



Empresa y comunidad en la construcción de institucionalidad y ciudadanía

VIII Foro Internacional RedEAmérica

FIR 2016

Medellín, Colombia

MEMORIAS



ISBN 978-958-57351-6-3

> Alianzas para la construcción de ciudadanía

MARIBEL GUTIÉRREZ

CAICEDO GONZÁLEZ

MARÍA VIRGINIA DEL RISCO

ANA BEATRIZ ROTH

CLAUDIO GIOMI, *MODERADOR*



Alianzas para la construcción de ciudadanía

MESA DE TRABAJO

MODERADOR:

Claudio Giomi¹, *Gerente Corporativo de Sustentabilidad del Grupo Arcor.*

CASOS:

Caso Fundación Terpel, Maribel Gutiérrez, *Jefe de Programas de Educación de la Fundación, Colombia.*

Caso Fundación Caicedo González Riopaila-Castilla, María Virginia del Risco, *Directora Social de la Fundación, Colombia.*

Caso Fundación Otacilio Coser, Ana Beatriz Roth², *Superintendente de la Fundación, Brasil.*

“Cómo el sector empresarial puede hacer sinergias, alianzas, generar procesos articulados para promover y acompañar a las comunidades a desarrollarse de manera integral.”

MODERADOR: En este espacio vamos a reflexionar sobre cómo el sector empresarial puede hacer sinergias, alianzas, generar procesos articulados para promover y acompañar a las comunidades a desarrollarse de manera integral. Nos vamos a preguntar qué papel tiene que asumir la empresa y cómo pueden promover este tipo de alianzas, en donde además



¹ Abogado, licenciado en Trabajo Social, especialista en Administración Municipal y Desarrollo Local, con posgrado en Formación Gerencial. Gerente de la Fundación Arcor (2000-2006) y Gerente Corporativo de RSE de la misma fundación (2006 – 2010). Ex Presidente de la Junta Directiva de RedAmérica.

² Arquitecta con maestría en Tecnología de Arquitectura de la Universidad de São Paulo. Desde 1998 coordinó, estructuró y apoyó diversas instituciones que trabajan en educación y el desarrollo de las comunidades. Desde 2007 es superintendente de FOCO, Fundación Otacilio Coser y en nombre del Nodo de Brasil fue responsable del Fondo Iniciativa Común. Es consejera de la Federación de Fundaciones y Asociaciones de Espíritu Santo, FUNDAES.

de actores protagónicos les cabe la tarea de promover el desarrollo de sus comunidades en entornos donde pueda crear condiciones de sostenibilidad.

Trabajaremos sobre cuáles son los dilemas, los obstáculos, los aprendizajes y los desafíos que se tienen. Primero les voy a pedir a las panelistas que presenten el caso que desarrollarán.

ANA ROTH: La Fundación Otacilio Coser actúa en dos regiones. Una en el estado de Espírito Santo, en la ciudad de Vila Velha y en Sao Paulo. En las dos regiones trabajamos con escuelas de la red pública, donde hacemos no exactamente una alianza, pero sí un trabajo de generar capital social. También en Vila Velha tenemos una actuación en una región que se llama Bacia do río Aribiri, próxima a una de las empresas del Grupo Coimex. En esta región actuamos hace 14 años.

MARÍA VIRGINA DEL RISCO: La Fundación Caicedo González Riopaila-Castilla tiene origen en una empresa familiar que hace 59 años opera en el Valle del Cauca, suroccidente de Colombia. La fundación está articulada a la estrategia de sostenibilidad de la empresa y trabaja por el desarrollo local de los entornos donde la empresa impacta con sus operaciones, en 35 municipios y en torno a tres ejes principales: educación, seguridad alimentaria y nutrición, desarrollo económico y competitivo en estos municipios.

MARIBEL GUTIÉRREZ: La Fundación es la estrategia de responsabilidad social más importante que tiene la Organización Terpel, empresa que se dedica a la distribución de combustible y la producción de lubricantes en toda Colombia. La Fundación Terpel se orienta básicamente a mejorar la calidad de la educación.

Nuestro marco de acción está orientado a hacer aportes en el desarrollo de competencias básicas en matemáticas y lenguaje, pero también a fortalecer las habilidades y competencias necesarias para desarrollar liderazgos.

Trabajamos básicamente con tres programas. Uno es *Escuelas que Aprenden*, centrado en hacer un aporte a la reflexión y al cambio de la pedagogía pero también a fortalecer la institución educativa de manera que los niños tengan mejores oportunidades de aprendizaje. Lo mismo sucede con el programa *El líder en mí*, que está enfocado en desarrollar en los estudiantes y en los docentes y directivos docentes los siete hábitos de la gente altamente efectiva.

Por último, tenemos un proyecto que está enfocado a desarrollar en los niños la idea de que pueden agenciar el cambio, ser sujetos activos de la transformación de las condiciones y de las realidades que los pueden estar limitando. Se llama *Diseña el Cambio*.

MODERADOR: La primera idea que quisiera que ustedes compartan es, visto desde el sector privado ¿cuál sería el rol de la inversión social para crear condiciones de ciudadanía? ¿Hay que promover ciudadanía, formar para la ciudadanía, construir ciudadanía?

MARÍA VIRGINA DEL RISCO: La inversión social privada es la estrategia a través de la cual la empresa que aporta a nuestra fundación despliega su política de sostenibilidad en los territorios donde opera. Lo hace en función de la mitigación de impactos y la gestión de los riesgos, y estamos convencidos de que nuestro papel está en la construcción de ciudadanía. Eso implica que hay que reconocerse y pensarse en el territorio como un actor clave, que construye y aporta en función del desarrollo de ese territorio.

Asumimos un enfoque de derechos pero también un enfoque territorial, donde tenemos que ver qué nos está ofreciendo el entorno para poder capitalizarlo y desarrollarlo y cómo podemos entrar a profundizar en la democracia desde el rol del sector privado, reconociendo al Estado como el garante que asume un rol protagónico y desde el sector privado lo que hacemos es promover la interacción de todos los actores para que construyan sus propias apuestas de desarrollo.

ANA ROTH: En la región de Vila Velha estamos formando una alianza orientada a lograr un sistema de aprendizaje conjunto. Creemos que tenemos que construir conjuntamente, somos actores diferenciados.

En Vila Velha comenzamos a trabajar con empresas que no son del grupo Coimex -una de las empresas hace parte del grupo pero otras dos solo comparten el mismo territorio, pero los invitamos a construir un conocimiento conjunto.

Al comienzo fue muy difícil porque buscamos que en las comunidades los líderes trabajen en conjunto pero nosotros mismos no sabemos hacerlo. Entonces es muy claro para mí que estamos construyendo una ciudadanía no sólo para los líderes comunitarios sino también para los empresarios.

MARIBEL GUTIÉRREZ: Nosotros siempre nos aproximamos a las realidades sociales pensando en generar capacidades en las comunidades. Nuestro enfoque siempre apunta a cómo hacer

para que estas comunidades se reconozcan, se empoderen, apropien los conocimientos y las competencias que les van a permitir desarrollar una ciudadanía plena, proteger el medio ambiente y construir un tejido social. Esto lo hacemos desde las aulas escolares.

Hay que reconocerse y pensarse
en el territorio como un actor
clave, que construye

Nosotros nos centramos en la propuesta de Delors que habla de los cuatro pilares básicos de la educación que tienen que ver con enseñar a ser, aprender a conocer y que las personas puedan usar ese conocimiento adquirido para su vida práctica. También enseñar a relacionarse, a convivir con el otro. Y lo más importante también es que ellos aprendan a hacer con los conocimientos que tienen o adquieren. En ese orden de ideas los programas de la Fundación, como por ejemplo *Escuelas que Aprenden*, buscan crear ambientes de aprendizaje innovadores, que de alguna forma les permita acceder a los conocimientos de una manera sencilla pero que también les ayude a pensar de manera lógica, para que puedan resolver los problemas cotidianos.

Desde el punto de vista de *El líder en mí*, los siete hábitos están enfocados todos a promover esas competencias blandas que son tan necesarias para el desarrollo integral del individuo. Si bien lo cognoscitivo aporta mucho más y es una preocupación mucho más fuerte, también es muy importante cómo manejar y entender las emociones, de manera que permitan construir un diálogo con el otro.

Por el lado del programa *Diseña el Cambio*, al niño se le está ayudando a identificar una situación que a él y a su entorno le resulta difícil, para que desde ahí construya un plan de acción con el apoyo de sus docentes. De alguna forma el rol de la escuela es facilitar ese empoderamiento de los niños. A partir de la construcción de ese plan de acción empiezan a ver cuáles son las entidades del Estado, cuáles son las redes de apoyo que los pueden ayudar a sacar adelante ese pequeño proyecto. Estamos haciendo que los estudiantes reconozcan las instituciones, las respeten, las valoren y también rindan cuentas a las instituciones.

Estamos siempre pensando en cómo logramos potenciar el desarrollo de las personas, cómo desarrollamos capacidades, para que eso que se adquiere y se práctica, la ciudadanía, se mantenga a lo largo del tiempo.

MODERADOR: Me gustaría preguntar cómo visualizan el papel de las alianzas, cuáles son aquellas condiciones o factores a tener en cuenta, quiénes son los actores que deben estar

necesariamente en un proceso de alianzas para el desarrollo de una comunidad. Y preguntaría también cuáles son los factores, las claves para pensar qué sería necesario tener en cuenta.

MARIBEL GUTIÉRREZ: Lo primero son los beneficiarios, a quién va dirigida la acción. En este caso tiene que ver con los estudiantes, los padres de familia, las instituciones educativas entendidas como la comunidad que las conforma. Y también tiene que ver con las Secretarías de Educación, nosotros creemos que la alianza con el Estado es fundamental. Lo primero es mirar de qué manera el proyecto se inserta y apoya un plan de desarrollo educativo regional para garantizar que seamos consistentes con lo que realmente necesita la región en términos de educación.

Nosotros, por ejemplo, como fundación de segundo piso no hacemos una intervención directa sino a través de un aliado con el que definimos cuáles son las expectativas frente al proceso, las metodologías, la orientación con la que ellos van actuar en el terreno. Y además de los aliados también hay que hacer una lectura de los grupos de interés que pueden estar involucrados en el proceso.

Nosotros comenzamos *Escuelas que Aprenden* con una alianza muy fuerte y muy enriquecedora con la Fundación Promigas, en donde sumamos no solamente recursos económicos sino también recursos técnicos que nos permiten llegar a más instituciones, profundizar en diversos aspectos y crear planes de sostenibilidad orientados a generar redes de maestros, que podemos seguir ampliando, con una plataforma web que va a permitir la circulación del conocimiento y el intercambio de experiencias para que el proyecto se mantenga.

Y queremos que sea la misma Secretaría de Educación la que se apropie del programa, para que en lo posible logren articularlo en la política pública de modo que la ciudad se vea beneficiada con el proyecto.

MARÍA VIRGINA DEL RISCO: Los actores y los principios con los cuales se debe conformar una alianza dependen del grado y la naturaleza de complementariedad o de colaboración entre los aliados y el alcance al que se espera llegar.

Lo que se pretende es generar condiciones institucionales en los territorios para que, por ejemplo, un tema de educación de calidad se pueda desplegar a nivel de las instituciones educativas públicas; estaríamos hablando del Estado como rector, orientador y decisor de todos los temas del derecho a la educación.

También tendrían que estar otros aliados del sector social privado o del público que, por supuesto, deban compartir intereses con nosotros. Nosotros nos hemos aliado con el Gobierno Nacional, el Ministerio de Educación, el Departamento Nacional de Planeación y los tres gobiernos locales, pero también con las instituciones educativas que están presentes en ese territorio, en una apuesta por el mejoramiento de las condiciones de la infraestructura educativa pública, donde el rol del sector privado está en poner sobre la mesa unos elementos, unas herramientas y unos mecanismos para que esas condiciones de la infraestructura pública sean analizadas, debatidas, y todos los actores responsables de garantizar el derecho a la educación definan y prioricen cuáles son los asuntos en los cuales tienen que focalizar la inversión.

Y eso lo estamos pensando en un ejercicio más de estrategia de largo plazo, del mejoramiento en una apuesta de calidad educativa. Pero si el ejercicio tiene un ámbito mucho más local, con un foco mucho más de mediano plazo, donde el trabajo se va a hacer a nivel micro, pues por supuesto los aliados allí son otros.

En ese caso entraría la academia, las mismas instituciones educativas y también las organizaciones y actores claves del territorio. En este caso presentamos una alianza que se promueve desde el Sistema Regional de Responsabilidad Social en función de ampliar las oportunidades de acceso a la educación superior, donde las instituciones de la educación media tienen que dialogar con las de la educación superior; tenemos que dialogar con los alcaldes, con los entes territoriales, con el Gobierno Nacional y con los actores que están en ese territorio, las instituciones, las pequeñas y medianas empresas en función de definir cuáles son esas ofertas programáticas y esas condiciones para que la educación superior pueda llegar.

El mensaje es que las alianzas se construyen con los actores dependiendo de los ámbitos, de las estrategias —si son de mediano o largo plazo—, del alcance y del rol al cual quiera llegar la empresa, pero siempre definiendo claramente cuál es el de cada uno de los actores, cuál es su alcance y cuál su responsabilidad.

Estamos siempre pensando en cómo logramos potenciar el desarrollo de las personas, cómo desarrollamos capacidades, para que eso que se adquiere y se práctica, la ciudadanía, se mantenga a lo largo del tiempo.

ANA ROTH: En cuanto a los actores; creo que tenemos que involucrar todos los interesados en el tema a tratar. Se comienza muchas veces con los líderes comunitarios o con los maestros y los niños. Y después se va involucrando a los padres, a otros actores gubernamentales, voluntarios. En una región como Vila Velha, con cierta madurez en los líderes comunitarios, se puede ir un poco más adelante; buscar otras personas, otros líderes que en un primer momento puedan no sentirse muy conectados.

Creo que tenemos que involucrar a todos los que tienen interés. Pero tenemos también que tener conciencia de que, como en Vila Velha, las agencias gubernamentales ven la degradación del medio ambiente (que es el tema que trabajamos allí) de una forma muy diferente de la población local. Incluso la empresa y la fundación tienen miradas diversas. Eso no es un problema porque esas miradas pueden ser complementarias, pero a veces es necesario trabajar primero un sentido de corresponsabilidad y de respeto a las otras posiciones. Esa es una de las claves.

En cuatro años de proceso el primero lo dedicamos a eso. El segundo a la planeación; el tercero a que se den cuenta que con herramientas lúdicas pueden dar cuenta de desafíos muy complejos. En el cuarto año les pedimos sólo que miren sus indicadores, que miren cómo el gobierno clasifica su escuela en relación a las otras. Y se dan cuenta de lo que tienen que hacer y lo hacen. Porque ya hay una alianza entre los maestros, los niños, los familiares y los voluntarios. Entonces, creo que es necesario dar un tiempo para que crezca ese respeto mutuo, esa corresponsabilidad, esa noción de que en cualquier problema que tenemos que enfrentar hay que buscar cuál es nuestro rol, no el del otro. El otro va a encontrar el suyo, yo tengo que saber cuál es el mío.

PARTICIPANTE (DEBE SER MARIBEL GUTIÉRREZ): Cuando uno construye una relación de tres tiene que tener de base una confianza muy fuerte. Y la confianza se basa en el reconocimiento que tengo de la experticia y la capacidad de los aliados; pero también en la integridad que les reconozco.

Nuestros proyectos van muy enmarcados siempre en un proceso de acompañamiento, de manera que el especialista en el tema va a la institución, reflexiona y construye con ellos, les da orientaciones. Pero finalmente está de base ese respeto por el saber del otro. Otro principio clave es respetar los saberes que ellos tienen, sus estrategias y ayudarles a ponerlas en blanco y negro.

Por otro lado la equidad y la igualdad son claves. Es preciso llegar a todos los niños que necesitan mejores oportunidades. Hacemos un análisis con la Secretaría de Educación para ver cuáles son las instituciones que tienen más bajo logro o que tienen más dificultades en el tema de gestión escolar para poder determinar cómo se va a apoyar con el proyecto ese fortalecimiento en la dirección y en la gestión académica.

Fundamental también el compromiso. ¿Esto qué significa? Que cada uno de los aliados es consciente de que va a poner lo mejor de lo que tiene para poder lograr el desarrollo de los estudiantes y los docentes.

La oportunidad también es importante. Que el proyecto llegue en el momento en que se necesite y para el tema que se está necesitando. Es una preocupación creciente el cómo hacer que los estudiantes tengan mejores desempeños en lo académico pero también en lo personal. Están viviendo en contextos difíciles, en donde la violencia es el único diálogo que encuentran a veces para poder resolver las dificultades. Entonces la pregunta es: ¿Con qué proyecto y con qué estrategia le apuntamos a que ese problema se trabaje y se resuelva?

MODERADOR: Para generar entornos sostenibles es importante que exista este concepto de ciudadanía, que la ciudadanía no es un proceso dado, que hay que favorecerlo, que hay que alentarlos, que hay que desarrollarlo. Y las alianzas son ámbitos naturales donde uno puede favorecer experiencias de ejercicio de ciudadanía, de articulación de actores.

Quisiera ahora preguntar cuáles son algunas de las condiciones que favorecen o dificultan que estas cosas ocurran. ¿Qué hace que estos actores se articulen y que se den estas condiciones?

ANA ROTH: Primero, creo que es muy importante reconocer que actores como los líderes comunitarios, las familias, son voluntarios, están en este proceso sin ningún sueldo, a diferencia del personal de las empresas, las fundaciones, el gobierno. Es importante reconocer el esfuerzo de la comunidad para estar en el proceso. Por supuesto es su vida, pero tenemos que ser muy respetuosos con su tiempo. Eso es lo primero.

Las alianzas se construyen con los actores dependiendo de los ámbitos, de las estrategias del alcance y del rol al cual quiera llegar la empresa

Creo que tenemos que ser transparentes. No es posible tener agendas ocultas. Una comunidad que se siente engañada no volverá a la mesa de negociación fácilmente. Tuvimos un problema enorme con una institución intermediaria que trabajaba para nosotros en Vila Velha. Ellos tenían una agenda oculta y perdimos cuatro o cinco años recuperando esa comunidad. No se puede tener agenda oculta, se tiene que respetar a los líderes, las comunidades, las familias.

La empatía, la confianza, la transparencia son fundamentales.

PARTICIPANTE: Hay varias condiciones que pueden impulsar o de alguna manera afectar las alianzas en función de la ciudadanía.

Una de ellas es que las estrategias y la forma como se implementan deben ser coherentes, prácticas y ajustarse a los contextos. Aquí me refiero específicamente a que no hay una fórmula ni una receta única con la cual se pueda abordar la solución de un problema, así el problema sea el mismo en los diferentes territorios. La clave de actuación la da el contexto.

Hay que pensar cómo ponemos en sintonía los distintos modelos de desarrollo que están presentes en ese contexto. Hay territorios donde se comparten modelos de desarrollo diferentes. Los campesinos tienen un modelo completamente distinto al de los indígenas y al de la gran industria. El tema está en cómo ponemos a conversar esos distintos modelos y cómo encontrar, entre todos, una propuesta coherente y práctica para todos. No es un tema fácil.

La otra condición importante está asociada con la forma en que la sociedad gestiona o resuelve sus conflictos. Cuando las interacciones sociales están marcadas por la violencia o el conflicto como mecanismo para resolver las diferencias tiene que haber un o unos actores que entren a construir consensos a partir de las diferencias. Porque cuando esos consensos, posturas, diferencias, no se ponen sobre la mesa y no se resuelven allí, van a salir a lo largo de la alianza y a generar conflictos mucho más grandes en la construcción de ciudadanía.

Un tercer tema está relacionado con la capacidad del Estado para dinamizar y liderar los temas que le competen en cuanto a garantía de derechos. Aquí me refiero a las limitaciones técnicas, de recursos, o legales que pudiera tener el Estado en ese rol y en ese ejercicio. Eso puede afectar claramente un ejercicio de construcción de ciudadanía y ni qué decirlo de una alianza con actores del sector privado, de las comunidades, del sector social.

La construcción de ciudadanía también nos tiene que llevar al tema de desarrollo humano, en términos de ampliar las libertades y las capacidades de los ciudadanos para poder decidir la vida que quieren vivir. Y si esos ciudadanos, por ejemplo, sufren de exclusión social por diferentes razones, un poco también las alianzas tienen que ir en función de resolver las causas que generan esa exclusión social y esa desigualdad.

Aquí viene un dilema y es cómo hacemos que esos ciudadanos o esas organizaciones puedan dialogar de manera informada, cualificada, técnica, poniendo sus intereses y sus asuntos sobre la mesa y que los demás actores también tengan la capacidad de construir con ellos y no que porque haya poder o haya influencia de cualquier tipo pues simplemente decidan excluir a esas personas que tienen muchas más limitaciones, porque resulta más fácil promover la ciudadanía con los que sí están en sintonía con nuestra apuesta.

La oportunidad también es importante. Que el proyecto llegue en el momento en que se necesite y para el tema que se está necesitando.

MODERADOR: Bueno, la idea es abrir un poco el diálogo para que todos participemos. Acá no estamos hablando de cualquier alianza. Hablamos de alianza para construir ciudadanía: ¿Cuáles serían elementos diferenciadores de las alianzas para construir ciudadanía? ¿Qué cosas deberíamos plantear?

MARCELA TEJEIRA: Buenas tardes. Yo vengo de Panamá y tengo el privilegio de haber desarrollado, hace tres años, un proyecto que se llama Derechos Humanos y Construcción de Ciudadanía Responsable. Trabajo para un grupo empresarial que cuenta con dos fundaciones. Una está enfocada en la educación y la otra en el acceso a la justicia para mujeres víctimas de violencia doméstica.

En los proyectos que me tocó apoyar a USAID percibí la gran necesidad de trabajar en estos temas, sobre todo porque venían las elecciones y había una juventud que estaba tan apática de lo que estaba pasando en el país que me tenía muy preocupada. Yo soy de la generación que vivió la dictadura de Manuel Antonio Noriega. Tuve una experiencia aterradora durante ese proceso electoral, porque fui jurado de mesa y recuerdo perfectamente cómo vinieron a robarse las urnas, personas de la dictadura. Y yo decía: esto se puede repetir, en nuestro país los jóvenes no están conscientes ni siquiera de nuestra historia.

En ese proceso desarrollamos el programa con seis módulos el primer año. Hoy en día tiene 14 módulos, vamos para la fase III. Me gustaría conocer si Terpel tiene este mismo programa en Panamá porque veo posibilidades.

Ya desarrollamos todo, tenemos la metodología, tenemos un blog, tenemos una escuela virtual; y trabajo con los voluntarios de la propia empresa. Tengo como 25 voluntarios entrenados en esta metodología. Yo trabajo para un grupo empresarial que tiene firma de abogados. Con ellos y el personal del banco, también del grupo, salimos en horas laborables a dar estas capacitaciones.

Me he aliado en un inicio con ONG con las que tenemos algunos fines en común, porque promueven la educación. Y posteriormente con algunas escuelas cuyos directores tienen un alto nivel de liderazgo. Creo que es esencial encontrar eso. Porque si no los proyectos se caen. En Panamá el Ministerio de Educación tiene una agenda en la cual lo importante es arreglar las escuelas; trabajar en el *hardware* y no en el *software*. Y no ven que tú no puedes sostener el *hardware* si no trabajas también en el desarrollo del capital humano y en lo que es el *software*.

Entonces, he estado tratando de hacer ese acercamiento al Ministerio de Educación, pero no les interesa en esta etapa porque ellos están enfocados en lo que ellos quieren. Entonces, estoy trabajando con empresas privadas que son clientes nuestras, que tienen programas de responsabilidad social; algunas que tienen programas que no están enfocados en educación sino en proyectos comunitarios que son muy complejos y que se han dado cuenta de la importancia de contar con programas de ciudadanía para empoderar a las comunidades.

Hemos desarrollado vídeos, hemos desarrollado todas las dinámicas con el talento de nuestros propios voluntarios. Ha sido una transformación; este proyecto es un proyecto único, que nos diferencia de lo que otras empresas están haciendo en Panamá. Y desarrolla ese sentido de pertenencia del colaborador dentro de la empresa; que cuando lo mides te das cuenta que ellos rotan menos, que se quedan, porque están tan comprometidos con estos programas que no se quieren ir para ninguna otra empresa.

PARTICIPANTE: Yo soy María Fernanda, de República Dominicana. Ustedes mencionaban ahorita que uno debía respetar el tiempo de los demás, la visión de los demás y tratar de incluir aquellas visiones que no eran tal cual la nuestra. Y tratar de encontrar el intermedio. Mi pregunta es si alguno de ustedes se ha encontrado con entes que en vez de aportar a la alianza destruyen la alianza o están en contra de ella. Incluso a veces entran a la alianza

para destruir y entonces uno no sabe cómo manejar esos personajes que tienen su doble agenda.

PARTICIPANTE: Efectivamente eso suele pasar cuando a un ejercicio de construcción de ciudadanía liderado por el Estado, y en este caso por los gobiernos locales, llegan actores de distinta naturaleza, de distintos ámbitos, con ideologías diversas. El reto está en cómo no pararse en la ideología o el interés de ese actor que está poniendo sobre la mesa su posición y su interés particular, sino dejar sobre la mesa, en el ejercicio, un interés común y un objetivo común. Es lo que nosotros llamamos el rayado de cancha. Es decir, en torno a qué nos vamos a unir, en torno a qué vamos a construir y cuáles son los principios que van a regir esta alianza. Cuando eso se deja claro desde el principio las ideologías van y vienen, los actores van y vienen, pero siempre está el objetivo que nos une.

Y buscamos no ser, en el sector privado, los que salimos a defender un objetivo u otro. Casi siempre dejamos que sean los demás actores los que defiendan su posición, los que planteen el objetivo de la alianza y finalmente nosotros lo que hacemos es entrar a reforzar el ejercicio. Porque, vuelvo y les digo, el rol de nosotros está en facilitar el diálogo y en la construcción de consensos inclusive a partir de las diferencias.

PARTICIPANTE (DEBE SER MARIBEL GUTIÉRREZ): En el proyecto *Escuelas que Aprenden* trabajamos el tema de ciudadanía con las escuelas de padres. Sobre todo para que ellos tomen conciencia de por qué fue creada la escuela de padres; ¿Ese escenario dentro de la institución educativa qué sentido tiene? ¿Por qué la ley faculta la escuela de padres? De manera que ellos sean los que definan su horizonte y su proyección.

Pero igualmente, por el lado de *Líder en mí*, lo más importante es cómo logramos que esas transformaciones que ocurren en los niños también las vivan los padres de familia. Y terminen viendo cómo su niño, ahora que tiene una meta, que es proactivo, que empieza a hablar de “Papá, hablemos de relación ganar-ganar para yo poder aprender y poder llevarme bien con mis hermanos”. Ellos van a empezando a decir: “Aquí hay un cambio que nosotros también tenemos que asumir”.

Una cosa que daña mucho la ciudadanía, me parece a mí, es mantener esa relación que fomenta la codependencia y el paternalismo. Un trabajo muy fuerte de las fundaciones em-

En Panamá el Ministerio de Educación tiene una agenda en la cual lo importante es trabajar en el *hardware* y no en el *software*.

presariales es lograr sensibilizar a la comunidad acerca de que la aproximación del sector privado a los temas sociales va más allá que donar y dar cosas. Es ofrecer el fortalecimiento técnico que se requiere. Y creo que es un trabajo que tenemos que hacerlo todos.

Las escuelas y las comunidades también tienen que ayudarnos a que los padres cambien esa mentalidad. Porque seguir creyendo que las empresas están para dar genera mucha más dependencia.

Con relación a la solicitud de Panamá decir que, por ahora, la Fundación Terpel está centrando todos sus esfuerzos en Colombia. Nosotros somos una parte de la responsabilidad social pero hay otro componente, dentro de la empresa, que se encarga de todo el tema de voluntariado.

MODERADOR: Siempre que hablamos de procesos de ciudadanía hablamos de empoderamiento. Y si hablamos de empoderamiento, de dar poder, alguien está dando poder y por lo tanto alguien está perdiendo poder. La pregunta es ¿Desde el sector privado, estamos convencidos de entregar poder? ¿Nos gusta? ¿Queremos empoderar a la gente?

PARTICIPANTE: Tenemos que cambiar la mentalidad de ser competitivos por la de ser una sociedad más cooperadora. La invitación hoy día es no tanto cómo logro subordinar o influenciar sino cómo logramos entre los dos comunicarnos y poder establecer acuerdos que nos beneficien a todos. O sea, está claramente visto que una relación de mutuo beneficio es mucho más potente que una relación competitiva. Me parece que ahí hay un cambio de posición frente a lo que es el poder.

PARTICIPANTE: Esta mañana hablábamos del poder como la capacidad para hacer las cosas. Entendido el poder desde esa definición estamos convencidos, al menos desde el sector privado que represento, que una de las estrategias que tenemos para desplegar la inversión social de la empresa es precisamente la generación de capacidades. Y eso es parte de lo que plantea RedAmérica en su enfoque de desarrollo de base. En la medida en que cada uno de los actores asume y desarrolla la capacidad para decidir frente al tema que quiere decidir y para poder cambiar lo que necesita cambiar, desde esa perspectiva estamos convencidos de que hay que facilitar el poder.

El poder entendido como desarrollar la capacidad en los demás para construir y transformar conjuntamente lo que tenemos que transformar. Porque es claro que la empresa es un actor que tiene un rol económico. Y para que se pueda transformar lo social en el territorio

tiene que generar esa capacidad en los demás para que desde su propia realidad se pueda transformar lo que hay que transformar.

PARTICIPANTE (BRASILEÑO): Pienso que si hablamos de corresponsabilidad, de ciudadanía, es porque hay un poder en las comunidades que muchas veces no está despierto, no está involucrado. Entonces sí creo que tenemos que producir un espacio para que este empoderamiento se dé. No somos nosotros los que los empoderamos, el poder está allá.

Creo que una contribución muy importante de las fundaciones y de las empresas es cualificar la demanda. Porque muchas veces la comunidad hace demandas que no son calificadas, entonces no van a ningún lugar; no hay progreso. Es en esa perspectiva que se entiende que no los empoderamos pero construimos un espacio para que se empoderen, y que este empoderamiento es corresponsable. Es un empoderamiento que trae la ciudadanía.

Tenemos que cambiar la
mentalidad de ser competitivos
por la de ser una sociedad más
cooperadora.

MODERADOR: Cuando hablamos de alianzas hablamos de articulación de actores. Y por lo tanto hablamos de actores en un espacio determinado, que se empoderan de una situación para resolver temas de interés común. Pero pareciera que una condición básica es que existan actores.

¿Están en condiciones nuestras comunidades de jugar este papel de actores? ¿Cuáles son las condiciones que tendríamos que dar para que realmente no sea un juego simplemente de temas, sino de actores articulándose en torno a la resolución de problemas comunes?

JUAN FELIPE LAVERDE: Buenos días, vengo de una fundación bananera en el Urabá antioqueño, que se llama Corbanacol.

Allá, en la región, hemos establecido que la primera condición que deben alcanzar las comunidades es que se identifiquen culturalmente. Porque en regiones que han sido colonizadas por diferentes culturas, como en el Urabá, donde llegó gente del interior y gente de la costa, el primer gran reto era que ellos se sintieran culturalmente identificados.

Y además territorialmente identificados. Porque sentían que la tierra de origen de sus padres era donde ellos se identificaban. No eran dolientes de su territorio. Fue un proceso

difícil, con encuentros culturales y deportivos y otras herramientas empezamos a construir ciudadanía. Vieron el por qué sí tenían algo por qué luchar, algo en qué construir.

El gran problema es identificar líderes, porque hay mucho falso líder. Muchas veces el verdadero líder no se atreve a emprender; no necesariamente son emprendedores. Ese tema de identificar los verdaderos líderes ha sido una lucha bien importante de las fundaciones empresariales. Y ahí está el éxito de las comunidades: identificar el gran líder. Identificar también el tipo de asociación donde puedan expresar la ciudadanía. No necesariamente tiene que ser una veeduría ciudadana o una junta de acción comunal. Digamos que el mecanismo y la identificación de líder yo creo que son bien importantes en el proceso.

PARTICIPANTE: Me atrevo a proponer que el ejercicio del derecho a la educación o de derechos fundamentales claves puede ser un muy buen vehículo para movilizar a esa población excluida. En la invitación para que ellos también propongan y construyan desde su realidad. La propuesta la planteo porque hace cuatro años, cuando se puso el tema de la educación de calidad en los territorios donde desplegamos la estrategia social de la empresa, nos quedamos sorprendidos de cómo a partir de la movilización de un tema de interés común para todos surgieron diferentes liderazgos en función de plantear propuestas que desde su propia realidad y desde su propia lógica deberían ser consideradas en el tema de educación.

Y es así como se van conformando otro tipo de espacios un poco en función de lo que tú planteas que no necesariamente son veedurías, ni son los espacios o los mecanismos que plantea la Constitución de Colombia, sino otro tipo de espacios que van cobrando vida en el territorio a partir de la construcción de todos los que están allí. Me refiero a representantes de comunidades o de organizaciones de desplazados, de víctimas, de mujeres, de afros, de indígenas, de docentes, de niños, de padres de familia, del mismo gobierno.

Ese ejercicio le da origen a un espacio que hoy es institucional y que está creado por decreto de la administración municipal que es una mesa técnica de educación donde se abordaban temas de primera infancia, de educación básica o de educación superior, pero luego se aborda la educación de manera integral como un derecho desde la mirada de cada uno. Hoy ese espacio ha permitido que esos municipios que dependen de una administración regional, que se llaman no certificados en educación hoy, cuenten con sus propias políticas educativas, que fueron construidas desde la realidad de cada uno de esos actores.

Hoy, después de cuatro años de haberse terminado el gobierno anterior, esos espacios están trabajando y siguen activos haciendo incidencia en lo que es la formulación de los planes de desarrollo que se están construyendo.

La reflexión es que hay asuntos que pueden movilizar la inclusión de esa población excluida cuando se ponen en clave de derechos. Creo que hay varias experiencias de las que se puede dar cuenta de ese ejercicio de inclusión.

Y ahí está el éxito de las comunidades: identificar el gran líder. Identificar también el tipo de asociación donde puedan expresar la ciudadanía.

PARTICIPANTE: Yo me quedé pensando en el tema del poder. Cuando hay una alianza entre varios sectores, tanto públicos, como privados y organizaciones civiles, sentados a la mesa bajo un mismo paraguas, lo que ganas es legitimidad. Más que perder poder ganas legitimidad. Es un nivel distinto porque ganas el reconocimiento y la validez de tu participación dentro de esa comunidad.

Por otro lado la exclusión social se va reduciendo si la gente ejerce este poder y genera capacidades y competencias de ciudadanía desde el ejercicio de los derechos y a través de la generación de capacidades.

MODERADOR: Muchas gracias. Ahora voy a darle a pedirle a cada uno de los expositores algunas palabras de cierre en función de lo que han escuchado.

PARTICIPANTE: Yo, a manera de reflexión pienso que nosotros también hemos sido excluidos. El sector privado ha sido excluido de su participación como interlocutor válido y tiene cosas que decir frente a los temas sociales que también lo afectan.

El reto es cómo nos volvemos entidades que generan conocimiento, que hacen acciones sistematizadas, que son de alguna manera claras, bien organizadas, con evaluaciones, que nos permiten decir: “Sabemos de qué estamos hablando”. Y podemos participar en la definición de políticas públicas porque con la práctica hemos aprendido y hemos, de alguna forma, validado ese aprendizaje. Y hagamos más alianzas, pero alianzas que perduren y se coordinen muy bien para poder llegar a los objetivos.

PARTICIPANTE: En un ejercicio de alianzas para la construcción de ciudadanía la reflexión sigue dándose en torno a qué tenemos que hacer desde el sector privado para poder profundizar

en un ejercicio de la democracia; que nos permita cerrar las brechas de acceso a derechos, de participación informada, cualificada, activa, decidida, real. Y no una participación *per se*.

En este ejercicio el reto sigue estando en poner en sintonía y de manera transparente, los intereses de cada uno de los actores sobre la mesa. Porque no nos debe dar miedo decir cuáles son nuestros intereses como sector económico, como una empresa de mercado, sobre un ejercicio de construcción de ciudadanía, porque esos intereses también son válidos. Y si los tenemos con agendas ocultas pues finalmente no estamos aportando a la construcción de ciudadanía. Y de igual manera lo tiene que hacer el Estado, lo tiene que hacer la comunidad, lo tiene que poner la cooperación internacional. El reto está en cómo construir consensos y ponernos de acuerdo en torno a que esos intereses tengan un objetivo común en función del desarrollo del entorno en el que nos estamos moviendo.

PARTICIPANTE: Me gustó la observación de que los actores no pueden cambiar a todo momento. Hay que tener una continuidad en la presencia. Recuerdo un dicho árabe que me gusta mucho: que para construir confianza es necesario comer un puñado de sal, porque un puñado de sal no se come en una comida. Es necesario sentarse a la mesa muchas veces, para construir confianza.

Por último, me gustaría decir que si una alianza está bien construida los resultados permanecen. Y si trabajas con un proyecto, con una iniciativa, para promover la alianza, si el empoderamiento se da en la comunidad esto permanece, esto continúa.

MODERADOR: Bien, muchísimas gracias. Creo que ha sido una mesa realmente interesante, rica. Que hemos podido reflexionar sobre el papel que nos toca desde el sector privado para esta estrategia de ampliar perspectivas de construcción de ciudadanía en nuestras comunidades. Creo que ha habido muchísima reflexión en torno a las condiciones, a los criterios, a los facilitadores, a los obstaculizadores de estos procesos. Pero fundamentalmente a la idea de reafirmar una vez más que es importante que las empresas jueguen un papel en este sentido.