; el de las relaciones interinstitucionales; el de la gestión. Entonces es una organización de origen netamente comunitario, que se ha mantenido y ha evolucionado a partir de una gran perseverancia del núcleo fundador y apoyados en la solidaridad que despierta la condición de discapacidad de la población que atienden. Entendieron el drama que vivían en solitario las familias con un niño o niña en esas condiciones y la capacidad que podría generarse a partir de allí para movilizar la solidaridad y el apoyo mutuo y éste fue su capital inicial: juntar a las familias que tenían el mismo problema. Aprendieron sobre la marcha lo necesario para hacer un trabajo profesional, realizado por no profesionales, cuyo impulso y motivación eran muy fuertes, debido a que estaban involucradas las familias completas que tenían un familiar en discapacidad mental:

“Igual, cuando trazamos un proyecto para que nos ayuden, igual aquí no hay administración ni nada de eso, sino que se junta el grupo base como nosotros lo llamamos y son los que diseñamos el proyecto para poder enviarlo.... yo siempre he dicho: nosotros conseguimos recursos para pagarnos nuestro propio sueldo, hay un momento en que nosotros somos patronos para conseguirnos la plata y empleados pa´ pagarnos” (Castro y Murcia, diciembre de 2007) .

Y aprendieron luego, que debían gestionar recursos para poder sostener su trabajo y que debían proyectarse a nivel local y distrital:

“Y otra parte es seguirnos proyectando en gestión de proyectos, viendo la posibilidad de hacer otros programas como el trabajo con adultos mayores; uno no puede dejar de lado la mirada del ciclo vital y ahora estamos trabajando en hacer nuestro plan estratégico ya que han pasado los 5 años que nos propusimos. El éxito del grupo es nuestro amor por los niños con una discapacidad, ya que se tiene un sentido compartido; además, somos

solidarias porque compartimos un familiar con discapacidad” (Alba Samudio, representante legal de Esperanza de vivir, entrevista, septiembre de 2007)

Pero su solidaridad va más allá de compartir con los niños; ellas y ellos día a día tienen como meta sostener la asociación, ya que los gastos que lleva atender a este tipo de población son muy altos y es por esta razón que buscan apoyos internacionales *“cada papito paga una pensión que es de \$55.000 pesos, pero realmente lo que vale la estadía de un niño aquí es de \$280.000, entonces qué hacemos: nosotros organizamos proyectos, los pasamos a otros países que son los que nos respaldan para poder completar la cuota de lo que realmente vale un niño”*. Las crisis económicas han hecho presencia en el transcurrir de los años; sin embargo, esto no los ha hecho desfallecer, porque hay un compromiso consolidado y un amor hacia lo que se hace: *“Yo creo que es nuestros mismos hijos; nosotros llegamos a un punto en el que no teníamos cómo seguir, entonces nos sentamos; ya no hay plata, no tenemos liquidación, no tenemos prima, no tenemos nada; ¿qué hacemos?; ¿seguimos o cerramos? Nosotros hemos estado a punto de cerrar, hemos tenido que trabajar sin un peso y decimos: mire dónde hemos llegado y no la cerramos”* (Castro y Murcia, diciembre de 2007)

El reconocimiento que han logrado a nivel local y distrital les da fortaleza para seguir adelante. *“La importancia es el reconocimiento que tiene en la localidad y distrital “Esperanza de Vivir” por el trabajo comunitario con personas en discapacidad; cada día uno se vuelve más sensible y también la complejidad de los problemas sociales hace que emerja una responsabilidad social y un compromiso con la población frente a estos problemas”*. (Alba Samudio, septiembre de 2007)

La Participación

La participación la ven en dos sentidos: la vinculación a las actividades cotidianas de la Asociación en el cuidado de los niños, niñas y jóvenes usuarios. En este sentido, la logran básicamente por la vinculación de algunos de los socios al equipo de trabajo en alguna de las tres áreas, *“una contribución es asistir a los talleres, lo que es talleres de psicología, capacitación, hay salidas en las que necesitamos que los padres nos colaboren, una vez al mes viene una mamita medio día a colaborar en la parte de nutrición, es como la contraprestación”* (Castro y Murcia, diciembre de 2007)



Foto No. 5: Asociación Esperanza de vivir

El otro sentido de la participación, es la presencia de la Asociación en espacios de decisión o deliberación sobre políticas públicas, como es el CLOPS (Consejo Local de Política Social), donde buscan proponer políticas favorables a esta población discapacitada y hacer reconocer su trabajo. También participan en la

Junta de Acción Comunal del barrio a través de sus comités de trabajo. Igualmente, en el Consejo Local de Discapacidad, donde *“buscamos fomentar políticas relacionadas con la atención a los discapacitados, empoderar a las familias para que tracen líneas de acción entre la comunidad y el gobierno...”* (Patricia Hernández, integrante del grupo base, entrevista, septiembre de 2007). Es por ello también, que han constituido la Alianza de Organizaciones, donde se busca mejorar las condiciones de vida para diferentes sectores. Sin embargo, en el caso de Patricia, hubo de retirarse de la Junta de Acción Comunal, debido a sobrecarga de trabajo y a que no le estaba quedando tiempo para la familia. *“Me recriminaban en la casa que nunca estuviera allí ni siquiera a horas de comida y que estuviera solo dedicada al trabajo con la comunidad. Por eso me retiré de la Junta”*.

La participación dentro de la asociación se produce en espacios como los talleres formativos, las asambleas de la Asociación, los cursos de capacitación y los eventos. También por la vinculación a los programas que tiene en funcionamiento la Asociación para beneficio de sus afiliados: el pedagógico, el terapéutico y el recreativo. Para algunas de las integrantes del grupo base, el estar allí es producto del esfuerzo, de haberse ganado ese espacio, no es solo tener a su hijo en la institución sino aprender a querer el trabajo y ser constantes en ello.

La clave de la perdurabilidad en la participación la ven en: la intencionalidad política: tener claro lo que queremos lograr; el convencimiento que se tenga como persona; en la formación continua de las personas sobre sus derechos. Por eso tienen una escuela de formación política con perspectiva de género. Los derechos articulan su noción de participación, *“hemos aprendido de todas las políticas, de las leyes que hay, de los derechos que tenemos como mujeres, a valorarse a uno como mujer, como autoestima”*. (Castro y Murcia, diciembre de 2007). Como cristalización de su noción de participación, se han vinculado a actividades

políticas electorales, en busca de representación política en la Junta Administradora Local. En las anteriores elecciones presentaron un candidato de su propia Asociación que no logró ganar el edilato.

Mantienen relaciones con las instituciones para la gestión de proyectos, relaciones distritales e internacionales, ya que hay unas que las apoyan; en estos momentos se tiene contrato en dos comedores comunitarios y se hace la administración de ellos; uno en Suba y otro en Bosa. Otra de las acciones que se llevan a cabo en la organización es la Escuela de Formación Política con perspectiva de Género. Financiada por la embajada canadiense, proyecto que se ha coordinado desde hace tres años y tiene cuatro líneas: participación en espacios locales, formación a mujeres y hombres, incidencia en los presupuestos locales y conformación de una red de mujeres local y distrital, la cual tiene como resultado fomentar la participación en la junta administradora local, en las últimas elecciones se postuló una candidata para edil. Participan en el subcomité de mujer y género donde tienen la secretaría técnica, tratando de no dejar esta responsabilidad en manos de los entes institucionales; también participan en la mesa de la diversidad. Se está trabajando el lenguaje de género, visibilizándose como mujeres.

La Escuela nace desde un trabajo que venía adelantando otra fundación, Fundac, de donde se identifican líderes para administrar o coordinar el proyecto. Nace también del interés de trabajar con la política pública que todavía no es muy interesante para varias de la mujeres que integran la fundación. La Escuela está ubicada en varios barrios de la localidad; se dictan capacitaciones a hombres y mujeres con módulos establecidos frente a la política y la participación y lo que piensan sobre la política y cómo se van creando un ambiente que genere políticas y proyectos claros: *“nosotros tenemos una pedagogía clara en nuestra campaña, no hacemos discursos sino que partimos de una experiencia, la que nos lleva a hacer política; el sentido de la política es una construcción colectiva con un grupo*

de instituciones, lo que lleva a una construcción social y por lo tanto colectiva y de comunidad. Nosotros llegamos y contamos de nuestra propuesta porque no es una propuesta de una persona, sino de un colectivo". Alba Samudio, septiembre de 2007)

El Liderazgo

El estar en un grupo tanto tiempo es una ventaja. Los cambios se van dando: uno de ellos es que la persona que tiene la representación legal es la más joven del grupo y fue importante darle la oportunidad de asumir otros roles y demostrar su trabajo. La meta es que se involucren otras personas y de esta manera se oxigene la institución sin discriminar a las personas que están.

Para las integrantes del grupo base, cada una tiene un liderazgo, cada una es líder, el cual se refleja de diferente manera y de acuerdo a las habilidades con las que cuente: *"uno aprende a respetar que fulanita está metida en este cuento, pero es porque ella puede, quiere y sabe, porque tiene saberes; nosotros cuando vamos a definir cargos, entonces... yo quiero que fulanita esté en tal lado; no, pero a mí me gusta más eso, pues si ella sabe cómo manejarlo, cómo conseguir los recursos..."* (Castro y Murcia, diciembre de 2007). Cada una da una opinión a la proyección de la institución. La toma de decisiones se hace en grupo; una vez al mes se reúnen en un viernes pedagógico; también se definen en grupo los temas financieros y para ello se presentan las propuestas.

Cuyeca A Opsun

Ubicación Geográfica

Tienen su sede en el barrio Perdomo Alto, en la UPZ Ismael Perdomo de la localidad 19 de Bogotá, Ciudad Bolívar. El barrio Perdomo Alto ocupa una ladera de montaña bastante inclinada, en límites con los barrios Ismael Perdomo, Sierra Morena, Peñón del Cortijo, La Carbonera y El Rosal. Es un conjunto de viviendas cruzadas en dirección vertical por senderos escalonados y bastante pendientes y en dirección horizontal, por calles pavimentadas en su mayor parte. Cuenta con todos los servicios básicos, pero sus casas están en buena medida a medio terminar, pues se han hecho por el sistema de autoconstrucción, en el que los dueños empiezan desde la compra del lote o de un casalote, al cual le van haciendo poco a poco mejoras y ampliaciones, a medida que sus escasos ahorros lo van permitiendo.

Cuentan los socios de Cuyeca que uno de los problemas principales consiste en el desamparo en que se encuentran durante buena parte del día muchos de los niños y niñas, pues sus padres y madres los dejan solos para ir a trabajar. En igual medida, los jóvenes y las jóvenes carecen de alternativas de orientación apropiadas para sus vidas, por las ocupaciones de sus padres y madres fuera de casa y por la falta de preparación de ellos para contribuir eficazmente en la formación de sus hijos a partir de la adolescencia. Es debido a ello que CUYECA definió su vocación institucional en relación con el acompañamiento de los niños, niñas y los jóvenes del barrio Perdomo Alto.

El barrio está situado en la base del sector montañoso de Ciudad Bolívar y aledaño al sector plano, donde se encuentra el barrio Ismael Perdomo. Y cuenta con salidas hacia el resto de la Ciudad Capital por dos lados: por la parte baja, por donde se llega al barrio Perdomo; por la parte alta, por donde se llega al barrio Sierra Morena. Las opciones de transporte para la movilización de sus habitantes son hoy día aceptables.

Origen y Antecedentes

La asociación comunitaria Cuyeca a Opsun (en lengua muisca: manojo de semilla) está conformada por seis personas, dos de las cuales poseen la experiencia de un proceso anterior, desarrollado en la localidad desde el barrio Perdomo Alto por una organización llamada Buscando Espacios. Dos de los seis miembros son menores de edad, hijos de Judith Suárez, una de las socias.

Funciona en una pequeña casa de un solo piso, tomada en arriendo en el barrio Perdomo Alto, donde se han ubicado tres espacios principales: la sala, hay muebles apropiados alrededor de una mesa exagonal baja para niños y niñas; un espacio en una pieza entapetada para juegos de los mismos niños; y un solar donde se tienen cultivos de aromáticas, medicinales y legumbres con propuestas de agricultura urbana limpia.

Nos cuentan que antes funcionaba en la casa de la Abuela Gabriela, quien es un personaje del barrio y una líder de población adulta mayor. Hubo dificultades con la abuela, debido a sus tratos con los politiqueros, pues a pesar de los desengaños que ha tenido con ellos, los sigue buscando. En cambio, Cuyeca siempre ha reclamado su total independencia de esas prácticas clientelistas y manipuladoras, donde a los abuelos los compran con un tamal para que voten por un candidato. Decidieron, entonces, poner tierra de por medio entre su trabajo y la

acción de los caciques políticos, pues consideran que la acción de estos últimos es muy dañina para las comunidades, debido a que les impide tomar conciencia de sus capacidades y les coloca a depender de otros. Por ese motivo decidieron independizarse, aun cuando les toca sacar del bolsillo para el arriendo y los servicios. Un dato interesante es que uno de los socios que es el niño Toñito de once años (hijo de Judith, homónimo del otro Toño, que tiene diecisiete años), paga el recibo de la luz que llega por mil pesos mensuales.

Cuyeca lleva cuatro años de vida y les fue difícil empezar por las secuelas que dejó el fracaso del proyecto anterior con Buscando Espacios, debido a la corrupción del principal líder del mismo, quien hizo desaparecer todos los bienes y equipos y no entregó cuentas de los últimos proyectos realizados, dejando una malísima imagen para todos sus integrantes. Recuperar la imagen fue lo primero, dejando en claro que las dos personas provenientes de ese proceso no habían tenido ninguna responsabilidad en su mala gestión. Así lo expone Judith Suárez, la representante legal: *“Sí, volver a sacar la cara, a sacar la cabeza de donde la metimos fue tenaz, nos daba muchísimo temor ir a reuniones, nos daba muchísimo temor no saber cómo confrontar la situación porque no quisimos colocar a esta persona en espacio público, no nos interesó, siempre decíamos con la Negra: el tiempo nos dará la razón...”* (Entrevista, septiembre de 2007)

Empezaron con lo que tenían a mano, que era casi nada y aún hoy tienen pocas cosas de dotación. Pero esto no les preocupa, pues el fundamento de su organización no son las cosas materiales sino la voluntad de servicio y el compromiso de todos sus miembros. Así afirma Judith:

“A nosotros no nos interesa estar entregando informes amañados a cierta institución u organización, no, nos interesa que nos conozcan es por nuestro trabajo, que estamos inmersos en un barrio donde yo nací y donde mis hijos han nacido, donde mi familia fue la fundadora de este barrio; entonces por eso creo que le debemos mucho al barrio, lo poquito

o lo mucho que tenemos, yo a nivel personal se lo debo a esta comunidad; entonces por eso [trabajamos con] con los niños tratando de ser muy respetuoso con ellos, las cosas que tenemos han sido donadas por los amigos y las amigas, las mesas, las sillas, cada una de las cosas. Cuando necesitamos ayuda para los arriendos pues vamos a golpear las o los amigos: oiga necesitamos, nos falta. Hemos logrado construir más que institucionalmente, a nivel personal, entonces tenemos amigos que trabajan en muchas cosas, en muchos espacios, sindicatos, en el distrito, en ONGs, entonces llegamos: nos falta tanto, necesitamos que nos ayuden". (Entrevista, septiembre de 2007)

Fundamentos de la Experiencia

Cuatro elementos constituyen al parecer la base de la experiencia de CUYECA, a juzgar por el énfasis con que son nombrados y explicitados por sus gestores:

- Un fundamento ético, consistente en el irrestricto respeto por la opinión y los recursos de las personas y las organizaciones con las cuales se relacionan en desarrollo de su trabajo.
- Un fundamento político, manifestado en el mantenimiento a toda costa de la autonomía de la organización y de la independencia en sus decisiones y, también, en el repudio a toda forma de clientelismo y sumisión a relaciones de adscripción a políticos tradicionales.
- Un fundamento voluntario en su trabajo comunitario, que no admite exigencia alguna de remuneración.
- La defensa irrestricta de los derechos humanos, especialmente de los y las jóvenes, a quienes consideran atropellados en la localidad en forma casi permanente por diferentes actores, incluidas las fuerzas armadas oficiales.

Para ampliar la descripción en estos cuatro aspectos, tomaremos en cuenta en primer lugar, su posición frente al conflicto que vive el país, que es de rechazo a las políticas gubernamentales, por que se consideran desbalanceadas y favorecedoras de la impunidad. Así expresan que no es posible que le pidan

desarme solo a los ciudadanos de bien; los diferentes actores armados, incluido el ejército oficial, violan los derechos de la población y atropellan a las comunidades; por lo que se requiere defender sin reticencias los derechos humanos y denunciar todos estos atropellos. Igualmente están de acuerdo con buscar un acuerdo humanitario, pues las familias que tienen personas secuestradas están sufriendo mucho, como también los propios secuestrados:

“...¡ah! Si, pues nosotros creemos que, estamos convencidos que el fin de la guerra en este país no va a llegar simplemente por un acuerdo humanitario, nosotros creemos que el acuerdo humanitario es como una estrategia que todos debemos exigir, porque es que nadie debe estar separado de su familia, nadie debe estar secuestrado; para nosotros eso nos horroriza, yo lo hablo desde mí, yo no me imagino secuestrada en una cárcel, o sea no lo concibo, hay muchas familias sufriendo, que sabemos que la parte de secuestro es una estrategia militar por llamarlo de alguna forma, sí; eso lo tenemos claro, es una estrategia común de ellos en medio del conflicto que estamos viviendo en este país a nivel político y social...” J. Suárez (Entrevista, septiembre de 2007)

En otro sentido, expresan que ellos prefieren irse de un lugar donde empiezan a ver mucha contradicción o peleas entre los mismos compañeros, de manera que prefieren dejar a medio camino un trabajo empezado, si ven que no les tienen confianza o que se despiertan apetitos malsanos en relación con la distribución o utilización de recursos. Esto último pasa mucho en la localidad y, por eso ellos han decidido salir de varios acuerdos de trabajo en que han participado. Colocan como ejemplo reciente de esta conducta a Tangakamena, un acuerdo de trabajo en el sector ambiental, del cual se retiraron en fecha reciente.

En todo caso, no admiten condiciones de ninguna clase al momento de recibir aportes económicos para su trabajo y, debido al temor que ello les despierta prefieren trabajar con pocos recursos y apoyándose básicamente en los amigos que tienen cosas o saben hacer cosas. Prefieren su trabajo chiquito y limitado al barrio, a ser grandes pero ver desdibujada su identidad y renunciando a sus

principios. A pesar de lo cual, dicen mantener relaciones con mucha gente en Ciudad Bolívar y sentirse respetados y tenidos en cuenta por el sector comunitario en la localidad.

Lo principal para ellos es la confianza de los vecinos del barrio y de los amigos. De los vecinos, que les confían sus hijos e hijas sin ningún temor, porque saben que van a ser bien cuidados y que van a formarse en ese espacio. De los amigos, pues son los que acuden en su ayuda cuando necesitan algo. Pueden decir, pues, que no tienen dinero ni recursos materiales, pero tienen amigos con los que resuelven lo que van necesitando.

“Actualmente igual, la cabeza seguimos siendo cuatro, seis con mis dos hijos. Mentiras ya son Cuyeca, yo creo que ellos sacan la cara por nosotros más que nosotros mismos, y alrededor de nosotros tenemos como unos 50 niñas y niños que permanentemente, que cuando los necesitemos a ellos o ellos nos necesiten, ahí estamos, como en esto; estamos muy cerca con las familias, pero como de una forma que tenemos abiertas las puertas de las familias para nosotros entrar... ah! Por ejemplo, el festival por la vida allí en la Upz 69 antes de la Estancia, y a partir del ocio ya de algunos pelaos que venían también como tocando algo, a partir de algunos ejercicios se encontró la música, sí; y en la siguiente que fue en Febrero de este año, en la de Malinche, unos amigos músicos vinieron e hicieron la música; si entonces no tenemos lo que necesitamos, alguien que toque viene y apoya...” J. Suárez (Entrevista, septiembre de 2007)

Tipo de Organización

El trabajo lo organizan apoyados en primer lugar en las capacidades que reposan en cada uno de los miembros del equipo. Así, Oscar y Toñito que son buenos en la plástica, se encargan de los talleres de pintura; Judith, que sabe de baile, organiza los talleres de danzas; la Negra, que sabe de bibliotecas, participa en la red de bibliotecas representándonos. Lo anterior lo afirma Oscar: *“en la parte*

práctica, en las artes plásticas, en los eventos culturales hay que manejar la creatividad, entonces montamos lo que sabemos hacer porque no podemos hacer cosas que no, he bueno otra experimentación es digamos lo académico, el conocimientos que tiene cada uno para lograr...con talleres”

Entonces, es una organización de voluntarios, que se distribuyen las tareas sin mucha ceremonia y demuestran un liderazgo colectivo porque son un grupo de amigos de hace bastante tiempo. Los cargos formales ni son nombrados: no interesa quién es el presidente o el tesorero: se ve una organización bastante informal en ese sentido.

Características Básicas del Trabajo

Es, por lo demás, una organización bien enraizada en el barrio; su proyección inmediata hacia el vecindario es muy importante para ellos. Y se han orientado a trabajar con los niños y las niñas, siguiendo una tradición que se trae desde la anterior organización, de la que a pesar de su fracaso, extraen experiencias. Y el contacto con las familias en el barrio lo obtienen a través del trabajo con los niños y niñas que, al prolongarse en el tiempo, llega a fructificar en jóvenes crecidos en medio de esa relación, jóvenes que constituyen demostración de los resultados obtenidos con la formación entregada, manifestándolo con su forma de vida sana y orientada de manera positiva hacia la sociedad.

Realizan un fuerte trabajo formativo hacia los niños y los jóvenes, que les proporciona criterios y posición crítica frente a lo que observan alrededor.

Judith:

“...tiene un grupo que se llama Jóvenes formando Jóvenes, es un grupo mixto, donde Toño ya dejó la coordinación, ya los pelaos se encuentran coordinando: Jóvenes formando jóvenes, y es una vaina donde ellos dicen que ellos se forman para ayudar a los amigos a

formarse; el nombre lo dice, o sea son unas vainas muy bonitas; existe el grupo ecológico que comenzamos hace dos años a participar con ellos, hicimos una entrada al colegio, la primera reunión les dijimos: aquí estamos y vamos a continuar haciendo con el grupo ecológico, y estamos entrando... dentro del colegio, es una vaina desde dentro del colegio, porque el colegio tiene énfasis comunitario, entonces como es énfasis comunitario toca aprovechar.... ellos al interior del colegio hacen todo el trabajo ...[dicen los jóvenes] tenemos un foro ah!; queremos hacer esto y qué posibilidad para que nos ayuden a conseguir personas de derechos humanos ... listo, sí, entonces nosotros desde afuera estamos haciendo una como asesoría básica". (J. Suárez, septiembre de 2007)



Foto No 6: Cuyeca a Opsun en actividad cultural.

La vocación por el trabajo con los niños y las niñas es clave en CUYECA. Es su definición de área y por ella, acompañando a los niños, llegan a los jóvenes. Su trabajo está en estas dos poblaciones y se acompasa, pues los que hoy son niños, muy pronto serán jóvenes y expondrán otras necesidades e intereses, pero si

vienen acompañados desde niños, entonces ya hay una base formativa que permite seguir adelante:

“Nuestra población definitivamente es niños y niñas, nosotros estamos convencidos que en la primera infancia es donde logramos cosas, que la infancia inicial es donde se logra construir esos pilares para la vida, ya después no hay nada qué hacer... o sea, se ha perdido un gran escenario, lograrle brindar a estos niños y niñas los derechos que ellos tienen, es mostrarles desde pequeños que ellos por el solo hecho de ser niños y ser niñas merecen una vida mejor, que la educación no es con golpes, que la educación no entra como muchos de nosotros o a nuestros papás les daban era golpes para que aprendieran a leer y a escribir, que ellos si uno les da a todos el escenario apropiado son los siguientes profesionales honestos y claros en este país, que nuestro trabajo, ya lo que uno recoge con los jóvenes, es que los que tenemos jóvenes y que han pasado por nuestras manos por decirlo de alguna forma, no dependen del vicio, no están buscando escenarios de droga y de perdición entre comillas, de vías a perder la razón, que son pelaos que están ahí, son pelaos muy bonitos, que son pelaos que se la están guerreando por entrar a las universidades, que son pelaos que donde entran a trabajar lo hacen bien, que les gusta hacer las cosas bien y creo que eso nos tranquiliza, que nosotros decimos que los jóvenes que han pasado por nuestras manos no los perdemos, ya no los perdemos, ” (J. Suárez, septiembre de 2007)

Lo ecológico y ambiental es un frente fundamental de trabajo, con base en el cual se busca sensibilizar a los niños y jóvenes. En una iniciativa conjunta con otras entidades y organizaciones surgió Tangacamena. Oscar menciona que:

“Tangacamena más que la idea fue un híbrido, un colectivo de varias organizaciones sociales, cada una con un saber específico pero combinado con trabajo con la tierra, trabajando lo que era la seguridad alimentaria, trabajando con lo que es cero químicos, cero tóxicos y recuperando mucho lo que era la agricultura tradicional indígena; resultó que un señor tenía una finca en Quiba, la vereda Quiba allá estábamos haciendo el trabajo, se realiza por partes, por ejemplo la parte técnica en el tema agroecológico, sí puedo decir la parte del procesamiento de alimentos; logramos respaldo a nivel nacional..... estaban los

indígenas Cancuamos que era un proyecto municipal; hay un colectivo de la Nacional, y varias organizaciones comunitarias.”. (Entrevista, septiembre de 2007)

Para el trabajo con los niños, las niñas y los jóvenes, combinan diversas metodologías y ambientes, de manera de hacerlo más productivo. Son enfáticos en la defensa del medio ambiente y de estilos de vida saludable y que sean amigables con la naturaleza. Otro énfasis del trabajo es la solidaridad y el humanismo: enseñar a valorar lo que está bien y lo que está mal en las relaciones entre las personas, a apreciar el valor de los derechos humanos y la convivencia pacífica.

También tienen una proyección hacia otros barrios y a la localidad, a través de su presencia en la Casa de la Cultura de Ciudad Bolívar y en una red por un medio ambiente sostenible. En la Casa de la Cultura, Judith es la tesorera; en la red han realizado diversas actividades que buscan posicionar estilos de vida amigables con el ambiente.

Un elemento central de su propuesta hacia el barrio es el Proyecto: Casa de la Cultura de Perdomo Alto, que ellos elaboraron hace doce años y vienen gestionando desde entonces, el cual logró ser incluido en el Plan de Inversiones del actual Plan de Desarrollo local, habiéndose ya comprado un terreno para la construcción de la planta física.

La Participación

Prefieren tener un equipo pequeño, ser pocos, en lugar de tener mucha gente que solo sirva para figurar y que no represente la filosofía y los principios que fundamentan el trabajo de CUYECA. Así que la participación se da entre los

miembros del equipo y entre los niños y niñas que son los participantes de los programas. Judith nos dice:

“hay muchas personas que dicen que quieren pertenecer, o sea mucha gente llega: que hay que chévere ... Pero entonces nosotros a todo el mundo le decimos: la gente aquí gana las cosas o las pierde, si nosotros no nos interesa tener 20 personas que digan somos del proyecto, nosotros no, no interesa, nosotros nos interesa que los que estemos realmente compartamos unos principios...Sí , que cada vez que hablemos a nombre de CUYECA , digan esos son CUYECA, porque son posturas claras, nuestros principios son fundamentales a pesar de que no nos lo pasamos diciéndolo, no; o sea el respeto, las normas, pero todos tenemos unas posturas muy claras...”(Entrevista, septiembre de 2007)

Sus motivaciones son de fondo político, como lo afirma Oscar: “...*simplemente no, lo hacemos por convicción, por que estamos convencidos que a partir de ese trabajo que les explicaba Judith... podemos construir un nuevo tipo de sociedad, es básicamente eso, es una convicción política...*”

Por lo visto, la participación la ejercen ellos también hacia fuera de CUYECA. Por lo menos así entendió Judith la participación:

“... sí, y en esa medida cuando hay que tomar decisiones frente a la participación si son cosas de reunión, vengan: me están invitando a esto, me están invitando a aquello, podríamos ir, no tenemos tiempo, quién se podría comprometer, y a partir también de lo que nosotros sentimos que es importante, y no importante para nosotros, sino importante para el barrio, importante para el proyecto, si entonces ahí estamos, entonces: que no mire que nos invitaron... por ejemplo estamos participando como Cuyeca en la mesa local de jóvenes desde el año pasado, primero comenzó Oscar, y ya ahorita Toño un pelao que tiene 17 años, va a cumplir 17años, y nos parece que si están hablando de jóvenes Toño tiene que saber; o sea, no tiene coherencia que yo, que la Negra estemos allá, Oscar porque tiene más afinidad es más sardino, pero pues nosotras ya no; estamos ahorita perteneciendo también a la Corporación Casa de la cultura de Ciudad Bolívar, somos uno de los centros fundadores de la corporación casa de la cultura de Ciudad Bolívar, yo soy la

tesorera de la corporación Casa de la cultura de Ciudad Bolívar, y en esa medida las decisiones se toman a partir de que vamos a construir una casa de la cultura y que necesitamos tener una coherencia mas fuerte y conocer cómo se están moviendo los temas de la cultura del distrito.” (Entrevista, septiembre de 2007)

En el equipo se toman decisiones por consenso y atendiendo a las necesidades observadas. La participación se da en el trabajo, de acuerdo a las capacidades de cada uno y cada una. E igualmente se da hacia fuera, por una parte, invitando a los amigos personales y del Proyecto a apoyar actividades puntuales en las que necesitan reforzar tal o cual aspecto; por otra parte, vinculando a CUYECA a espacios de gestión y acción conjunta de la localidad.

Tienen una fuerte proyección hacia lo local y participan activamente en diferentes espacios: en la casa de la cultura, en la mesa local de jóvenes y en otras redes locales.

El Liderazgo

Hay un liderazgo fuerte de Judith Suárez, quien junto con Lilia Niviayo viene de la experiencia anterior. Ellos insisten en que no se trata de tener mucha gente vinculada para nada más figurar; que lo que importa es tener gente firme en las convicciones fundantes de la organización. El tipo de trabajo formativo que realizan no requiere por otra parte de un gran aparato ni de un gran equipo, pues se realiza en las dimensiones y con la cobertura que permiten los recursos disponibles. Es un trabajo en lo cotidiano bastante callado, que no reclama titulares. Solo se hace visible por la participación en festivales o movilizaciones como los recorridos por la localidad, que se organizan por parte de la mesa local de jóvenes, en la cual participa CUYECA.

Sin embargo, la reproducción del liderazgo en esa forma es bastante lenta, puesto que la formación de un niño toma años y cabe preguntarse si no corre riesgos la misma continuidad de un trabajo que se concentra en cuatro o cinco personas.

CAPÍTULO 4: LA PARTICIPACIÓN Y EL LIDERAZGO EN LAS CUATRO EXPERIENCIAS

En este capítulo tomaremos las cuatro experiencias comunitarias sistematizadas y las confrontaremos con el marco teórico elaborado para los conceptos de participación y de liderazgo. Con ello, aspiramos a arrojar luz con respecto a los elementos comunes encontrados en estas experiencias y que pueden constituirse en claves de éxito para la participación.

La Participación

Nos concentraremos aquí en el análisis de las cuatro experiencias descritas y tomaremos como ruta a seguir las siguientes preguntas: ¿pueden extraerse de estas experiencias elementos suficientes como para postular un modelo o unos modelos exitosos sobre participación en y de las organizaciones comunitarias? En caso afirmativo, ¿cuáles serían esos elementos?

Para empezar, colocaremos en un cuadro los principales datos de las cuatro experiencias, a fin de poderlos visualizar de manera comparativa.

Concepto/ Organización	CUYECA A OPSUN	CHIMINIGAGUA	ESPERANZA DEVIVIR	ICES
1. Tiempo	5 años	24 años	24 años	24 años
2. Grupo base activo	6 personas	25 personas	10 personas	Unas 60 personas
3. Sede propia	No	Sí	Sí	Sí
4. Apoyo financiero estatal	Esporádico	Sí	Esporádico	Sí
5. Apoyo financiero internacional	No	Sí	Sí	Esporádico
6. Sector poblacional de trabajo	Niños- as, Jóvenes	Niños- as, jóvenes, comunidad en	Niños- as discapacitados	Niños- as, jóvenes, Comunidad en

		general	mentales y sus familias	general.
7. Mecanismos de decisión	Consenso de Asamblea	Asamblea, grupo base y funcionarios permanentes	Consenso de Asamblea y funcionarios permanentes	Consenso de asambleas, grupos y organismos de la comunidad, funcionarios permanentes
8. Estabilidad de directivos en los últimos 5 años	Sí	Sí	Sí- Rotación	Sí – Rotación
9. Participación en redes	Sí	Sí	Sí	Sí
10. Participación en movilizaciones	Sí	Sí en las relacionadas con lo electoral	Sí en las relacionadas con lo electoral	Sí
11. Participación electoral	Sí	Sí	Sí	Sí
12. Importancia de formación política	Sí	Sí	Sí	Sí
13. Participación en espacios locales y distritales de participación o representación	Sí	Sí	Sí	Sí, esporádico
14. Tareas educativas	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla No. 1

Por lo que se desprende de este cuadro, podemos ver bastantes coincidencias entre las cuatro organizaciones examinadas. Las suficientes como para intentar algunas hipótesis, si las tratamos como estudios de caso. Pero, claro, también hay algunas diferencias y puede ser útil a nuestro estudio establecer primero qué tanta diferencia hacen las diferencias, es decir, cuán importantes son en el conjunto.

En primer lugar, la duración. Cuyeca a Opsun es aquí la diferente, pues lleva seis años de constituida, mientras las otras tres, en forma por demás coincidente, llevan cada una 24 años. Es de anotar, sin embargo, que Cuyeca a Opsun proviene de una organización más antigua, llamada Buscando Espacios, que se disolvió debido a una crisis y que, si existiera, tendría hoy alrededor de 24 años como las otras tres. Dos de las actuales socias de Cuyeca provienen de esa experiencia anterior y son portadoras de ese saber. Así que, excepción hecha de lo formal, las cuatro experiencias tienen aproximadamente la misma duración.

En segundo lugar, la cantidad de socios en activo y el tamaño de su trabajo. Este dato sí hace una diferencia apreciable entre las cuatro. La cantidad de socios activos aparece, en primer lugar, como una relación directamente proporcional al tamaño y diversificación del trabajo. La que tiene más frentes de trabajo y una red interna más diversificada es el ICES, pues gestiona el Colegio con once proyectos que se extienden a la comunidad, la Junta de Acción Comunal, la organización de los representantes de cuadra, el Jardín Infantil Alegría de Vivir y Tangakamena (red ecoambiental). Por lo visto, atiende a diversas necesidades del barrio y el Proyecto Educativo está imbricado en la actividad de la comunidad, de donde su denomina, Comunidad- Escuela.

La sigue muy de cerca en diversificación de su trabajo Chiminigagua, con sus 25 integrantes del grupo de base, que atiende el trabajo de los semilleros artísticos, la actividad político- electoral, las redes con Juntas de Acción Comunal y la administración de parques. Sin embargo, en la extensión y reconocimiento global del trabajo, aún puede discutirse quién pudiera ostentar el primer puesto entre estos dos. ICES tiene un reconocimiento como experiencia pedagógica experimental imbricada en el trabajo de comunidad mucho más allá de la localidad de ciudad Bolívar y de la ciudad de Bogotá. Chiminigagua posee un reconocimiento que también desborda la localidad y la ciudad, a partir de su combinación de actividad artística y acción política electoral de representación.

En seguida podemos ubicar a Esperanza de Vivir, cuya actividad permanente está concentrada en la atención a los niños y niñas discapacitados mentales, pero que también ha diversificado su actividad a la gestión de comedores, a la provisión esporádica de alimentos a diversos demandantes, a la escuela de formación política y a la atención a redes y espacios de representación.

Finalmente, Cuyeca, la más pequeña de las cuatro, concentra su actividad en la atención a niños y niñas en actividades formativas y recreativas complementarias, en actividades eco-ambientales y en espacios de participación a nivel local.

En tercer lugar, en cuanto a la población vinculada o atendida, la mayor diferencia la establece Esperanza de Vivir, cuya población es tan específica como los discapacitados mentales y sus familias. Aun cuando también toca con la comunidad en general, su centro de gravitación está en esta población. Las otras tres atienden a niños y jóvenes en lo principal, pero también, en diverso grado, a la comunidad en general. El ICES, sin embargo, es, entre todas, la que intenta alcances más amplios en cuanto a la promoción integral de la comunidad. En todo caso, también es notable la extensión que logra la influencia de Chiminigagua por la vía político- electoral y de difusión artística y la de Esperanza de Vivir por su participación en redes.

En cuarto lugar, su actitud frente a lo político- electoral. Todas han llegado por diversos caminos a incorporar lo político- electoral en su accionar, pero en distinto grado y en diversa forma. Mientras para Chiminigagua ha llegado a ser un eje articulador, de tanta o mayor importancia que el original eje artístico- cultural, dado su éxito en elegir representantes a cuerpos colegiados, en el caso de las otras tres constituye solo una actividad que les ocupa en época electoral, como una apuesta adicional a lo que vienen haciendo en lo cotidiano.

En quinto lugar, el abordaje del territorio y el significado atribuido al mismo. Para Chiminigagua, Cuyeca a Opsun y el ICES, el territorio lo es todo, pues allí desenvuelven sus actividades en contacto directo y permanente con el conjunto de sus problemáticas; las temáticas que abordan les facilitan conectar territorio y vida total de sus habitantes. Les proporciona identidad, les da relaciones con otros pares, les ofrece la plataforma para sus incursiones electorales. El territorio donde opera no es tan decisivo para Esperanza de Vivir, debido a la temática de trabajo, pues niños y niñas con discapacidad mental hay en toda la ciudad; de esta suerte, les conecta más la necesidad específica que atienden que lo territorial; cuando se han proyectado al barrio y la localidad, ha sido desde otras temáticas distintas: las convocatorias de la Acción Comunal; los adultos mayores; las políticas de género.

En sexto lugar, las modalidades de relación con el Estado. Aun cuando las cuatro subcontratan con el Estado, todas excepto Cuyeca a Opsun tienen o han tenido financiaciones de fuentes internacionales, lo que les otorga mayor estabilidad a su actividad y menor dependencia de las contrataciones públicas. La que mayor estabilidad exhibe en sus acuerdos de financiación estatal es el ICES, debido a la continuidad de la labor educativa formal en el colegio. Ello le ha proporcionado una estabilidad y proyección a su trabajo que no poseen las demás. Por la masa de sus contratos, ya Chiminigagua ha logrado una estabilidad parecida. Sin embargo, son el ICES y Cuyeca a Opsun las que exhiben mayores reticencias al momento de solicitar financiación estatal, pues consideran que es muy difícil mantener la autenticidad de sus acciones en esa forma. De todos modos, han aprendido sobre la marcha a negociar con las entidades, para mantener en lo posible su autonomía. Así, el ICES ha logrado la aprobación de su currículo especial por parte del Ministerio de Educación.

Era importante sopesar y precisar estas diferencias, antes de centrarnos en las constantes que nos revelan estas experiencias, con el fin de valorar en forma adecuada unas y otras. Estas constantes son, en nuestro sentir:

1. El compromiso ineludible de un grupo de gestores para los cuales se convierte la organización en su proyecto de vida, o en todo caso, en un nucleador decisivo para el mismo.
2. Participación dentro y fuera combinadas en diversos grados.
3. Participación en redes.
4. Atención importante o prioritaria a la formación política.
5. Vinculación a servicios educativos.
6. Toma de decisiones por mecanismos más reales que formales.
7. Estabilidad de la dirección.

Examinaremos las formas como se presentan estos aspectos en las organizaciones seleccionadas, la importancia relativa que tienen en el accionar de cada una y en todas en conjunto y el valor que pueden tener como nucleadores de participación continuada en y de la organización.

El Compromiso de un Grupo de Líderes y la Participación Como Valor

Aun cuando en otro capítulo examinaremos con mayor detalle las formas y calidad de liderazgo evidenciadas en estas experiencias, adelantaremos que este liderazgo comprometido que observamos en las cuatro organizaciones nos parece clave para su estabilidad, para las relaciones de confianza a su interior y de la comunidad hacia ellas. Esto nos lleva a la participación como valor ya estudiada atrás; son grupos de personas que asumen el servicio a los demás como una vocación, como una necesidad vital de proyección a otros, o como una definición de vida.

Así relatan el comienzo de la actividad educativa en el ICES:

“El cinco de marzo de 1984, alrededor de trescientos niños iniciaron tareas en el Instituto Cerros del Sur, ubicado en el sector Potosí- La Isla. En tres casetas prefabricadas con un área de 40 metros cuadrados, instaladas en un terreno con amplios espacios para la recreación, un grupo de profesores voluntarios, unos autodidactas en el ejercicio de la pedagogía, otros con plena experiencia, decidieron vincularse al progreso del barrio presentando una respuesta concreta como una primera vía de solución al problema educativo.... Atendiendo a la difícil situación de los padres de familia en el campo económico, fue necesario fijar como costos una cuota mensual de doscientos cincuenta pesos, destinados a garantizar el transporte y el almuerzo de los profesores” (Aproximación a la realidad de Jerusalén, pág. 7, mimeo, 1987).

Y desde la observación directa, agregamos nosotros: El compromiso que se alimenta de una gran conciencia social y una desarrollada sensibilidad humana, que poseen como características destacadas un grupo de líderes de la comunidad, es uno de esos elementos fundamentales que ha asegurado en la extensión y profundidad la construcción continua de la experiencia. Unos pocos de los llegados de fuera que permanecen, junto a los que se han formado en el proceso mismo, constituyen al parecer un núcleo bastante cohesionado y determinado a llevar adelante la experiencia contra viento y marea. Un compromiso casi místico (que se fundamenta en ideales arraigados y en perspectivas de vida espiritual), con fuertes motivaciones ideológicas, políticas y aún religiosas, forjado en años de acción- reflexión- estudio, que alimenta la adhesión incondicional a un programa de trabajo y a unos postulados de servicio, es lo que uno encuentra en el grupo motor de la experiencia.

Y Martha y Mercedes en Esperanza de Vivir: *“La constancia es una de las raíces, y el amor que uno le tiene a las cosas”* (Entrevista, diciembre de 2007). En Cuyeca, Judith se expresa así: *“A nosotros no nos interesa estar entregando informes amañados a cierta institución u organización, no, nos interesa que nos conozcan es por nuestro trabajo, que estamos inmersos en un barrio donde yo nací y donde mis hijos han nacido, donde mi familia fue la fundadora de este barrio; entonces por eso creo que le debemos mucho al barrio, lo poquito o lo*

mucho que tenemos, yo a nivel personal se lo debo a esta comunidad entonces por eso el trabajo con los niños, tratando de ser muy respetuoso con ello,”
(Entrevista, septiembre de 2007).

El amor que uno le pone al trabajo: He aquí una preciosa manera de expresar el compromiso, la responsabilidad con lo que se hace. Puede verse claramente conectado este proceso a la construcción de identidad de grupo. Se generan acuerdos, se consolidan y se pulen durante años, hasta que quedan como implícitos y ya no es necesario recordarlos a cada momento. Y se desarrollan al tiempo lazos afectivos, aparece el gusto de estar juntos, la seguridad psicológica que brinda el grupo. En diverso grado, estos factores generan el compromiso. Algo muy racional, como originalmente fue en el ICES, da paso entonces a la realidad más compleja que constituye el sentido de pertenencia a un grupo y a una obra común y que sostiene la decisión participativa aún en las más duras condiciones. En Esperanza de Vivir han estado a punto de cerrar por falta de recursos; el ICES afrontó el asesinato de su líder, Evaristo Bernate; pero no claudicaron. Ningún observador externo encontrará explicación distinta para tanta persistencia, que no sea el compromiso personal y grupal con la obra común. Es de las cosas que no pueden medirse con datos cuantitativos ni explicarse desde la objetividad de los procesos.

Ahora bien, si esto se viera al comienzo así de complejo, probablemente no se hubiera siquiera intentado. Pero dado el hecho, puede ser muy útil llevarlo a la conciencia, hacer ver al conjunto del grupo la importancia que tienen los diversos elementos constituyentes de la experiencia.

Dos procesos distintos confluyen entonces en el compromiso: la participación como valor; la necesidad de identidad.

La participación pasa de ser un valor individual a ser un valor colectivo. Es lo que quiere significar el profesor Leonidas Ospina al describir la experiencia del ICES: *“La considero basada en los principios de la Educación Popular, uno de los cuales es partir de las necesidades de la gente. Pero lo que garantiza la participación conciente es la formación política. Ahora, se da en niveles: hay líderes muy comprometidos que ven su vinculación como un proyecto de vida. Hay otros que solo cumplen unas tareas. Pero la finalidad es que todos participen.”*. Y Oscar, de Cuyeca: *“...Simplemente no, lo hacemos por convicción, porque estamos convencidos que a partir de ese trabajo que les explicaba Judith podemos construir un nuevo tipo de sociedad, es básicamente eso, es una convicción política...”*(entrevista, septiembre de 2007))

Donde vemos reflejado con claridad el sentido de responsabilidad en los términos explicados por Agnes Heller: la responsabilidad como atención a los reclamos del otro; la noción del “yo” moral que se debe a un colectivo y que encuentra su razón de existir en sus relaciones con el mismo. Y donde encontraríamos una fisura en las teorías de la elección racional, expuestas por Natera; no parece muy racional que digamos desde un punto de vista del interés individual todo esto. No es creíble presuponer que esta gente se haya movilizadado por intereses individuales de ningún tipo. Más bien son valores muy afincados en las personas, en quienes llegan a la condición de personas en los términos traídos por Heller, lo que puede explicar este tipo de comportamientos.

Este compromiso de un grupo de líderes nos hace palpable la participación en su sentido de valor. Una posición activa frente a la situación de una comunidad, en la que no se busca en primer término el beneficio personal, sino atender a las necesidades de la colectividad y, en el mismo movimiento, construir colectividad.

Participación Dentro y Fuera Combinadas

Las cuatro organizaciones combinan la participación dentro y fuera en diferente grado. Esta constante, encontrada en las cuatro, nos reclama examinar qué tanto de su éxito en general y, en particular, de su continuidad en la participación puede serle atribuido.

La participación interna es un elemento constituyente en estas organizaciones. Es un ingrediente esencial para su vida como organizaciones comunitarias. Son los socios que desarrollan las tareas en lo cotidiano, que conducen los procesos a conciencia y en comunión plena con los objetivos generales de la organización; que afrontan los problemas y los solucionan cuando aparecen; que defienden la organización de embates externos; que mantienen la confianza en la pertinencia de su accionar. Es el recurso más importante de todas estas organizaciones; las capacidades y habilidades ganadas en la experiencia, que se aplican al mejoramiento incesante de su gestión.

Así nos lo dice Martha Castro: *“... pues yo llegué aquí por señas y, pues ya; la idea es que uno viene acá y empieza a meterse en el cuento, a ayudar un poquito, a hacer reemplazos y así como que uno se va encantando del cuento y le gusta y así me dieron la oportunidad de entrar acá y pues lleve al niño a ver qué pasa y aquí estoy metida, aquí estoy y aquí me quedo, y así fue como ingresé acá”*. (Entrevista, diciembre de 2007)

En el ICES nos dice Jeimy Zoraida Méndez: *“Venimos trabajando lo que es coordinadores de cuadra, que es un ejercicio que se viene trabajando desde hace cuatro años desde la Junta de Acción Comunal y es bueno, porque a partir de las necesidades de las comunidades se sabe qué es lo que se necesita a nivel barrial”*. (Entrevista, noviembre de 2007)

En Chiminigagua, Hernando Parra nos dice: *“... el convencimiento de nuestros integrantes es lo que hace que esta fundación siga, porque si no tuviéramos un convencimiento, seríamos una empresa... las personas no podrían vivir el proceso que se hace en Chiminigagua, porque cobrarían absolutamente por todo, porque la gente lo hace de corazón, por conveniencia, por conceptos, por convencimiento y todo esto hace que esto crezca”*. (Entrevista, diciembre de 2007)

Y Judith en Cuyeca: *“Pero entonces nosotros a todo el mundo le decimos es: la gente aquí gana las cosas o las pierde, a nosotros no nos interesa tener 20 personas que digan somos del proyecto, nosotros no, no interesa, a nosotros nos interesa que los que estemos realmente compartamos unos principios... sí, que cada vez que hablemos a nombre de Cuyeca, digan: esos son Cuyeca, porque son posturas claras...”*(Entrevista, septiembre de 2007).

La participación interna se funde con el compromiso. Es la definición personal como fuente primordial del hecho organizativo que, al mismo tiempo, constituye a los individuos en personas, en el sentido planteado atrás desde Hegel: es la interacción en grado máximo lo que constituye personas capaces de autonomía. En un mismo movimiento, los individuos entregan el aporte en trabajo voluntario que les demanda la organización, construyen así a ésta y se construyen a sí mismos. Al dar a otros reciben y, al recibir, derivan la más valiosa recompensa que les cabe esperar por su esfuerzo: el sentirse personas solidarias de sus semejantes, el hacerse parte de otros que, al ser constituidos en tales, entran a formar parte de uno mismo.

En las organizaciones comunitarias la participación de sus afiliados es la condición para la realización exitosa de las tareas que se propone la organización. Con la mayor frecuencia, se trata del aporte voluntario que realiza cada asociado. Y, aún en los casos en que hay remuneración, siempre hay un componente de voluntariedad. Así, en Chiminigagua tienen un grupo base de 25 personas, a

quienes tienen asegurado un salario mínimo como remuneración y podría decirse que en el sector de Bosa donde están ellos, es un nivel de remuneración promedio. Pero puede asegurarse que el accionar de esta Fundación no fuera de tanto impacto si no contara con el compromiso y la voluntariedad de ese grupo base.

En el caso del ICES es lo mismo: para el grupo promotor se trataba de fusionarse con la comunidad, dejando de ser un grupo externo a ella. *“... desde el proyecto se planteó la necesidad de meterse de lleno en el barrio, no como un agente externo a él, sino como un componente más; así, algunos profesores comenzaron a asistir a las asambleas, reuniones de la comunidad, y en ellas a plantear propuestas y a orientarla frente a la solución de los problemas”*. Continuando con el ICES, encontramos que la participación se motivó desde una combinación de liderazgo empoderante. Se realizaba un primer diagnóstico de un problema por parte del grupo promotor, se ejecutaba cuando era posible una primera acción sobre ese problema (v.gr. llevar un doctor para que realizara una brigada de salud) y con base en ello se presentaba a la comunidad la dimensión completa del problema como meta a conseguir, pero desde una visión macro sobre el deber ser de los derechos que a todos nos asisten. Se evitaba así el camino del asistencialismo y se lograba la convocatoria a la comunidad para asimilar el problema y construir estrategias frente al mismo.

Creemos que la decisión participativa en casos tan extremos como los que describimos no encuentra una satisfactoria explicación en la coincidencia de objetivos (para qué o por qué) ni en el sistema de relaciones (el cómo). Vemos que en ello tienen bastante qué ver la emergencia de la persona y la participación como un valor en sí mismo, como algo que es constituyente del ser y que se manifiesta en grado máximo en estos grupos selectos. Esto no puede encontrar explicación satisfactoria desde las teorías sociológicas que ubican la participación en el nexo frustración- agresión o en la vertiente que la explica desde la

movilización de recursos en donde la participación se hace derivar de un cálculo costo- beneficio: (Melucci, 2000). Incluso es posible que la teoría constructorista, postulada por el mismo Melucci y otros, se quede corta, aun cuando se propone explicarla desde “el sistema de relaciones internas y externas que constituyen la acción”. (2000, p. 37)

Ahora, la participación hacia fuera resulta complementaria y es fundamental para consolidar las organizaciones y fortalecer sus aprendizajes. Es, además, la expresión política por excelencia de la participación comunitaria, pues se refiere a problemáticas que van más allá de las comunidades de referencia. Adopta diversas formas: desde la protesta y movilización directa ante las entidades del estado, hasta la vinculación a redes temáticas o territoriales que abordan diversas problemáticas.

Así se expresa Hernando Parra, de Chiminigagua:

“El interés de unir la política y la cultura, es más que un interés, una necesidad primordial porque una cosa depende de la otra, siempre que se hace cultura se van edificando políticas culturales igualmente siempre que hay un espacio democrático se tiene que hablar de cosas entre esas las culturales, que pasa aquí con ejemplos concretos para aterrizar; Chiminigagua ha desarrollado una cantidad de proyectos muy importantes: cambio de entorno, había construido el parque de las artes de Chiminigagua ,había hecho el polideportivo de Los Naranjos, había generado empleo, había generado una escuela de formación permanente, había hecho más labor social que cualquier otro político, tanto labor social como infraestructura” (Entrevista, diciembre de 2007).

En Cuyeca, lo expresa Judith:

“...por ejemplo estamos participando como Cuyeca en la mesa local de jóvenes desde el año pasado, primero comenzó Oscar, y ya ahorita Toño, un pelao que tiene 17 años, va a cumplir 17años, y nos parece que, si están hablando de jóvenes, Toño tiene que saber; o sea, no tiene coherencia que yo, que la Negra estemos allá, Oscar porque tiene más

afinidad es más sardino, pero pues nosotras ya no; estamos ahorita perteneciendo también a la Corporación Casa de la cultura de Ciudad Bolívar, somos uno de los centros fundadores [de ella]... yo soy la tesorera de la corporación Casa de la cultura de Ciudad Bolívar, y en esa medida las decisiones se toman a partir de que vamos a construir una casa de la cultura y que necesitamos tener una coherencia mas fuerte y conocer cómo se están moviendo los temas de la cultura del distrito.”(Entrevista, septiembre de 2007).

En el ICES:

“La participación de Potosí en el paro de Ciudad Bolívar fue vital, se vio la cohesión que existía en el barrio y la fuerza de los líderes, quienes reunieron bastante población para la toma de la Autopista Sur. Era tanta la confianza que despertaba en la gente la organización de Potosí y Jerusalén, que dos de sus principales líderes encabezaron la comisión negociadora del pliego de peticiones: Leonidas Ospina y Jairo Oliveros”. (Entrevista, Luz Dary Ayala, líder del Jardín Infantil Alegría de vivir, octubre 2007)

Alba Samudio de Esperanza de Vivir:

“La importancia es el reconocimiento que tiene en la localidad y distrital “Esperanza de Vivir” por el trabajo comunitario con personas en discapacidad; cada día uno se vuelve más sensible y también la complejidad de los problemas sociales hace que emerja una responsabilidad social y un compromiso con la población frente a estos problemas” (Entrevista, septiembre de 2007).

El desarrollo mismo de sus actividades les ha obligado a entrar en contacto con otras organizaciones, a tocar puertas en las instituciones, a hacer acuerdos de trabajo o a promover movilizaciones ante las entidades gubernamentales. Se ensancha de este modo su horizonte frente a los problemas abordados e incrementan su saber acerca de los recursos aplicables y de la combinación de estrategias que es útil en cada caso. El éxito logrado en estas movilizaciones y gestiones, a su vez, fortalece la participación interna, pues la base comunitaria puede ver resultados en relación a la satisfacción de sus intereses. Y se fortalece así en la comunidad la imagen del grupo gestor y de sus líderes.

Por otra parte, la participación de la organización hacia fuera es instrumento de legitimación y de obtención de recursos. Su presencia en espacios como los Encuentros Ciudadanos o los comités de participación convocados por las empresas e instituciones estatales, en elecciones para la JAL (Junta Administradora Local) y el Concejo, o en movilizaciones reivindicatorias de la localidad, constituye oportunidad para darse a conocer de las demás organizaciones sociales y comunitarias, así como de la administración y de las estructuras políticas. Valorizan de esta manera sus propuestas y reivindican su existencia social. Tanto que, luego, son llamados los líderes en época electoral por todos los partidos y empresarios electorales para comprometerlos en sus campañas.

Pero aquí no solo se dan a conocer. También procuran recursos para fortalecer su accionar y, en algunos casos, los logran. Es el marco propicio para la gestión externa, pues al dar a conocer sus experiencias y propuestas y al participar en la construcción de ideas más abarcadoras, generan lazos de confianza y las relaciones de fuerza que se requieren para obtener recursos del Estado o de entes privados. Se convierten, pues, en tejedores de redes sociales. Así lo encontramos en Esperanza de Vivir: en donde la Asociación hace parte de espacios de decisión o deliberación sobre políticas públicas, como es el CLOPS local, buscando proponer políticas favorables para la población con discapacidad y, a su vez, hacer reconocer su trabajo. También participan en la Junta de Acción Comunal del barrio a través de comités de trabajo. Igualmente, en el Consejo Local de Discapacidad, según lo afirma Alba Samudio: *“buscamos fomentar políticas relacionadas con la atención a los discapacitados, empoderar a las familias para que tracen líneas de acción entre la comunidad y el gobierno....”* (Entrevista, septiembre de 2007)

De modo que la participación es vista como requisito para que la organización permanezca y logre sus fines. La participación interna, de los asociados en las tareas de la organización, le otorga solidez y dinámica propia, le permite multiplicar el rendimiento de los recursos, le facilita ofrecer productos y servicios de mejor calidad. La participación externa le ofrece a la organización campos de influencia, espacios de reconocimiento y oportunidades para la gestión de recursos. Y, todo ello, en su conjunto contribuye a fortalecer su accionar y a garantizar su existencia y vitalidad.

De donde el tema de la participación en las organizaciones comunitarias hay que tratarlo a dos niveles: la participación del grupo gestor y la participación de las bases. La participación de las bases se asegura por una combinación entre representación de intereses y acercamiento de recursos que pueden satisfacerlos. Como lo expone Martín Baró: “El individuo es persona porque existe una sociedad (no individual) que le hace persona; pero la sociedad es sociedad porque existen individuos (negación de la sociedad) que la plasman y dan realidad”. (1997, p. 24)

El grupo gestor participa, según nuestra observación, desde un lugar en que se combinan diversas perspectivas: la identificación de los intereses generales del grupo o comunidad y el empoderamiento sobre los mismos; la definición del rol activo de ciudadano que reclama y ejerce sus derechos; una definición solidaria de base, que busca dar sentido a la existencia personal en el servicio a los demás; la búsqueda de un camino para la realización de intereses políticos globales, relacionados con el deber ser social. Por lo visto, son articulaciones más esenciales de sentido las que vinculan al grupo gestor o dirigente, que van más allá de los intereses inmediatos y de las búsquedas intuitivas por las identidades y los lugares de afecto.

Atención Importante o Prioritaria a la Formación Política

Las cuatro experiencias analizadas prestan una gran atención a la formación política. Tanto si está explícita en sus planes y programas, como si solo se encuentra implícita en su qué hacer, constituye uno de los ejes principales de preocupación.

Nos lo presenta de este modo el ICES: *“Pero lo que garantiza la participación consciente es la formación política”*. Y en otro aparte: *“Pero también necesitamos expresarnos políticamente. Como integrantes de una sociedad que ha sido manipulada por “los mismos de siempre...requerimos abrir espacios de reflexión, donde se pueda soñar y construir un país a imagen de las capacidades y necesidades de los negados, de los hijos de la periferia...”*(Corporación Taliber, 1998,p.92).Y Lilia de Cuyeca lo reafirma: *“Nosotros consideramos que el proceso de Cuyeca tiene que ser un espacio de formación política, entendida la política como todo proceso de transformación de la sociedad, donde la gente es la autora de esas transformaciones...”* (Entrevista, diciembre de 2007).

Está también la escuela de formación política que ha constituido La Esperanza de Vivir y en la que colocan el énfasis en la formación de género, con vistas a fortalecer la participación política de las mujeres. Y tenemos la orientación hacia la formación política en Chiminigagua con vistas a la participación electoral y a la incidencia de sus representantes en las corporaciones de elección popular.

De lo anterior, nos surge la siguiente pregunta, ¿Cómo llegaron a esta conclusión experiencias tan diversas en otros aspectos? Posiblemente encontremos una vía explicativa en el contexto de la teoría sociológica que enfoca Boaventura de Souza Santos (1998), al explicar los procesos de construcción de nuevas subjetividades en el marco de los nuevos movimientos sociales. De hecho, los gestores de estas experiencias han llegado a esta conclusión desde posiciones originales de

rechazo total al Estado y a las formas de gobierno que han sido impuestas en el país. Digamos que se han reencontrado con la política a partir de su acción social, a partir del choque con el Estado en reclamo de sus derechos, que se alterna con la búsqueda afanosa de soluciones prácticas a los problemas de sus comunidades. La valoración de las relaciones de proximidad que constituyen el eje de su trabajo comunitario, les ha permitido construir una especie de micromundo donde las relaciones interpersonales son estrechas, frecuentes y estables, porque se desarrollan alrededor del compromiso con un qué hacer referido a necesidades concretas de la comunidad. Las posibilidades de desarrollo personal abiertas en ese micromundo fortalecen de continuo el compromiso y la adscripción del grupo al programa acordado. Se genera así una dinámica interna y externa que se retroalimentan mutuamente: se viven relaciones solidarias en el grupo y se solidifican de continuo en el proceso de construir las respuestas a las demandas de la comunidad de referencia. Al mismo tiempo, es este un proceso de apropiación, de construcción social del territorio.

Una identidad de comunidad ha surgido y se ha mantenido para que puedan existir y desarrollarse estas experiencias. Y en esa identidad de comunidad se generan nuevas sensibilidades, nuevos valores, nuevas formas de pensar. Ya no por la vía de la ideología, sino de la pragmática, se llega a la conclusión que las formas de acción favorecedoras de los objetivos planteados en el programa del grupo son válidas, independientemente de qué tan lejos les lleven en su relación con el Estado. Y se pasa del desconocimiento total del Estado o del enfrentamiento a ultranza con el mismo, a un nuevo reconocimiento de sus realidades complejas y de su presencia inevitable en el espacio comunitario. Entonces, por la vía práctica, se ha vuelto a la política, entendida en términos más totalizadores y no solo como enfrentamiento al Estado o como exigencia de los derechos. Se ha caído en la cuenta que todas las acciones pueden tener un impacto político, con independencia de la intencionalidad de quienes las

promueven. Se ha avanzado hacia la comprensión de la política como una dinámica siempre presente, frente a la cual es inevitable tomar partido, pues si uno no se mete con ella, ella sí se mete con uno.

La comprobación, por ejemplo, del funcionamiento de las redes clientelistas en sus mismas comunidades de referencia, les ha llevado a ver que hay necesidades para las cuales ellos no han encontrado salida, mientras la gente la busca por medio de la relación clientelar con el cacique de turno. Y los precarios espacios de la democracia participativa abiertos en los últimos veinte años, se les han presentado como una ocasión de intervenir con un enfoque distinto en la pelea por los reclamos de las comunidades. El reconocimiento de las necesidades de la gente por encima de planteamientos ideológicos, unido a la visualización de las nuevas ventanas para la acción política ofrecidas desde el Estado, han generado un nuevo impulso hacia la intervención en política práctica para estos grupos. Quizás a esto se refiere De Souza Santos cuando escribe: “Frente a la transformación de lo cotidiano en una red de síntesis momentáneas y localizadas, de determinaciones globales y maximalistas, el sentido común y el vulgar del día a día, tanto público como privado, tanto productivo como reproductivo, se desvulgarizan y pasan a ser oportunidades únicas de inversión y protagonismo personal y de grupo. De ahí la nueva relación entre subjetividad y ciudadanía”. (1998, p. 318).

Vemos aquí en forma clara la emergencia de unas nuevas sensibilidades frente a lo social, en donde se fusionan lo político, lo cultural y lo socioeconómico, en donde se generan nuevas subjetividades desde la revalorización de las opciones individuales y de inserción en los destinos colectivos. Es en este marco en el que se ha redescubierto la política en estas experiencias y en el que se valora la formación política.

La Toma de Decisiones por Mecanismos más Reales Que Formales

En las cuatro experiencias encontramos dispositivos prácticos para la toma de decisiones que poco tienen relación con los órganos formales de dirección. Al parecer, las decisiones se adoptan con mucha frecuencia por consenso. Además, los facultados para tomarlas son aquellos que, por sus funciones y tareas cotidianas, conocen más del tema en cuestión. Y las funciones asignadas a cada uno de los dirigentes son rotadas en ocasiones con las que ostentan otros líderes del grupo base.

Los casos más evidentes de horizontalidad los encontramos en La Esperanza de Vivir: allí se tiene claro que cada una es líder y que asumen los roles y funciones de acuerdo a las habilidades demostradas. También en Cuyeca es explícita la rotación de funciones, aun cuando reconocen que determinadas tareas le quedan mejor a unos que a otros, debido a la experiencia o a la edad: Toño tiene 17 años y por ello debe ser el que represente a la Asociación en espacios juveniles. En las dos organizaciones más grandes encontramos mayor formalidad en la asignación de los cargos y las tareas; la mayor envergadura del trabajo y las exigencias que presenta su consolidación, demandan mayor estabilidad en los cargos. De todos modos, se mantiene el criterio que quien asume el cargo es porque sabe, porque su experiencia le autoriza a ello.

La Estabilidad en los Organismos de Dirección

Es otra de las constantes observadas. La experticia que se adquiere con los años de práctica es la que da la autoridad y ésta se refrenda por el grupo con la asignación de responsabilidades. Pueden rotarse los cargos, pueden reajustarse las funciones, pero el grupo base permanece estable durante períodos largos. Puede ampliarse por la incorporación de nuevas personas que son cooptadas desde la base comunitaria; ocasionalmente puede salir de él uno de los miembros

históricos, generalmente debido a situaciones personales. Pero durante 24 años que han durado estas experiencias encontramos prácticamente al frente a quienes fueron sus fundadores.

El lado positivo de esta realidad es, obviamente, la continuidad en la experiencia, la estabilidad en la aplicación de rutinas y procedimientos y la confianza entre los miembros del grupo que se incrementa con el tiempo. También constituye fuente de confianza externa, pues la organización se identifica con los líderes que la representan.

El lado negativo puede estar en la lentitud para la renovación de la dirección, en el peligro de anquilosamiento en las metodologías de trabajo y en las visiones que orientan a la organización, en el estancamiento que ella puede tener en cuanto a sus capacidades de movilización de la comunidad.

En relación a esta constante, no es claro, por tanto, que siempre juegue un papel positivo en relación con la participación continuada de la comunidad en las experiencias analizadas.

Participación en Redes

Observamos que las organizaciones comunitarias crean o se adhieren a una red como una estrategia para dar solución a una necesidad sentida, la cual en varias ocasiones fue el motivo para la creación de la misma. La red también se evidencia como un medio de comunicación, en donde por un lado, se da a conocer la organización, sus acciones e integrantes. Por otro, se interactúa con organizaciones con las que comparte similares situaciones y con instituciones de

carácter privado y público que pueden apoyar las acciones a través de la adición de recursos.

El trabajo en red es un paso para fortalecer la movilización social, en la medida en que se unen esfuerzos de varios sectores con el fin de hacer evidente una carencia y de proponer alternativas reales para su solución de acuerdo a la experiencia adquirida.

Un ejemplo de lo anterior lo realiza Chiminigagua, que lidera una red de grupos artísticos, los cuales se vinculan a la Invasión Cultural de Bosa y, a través de esta vinculación, establecen puentes de comunicación para otras actividades conjuntas.

La participación en redes es una constante en las cuatro. Pueden ser redes de información, redes de acción o redes de gestión. Esto les facilita lograr el reconocimiento de su trabajo e incidir en la adopción de propuestas favorables a su postura frente al tema o problema de que se trate en la red respectiva.

La Vinculación a Servicios Educativos

Puede verse en las cuatro una vocación central: la educación. Sea porque trabajan con gente en espacios educativos, caso Cuyeca o porque ellas mismas tienen programas educativos como su actividad principal, caso ICES y La Esperanza de Vivir. Chiminigagua, incorpora la educación en el plano principalmente artístico y cultural como parte de su trabajo diario.

Es posible pensar que la vocación pedagógica tenga relación con una percepción de su papel cultural muy arraigada. Que se valore mucho la educación por cuanto se le mire como una palanca para el cambio. También es posible esperar que la

inclusión en el campo de la educación les provea de una motivación de largo aliento para su trabajo, dados los tiempos largos de los procesos educativos.

El Liderazgo Comunitario en las Cuatro Organizaciones

En términos generales, puede adelantarse que en las cuatro organizaciones tomadas como referencia para el presente estudio, opera un liderazgo motivador y transformador, que ha surgido en medio de arduas luchas escenificadas a nivel barrial y local y que ha sido destacado por la base de los grupos ejecutores de estas luchas. Es, además, un liderazgo con una ya larga experiencia, que ejerce sus funciones en medio de un consenso básico entre la base de afiliados y que cuenta con un gran reconocimiento en las comunidades en las que se escenifica su acción. Finalmente, son líderes hombres y mujeres en proporciones casi iguales, si se toman en conjunto las cuatro experiencias, pero con claro predominio de unos u otras en el caso de cada una.

El siguiente cuadro nos puede mostrar en términos comparativos algunas características básicas de los líderes principales:

Organización/ítem	Edad (aproximada)	Masculino Femenino	Antigüedad en la función	Fundador (a)	Dedicación exclusiva o parcial
Esperanza de Vivir	45- 50 años	F	24 años	Sí	Exclusiva
Cuyeca a Opsun	45 años	F	6 años	Sí	Parcial
Chiminigagua	50 años	M	24 años	Sí	Parcial
ICES	50 años	M	17 años	Sí	Exclusiva

Tabla No. 2

Como puede verse en el cuadro, es un conjunto de líderes que están entre los cuarenta y los cincuenta años de edad, todos son fundadores de sus organizaciones, cuentan con una apreciable antigüedad en sus tareas de liderazgo y se dedican en dos casos de manera exclusiva y en dos de manera parcial a la función dirigente.

Claro que estos datos no nos permiten aún establecer cercanías con una u otra tipología del líder, para ello tendremos que analizar también, la manera como ejercen sus funciones. A este respecto, cabe dar la palabra a los entrevistados de cada organización y adicionar nuestras propias observaciones. Vamos a examinar nuestras cuatro experiencias en relación a cuatro aspectos en su liderazgo: su carácter democrático; su orientación hacia la transformación; su capacidad integrativa; su larga experiencia y la forma en que se aprovecha.

Su carácter democrático

En Esperanza de Vivir, aun cuando las dos fundadoras están en una función de liderazgo permanente, lo que destacan es la cohesión del grupo base de diez personas y la distribución equitativa de las cargas entre ellas, con arreglo a dos criterios: las capacidades de cada una; la oportunidad para aplicar sus ideas y propuestas en el terreno práctico: *“uno aprende a respetar que fulanita está metida en este cuento, pero es porque ella puede, quiere y sabe, porque tiene saberes; nosotros cuando vamos a definir cargos, entonces... yo quiero que fulanita esté en tal lado; no, pero a mí me gusta más eso, pues si ella sabe cómo manejarlo, cómo conseguir los recursos...”* Castro y Murcia (Entrevista, integrantes grupo base, noviembre de 2007). Informan que cada una da una opinión a la proyección de la institución. La toma de decisiones se hace en grupo; una vez al mes se reúnen en un viernes pedagógico; también se definen en grupo los temas financieros y para ello se presentan las propuestas.

En Cuyeca a Opsun se observa un liderazgo bastante distribuido entre los del grupo base, aun cuando es visible que la palabra de Judith Suárez es muy respetada. La democracia se observa de parecida manera que en Esperanza de Vivir, la asignación de tareas y funciones depende de: las capacidades, la experiencia específica y el tiempo disponible que tenga la persona y se realiza de manera bastante informal; cuando hay un proyecto o tarea nueva, se reúne el grupo base, examina la situación y decide generalmente por consenso lo que se debe hacer y a quién se asigna la principal responsabilidad.

La democracia del consenso que encontramos en estas dos experiencias gobernadas por mujeres, podría llevar a pensar en una mayor posibilidad para prácticas democráticas en organizaciones con liderazgo femenino. El contraste con las otras dos experiencias, cuyo liderazgo es predominantemente masculino es visible en este punto. Sin embargo, no parece posible extraer apreciaciones más o menos concluyentes, dada la incidencia de otros factores, como el tamaño relativo de las organizaciones y la extensión de su trabajo que, en el caso del ICES y Chiminigagua, posiblemente limitan el campo para el consenso; la mayor división del trabajo exigida por esta circunstancia posiblemente exija mayor diferenciación y estratificación en los mecanismos de toma de decisiones. El ideal de la democracia directa solo parece practicable en comunidades pequeñas. De todas maneras, no es despreciable cualquier indicio que apunte en la dirección de la incidencia del género en las estructuras de dirección y mando de las organizaciones.

Es un poco distinto en el ICES y en Chiminigagua. Salta a la vista que en estas dos experiencias, se combina una democracia de base con una dirección vertical en algunas cosas. La larga permanencia del liderazgo principal permite asegurar la continuidad de las tradiciones y valores del grupo, al estilo de lo que se constata

en la experiencia de Mondragón, en el país vasco. “Sin embargo, como muestra MCC a lo largo de su historia, es necesario combinar este liderazgo compartido con un liderazgo vertical que encarne y transmita los valores y que ayude a introducir la democracia en la organización”. (Forcadell Martínez, 2005, p. 63). Esto quiere decir que es necesario combinar continuidad y cambio, que se debe prestar atención a la permanencia de los valores de origen, pero también a la adaptación y la participación de todos en la organización. Esta última premisa parece estar asegurada de todos modos en estas dos organizaciones. Así habla Luz Dary Ayala del ICES:

“Yo digo que el liderazgo se forma a partir de cómo son las personas, un líder, los líderes son personas con unos criterios muy bien formados muy humanos y que están dispuestos a trabajar con la comunidad, que el líder se debe a dar lo mejor de él a su comunidad, ser respetuoso, tanto en lo económico como en lo social y moral...” y agrega: “Más que líder hay un responsable, personas a las que se les asignan tareas y de pronto no es que sean como de pronto uno se imagina un líder; yo creo que más que todo es como responsables, que todo el grupo no se eche toda la carga solo y desde ahí, entonces se va mirando si existe líder, si la persona puede liderar o no” (Entrevista, octubre de 2007)

Y de la entrevista con César Grande en Chiminigagua extraemos:

“El protagonismo de Venus nadie lo discute, pero tenemos una junta directiva de doce personas, en la cual se distribuyen las funciones de acuerdo a lo artístico, lo administrativo y la gestión. Las decisiones se toman en conjunto; si sale un proyecto, se decide si participar o no; no nos peleamos porque son veintidós años de experiencias”. (noviembre de 2007).

En ambos casos, se coloca especial cuidado en buscar la participación más activa de la base de la organización. En Chiminigagua, las cuestiones fundamentales las decide la junta directiva de doce personas; los miembros del grupo base participan sobre todo en las puestas artísticas, que se construyen de manera experimental,

con la participación de todos los actores. En el caso del ICES, se ha conformado un grupo directivo alrededor de los proyectos que maneja el Colegio y, a partir de allí, se ramifica la dirección hacia los proyectos y frentes de trabajo, en cada uno de los cuales hay equipos responsables. Parece un funcionamiento similar a lo que nos describen del grupo Mondragón: “La democracia se construye desde el personal de planta, diseñando la empresa en base a grupos de trabajo en los que se fomenta la rotación del liderazgo. Desde los puestos de más responsabilidad en la organización, en una estructura plana, se trata de desarrollar un liderazgo que favorezca la participación...” (Ibídem, p. 63).

Esto quiere decir democracia de base, pero no funcionamiento anárquico. Se postula que, potencial y realmente, todos pueden ser líderes y que este liderazgo se debe expresar en el trabajo unido de los grupos de base. Pero más allá de las oportunidades individuales, se trata de una metodología de liderazgo motivador y empoderante, participativo. Se requiere involucrar a todos y todas los que estén en la organización, como base del éxito en las tareas.

Esto es bien distinto de la relación entre líder, elite y seguidores, postulada desde la teoría política, referida por Sánchez (2004). En este caso el líder se hace prácticamente insustituible y se constituye en tal por emanar de una elite a la cual representa. Esta elite está diferenciada por completo del pueblo, de la comunidad, tanto por su composición como por su dinámica.

En gracia de discusión podríamos admitir que, con relación a la amplia base comunitaria, los sesenta que orientan al ICES, los 25 que constituyen el grupo de base de Chiminigagua, los diez que son el grupo de base en Esperanza de Vivir y los seis de Cuyeca a opsun, constituyen una elite comunitaria. Pero si esto es así, estas elites tienen unas diferencias muy grandes con las elites políticas descritas. Pues, en primer lugar, provienen por entero de las mismas comunidades donde

operan sus organizaciones; en segundo lugar, responden de modo directo a estas comunidades por sus acciones, que constituyen beneficios directos e indirectos para las mismas; en tercer lugar, aun cuando concentran recursos importantes (en saberes, infraestructuras, etcétera), estos recursos son en buena parte compartidos con la comunidad o provienen de ella.

De tal manera que podríamos proponer una hipótesis: En las prácticas de las organizaciones comunitarias existen recursos valiosos para construir una democracia verdaderamente participativa a escala de la sociedad, constituidos por las metodologías definidas para el trabajo, por las formas como se manejan las relaciones de poder y por las maneras como se ejerce el liderazgo. Por diferencia con las dinámicas predominantes en la acción política, en las prácticas comunitarias predominan valores y metodologías dirigidos al empoderamiento de las personas sobre sus necesidades y problemas, que generan identidades fuertes y nuclea voluntades hacia el desarrollo social.

Su orientación hacia la transformación

El cambio de las condiciones imperantes en las comunidades es el factor movilizador fundamental en estas cuatro experiencias. Es la idea de progreso, unida a la de construir condiciones más humanas de vida para la gente, lo que mueve en un todo a los líderes de estas organizaciones. Su trabajo está orientado por entero hacia las comunidades en las que se mueven y a las que muchas veces representan. Así nos lo presentan en la experiencia de Cuyeca a opsun:

“...tiene un grupo que se llama Jóvenes formando Jóvenes, es un grupo mixto, donde Toño ya dejó la coordinación, ya los pelaos se encuentran coordinando: Jóvenes formando jóvenes, y es una vaina donde ellos dicen que ellos se forman para ayudar a los amigos a

formarse; el nombre lo dice, o sea son unas vainas muy bonitas; existe el grupo ecológico que comenzamos hace dos años a participar con ellos, hicimos una entrada al colegio, la primera reunión les dijimos: aquí estamos y vamos a continuar haciendo con el grupo ecológico, y estamos entrando... dentro del colegio, es una vaina desde dentro del colegio, porque el colegio tiene énfasis comunitario, entonces como es énfasis comunitario toca aprovechar....” (Judith Suárez, septiembre de 2007).

Y en Chiminigagua lo ven de este modo:

“...es fundamental que los culturales como gestores, como sensibles al arte, como potencializadores, transformadores de la realidad, estén en los espacios en donde se transforman las realidades y es en los espacios de decisión democrática como la JAC, como el concejo que nunca hemos podido tener un concejal cultural y como es el Congreso de la República, ni en el Concejo, no ha podido tener un hacedor de cultura en sus filas, en sus bancadas; es por eso que vemos una cantidad de legislación que atenta contra la misma producción cultural como es toda la papelería los trámites que hay que sacar...” (Hernando Parra, diciembre de 2007).

Es incidir en el cambio de las condiciones que han generado las múltiples pobrezas en las comunidades, es buscar por diversos medios la transformación de la situación. He aquí el motor para la acción en estos líderes. Por ello, la unidad con sus comunidades se manifiesta con frecuencia, debido al reconocimiento que han logrado. Se configura una relación de mutua implicación: el líder reclama el apoyo de la comunidad, bien sea para una movilización directa, bien para ganar unas elecciones; a su vez, la comunidad reclama y obtiene ganancias para mejorar su sistema de vida.

De todos modos, cabe preguntarse qué tanto coincide este impulso transformador hacia fuera de las organizaciones con el cambio a su interior. La observación realizada no nos da unas pautas claras al respecto. Sin embargo, podemos postular que los cambios internos se dan de manera bastante lenta y proceden por

aprendizajes muy costosos. No se aprecia a simple vista que los sistemas de seguimiento a su labor sean aprovechados para producir conocimiento utilizable de manera inmediata con el fin de mejorar su gestión interna. No aparece un gran valor asignado a la evaluación de sus resultados y a la sistematización de sus experiencias. En todo caso, son de destacar en este sentido algunas actividades realizadas en el ICES por entidades y programas externos que, movidos por el gran impacto y buen nombre que ha ganado la experiencia, se han propuesto aportar miradas evaluativas, algunas de las cuales están en video o por escrito.

Del mismo modo, nuestras observaciones en estos cuatro casos y en otros nos presentan graves desfases entre la atención que se presta a las dinámicas de la comunidad y sus necesidades y la que se presta a las necesidades de los miembros del grupo. Es un balance complejo de realizar para un líder, pero los que mejor resultado obtienen son aquellos que prestan bastante atención a las condiciones y reclamos explícitos o implícitos de sus miembros. De las cuatro experiencias, vemos más acusado este rasgo del líder en las dos más pequeñas, es decir, en Cuyeca a Opsun y en Esperanza de Vivir. Posiblemente el tamaño facilita ese conocimiento directo e inmediato de las condiciones en que se desenvuelve la vida de las personas. A pesar de su tamaño, creemos, de todas maneras, que en el ICES se presentan rasgos de esta línea de conducta en el liderazgo.

Así que tenemos con toda probabilidad, dos campos de importancia en los que los aprendizajes pueden aportar frutos para el mayor fortalecimiento de estas y otras experiencias comunitarias: el que se relaciona con la evaluación y sistematización de sus experiencias y el referido a la atención que merecen y necesitan las personas del equipo o grupo impulsor, así como los afiliados en general.

Su capacidad integrativa

La capacidad del liderazgo para integrar a la gente, es decir, para construir comunidad, para hacer trabajar juntos en pos de los objetivos fijados a los diversos grupos que constituyen las comunidades y organizaciones, es otro elemento central que queremos destacar en este capítulo. Esa capacidad para valorar los intereses y expectativas de la gente que actúa a su alrededor y para producir consensos de acción, es la que mantiene vivo su papel como líderes y legítima sin cesar su función.

Esto pudimos verlo claramente en acción durante el festival de la toma cultural de Bosa, organizado y realizado por Chiminigagua. Nos lo expresa de este modo la profesora Yolanda de la Fundación cultural “Recordando el Ayer”, cuando participaba en el desfile de comparsas durante la invasión cultural de Bosa, versión del año 2007:

“...nosotros estamos [ahora] organizando la red de grupos culturales; la está organizando Chiminigagua y nosotros pertenecemos a ella; esa red la inauguramos el 9 de diciembre , pero la idea no es que Chiminigagua va a abarcar el trabajo de todos; no; cada uno es independiente de realizar su trabajo, pero pertenece a la red; pero pertenecer en la red es que ellos nos van a dar fortalezas para seguir adelante y él (Venus) lo decía en el foro internacional, que los grupos que están en la red debían tener oportunidades iguales a ellos; pero para tener esa oportunidad tenemos que tener más conocimiento y tener personas que nos colaboren también”. Y agrega la señora Diana, habitante del sector de Laureles donde tiene su sede Chiminigagua: “Estoy de acuerdo con lo que ellos hacen, porque integra a la comunidad, los niños, a los jóvenes, los hacen partícipes de las diferentes actividades que ellos realizan, y eso es importante porque tanto joven que hay “desocupado” entonces es importante que los integren al arte; me agrada eso; apoyo totalmente eso”. (Entrevistas, diciembre de 2007)

Del mismo modo, lo podemos deducir de los relatos obtenidos en Esperanza de Vivir, cuando nos cuentan la manera como llegaron a la necesidad de un proyecto para adultos mayores, tema alejado de las preocupaciones que les dieron origen, motivados en atender necesidades de la comunidad que se refieren al ciclo vital; o la forma como concluyeron que debían vincularse a las redes locales y distritales de atención a la discapacidad, con el fin de incidir en las políticas públicas que se orientan a esta población. *“La importancia es el reconocimiento que tiene en la localidad y distrital “Esperanza de Vivir” por el trabajo comunitario con personas en discapacidad; cada día uno se vuelve más sensible y también la complejidad de los problemas sociales hace que emerja una responsabilidad social y un compromiso con la población frente a estos problemas”* (Alba Samudio, septiembre de 2007)

En parecido sentido se expresaron en Cuyeca a opsun, al exponer los motivos de su decisión de trabajar con niños y jóvenes. Consideran que es necesario contribuir a una mejor sociedad, a un país más justo y solidario. Y que a través de la formación de los niños y jóvenes se puede lograr ello de manera más plena, pues se les puede dar una formación de base que mañana cuando adultos les permita ser mejores personas, más concientes en su papel de ciudadanos:

“...lograrle brindar a estos niños y estas niñas los derechos que ellos tienen, es mostrarles desde pequeños que ellos por el solo hecho de ser niños y ser niñas merecen una vida mejor, que la educación no es con golpes, que la educación no entra como muchos de nosotros o a nuestros papás les daban era golpes para que aprendieran a leer y a escribir, que ellos si uno les da a todos el escenario apropiado son los siguientes profesionales honestos y claros en este país, que nuestro trabajo ya lo que uno recoge con los jóvenes, es que los que tenemos jóvenes y que han pasado por nuestras manos por decirlo de alguna forma, no dependen del vicio, no están buscando escenarios de droga y de perdición...” (Judith Suárez, septiembre de 2007).

Y el ICES con parecida intensidad, tiene como motivación central: lograr una comunidad integrada, en donde las necesidades básicas estén resueltas y, por tanto, no haya motivos para la discordia, una comunidad integrada en la comunidad más amplia que es la ciudad y el país. Su participación a la cabeza del paro cívico en Ciudad Bolívar se explica en esas aspiraciones, e igualmente su definición y aplicación de la propuesta comunidad – escuela- comunidad, que coloca al Colegio a funcionar por proyectos en los cuales se involucra a los estudiantes y a la comunidad.

Su larga experiencia y la forma en que se aprovecha

Como ya explicábamos, todos los líderes principales de estas cuatro organizaciones llevan 24 años de trabajo en ellas, con la excepción anotada de Cuyeca a Opsun, que solo tiene seis años de fundada, pero en donde de todos modos los dos líderes principales tienen también 24 años de experiencia organizativa. Quiere decir que es un liderazgo muy experimentado, que solo puede haberse mantenido a la cabeza de procesos comunitarios debido a una confluencia de virtudes personales y del reconocimiento de las respectivas comunidades. Como ellos lo exponen, en la práctica significa que han adoptado la organización y el trabajo con la comunidad como su proyecto de vida, pues ni la escasez de recursos, ni las incomprensiones y conflictos inherentes a todo proceso comunitario, ni el desconocimiento por parte de los poderes del Estado que han padecido, cuando no la persecución abierta; ninguna de estas dificultades les han obligado a echar para atrás.

Ahora bien, esta experiencia consolidada en los líderes es reconocida por todos los asociados al parecer sin dificultades. Se les reconoce como portadores de las mejores tradiciones de las organizaciones y la determinación a toda prueba que tuvieron para mantenerse al frente de una actividad que en lo personal, poco o

nada les reportaba. Digamos que se han ganado el respeto indiscutido con base en la persistencia y el ejemplo. Así lo expresa Jeimy Zoraida Méndez Romero, bibliotecaria del ICES y tesorera de la Junta de Acción Comunal del barrio Potosí-La Isla: *“Para mí, Leonidas es el verdadero ejemplo de un líder entregado a la comunidad; mejor dicho, él es mi guía y mi ejemplo en todo”* (Entrevista, noviembre de 2007). Y en el caso de Chiminigagua: *“¿Cómo hemos hecho para subsistir? Primero que todo, por las cualidades de sus dirigentes, la proyección que tiene Venus Silva es fundamental, la visión que él tiene de masificar servicios para la comunidad; las tareas que tenemos pendientes son muy grandes; esa visión nos ayuda a estar pensando cada vez en cosas más grandes...”* (Hernando Parra, entrevista, diciembre de 2007).

De modo que mantener a sus líderes más experimentados en estos casos, constituye una garantía de estabilidad en el trabajo y en la organización, igual que pasa con el ejemplo citado de la Corporación Solidaria Mondragón.

Queremos a este tenor, examinar tres aspectos que nos parecen transversales a toda la experiencia de liderazgo: la participación; el tamaño relativo de las organizaciones, relacionado con el trabajo en red; los valores que acompañan al líder.

La participación y el liderazgo en las experiencias de organización comunitaria

Podemos afirmar de entrada que la participación es connatural a estas experiencias examinadas y que, en grado sumo, constituye una demostración del éxito en el ejercicio del liderazgo. La fuerte unidad que se produce entre el líder o lidereza principal y su grupo de base, por un lado y, por el otro, la buena comunicación con sus bases comunitarias, garantiza la mayor participación en todas las tareas emprendidas, así como un ejercicio empoderador del liderazgo.

Sin embargo, se presentan diferencias en la manera de aplicar esta relación entre una y otra organización particular. Así, puede verse que, mientras en todas mantienen una fuerte unidad del dirigente con el grupo de base, la comunicación con las bases comunitarias sigue diferentes caminos y tiene diversa intensidad. Nuestra observación de las cuatro organizaciones nos permitió ver una gradualidad en la intensidad y frecuencia de la comunicación con la comunidad, tal que podríamos asignar el mayor valor al ICES, seguido de Chiminigagua, de Esperanza de vivir y, finalmente, ubicaríamos a Cuyeca a Opsun. Las dos organizaciones más grandes que, por su tamaño, debieran tener mayor dificultad para comunicarse son, por el contrario, las que mejor se comunican, lo cual puede explicarse por el mayor impacto de sus proyectos y acciones y los mejores medios que aplican a la labor de comunicar lo que hacen. Y todos sabemos lo vital que es la comunicación si de mantener una alta participación se trata. Así que podríamos postular que existe una masa crítica de recursos y acciones a partir de la cual se puede mantener la participación en las organizaciones comunitarias.

Es obvio que las organizaciones pequeñas tratan de compensar su escasez de recursos con el contacto personal. Y esta interacción cara a cara es insustituible, pero de limitados alcances, pues es claro que una persona por más dispuesta que esté no puede realizar más que un corto número de conversaciones productivas por unidad de tiempo y que su productividad en este sentido, no alcanzará nunca a la que tienen los medios de comunicación, por rudimentarios que sean, incluidos en ellos los eventos de amplio impacto. La capacidad empática del líder se vuelve decisiva en las organizaciones más pequeñas, pues su contacto con la comunidad es el que constituye la capacidad convocante de la organización. Debido a su escasez de recursos y a la mayor dependencia de las actividades a realizar con respecto a uno o unos pocos líderes, la continuidad en las acciones se ve

truncada con frecuencia y solo la alta estima ganada por el líder puede llenar estos vacíos de actividad.

En todo caso, al parecer, serían los líderes de tipo motivador y empoderante los que mayor capacidad tienen de movilizar la participación. La participación comunitaria en los términos de Vargas (2000), se constituye en condición sine qua non del éxito y a los líderes capaces de generarla y de mantenerla en el tiempo se les reconoce como los mejores. La participación política no parece ser requisito indispensable para el éxito en la gestión del líder, aun cuando sí aparece como factor coadyuvante. Si de acuerdo con la referencia planteada en el anterior capítulo, mientras a Chiminigagua le ha ido bien con la combinación permanente de las dos formas de participación durante los últimos ocho años, a las otras tres experiencias les ha ido bien igualmente considerando la participación política como un episodio en las coyunturas electorales.

Parece haber barreras importantes que salvar para que las organizaciones comunitarias acepten la importancia de combinar de modo permanente la participación política. Una de ellas puede estar referida al enorme desprestigio en que ha caído la acción política y los políticos ante los ojos del público y no solo en Colombia. Otra, a la distancia con la que se observa a los políticos, como seres colocados por encima del pueblo llano. Aquí estaría fundado un temor: de los dirigentes, a perder su contacto cálido e inmediato con las bases y las comunidades; de las bases, a perder a sus líderes en los vericuetos de la actividad burocrática, distante y, con frecuencia, corruptora de los organismos de representación o ejecutivos del Estado.

Por otra parte, la consideración de la participación como valor conecta al líder con las dinámicas fundantes del ser personal y colectivo, relacionadas con la praxis que constituye a los individuos en personas, según la concepción recogida de

Arendt y Hegel, desde que lo enfrenta con la responsabilidad frente al Otro, con la decisión de considerar al Otro como su alter. Esto le lleva al máximo nivel en que puede entenderse a sí mismo como ser social, como uno entre los Otros de su comunidad. Y entra así en la construcción del ser de esos Otros, como uno de los requisitos planteados para el buen suceso de las acciones propuestas.

Es lo que expresa el profesor Leonidas Ospina, con los principios de la Educación Popular que guían el trabajo en el ICES y que se orientan a formar personas autónomas, con fundamento solidario. O lo que se proponen los de Chiminigagua con los semilleros, al definir la formación de sus integrantes en términos del liderazgo social que los ha constituido a ellos. Y el propósito expresado por Esperanza de Vivir con su escuela de formación política y de Cuyeca a Opsun con sus proyectos para los niños, niñas y los jóvenes.

La clara conciencia acerca del límite y contagio recíproco entre las dinámicas asociativas y comunitarias (en los términos planteados por Giner de la relación y diferencia entre lo asociativo y lo comunitario), en todo caso, podría ayudar a los líderes a mejorar su desempeño. Porque en la generalidad de las situaciones, no se perciben concientes de ello; todo el tiempo operan con relaciones de comunidad y, a la vez, se ven precisados a establecer y aplicar normativas correspondientes al asociacionismo, pero pasan de lo uno a lo otro sin percatarse del límite esencial entre esos dos campos de lo social. Y, con harta frecuencia, sustituyen uno por el otro sin darse cuenta que sus principios reguladores son cualitativamente diferentes.

Así, no tendría por qué presentarse la oposición entre eficacia y ambiente amable, que es lo mismo que la oposición entre resultados y procesos. De esta suerte, los procesos deberían provocarse y seguirse a conciencia, como constitutivos en lo fundamental del ser comunidad, pero también como garantía de la solidez en los

resultados finales; a su vez, los resultados deberían ser buscados en su máxima realización como demostración de eficacia y, a la vez, garantía de mayor estimulación al proceso comunitario.

Esa oposición entre procesos y resultados resulta, entonces, falsa. Y aparecen las malas consecuencias de los equivocados procesos de planeación- evaluación, cuando se recurre de manera unilateral a una u otra metodología, asignándoles el papel de herramientas infalibles, cuando son apenas instrumentos en manos de personas falibles que, para alejar el error (no para evitarlo), debieran recurrir a la complementariedad de enfoques e instrumental que ofrecen diversas metodologías. El marco lógico, en este sentido, debiera cruzarse con la planeación estratégica o la planeación de procesos para obtener el mejor balance.

El tamaño relativo de las organizaciones y el trabajo en red

Queremos incluir algunas observaciones adicionales con respecto al tamaño relativo de las organizaciones y su vínculo con la participación. Es indudable que las organizaciones comunitarias viven en el día a día la interacción directa entre los líderes y sus bases, así como con las comunidades. Esta es su principal forma de comunicación, en tanto es la más frecuente, la que solo consume el recurso tiempo de los líderes y activistas, la que está en el giro cotidiano e inmediato de la gente en cualquier lugar. Y es un hecho constatado que en las cuatro experiencias esta interacción se practica con la mayor intensidad. En ello, no pudimos comprobar diferencias apreciables entre ellas.

Y es obvio que la participación está en función directa a la comunicación. Las organizaciones y sus líderes necesitan informar a las bases y comunidades con respecto a las iniciativas y acciones en que están interesados, para concitar la respuesta en actitudes y acciones participativas. Igualmente necesitan recibir de

ellas las opiniones, sugerencias o propuestas que puedan mejorar lo que se proponen hacer o emprender actividades nuevas que a ellos no se les habían ocurrido. Esta información de doble vía, que se convierte en corrientes de comunicación real, es fundamental para la vida de las organizaciones y, en especial, para la participación. Los líderes no podrán esperar que las bases participen si ellas no conocen los objetivos y las formas de las acciones propuestas.

Sin embargo, nos planteamos una reflexión en relación con lo masivo. Es discutible si en comunidades locales los fenómenos de masa tienen lugar. Al respecto postulamos una hipótesis: Los fenómenos de masa que tanto caracterizan a las sociedades modernas y que han llegado a su máxima expresión con el uso de las nuevas tecnologías de información, tienen lugar también al interior de las comunidades locales, aun cuando a una escala reducida. Por tanto, los líderes comunitarios no deberían dejar de lado esta realidad, dada su incidencia en la comunicación con las bases y las comunidades.

Es así cómo observamos la incidencia que tienen en la comunicación de los productos y propuestas de las organizaciones los eventos masivos. Esa especie de contagio descrito por Le Bond, que se produce entre los miembros de una multitud, parece operar, en reducida escala, claro, en las actividades públicas que comprometen a importantes cantidades de personas, trátese de una campaña de limpieza de las calles, de una de vacunación canina o de un concierto, para poner solo tres ejemplos. La animación general se transmite e invade a todos o la mayoría de los participantes y, al mismo tiempo, induce a otros a vincularse o, al menos, a mirar con buenos ojos este tipo de acciones, así como a los líderes y organizaciones que las han promovido.

Y es aquí donde entra a jugar el tamaño relativo de las organizaciones. Las más grandes, cuentan con mayores recursos humanos y materiales y, a condición de una buena planeación, con mejores oportunidades para realizar eventos de cierta envergadura y con la frecuencia requerida para mantenerse en el ojo del público. La intensidad y frecuencia de las acciones resulta un factor multiplicador en relación con la participación. Es lo que pudimos constatar en nuestra observación de las cuatro experiencias. ICES y Chiminigagua, que son las más grandes y diversificadas en sus frentes de trabajo, realizan con mayor frecuencia, con mejores recursos y con más amplitud sus acciones, lo que les reporta una gran visibilidad y reconocimiento y, de vuelta, mayor participación. Es de destacar, en todo caso, el gran vigor demostrado por las otras dos experiencias y la capacidad de sus líderes para multiplicarse y hacer presencia en una gran cantidad de espacios. El reconocimiento logrado por ellos y ellas, se debe, sin embargo, a la amplia visión de los objetivos y escenarios, antes que a la aplicación de una masa de recursos importantes, pues carecen de ellos, lo mismo que encuentran limitaciones en mantener su nivel de actividades de manera continua y articulada.

De suerte que es posible postular un tamaño óptimo de la organización comunitaria como aquél que le permita cubrir los frentes de trabajo relacionados con las necesidades básicas de la comunidad, articulados alrededor de su eje principal de acción (la educación formal en el ICES, el arte y la cultura en Chiminigagua, la educación informal en Cuyeca a Opsun y Esperanza de Vivir). Una organización comunitaria no puede ser un ente especializado. Tarde o temprano, si permanece, se ve obligada a atender otros frentes de trabajo distintos a aquél que le dio origen. Aquí está uno de sus retos: ofrecer una buena calidad de productos y servicios en varios aspectos o líneas de trabajo a la vez. En ello opera contra la lógica del mercado, que lleva a la especialización creciente. Para no transgredir en todo esta lógica, las organizaciones se proponen uno o dos productos de óptima calidad, que son su carta de presentación en cualquier lugar: es lo que vemos en las cuatro experiencias que hemos descrito.

En este orden de ideas, el trabajo en red puede resultar un formidable auxiliar. Entrar en relaciones de trabajo conjunto con otras organizaciones y entidades, les permite ofrecer a sus comunidades respectivas los servicios y bienes que ellas no producen o en los cuales no son tan eficientes. Las redes son óptima solución a la insuficiencia de recursos, pero también a la necesidad de la especialización, de aprovechar el trabajo más calificado de otros, llevándolo a las comunidades que ellos representan.

En relación con los recursos, las redes no solo suman, sino que multiplican. Se puede dar la suma de los recursos que poseen las diferentes organizaciones que entran en la red, si descontamos el egoísmo siempre presente en las dinámicas comunitarias. Pero, más importante, se puede ofrecer una oportunidad de inversión óptima a cualquier agente externo que tenga como propósito fortalecer la acción de las comunidades y/o mejorar la calidad de vida de la gente en un territorio, llámese Estado o iniciativa privada. El solo hecho de poner a operar la red, ofrece confianza de alto impacto en las acciones, de vigilancia redoblada en el uso honesto de los recursos entregados y de resultados mejores y mejor evaluados, pues muchos ojos van a estar encima de las actividades a emprender.

En vistas a la especialización, las redes pueden constituirse en una especie de mercado cerrado, en el cual cada quien ofrece lo mejor de su canasta a las demás organizaciones. Se llega a producir emulación entre los diversos ofertantes y ello puede ser un acicate para la especialización, toda vez que para ganar en la puja es necesario ofrecer un producto cada vez más calificado. La especialización en este contexto encuentra un ambiente más propicio para profundizarse, pues está exigida por una demanda más cualificada, que es la constituida, de una parte, por las demás organizaciones que están en la red y, de la otra, por los agentes externos que son potenciales fuentes de financiación para los proyectos.

Los valores del líder

En las cuatro experiencias seleccionadas se colocan muy en alto los valores exigidos a los líderes. Se presenta como un aspecto en el que no hay transigencia posible, como un sine qua non del liderazgo querido y aceptado.

El compromiso ya expuesto arriba, va en primer lugar, es decir, la responsabilidad sin tacha con lo que hace, pero también la dedicación incondicional a sus tareas. El líder tiene que ser una persona que tenga vocación, que haya tomado la decisión vital de trabajar por su comunidad. En las experiencias analizadas, la vocación implica el proyecto de vida, establece el puente entre éste y la comunidad. El trabajo con la comunidad define al líder en este caso, le proporciona sentidos pertinentes a su existencia, le otorga fuertes motivaciones para sus acciones.

La honestidad, en segundo lugar, es decir, la capacidad para presentarse siempre con la verdad ante la comunidad y, sobre todo, para dar cuentas claras por los recursos confiados a su cuidado o que constituyen inversiones a realizar.

El sentido humanitario, en tercer lugar, es decir, la disposición a prestar ayuda a sus semejantes, a la vez que se ayuda a sí mismo. Tal como nos lo dicen en Esperanza de Vivir, la atención y educación a los niños y niñas especiales que atienden exige de quien lo hace un gran amor por su tarea, pues se trata de una población con graves discapacidades y de muy difícil manejo. O como en Cuyeca a Opsun, en donde piensan que al formar niños y niñas están formando un mejor país, porque ellos y ellas en un futuro cercano serán los nuevos ciudadanos comprometidos y con sentido de humanidad.

Estos valores exigidos a los líderes sin excepción en las cuatro experiencias es necesario subrayarlos en su importancia, pues más que el carisma natural del líder, aquí se valora el carisma que surge de estos valores, a los que se hace fuente de la autoridad que puede reclamar el líder.

El líder: entre las organizaciones enfermas y las organizaciones sanas

Si recurrimos a la metáfora médica que nos propone Lopera (1974), encontramos que el líder tiene un papel fundamental en la construcción y conducción de una organización a la que pueda darse uno u otro calificativo. Un líder empoderante o motivador, debe poseer una práctica capaz de construir equipo de trabajo; de hacer sentir a todos responsables por el éxito o el fracaso; de generar un ambiente alegre y desprevenido en las relaciones al interior de la organización; de aprovechar a cada quien en lo que sabe hacer sin colocar cargas excesivas a nadie. Todo lo contrario hará el líder autoritario: una práctica de hacer las cosas solo; de desconfianza frente a lo que hacen los miembros de su equipo; de desestímulo al surgimiento de compromisos serios en relación con el trabajo al interior de la organización; de mostrarse el sacrificado y desprestigiar a los miembros de su equipo.

Encontramos útil esta idea también para el examen de la calidad de los líderes, en tanto, por estar la comparación relacionada con un rango de hechos de la vida cotidiana, encuentra fácil aplicación y comprensión rápida por parte de los miembros de distintas organizaciones, con independencia de su cultura e idiosincrasia particulares.

En términos generales, lo que pudimos observar en las cuatro experiencias descritas, se asemeja mucho más al primer rango de evaluación, es decir, al que corresponde a las organizaciones sanas. Pudimos sentirlo con claridad al hablar con Hernando Parra de Chiminigagua, cuando nos dice:

“...el convencimiento de nuestros integrantes es lo que hace que esta fundación siga, porque si no tuviéramos un convencimiento seríamos una empresa ... las personas no podrían vivir el proceso que se hace en Chiminigagua, porque cobrarían absolutamente por todo, porque la gente lo hace por corazón, por conveniencia, por conceptos, por convencimiento, y todo eso hace que esto crezca”.

Y sobre el ICES nos habla Doris: *“...yo creo que una persona con autoridad es un líder siempre y cuando no abuse de esa autoridad; me pongo como ejemplo: yo me doy a conocer de la gente con la que trabajo, pero pongo mis parámetros; para tener autoridad debe uno conocerse a sí mismo y conocer bien a nuestros niños y así logro ser aceptada”* (Entrevista, noviembre de 2007). Y en Esperanza de Vivir nos lo expone así Alba Samudio: *“...la persona que tiene la representación legal es la más joven del grupo y fue importante darle la oportunidad a asumir otros roles y demostrar su trabajo. La meta es que se involucren otras personas y de esta manera se oxigene la institución sin discriminar a las personas que están”*. (Entrevista, septiembre de 2007)

Para una mejor comprensión de lo que acabamos de exponer sobre las características básicas del liderazgo empoderante y sus manifestaciones en la acción cotidiana de las cuatro experiencias adoptadas, podemos presentar un cuadro del siguiente modo:

Experiencias/ítems	Participación	Trabajo en	Capacidad	Conducción con
--------------------	---------------	------------	-----------	----------------

		equipo	planeadora	el ejemplo
Cuyeca a Opsun	Todos los miembros del equipo deciden y actúan. Cada uno tiene funciones según frentes de trabajo, experiencia y posición etárea.	Completo trabajo en equipo con distribución concertada de tareas.	No se detectan planes de trabajo. Se articulan alrededor de acciones y proyectos.	La dedicación total de Judith abre camino al compromiso de los demás.
Esperanza de Vivir	Todos los miembros del equipo deciden y actúan. Cada uno tiene su función en el trabajo cotidiano y en la coordinación de las tres áreas. Los puestos principales son rotativos.	Completo trabajo en equipo de las diez personas, con asignación concertada de tareas y evaluación periódica.	Tienen plan estratégico a cuatro años. La actividad cotidiana en atención a los niños está programada en sus tres frentes o áreas básicas: pedagógica, administrativa y logística.	El compromiso de las principales líderes es reconocido por todo el equipo.
Chiminigagua	Deciden los doce de la Junta Directiva. Todos los del equipo base de 25 personas intervienen en la construcción de los productos artísticos y en los demás frentes de trabajo. Protagonismo de Venus es reconocido.	Decisiones y evaluaciones colectivas tienen la primacía, aun cuando parece que las personas con puestos de representación van tomando aspectos de decisión para sí mismos.	Aparece una gran capacidad planeadora, que se refleja en la gran cantidad de actividades coordinadas tan solo para el mes completo que dura la invasión cultural de Bosa.	Los líderes están comprometidos personalmente en la gestión y realización de las actividades, con lo que se puede palpar el compromiso individual y colectivo.
ICES	Las decisiones se adoptan de manera colectiva en los diferentes espacios que configuran la experiencia. En el	Para cada instancia funciona el trabajo en equipo. No fue posible observar en el conjunto de	Se aprecia una gran capacidad de planeación, asegurada desde la rutina impuesta por el trabajo en el	El compromiso de los líderes es reconocido por toda la gente y se hace evidente en cada conversación.

	<p>ICES propiamente dicho, el colegio, hay las instancias académicas regulares, exigidas por la educación formal. Pero las decisiones políticas fundamentales se adoptan por mecanismos asamblearios; v.gr., lanzar un candidato a edil. Es reconocida la autoridad y el protagonismo de Leonidas y de otros dirigentes de mayor antigüedad.</p>	<p>la experiencia cómo funciona esto, ni qué tanto trabajo de equipo se da; se pudieron apreciar indicios acerca de ello en las entrevistas.</p>	<p>colegio, que de suyo exige una buena dosis de planeación. No se pudo comprobar si realizan planeación estratégica a algún nivel, pero la masa de actividad que desarrollan exige una gran capacidad de planeación.</p>	<p>Juega, además, papel importante en su propia autoimagen: ellos mismos no se conciben sin el compromiso que les liga a la comunidad.</p>
--	--	--	---	--

Tabla No. 3

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A esta altura de nuestro trabajo podemos ya adelantar algunas hipótesis con respecto a la pregunta que nos hemos formulado: ¿cuáles son las claves de la participación en las organizaciones comunitarias?.

Si nos remitimos a las diferencias encontradas en nuestras cuatro experiencias, podríamos pensar que el tamaño relativo debe ser una variable influyente, aun cuando no decisiva. Podría postularse la necesidad de una masa crítica de actividad, que permita la suficiente diversificación de los campos de acción como para que varias de las preocupaciones centrales de la población sean atendidas por la organización. En nuestras cuatro experiencias, sin embargo, el nivel de la participación y su permanencia parecen bastante parejas, a pesar del tamaño diferente de las organizaciones respectivas.

En relación con la antigüedad, como anotamos arriba, las cuatro tienen la misma antigüedad real. Así que pueden considerarse contemporáneas y participantes del mismo ambiente sociopolítico y sociocultural que han vivido el país y la ciudad en

las últimas tres décadas. Un lapso de tiempo suficientemente largo en términos de lo social, como para poder afirmar que, si mantienen hasta ahora un buen nivel de participación, se pueden catalogar como ejemplos exitosos en este campo.

Las tres constantes que parecen más relevantes como movilizadoras de la participación, son las que abordamos antes, es decir: el compromiso, la participación combinada interna y externa y la formación política. El compromiso de los líderes y el grupo base aparece como factor clave, pues genera confianza en la comunidad y se retroalimenta a sí mismo. La combinación de participación interna y externa parece una estrategia importante para fortalecer la autoimagen y ganar apoyo de la comunidad por medio de la obtención de resultados en las gestiones. La formación política provee al grupo de la capacidad de visión para asimilar los cambios debidos a la incidencia de factores macro.

Ahora bien, en relación con la distinción que propone Vargas (2000) con respecto a participación ciudadana (política) y participación comunitaria, las cuatro experiencias se concentran en la última, sin descartar la primera (Recordemos que para Vargas, la participación ciudadana tiene una connotación política y es la que se ejerce principalmente por medio del voto. En cambio, la participación comunitaria es la que permite a las comunidades ocuparse de su propio desarrollo y tiene connotación más civilista). Sin embargo, la intensidad y continuidad con la que abordan la primera sí entraña diferencias notables, pues mientras para Chiminigagua esa participación es permanente y uno de los principales ejes de su accionar, para las demás es transitoria y solo un eje complementario de su actividad. De manera que no encontraríamos evidencias serias en relación a la diferencia que pudiera hacer este nivel de participación; ello requeriría por lo visto, de estudios más amplios. Porque puede decirse a partir de nuestros hallazgos: a Chiminigagua le va divinamente en la combinación que hacen de presencia política en espacios de representación combinada con la participación comunitaria; al ICES, a Esperanza de Vivir y a Cuyeca a Opsun les va muy bien con la

combinación esporádica y en época electoral que hacen de la participación política, teniendo como eje central la participación comunitaria. De todos modos, hay que reconocer que la mayor expansión del trabajo de Chiminigagua se ha dado en los últimos seis u ocho años, al parecer desde el momento en que eligieron a su representante a la Cámara y al edil. No solo les ha dotado de mayores recursos el estar presentes en los organismos de representación, sino de un más amplio campo para conseguir información, construir alianzas e incidir en las políticas públicas: es lo que se destaca en las entrevistas realizadas a Hernando Parra y César Grande.

Por otra parte, a Chiminigagua le han aparecido nuevas necesidades y problemas con su surgimiento al ámbito político, pues se le ha generado una significativa resistencia y oposición en el sector de organizaciones comunitarias y culturales que no se siente incluido en su gestión. Habrá de verse cómo asumen el reto de ejercer como organización grande. Por el momento, parecen tener dificultades para legitimar su acción en el conjunto del movimiento popular y comunitario en Bosa, a pesar que han ganado influencia en otros sectores de la ciudad. Es posible que la no cabal comprensión de las exigencias que tiene la construcción de hegemonía (en términos de Antonio Gramsci), les esté creando dificultades.

En sentido contrario, al ICES le señalan algunos de sus amigos el peligro del estancamiento y el desperdicio que puede estar ocurriendo en relación con el aprovechamiento de su experiencia para expandir su influencia en espacios más amplios. Claro que no es fácil dar el paso; las dificultades que afronta Chiminigagua lo corroboran. Salir del marco en el que se ha desenvuelto la experiencia, en el que tuvo origen, puede ser percibido como un acto invasivo, expansionista, si no cuenta con una visión política clara y una pedagogía apropiada. Se requiere saber para qué, cuáles son los objetivos plausibles, y el cómo justificarlos ante propios y extraños.

Aun cuando con distintas combinaciones y diferentes intensidades, la convocatoria a la participación dentro de la organización, se refuerza claramente con la participación fuera de ella y, a su vez, ésta resulta fortalecida por la continuidad de la primera. La confianza en los líderes y en la organización se mantiene y refuerza con los resultados que se obtienen fuera; a su vez, estos resultados se hacen posibles cuando se constata por los agentes externos la fortaleza de la organización y la cohesión que le aporta la participación de sus afiliados.

El compromiso de los líderes es un factor clave de primer orden, lo reiteramos. La convocatoria en la cual la palabra está acompañada del ejemplo, es la más creíble. La autoridad que proporciona el trabajo comprometido es insustituible; no la reemplaza ningún título ni nombramiento. El testimonio del trabajo continuo, sacrificado, desinteresado, es más comprometedor en el momento de un llamamiento a la acción que todos los discursos que puedan ensayarse. Esto es así en las dinámicas comunitarias, donde la proximidad permite el conocimiento muy cercano de las personas. Es distinto, claro, en la acción política macro, en donde el marketing hace su cosecha, pues la distancia con el líder y la poca frecuencia de los contactos cercanos hacen que el público obtenga el conocimiento sobre él a través de imágenes construidas vía medios de comunicación. En lo comunitario opera el ejemplo y la imagen del líder se construye por los caminos del chisme (chisme como mecanismo de comunicación, no como malediciencia).

Ahora bien, puede preguntarse a esta altura: ¿qué origina el compromiso? Opera aquí lo de sentirse persona, aquella responsabilidad para con el Otro que nos refresca Agnes Heller, aquel realizarse en los Otros. Opera el sentido de trascendencia en el que se fundan las relaciones de tipo comunitario según Giner. Opera la participación como valor, como decisión personal en la definición de Sartori.

Es natural, claro, destacar lo que se observa a primera vista como motivación: el interés personal (la realización artística en Chiminigagua, la atención al hijo o hija con discapacidad en Esperanza de Vivir, la oferta de educación a niños del vecindario en Cuyeca a Opsun e ICES, lograr transformaciones sociales y políticas en todas ellas, ejercer el servicio al prójimo en términos de la Teología de la Liberación en el ICES). Todo lo cual se recubre con unas ideologías comunitaristas, políticas y sociales, que encontramos entremezcladas en los discursos de los líderes. Pero estos factores motivantes primarios tienen como trasfondo lo anotado atrás: la necesidad de trascendencia, la realización existencial como persona, la participación como forma valiosa de relación en sí misma. Es lo que pudimos constatar al conversar con los líderes y con la gente que recibe su influencia directa en estas experiencias.

La formación política se les aparece como una necesidad imperiosa en cuanto atraviesan el umbral de su acción propia y del territorio en donde se desenvuelven y se ven obligados a mirar lo que les rodea.

En primer lugar, la realización de las acciones iniciales y la satisfacción de unas primeras necesidades, genera en forma continua otras, lo que incrementa la demanda por recursos; al hacerse insuficientes los que dispone la comunidad y organización, hay que salir a buscarlos. Y ello habla de relaciones con agentes externos, uno de los cuales con frecuencia es el Estado. Así, se ven involucrados, quieran o no, en relaciones y manejos políticos. En segundo lugar, se dan cuenta que el discurso de lo social se queda corto si no se contextualiza, si se queda reducido al estrecho horizonte de su territorio. En tercer lugar, la motivación original en algunos de ellos estaba relacionada con utopías relativas al cambio social, a la lucha contra el sistema imperante. En cuarto lugar, la confrontación con el Estado en medio de la cual nacieron y sobrevivieron los primeros años, les legó el sentido de lo político alternativo o popular, que hoy les lleva a integrarse en opciones de izquierda política operantes en el país.

Estos son los jalones en la formación política que han atravesado estas experiencias y que les han permitido deducir la importancia de la educación en términos políticos para sus bases. Ella permanece como espacios informales y discontinuos en las experiencias, pero empieza a formalizarse en una escuela para tal fin en la estructura de trabajo que tiene Esperanza de Vivir.

Para contextualizar la cuestión, podría afirmarse también que la necesidad de formación política se alimentó del quiebre producido en los proyectos revolucionarios de los setentas y ochentas, debido por un lado, al desgaste sufrido por las propuestas armadas, que ponían el énfasis en las formas de lucha antes que en los objetivos concretos de la misma y, por el otro, de la disolución del campo socialista y la reversión de los Estados antes socialistas en Europa del Este al capitalismo. Se empezó a ver que los objetivos concretos de la movilización son importantes, que las transformaciones no pueden esperar hasta una hipotética toma del poder. Se adoptaron evaluaciones más complejas e integrales sobre el poder y la política y se vio la necesidad de propuestas que se propusieran crearlo o disputarlo a nivel local y producir transformaciones reformistas, en lugar del cambio súbito por vías revolucionarias que se iba alejando cada día más.

Este contexto ambiente se constituyó en espacio de aprendizaje que ayudó a llegar a las actuales nociones sobre la necesidad de la formación política en estas experiencias. Y el largo recorrido de los líderes y de las mismas experiencias, autoriza a pensar que es una conclusión bastante madura, aun cuando no encuentre todavía el camino de su implementación práctica en términos sistemáticos, como muchas otras cosas en las organizaciones comunitarias.

En relación con las claves de la participación sostenida, continua, en las organizaciones comunitarias, éstas son nuestras conclusiones básicas.

Compromiso de los dirigentes, participación combinada dentro y fuera y formación política: he aquí la trilogía que forma el eje fundamental en donde se sostiene.

En todo caso, creemos que no son desdeñables los otros elementos comunes y dispares encontrados. Las metodologías participativas para la toma de decisiones, en lugar de las estructuras formales de mando y ordeno; la permanencia de la dirección, que mantiene la continuidad de las políticas y planes y es garantía de estabilidad (aun cuando puede tener sus lados negativos en el estancamiento de las metodologías y el anquilosamiento de los objetivos); la vinculación a servicios educativos, que obliga a pensar en resultados de aprendizaje y a valorar lo pedagógico; la participación en redes (consecuencia o variante de la participación hacia afuera tratada anteriormente), que permite obtener información, concertar acciones de mayor alcance y hacer visible la experiencia propia. Todos son importantes a la hora de determinar las fuentes de donde se alimenta la participación continua en estas experiencias.

Los Modelos de Liderazgo

El liderazgo en estas experiencias es empoderante y motivador, lo hemos expuesto atrás. Es el liderazgo que construye organización sana en los términos de Lopera (1974), que reúne los valores y disposiciones exigidos por las comunidades y los transfiere a las personas a su alrededor. El liderazgo que deriva su carisma de la generosidad, el altruismo y la sencillez, en los términos de Deusdad (2003). El liderazgo colectivo en los sentidos que maneja Mondragón, de equipos definidos en torno a objetivos más o menos explícitos, pero también, al sentimiento y la emoción que produce dar de sí a los demás las propias capacidades y el trabajo esforzado, de forma gratuita como regla.

Es claro que no todo son virtudes y aun cuando ellas predominen, también se entremezclan malos ejemplos. Pero, en general, estas experiencias han logrado éxito y mantenido la continuidad en la participación durante largo tiempo, debido en buena medida a las cualidades de sus líderes.

Podemos, para apoyar nuestras afirmaciones, exponer en diadas las características de dos tipos antípodas de liderazgo, así:

Liderazgo Empoderante y democrático	Liderazgo Autocrático y Autoritario
Favorece y convoca la participación de las bases comunitarias.	Prefiere trabajar en solitario o solo con un pequeño grupo de auxiliares.
Consulta a las bases de la organización para la toma de decisiones	Prefiere tomar las decisiones por sí mismo y ante sí mismo y comunicarlas luego a las bases.
Expresa en su actividad los valores de honestidad, responsabilidad y sentido humanitario.	No presta atención a cultivar y manifestar los valores en su actividad.
Procura mantener informada de sus actividades y proyectos a la comunidad.	No se preocupa de informar a la comunidad y llega a considerar peligroso que ella maneje la información completa sobre sus actividades.
No rehuye las responsabilidades, pero no considera una catástrofe el ser reemplazado.	Se considera insustituible como líder de la organización y mira como enemigos a quienes propongan su reemplazo.
Promueve el surgimiento de nuevos líderes y propone actividades para formarlos.	Teme el surgimiento de nuevos líderes y llega a considerarlos una competencia peligrosa para su propio liderazgo.
Establece relaciones respetuosas y próximas con sus bases y la comunidad.	Establece relaciones distantes y conflictivas con sus bases y la comunidad.

Tabla No. 4

Creemos útil, de todos modos, la mayor precaución al proponer una lectura como ésta en blanco y negro. Así como vemos la utilidad expositiva que tiene esta antinomia entre líder empoderador y democrático y líder autocrático y autoritario, nos damos cuenta también de sus limitaciones y peligros. Es cierto que en esos términos se dan con frecuencia las virtudes y los defectos en los líderes y que, así

como podemos asignar con bastante aproximación las cualidades de la primera columna de la izquierda a los líderes de las cuatro experiencias analizadas y descritas, también podríamos encontrar líderes a los cuales pudiéramos en justicia asignar los defectos de la segunda columna. Sin embargo, no debemos olvidar que en la vida real las cosas no se presentan con esa claridad y que las distinciones a veces resultan difíciles. Porque un líder puede reunir en sí mismo varias de las cualidades y varios de los defectos y reflejarlos en su actividad de manera más o menos frecuente o alternativa. Y en un mismo momento o actividad pueden manifestarse tanto defectos como virtudes del líder, que es lo más frecuente, porque al fin y al cabo son seres falibles y no dioses o semidioses.

De lo que tratamos, entonces, es de establecer las características principales que reúnen los tipos básicos de líderes, lo que permitirá en evaluaciones más finas y en casos concretos, establecer los rasgos principales, así como las tendencias dominantes en los líderes.

Relación entre el tipo de organización e incidencia en la toma de decisiones en espacios locales

Estas organizaciones de tipo comunitario han demostrado una gran capacidad para incidir en espacios locales. Se desprende de las descripciones que presentamos acerca de las experiencias y también de nuestra observación directa.

En relación con su tamaño, Cuyeca a Opsun puede decirse que tiene una influencia notable en Ciudad Bolívar. Las opiniones de sus líderes son valoradas por las autoridades y por sus pares en las organizaciones, e influyen en espacios tan importantes como el Consejo Local de Cultura, movimientos juveniles y ecológicos. La incidencia del ICES, que no es tanto orgánica, como ideológica y moral, ha desbordado los límites locales; el reconocimiento a su experiencia educativa y a su modelo pedagógico es unánime a nivel distrital y nacional. El trabajo comunitario que realizan es un ejemplo reconocido en toda la localidad de

Ciudad Bolívar y más allá. La incidencia ganada en Bosa y a nivel distrital por Chiminigagua a través de su participación exitosa en espacios de representación política (JAL y Cámara de Representantes) es destacable. En las entrevistas nos expusieron los logros obtenidos, que se materializan en políticas públicas con la ley del teatro y en mayores asignaciones presupuestales para la cultura. Igualmente importante es la gravitación local, nacional e internacional que han logrado con su propuesta artística y cultural. La invasión cultural de Bosa es un evento movilizador y referente obligado para cualquier actor social en la localidad.

Finalmente, Esperanza de Vivir ha ganado una incidencia local y aún distrital muy significativa, pues participa e influye en las políticas públicas para discapacidad y adulto mayor y está vinculada a diversas redes comunitarias e interinstitucionales como Decidamos Ya y ha inspirado planes y programas para la discapacidad mental, que intentan ponerse en práctica de manera parcial por las autoridades distritales.

Sin embargo, no podría concluirse de nuestro estudio que hubiera una fuerte relación entre el tipo de organizaciones comunitarias estudiadas y su incidencia a nivel local, debido a que las organizaciones elegidas lo fueron con base en los criterios expuestos atrás, como que fueran experiencias de participación sostenida durante un tiempo apreciable y con reconocimiento a nivel local, lo cual nos delimitó la elección. Entonces, fueron descartadas otras organizaciones del mismo tipo, es decir, comunitarias, que no tuvieran esa experiencia de participación. Pero sí podría postularse que este tipo de organizaciones y experiencias tiene un potencial para tener incidencia a nivel local, dadas condiciones internas como un liderazgo empoderante y motivador y un nivel de integración participativa como el que hemos descrito en estas experiencias.

Elementos para un modelo de participación continuada en y de las organizaciones comunitarias

A esta altura de nuestras reflexiones, cabe la pregunta: ¿encontramos en verdad los elementos para un modelo de participación continuada en y de las organizaciones comunitarias, que nos propusimos buscar en nuestra investigación?

Y la respuesta es: no creemos que tanto como un modelo podamos presentar, pues las estrategias exitosas de participación pueden ser mucho más variadas que la pequeña muestra elegida (en relación con el universo de organizaciones comunitarias en Colombia, por ejemplo). Pero sí creemos que hay elementos constantes en estas cuatro experiencias que, contrastados con nuestra exploración teórica, pueden dar pistas importantes en esa dirección.

Deducimos al menos cinco elementos clave para una experiencia de participación continua o continuada en organizaciones comunitarias:

Primero	Organizaciones con definición territorial que va más allá de un barrio y, en lo posible, buscan alcances locales y distritales, sin perder su base de operaciones inicial, ni su relación estrecha con su comunidad de origen.
Segundo	Organizaciones capaces de trabajar en conjunto con otras, que forman redes o acuerdos de trabajo conjuntos, que aceptan sumar sus recursos a iniciativas de mayor alcance.
Tercero	Organizaciones que combinan la participación dentro y fuera, que mantienen una buena comunicación y convocatoria permanente a su interior y que no descuidan, sino refuerzan sin cesar sus relaciones externas.
Cuarto	Organizaciones que tienen un liderazgo empoderante y democrático, que se fundamenta en el estímulo a la participación de sus afiliados y de las comunidades respectivas, que mantiene información permanente sobre sus acciones y total transparencia en su comportamiento, que sabe trabajar en equipo y promueve consultas entre sus bases y definiciones colectivas con respecto a los asuntos que atañen a la comunidad.
Quinto	Organizaciones que prestan atención a la formación política de sus miembros, en relación con

	<p>sus derechos como ciudadanos, con la estructura y funcionamiento del Estado, con la comprensión del poder como un conjunto de relaciones en las que estamos inmersos y en las que, aún sin querer, participamos. Que ayude a cada individuo y grupo a ubicarse en su entorno y a adoptar decisiones razonadas y razonables con respecto a su participación en los asuntos públicos. Que les provea una perspectiva amplia para sus evaluaciones sobre la realidad y capacidad de incorporar de manera crítica la información que reciben por diversos medios.</p>
--	--

Tabla No. 5

Sin pretender agotar en esta síntesis los elementos de importancia para un modelo participativo en organizaciones comunitarias, sí creemos que los cinco anotados son muy importantes y que han sido decisivos en el éxito logrado por las cuatro experiencias de nuestro estudio. Ahora, tampoco son éstos los únicos elementos a destacar de las organizaciones y experiencias aludidas; son solo los que consideramos más relevantes con vistas a un modelo. En todo nuestro análisis pueden encontrarse otras enseñanzas muy importantes para el éxito en la participación y que podrían incluirse de modo complementario.

Recomendaciones

Nuestro estudio entrega elementos que permiten pensar en la enorme potencialidad que reposa en las organizaciones comunitarias, así como en el desperdicio que han hecho el Estado y la Sociedad, al no aprovecharlo en buena forma y, al contrario, desdeñarlas o perseguirlas bajo el manto de la lucha antisubversiva o pretender sencillamente su control y domesticación.

La pretensión de instrumentalizar las organizaciones comunitarias y las comunidades para que sirvan a la aplicación de políticas estándar de desarrollo, máxime si ellas no son definidas en nuestro país sino en centros de poder mundial, solo puede perjudicarlas, al dañar sus relaciones internas y hacerlas adalides de intereses extraños a su propia dinámica y razón de ser. El ejemplo lo tenemos en la Acción Comunal: en la medida en que se sujetó a normativas uniformes, establecidas para su constitución y funcionamiento desde los poderes

centrales del Estado, se convirtió en un aparato burocrático más y en coto de caza para las peores prácticas politiqueras y clientelistas.

Solo si conservan en un todo su capacidad de reflejar la cultura, intereses y expectativas de las comunidades de donde han emanado, podrán las organizaciones comunitarias mantener fresca su imagen e intacto su vigor. Y solo así podrán jugar un papel destacado en el mejoramiento del nivel de vida de sus asociados y de los conglomerados humanos y territoriales de los cuales hacen parte.

Es cierto que una cierta ayuda no les cae mal. Pero una ayuda que parta de respetar sus dinámicas, estructuras y planes propios, tendiente solo a fortalecerlos y ampliarlos, en lugar de modificarlos o sustituirlos. Las organizaciones necesitan puntos de apoyo y recursos que les permitan fortalecer sus instrumentos de acción. Están urgidas, ante todo, de mejores medios para la comunicación interna y externa y de conocimientos acrecentados sobre las dinámicas sociales y políticas a nivel macro. Requieren capacidades administrativas y de gestión incrementadas y de nuevas normas que les faciliten la contratación con el Estado.

En estos sentidos, queremos dejar punteadas algunas recomendaciones que nos sugiere la reflexión realizada.

1. El Estado a sus diversos niveles debe incluir en sus planes y presupuestos líneas de apoyo a las organizaciones comunitarias, que se apliquen con criterios claros y transparentes y que no les obliguen a cambiar sus dinámicas básicas. Pueden ser en dirección a la adquisición de mayores conocimientos e información; a dotaciones tecnológicas; a la adquisición de nuevas metodologías para el trabajo; a la adquisición de asesoría profesional.
2. El Estado a todos sus niveles debe flexibilizar las normas de contratación para permitir a las organizaciones comunitarias acceder a la ejecución de

recursos de inversión y/o a la ejecución de proyectos sociales y comunitarios.

3. Las organizaciones deben fortalecer el ejercicio colectivo de liderazgo y estimular de manera decidida y planeada el surgimiento y la formación de nuevos líderes.
4. Las organizaciones deben fortalecer y volver sistemática la formación política de sus miembros.
5. Deben aprender a combinar de manera sistemática las lógicas asociativas y comunitarias. Deben valorar tanto los proyectos, la gestión externa y la eficacia en dicha gestión, como las comunicaciones y la gestión interna, los factores emocionales y afectivos y los referentes que generan o fortalecen identidades.
6. Deben fortalecer sin cesar su autonomía y capacidad de autodecisión, a la par que multiplican sus relaciones externas y crece su disposición para la asociación con otros en iniciativas cada vez más abarcadoras. Autonomía no quiere decir aislamiento. Pero la asociación con otros no puede implicar la renuncia a las dinámicas y definiciones propias. Una organización autónoma es la que puede aportar ideas y recursos en acuerdos de amplio impacto que involucren a varios actores a la vez.
7. Las organizaciones deben adquirir procedimientos y medios modernos (en referencia a tecnologías actualizadas) para su gestión interna y externa, deben adoptar las tecnologías blandas y duras que estén a su alcance, para hacer más eficaz su acción. Pero, al hacerlo, no deben olvidar sus orígenes, ni renunciar a las relaciones cálidas y directas que fortalezcan la unidad y el sentido de pertenencia a su interior. Deben alimentar de continuo las relaciones solidarias y la atención a las necesidades particulares de sus miembros.

BIBLIOGRAFÍA

1. ANDER- EGG, Ezequiel. Metodología y Práctica del Desarrollo de la Comunidad. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, 1998.
2. BARÓ, Ignacio Martín. Acción e Ideología. San Salvador: ediciones UCA, 1997.
3. BAUMAN, Zigmunt. Comunidad. En busca de seguridad en un mundo hostil. Madrid: Siglo XXI, 2003.
4. BRONSTEIN, Víctor, GAILLARD, Juan Carlos y PISCITELLI, Alejandro. En: DELGADO, Juan Manuel y GUTIÉRREZ, Juan. Compiladores. Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales. Madrid: Ed. Síntesis, S. A., 1999.
5. CAHÍAN, Adolfo. Las organizaciones no gubernamentales: La participación ciudadana. El liderazgo comunitario. Buenos Aires: ediciones La Roca, 2004.

6. CONVENIO CORPORACIÓN TALIBER, RED DE SOLIDARIDAD SOCIAL y PROGRAMA PARA LA REINSERCIÓN. El barrio: un encuentro de regiones. Bogotá: difundir, 1997.77p.
7. _____. Potosí- la isla: historia de una lucha, segundo encuentro regional. Bogotá: Difundir. 95p.
8. DE SOUSA SANTOS, Boaventura. La Caída del Ángelus Novas. Ediciones Antropos. Bogotá, 2003.
9. DEUSDAD, Blanca: El concepto de liderazgo político carismático: populismo e identidades. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela, 2003. En Redalyc Hemeroteca científica en línea www.redalyc.com
10. ESTRADA S, Marco. Participación política: actores colectivos. México: Plaza y Valdés, 1995. 179p.
11. FALS BORDA, Orlando, Compilador. Participación Popular: retos del futuro. Bogotá: ICFES, IEPRI, Colciencias, 1998.
12. FORCADELL MARTÍNEZ, Francisco Javier: Democracia, Cooperación y Éxito: Implicaciones Prácticas del Caso Mondragón. En Universidad Business Review. Grupo Recoletos Comunicación. ISSN (versión impresa): 1698- 5117. España. En Red AL y C. La Hemeroteca en Línea. www.redalyc.org.
13. FREUD, Sigmund. Psicología de las masas. Madrid: Alianza editorial,1997, 212p.
14. FREUD, Sigmund. Tótem y Tabú. Ediciones Drake, Medellín, 1.998.
15. GINER, Salvador: Comunidades Sociales Adultas. México: editorial Alambra Mexicana, S. A., 1.983.
16. GONZÁLEZ, Esperanza y VELÁSQUEZ, Fabio. ¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?. Bogotá: Fundación Corona, 2003.455p.
17. GONZÁLEZ TERREROS, María Cristina. Escuela y comunidad: Historia de organización comunitaria en Potosí- Jerusalén. Bogotá: ediciones Desde Abajo, 2002.110p.

- 18.LINDHOLM, Charles. Carisma: análisis del fenómeno carismático y su relación con la conducta humana y los cambios sociales. Barcelona: gedisa, 1992.
- 19.LOPERA, Jaime. Desarrollo Organizacional y Participación. Colección Fondo de Cultura Organizacional. Bogotá: editorial Tierra Firme., 1974.
- 20.MAX NEEF, Manfred. Desarrollo a Escala Humana. Cepaur- Fundación Dag Hammarskjöld. Medellín: edición Proyecto 20 Editores, 2000.
- 21.MELUCCI, Alberto. Acción Colectiva, Vida Cotidiana y Democracia. El Colegio de México. México: Centro de Estudios Sociológicos., 2002.
- 22.MONCAYO, Héctor León. Una lectura crítica del discurso de los actores populares. Bogotá: editor: Planeta Paz. 2001.
- 23.NATERA, Antonio. El liderazgo político en la sociedad moderna. Madrid: centro de estudios políticos y constitucionales, 2001. 208p.
- 24.PARCOMÚN y DIAKONÍA. Enlaces y rupturas: experiencias de participación representativas de una década en Colombia. Bogotá: Parcomún, 2002.280p.
- 25.PLIEGO CARRASCO, Fernando. Participación comunitaria y cambio social. México: Plaza y Valdez, 2000.317p.
- 26.RUÍZ, Violeta. Organizaciones comunitarias y gestión asociada: una estrategia para el desarrollo de ciudadanía emancipada. Buenos Aires: Paidós, 2004.165p.
- 27.SALAZAR, Alonso: Estudio de Caso: Historia de los Centros de Desarrollo Local Picacho con Futuro de Medellín y Celodije de Bogotá. Fundación Social, 2003
- 28.SÁNCHEZ HERRERA, Javier: Líderes y Elites. Reflexión Política. Universidad Autónoma de Bucaramanga.2004. reflepol@bumanga.unab.edu.co COLOMBIA. En Redalyc. La Hemeroteca científica en línea www.redalyc.com
- 29.SÁNCHEZ, José Fernando y RODRÍGUEZ CAPORALLI, Enrique. Individuo, grupo y representación social. Editorial UNAD, 1999.

- 30.SARTORI, Giovanni. Qué es la Democracia? Altamir ediciones. Bogotá, 1.994.
- 31.SCHAVARSTEIN, Leonardo. Psicología Social de las Organizaciones. Quilmas, Argentina: editorial Paidós., 2001.
- 32.SIERRA, Juan. En Acercando el Mundo. Criterios y estrategias para el fortalecimiento de las Organizaciones comunitarias. Medellín, 1.999.
- 33.VARGAS VELÁSQUEZ, Alejo. Participación Social. Una mirada crítica. Almudena Editores. Bogotá, 2000.
- 34.VELAZQUÉZ, Fabio. Ciudad y participación. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 1997.202p.
- 35.WEBER, Max. Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva. México D.F: fondo de cultura económica, 1883. 1237p.