

**INTERVENCIÓN SOCIAL Y ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES: EL
CASO DEL EQUIPO OPERATIVO MIXTO DEL CENTRO DE ESCUCHA EL
RETIRO DE CORPORACIÓN VIVIENDO**

PAOLA ANDREA RENDÓN BALCÁZAR

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN SOCIOLOGÍA
SANTIAGO DE CALI
2015**

PAOLA ANDREA RENDÓN BALCÁZAR

MAESTRÍA EN SOCIOLOGÍA

**ASESOR:
JOSÉ FERNANDO SÁNCHEZ SALCEDO, PHD.**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN SOCIOLOGÍA
SANTIAGO DE CALI
2015**

ÍNDICE

SIGLAS	8
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I	12
LA INTERVENCIÓN SOCIAL Y LAS ONG	12
Intervención social en Colombia a partir del siglo XIX	12
Intervención social desde las ONG	14
REFERENCIA CONCEPTUAL	21
Intervención social	21
La intervención por parte de las ONG	22
La intervención social desde los sujetos que intervienen	26
CAPÍTULO II	29
CONTEXTO DE ACCIÓN	29
El distrito de Aguablanca	29
Comuna 15	32
Barrio El Retiro	34
Algunos datos demográficos del barrio El Retiro	36
Procesos de intervención en el barrio El Retiro	39
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ONG CORPORACIÓN VIVIENDO	41
Misión	41
Visión	42
Objetivo institucional	42
Origen y desarrollo de sus labores sociales	42
Centro de Escucha El Retiro	44
CAPÍTULO III	46
METODOLOGÍA Y HALLAZGOS	46
Estrategia metodológica	46
HALLAZGOS Y ANÁLISIS	47

CONFORMACIÓN DEL EQUIPO	47
Pasos iniciales.....	48
Proceso de selección del equipo.....	50
Algunas condiciones sociales y trayectorias laborales	60
Los sentidos que se le atribuyen al trabajo	65
APUNTES A PARTIR DEL 'GRUPO CONTROL'	68
Pasos iniciales.....	68
Proceso de selección del equipo.....	69
Condiciones sociales y trayectorias laborales	72
Los sentidos que se le atribuyen al trabajo	74
FORMACIÓN DEL EQUIPO	75
El sentido y la importancia de la formación	76
Apropiación de la formación	79
Aportes y desafíos del proceso de formación.....	80
APUNTES A PARTIR DEL 'GRUPO CONTROL'	81
El sentido y la importancia de la formación	81
Apropiación de la formación	82
Aportes y retos del proceso formativo	83
CONSOLIDACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	84
EQUIPOS OPERATIVOS MIXTOS	84
PERSONAS DE LA COMUNIDAD EN LOS EQUIPOS DE INTERVENCIÓN	85
Fortalezas y debilidades.....	85
La evidencia de una crisis al interior del equipo	86
DINÁMICA DEL EQUIPO	88
Funciones y tareas	88
Relaciones y autoridad	89
Cuidados a los que intervienen y retos	92
APUNTES A PARTIR DEL 'GRUPO CONTROL'	93
Equipos de trabajo	93
Personas de la comunidad en los equipos de intervención.....	93
Fortalezas y debilidades.....	94

DINÁMICA DEL EQUIPO	95
Funciones y tareas	95
Relaciones y autoridad	96
Cuidados a los que intervienen y retos	97
TRABAJO DE INTERVENCIÓN	98
Principios de la intervención.....	98
Estrategia de diagnóstico e investigación.....	99
Estrategia de redes de inclusión social	101
La red subjetiva comunitaria y operativa	101
Red de recursos institucionales y comunitarios.....	103
Estrategia de Atención Integral e Integrada (Integra SPA).....	105
Estrategia de comunicación y difusión	110
Estrategia de monitoreo y evaluación	110
Balance del equipo de su trabajo de intervención	111
Logros y fortalezas	111
Dificultades y desafíos	111
APUNTES A PARTIR DEL 'GRUPO CONTROL'	112
Principios a partir de la Justicia Restaurativa	112
Modos de intervenir	113
Fortalezas y logros	115
Dificultades y desafíos	115
CONCLUSIONES	118
RECOMENDACIÓN.....	123
BIBLIOGRAFÍA	124
REVISIÓN DOCUMENTAL	128
ENTREVISTAS EN AUDIO	129
VIDEOS EN LÍNEA.....	130
ILUSTRACIONES.....	130
ANEXOS	132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Equipo operativo Mixto del Centro de Escucha El Retiro.	52
Tabla 2. Estructura de un equipo de intervención de la Fundación.	69
Tabla 3. Capacitaciones-formación que recibe el equipo	77
Tabla 4. Información sobre dos integrantes del equipo de la Fundación.....	132

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Comunas que conforman el Distrito de Aguablanca	30
Ilustración 2. Ubicación del Barrio El Retiro, Cali.	36
Ilustración 3. Cuadro realizado a partir de informe de evaluación externa. Red Laboral Operadores CE El Retiro	102

SIGLAS

CE: Centro de Escucha.

CDI: Centro de Desarrollo Infantil.

CV: Corporación Viviendo.

CRIC: Capacidad de Respuesta Institucional y Comunitaria.

Dane: Departamento Nacional de Estadística,

ECO2: Modelo basado en la Epistemología de la Complejidad (ECO) y la Ética Comunitaria (ECO).

EMCALI: Empresas Municipales de Cali.

EPS: Empresa Promotora de Salud.

FES: Fundación para la Educación y Desarrollo Social.

Fundapre: Fundación para el Desarrollo de la Educación Preescolar.

Gepuv: Grupo de Estudiantes y Profesionales de Psicología de la Universidad del Valle.

Icbf: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

NNA: Niño, Niña, Adolescente.

ONG: Organización no gubernamental.

Predem: Proyecto de Apoyo a la Reducción de la Demanda de Drogas Ilícitas en Países de la Comunidad Andina.

Raiss: Red Americana de Intervención en Situaciones de Sufrimiento Social.

Sena: Servicio Nacional de Aprendizaje.

SiDiEs: Sistema de Diagnóstico Estratégico.

SPA: Sustancias psicoactivas.

TC: Tratamiento Comunitario.

RESUMEN

Esta investigación pretende caracterizar la dinámica de trabajo del Equipo Operativo Mixto del Centro de Escucha El Retiro durante la implementación del proyecto Predem 2014-2015. Para el logro de este objetivo, se realizó un estudio de tipo cualitativo en el que se desarrollaron entrevistas semiestructuradas y revisión documental. Se llevaron a cabo dos entrevistas de tipo 'grupo control' para tener la posibilidad de contrastar la experiencia.

Con la intención de presentar el contexto de acción, se ofrecen datos históricos y demográficos, y un panorama de las problemáticas sociales del barrio El Retiro, de Cali. Por otra parte, se realiza una presentación institucional de la ONG que interviene —Corporación Viviendo—, junto con el objetivo y las estrategias del proyecto Predem.

Finalmente, se presentan entre los hallazgos aspectos relacionados con la conformación, formación y consolidación del equipo, así como su trabajo de intervención, y se resaltan logros, dificultades, valores y actitudes que caracterizaron el trabajo del Equipo Operativo. De igual manera, se reflexiona sobre las relaciones entre este proceso de intervención social y los conocimientos, aptitudes, vocación y autopercepción de algunos profesionales que ayudaron a implementarlo.

Palabras clave: *Intervención social, ONG, trabajo social, equipo de intervención*

INTRODUCCIÓN

Las actividades de intervención social pueden ser influenciadas de múltiples formas. No sólo están determinadas por los principios de quienes realizan la intervención, es decir, por sus creencias religiosas o sus valores laicos, sus inclinaciones políticas o sus ideas de cómo deben ser las relaciones entre el Estado y la sociedad. También son afectadas por el tipo de organización que las desarrolla y por los recursos económicos disponibles para llevarlas a cabo.

Así como este tipo de actividades obedecen a las motivaciones de las personas naturales y jurídicas que las ejecutan, los procesos de intervención social influyen asimismo en la identidad de las personas encargadas de ponerlos en marcha. Los proyectos en los que se busca apoyar a quienes viven en condiciones de marginalidad, carencia extrema y dolor tienen la posibilidad de transformar, además de las comunidades identificadas como vulnerables, a los profesionales y operadores técnicos que los implementan. Las dificultades que surgen en estas experiencias de intervención reafirman o debilitan el altruismo y la capacidad de servicio de las personas que forman parte de las organizaciones interventoras. De igual manera, las vicisitudes de la intervención modifican positiva o negativamente las dinámicas de trabajo y las atmósferas laborales de dichas instituciones.

Para la presente investigación se seleccionó el Equipo Operativo Mixto del Centro de Escucha El Retiro, con el fin de observar las características de su dinámica de trabajo durante implementación del Proyecto de Apoyo a la Reducción de la Demanda de Drogas Ilícitas en Países de la Comunidad Andina (Predem) 2014-2015. Se escogió este equipo porque está conformado por profesionales de distintas disciplinas y personas de la comunidad. Por tal razón, representa una experiencia novedosa y acertada en la construcción de grupos de intervención. La inclusión de líderes del barrio en el personal le aporta a la estrategia una mirada más cercana a las necesidades del sector.

Este es un estudio de tipo cualitativo, en el que se emplearon la revisión documental y la entrevista como técnicas para recolectar información. Igualmente, se programaron entrevistas de tipo 'grupo control' que sirvieron para contrastar las prácticas de la Corporación Viviendo con las de otra ONG de orientación similar.

En primer lugar, se presentará una revisión bibliográfica en torno a la intervención social en Colombia, el rol de las organizaciones no gubernamentales en este tipo de intervención, y las relaciones entre ella y el personal de las ONG. Después se delimitarán conceptualmente los términos más importantes en esta investigación: intervención social, intervención social por parte de las ONG y la intervención social desde los sujetos que intervienen.

Posteriormente se ofrecerán una breve historia y datos variados del barrio El Retiro, de Cali, para ubicar al lector en el contexto geográfico y social donde tiene lugar el Proyecto. Se describirán los actores institucionales y técnicos, así como las estrategias de intervención social, con los que se desarrolló el Predem 2014-2015.

En el capítulo de hallazgos y análisis se abordarán los siguientes apartados: conformación del equipo, formación de sus integrantes, consolidación y trabajo en grupo, y proceso de intervención. Se indicarán las maneras en que este Equipo se adaptó, para la realización del Proyecto, a circunstancias de inestabilidad relacionadas con la irregularidad en los pagos. Igualmente, se mostrará cómo este trabajo en medio de la incertidumbre económica no hubiera sido posible sin la fuerte vocación social de quienes participaron en la implementación del Predem 2014-2015. Se identificarán los tipos de relaciones de solidaridad y confianza que facilitaron la permanencia de miembros del Equipo durante dicho periodo.

En las conclusiones se sintetizan unas reflexiones sobre la experiencia de trabajo del equipo y algunos planteamientos del sociólogo François Dubet frente a los sujetos que intervienen.

Esta investigación tratará de responder a la siguiente pregunta: ¿cuáles fueron las principales características de la dinámica de trabajo del Equipo Operativo Mixto del Centro de Escucha El Retiro, durante la implementación del Predem 2014-2015?

Además de caracterizar dicha dinámica, este estudio tiene como objetivos:

- Enunciar las principales características del barrio El Retiro, de Cali, como marco contextual en el que se desarrolla el proceso de intervención social.
- Describir los actores institucionales y técnicos, así como las estrategias de intervención social, con los que se desarrolló el proyecto Predem.
- Analizar los hallazgos, logros y dificultades de la dinámica de intervención social desarrollada por el Equipo Operativo Mixto del Centro de Escucha El Retiro.

Finalmente, cabe señalar que la autora de este trabajo de grado formó parte de la Corporación Viviendo, mas no participó del Equipo Operativo Mixto del Centro de Escucha El Retiro, y que se encontraba desvinculada de la organización cuando realizó la presente investigación. También es importante señalar que las preguntas, críticas y observaciones formuladas por el asesor de este trabajo fueron fundamentales para que la investigadora mantuviera una distancia apropiada con las experiencias personales, especialmente durante el proceso de análisis de la información recolectada

CAPÍTULO I

LA INTERVENCIÓN SOCIAL Y LAS ONG

La consulta bibliográfica realizada en el marco de esta investigación se centró en tres temas: las prácticas de intervención social desarrolladas en Colombia desde finales del siglo XIX, el rol de las ONG en la sociedad y los equipos de trabajo que conforman estas organizaciones.

Intervención social en Colombia a partir del siglo XIX

Antes de retomar algunas formas de intervención social desarrolladas en el país desde el siglo XIX, es necesario indicar cinco formas clásicas de intervención descritas por Robert Castel en *Las metamorfosis de la cuestión social*:

1) Las formas de sociabilidad primaria que apelaban a la solidaridad del grupo; 2) las prácticas de caridad adelantadas desde la iglesia católica; 3) las modernas, ejecutadas por las instituciones municipales de beneficencia pública; 4) las concepciones y prácticas contemporáneas de filantropía; y 5) la asistencia social, que como política pública se adelanta desde el Estado, particularmente en la consolidación de su estatus como “Estado del Bienestar”, que pretende generar seguridad social extendida a todos los ciudadanos en forma de derechos sociales y públicos¹.

De acuerdo con Ana Lucía Paz, si se relacionan estos aportes de Castel con otras observaciones de la investigadora Beatriz Castro, se pueden identificar más claramente distintas prácticas de intervención social en Colombia.

Según Castro —citada por Paz—, durante el siglo XIX y mediados del XX se presenta en el país un escenario de tensión entre las nociones de filantropía y caridad, situación que se complejiza con la ruptura entre el Estado y la iglesia católica. Aunque esta última perdió su papel predominante de administradora de la caridad, no se puede negar que continuaba teniendo un rol fundamental en el manejo de las prácticas de asistencia. De esta manera, se iniciaba en Colombia la organización de una asistencia pública, secular y moderna, que tomaba distancia de las prácticas de la iglesia católica.

¹ CASTEL, ROBERT. Las Metamorfosis de la cuestión social, citado por Paz Rueda, Ana Lucia. La intervención social y sus retos frente al quehacer de las ciencias sociales. En: Sociedad, Intervención Social y Sociología. Ponencia del XI Coloquio Colombiano de Sociología. Primera Edición. Cali, Colombia, junio 2012.

En las décadas del 50 y 60 del siglo XX, los discursos del desarrollo inciden en los procesos de atención social en Latinoamérica. Paz referencia cómo en los inicios de los años 50 se configura la idea de tres mundos: “El primero, compuesto por las naciones industrializadas libres; el segundo conformado por las naciones comunistas industrializadas y, el tercero, por las naciones pobres no industrializadas”². Se conformaba así un escenario para la acción sobre el subdesarrollo y la profesionalización de las ciencias sociales en América Latina. El interés de intervención se concentraba en aquellos aspectos que obstaculizaban el desarrollo, por ejemplo: la pobreza, prácticas agrícolas arcaicas y factores considerados premodernos. De esta manera, los procesos de atención social consolidados en el Estado pasaron a un contexto más académico, lo que conllevó a la profesionalización de las actividades de intervención.

Paz indica que en la década posterior tomó fuerza la oposición a los discursos del desarrollo. Esta resistencia, con una marcada influencia de las ideas políticas de izquierda, se mantiene hasta los años 80. A partir de dicha década, emergen propuestas de desarrollo alternativo que buscaban interactuar con los contextos comunitarios, a través de prácticas de intervención que promovían el empoderamiento social, la participación y un mayor diálogo entre Estado y sociedad civil. Hacia finales de la década del 90, con la crisis del bloque socialista, se presenta un ‘desencantamiento’ de los procesos de transformación estructural y una apuesta por las acciones de intervención en contextos micro, controlables y evaluables.

En la década del 80, con los fenómenos de la violencia y el narcotráfico, se manifiesta una considerable preocupación por el control social que el Gobierno debía ejercer a través de sus políticas. En consecuencia, se produce un interés generalizado por estudiar las diversas formas de la violencia y las maneras de intervenirla y prevenirla. En las últimas décadas del siglo XX, como lo señala Ana Lucía Paz, la pobreza deja de ser el único problema social tenido en cuenta en los procesos de intervención, y la atención estatal se ve obligada a asumir el reto de lograr una mayor coordinación en sus acciones y una mejor articulación institucional.

Paz, junto con Viviam Unás y Paola Ocampo, afirman que la Constitución Política de 1991 plantea el nuevo rol del Estado como “administrador de recursos y regulador de la cuestión social”³. Se configura de esta manera un Estado menos intervencionista y un mercado con mayor poder, y se minimiza la intervención directa del primero. Se permite que sean las reglas del mercado las que regulen la economía. En el caso de las políticas públicas, aunque su formulación corresponde al Estado, su implementación se le atribuye a la sociedad civil y al Tercer Sector.

² Ibíd. p. 323.

³ OCAMPO, Paola y UNÁS, Viviam. Rupturas y herencias en la intervención social: filantropía, intelectualidad orgánica y atención estatal como prácticas antecesoras. En: Sociedad, Intervención Social y Sociología. Ponencia del XI Coloquio Colombiano de Sociología. Primera Edición. Cali, Colombia, junio 2012.

La Constitución del 91 propicia las condiciones para que la atención social y el trabajo benefactor no sean efectuados de manera directa por el Estado, sino principalmente por organizaciones no gubernamentales. Esta transformación se ha interpretado como una crisis de la intervención social de carácter estatal. No obstante, Unás y Ocampo matizan estas visiones críticas destacando los siguientes aspectos:

El primero tiene que ver con el hecho de que el Estado colombiano no logró consolidarse efectivamente como único garante de la *cuestión social* y su proyecto de bienestar tampoco se concretó plenamente en el país. Así, cuando se afirma que se ha producido un cambio dramático en las formas de atención estatal, se suele hacer alusión a un Estado que nunca fue. (...) En segundo lugar, (...) el Estado continúa siendo el mayor financiador y cofinanciador de los proyectos de intervención en la ciudad. Ello supone no sólo que es el Estado quien diseña los términos de referencia y determina los lineamientos de los proyectos de intervención ejecutados por las organizaciones, sino que también este hecho pone en tensión la independencia real del tercer sector, frecuentemente obligado para su sostenimiento a negociar con el Estado sus métodos y objetivos. Por último, el Estado continúa detectando y operando buena parte de los servicios sociales en materia de salud pública, vivienda y atención a la infancia. No se trata por tanto de una *ausencia* total, como señalan versiones más radicales, pero sí de una transformación en las relaciones entre Estado, tercer sector e intervención social⁴.

Siguiendo las ideas de estas dos investigadoras, se puede concluir que el Estado continúa teniendo un papel central, aunque diferente, puesto que es clave en la selección de las necesidades a intervenir y define las políticas públicas o políticas sociales, a través de las cuales busca incidir en asuntos que requieren su intervención.

Intervención social desde las ONG

En relación con los trabajos realizados sobre organizaciones no gubernamentales (ONG), se pueden citar investigaciones que, desde diferentes ángulos, describen y analizan el lugar de estas en la sociedad. En este sentido, se mencionarán trabajos de grado del programa académico de Sociología de la Universidad del Valle, en los que se estudian las acciones de varias ONG en Cali.

Los textos referenciados analizan aspectos generales, como la configuración y la intervención de estas organizaciones en la ciudad, y también características particulares, como las temáticas de trabajo específicas de las ONG: género, niñez, adultos mayores y medio ambiente, entre otras. Así mismo, las investigaciones

⁴ Ibíd. p. 140-141.

seleccionadas describen los casos de determinadas organizaciones, como las fundaciones Carvajal y FES.

Entre los trabajos de grado que abordan las ONG en general, se puede citar el elaborado en 1997 por Luis Johnny Jiménez Hurtado, titulado Aproximaciones a la realidad de las ONGD's en Cali⁵, en el cual se presenta una descripción del auge de estas organizaciones en la ciudad durante la década de los 90 del siglo XX.

La investigación de Jiménez Hurtado ofrece datos cualitativos para informar sobre el tamaño, la estructura organizacional, los campos y áreas de trabajo de varias ONG. El autor concluye que estas organizaciones se constituyen como una alternativa política de renovación democrática y que contribuyen a la solución de problemáticas sociales.

De igual manera, es necesario aludir al trabajo de grado La participación de las ONG's en la gestión de la Secretaría de Bienestar Social y Gestión Comunitaria⁶, realizada en el año 2002 por Luis Carlos Granja Escobar. En esta última se destacan las ONG contratadas por la Administración Municipal de Cali. Se indica que la contratación de este tipo de organizaciones es un hecho representativo en el resto del país y que responde a la necesidad de atender a las problemáticas sociales de las poblaciones más vulnerables.

En cuanto al análisis de las ONG enfocadas a temáticas particulares, se encuentran diferentes investigaciones. Una de estas es Características de los proyectos sociales impulsados por ONG caleñas que trabajan para el bienestar de la mujer, desarrollada por Ana Dalila Solís Sandoval en el año 2007⁷. En esta se describen las acciones de ocho ONG dedicadas al trabajo con mujeres y se intenta ubicar la visión de género de cada una de estas organizaciones, contrastando sus objetivos y sus procesos históricos con su accionar político, participación en programas y proyectos.

En el tema ambiental, se encuentra el trabajo titulado Cali, la ciudad de las fundaciones: un panorama sociológico de las entidades sin ánimo de lucro, presentación de cuatro organizaciones no gubernamentales (ONG) con énfasis

⁵ JIMÉNEZ HURTADO, Luis. Aproximaciones a la realidad de las ONGD's en Cali. Trabajo de Grado Sociología. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Programa de Sociología. 1997.

⁶ GRANJA ESCOBAR, Luis. La participación de las ONG's en la gestión de la Secretaría de Bienestar Social y Gestión Comunitaria. Trabajo de Grado Sociología. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Programa de Sociología. 2002.

⁷ SOLÍS, Ana Dalila. Características de los proyectos sociales impulsados por ONG caleñas que trabajan para el bienestar de la mujer. Trabajo de Grado Sociología. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Programa de Sociología. 2007.

ambiental⁸, presentado por María Hernández Nivia, de la Universidad del Valle (Cali) en el año 2014. Esta investigación tuvo como objetivo describir el tipo de organizaciones que existen en la ciudad y cómo se configura aquello denominado 'el tercer sector'. Otro de los propósitos del texto es perfilar cualitativamente un campo de ocupación de las ONG: el ambiental. También se señala la relación de las ONG con las medidas para la superación de la pobreza, las cuales estuvieron inicialmente vinculadas a la iglesia católica y hoy se asocian a las políticas públicas. Hernández Nivia aborda asimismo la tercerización de las responsabilidades del Estado a través de formas organizativas como fundaciones, asociaciones, etc.

En lo referente a estudios sobre una ONG específica se puede citar el trabajo de grado de maestría: Contribuciones de la FES al proceso de modernización social en Cali, 1978 – 1988⁹, escrita por Faride Crespo Razeg en el 2011. Esta investigación tuvo como propósito analizar los aportes de los programas y proyectos desarrollados por la Fundación para la Educación y el Desarrollo Social (FES) a la transformación de la capital del Valle del Cauca, a partir de la noción de modernización. Se destacan específicamente los aportes relacionados con las áreas de educación, salud y nutrición.

Otra investigación que se debe mencionar es La Construcción de Capital Social: la experiencia de la Fundación Carvajal¹⁰ (2002), de Karem Sánchez, quien analiza la fundación en su papel de constructora de capital social. La autora también examina la consolidación de Carvajal como actor colectivo que se relaciona con otras organizaciones, conformando un sistema interinstitucional. Sánchez explora asimismo los 40 años de trabajo de la Fundación en intervención social.

En el desarrollo de estas investigaciones se observa un interés por analizar las ONG a partir de su presencia en la ciudad, su organización, funcionamiento, procesos, prácticas de intervención y los aportes realizados a la ciudad y al desarrollo de determinados temas.

En relación a las personas que conforman las organizaciones, se pueden identificar investigaciones que estudian tipos de vinculación laboral, caracterización de los

⁸ HERNÁNDEZ NIVIA, María. Un panorama sociológico de las entidades sin ánimo de lucro, presentación de cuatro organizaciones no gubernamentales (ONG) con énfasis ambiental. Trabajo de Grado Sociología. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Programa de Sociología. 2014. [Citado el 13 de junio de 2015] Disponible en <<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/7593/1/0508698-p-14-s.pdf>>

⁹ CRESPO RAZEG, Faride. Contribuciones de la FES al proceso de modernización social en Cali, 1978–1988. Cali: Universidad del Valle. 2011. [Citado el 6 de junio de 2015] Disponible en <<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/handle/10893/8995>>

¹⁰ SANCHEZ, de Roldan Karem. Construcción de capital social: la experiencia de Fundación Carvajal. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Programa Maestría en Sociología. 2002.

perfiles profesionales, valoración de las disciplinas en equipos interdisciplinarios, relaciones de poder e identidades colectivas, entre otros aspectos.

De acuerdo al tipo de vinculación laboral en ONG, se encuentran investigaciones que analizan las características del personal voluntario en contraste con los trabajadores remunerados. Una de estas es la titulada Empleo y trabajo voluntario en las ONG de acción social¹¹, realizada por Isabel Martínez, Elvira González Gago, Adrián González Martín y Gema de Gabo Serrano en el año 2000, en España. En este trabajo se indaga la relación entre el voluntariado y los asalariados de este tipo de organizaciones, y se exploran elementos característicos de ambos actores, como el nivel educativo, las tareas en las que cada uno se enfoca y las capacidades de gestión y acción en las ONG.

Este último texto presenta, además, elementos de análisis basados en datos cualitativos, como el aumento de ONG de acción social en el contexto español. Ofrece una caracterización de estas organizaciones partiendo de categorías como especialización, antigüedad de las entidades, ámbito geográfico de actuación, relación con las administraciones públicas, grado de internacionalización de las entidades, especialización de ingresos y gastos. Todo lo anterior con el fin de evidenciar el incremento del personal en organizaciones no gubernamentales españolas desde la década del 90.

Este documento también contiene una caracterización de los perfiles profesionales de las ONG, señala un alto grado de profesionalización de quienes laboran en estas organizaciones, una mayor presencia de personal femenino joven (menor de 25 años) y una proporción mayor del personal voluntario, en comparación con el personal asalariado. También indica que un 14 % de estas entidades no combinan la presencia de estos dos tipos de trabajadores. Por otro lado, destaca que las ONG le otorgan gran importancia a la formación de su personal y que ellas invierten recursos para contar con miembros cada vez más cualificados.

Otro documento que se tuvo en cuenta fue Trabajadores voluntarios-trabajadores remunerados: reflexiones sobre unas relaciones que tienen que ser posibles¹²,

¹¹ MARTÍNEZ MARTÍN, María Isabel, et al. Empleo y trabajo voluntario en las ONG de acción social. Centro de estudios económicos. Fundación Tomillo. España, 2000. [Citado el 3 de mayo de 2015] Disponible en

<https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CDoQFjABahUKEwik4-f769TIAhWLIQ0KHYYVECKs&url=http%3A%2F%2Fwww.tomillo.org%2Fv_portal%2Finformacion%2Finformacionver.asp%3Fcod%3D541%26te%3D159%26idage%3D764%26vap%3D1&usg=AFQjCNGw6qg4QVvkzUSpDf323aIg6KubG3w&sig2=EosfqaArNPsehHNVqfHUA>

¹² BLANCO PUGA, María. Trabajadores voluntarios - trabajadores remunerados: Reflexión sobre unas relaciones que tienen que ser posibles. España. S.A. [Citado el 5 de agosto de 2015] Disponible en <<http://www.caritas.es/imagesrepository/capitulospublicaciones/723/09%20%20trabajadores%20voluntarios->

presentado por María Rosa Blanco Puga, quien también se ubica en el contexto español. Este texto trata de establecer relaciones de complementariedad entre voluntarios y trabajadores remunerados en los equipos de trabajo de las ONG. También explora los conflictos que se pueden presentar entre ambos actores y los diferentes roles en los que cada uno se desempeña, según las necesidades de estas organizaciones.

La autora indica igualmente que, de acuerdo con las orientaciones de las ONG, estas requieren cierto tipo de profesionales especializados para cumplir con sus objetivos, vinculados como trabajadores remunerados que cuentan con obligaciones y condiciones contractuales. Así se les ubica en un lugar diferenciado al de los voluntarios, quienes pueden tener la misma o mayor cualificación, pero no tienen responsabilidades formales. Dentro de las diferencias entre el personal voluntario y el remunerado, se expresa que los primeros se rigen primordialmente por la solidaridad, el crecimiento personal y servicio a la comunidad, mientras que los trabajadores remunerados están orientados por labores contractuales, aunque en algunos casos quienes son contratados con anterioridad fueron voluntarios en esa misma institución o en otra.

Blanco Puga apunta a la necesidad de establecer una relación complementaria entre estos dos tipos de trabajadores, entendiendo que dentro de la institución se comparten propósitos. Como cada uno se centra en un tipo de actividades específicas, se debe establecer un real trabajo en equipo a partir de tres principios básicos: igualación, diferenciación y jerarquización flexible.

En el contexto latinoamericano se pueden ubicar investigaciones como El imaginario social de equipos interdisciplinarios y significación del quehacer del trabajador social¹³, presentado en 2004 por Carolina Chacón Romero, Alejandra González Rathgeb, Alicia Isla Rebolledo, Francisca Rivera Olivares y Viviana Vejar Coronado, en Temuco, Chile. Esta investigación tuvo como objetivo conocer las significaciones presentes en el imaginario social de los equipos interdisciplinarios, respecto al quehacer del trabajador(a) Social. Para ello se realizó una indagación de tipo cualitativa en diferentes instituciones orientadas a la intervención social, con el fin de identificar la valoración que los profesionales de Trabajo Social hacen de su propio quehacer y la visión que profesionales de otras disciplinas tienen sobre las actividades de los trabajadores sociales.

trabajadores%20remunerados%20reflexi%c3%93n%20sobre%20unas%20relaciones%20que%20ti
enen.pdf>

¹³ VARIOS. El imaginario social de equipos interdisciplinarios y significación del quehacer del trabajador social. Trabajo de grado Asistente social, licenciado en Desarrollo Familiar y Social. Temuco: Universidad Federal de Temuco. Facultad de Artes, Humanidades y Ciencias Sociales. Escuela de Trabajo Social. 2004. [Citado el 20 de mayo de 2015] Disponible en <<http://www.edssmoron.com.ar/articulos/chaconromero.pdf>>

Por un lado, sobresale el reconocimiento al compromiso de los trabajadores sociales con las problemáticas, la sensibilidad social y la capacidad de tener una mirada integral de las situaciones sociales. Por otra parte, se tiene un imaginario de estos desde una perspectiva asistencialista y enfocada a la realización de acciones aisladas de los contextos. Esta investigación demuestra que al interior de las organizaciones sociales se presentan divergencias en la conformación de equipos de trabajo y que la percepción que los trabajadores sociales tienen de sí mismos influye en el logro de los objetivos institucionales.

En el contexto local se puede referenciar el reciente trabajo de grado desarrollado por Leslie Stewart Alonso¹⁴, quien propone analizar las tramas de poder que se generan en una ONG y cómo estas determinan sus acciones e inciden en la visión que tienen sus actores frente al 'empoderamiento'. Es así como la autora describe las confluencias y tensiones en la construcción del poder en la organización, teniendo presente criterios como horizontalidad, verticalidad, autoridad, cooperación, competencia, conflicto y la relación que existe entre las tramas internas y externas. En lo referente al empoderamiento, Alonso identifica las apreciaciones de las personas entrevistadas mediante procesos cognitivos, psicológicos, políticos y económicos. También describe las maneras en que cada actor comprende el empoderamiento de la población beneficiaria de los programas.

Por su parte, la Escuela de Trabajo Social de la Universidad del Valle desarrolla una caracterización de los procesos de intervención de organizaciones comunitarias en Cali¹⁵, en la que se estudian cinco organizaciones de la zona ladera y del distrito de Aguablanca. Se debe resaltar el interés de las investigadoras en comprender cómo las personas se organizan en su entorno barrial y en caracterizar algunos aspectos como: la satisfacción por el trabajo con otros; la transformación de la vida de los otros y la propia; la voluntad y motivación que se conjugan con aspectos biográficos; la formación personal y profesional, y las relaciones de afecto, solidaridad y amistad en las que se busca promover la circularidad en vez de las jerarquías. Sin embargo, las autoras también aclaran que en dichas organizaciones se presentan algunas dificultades como, por ejemplo, el ser difusas en sus límites y funciones, dada la multiplicidad de acciones que debe desarrollar cada persona en ellas.

Respecto a estudios que abordan ONG de otras características, como las asociaciones o cooperativas, se pueden citar dos trabajos de grado. Uno de ellos

¹⁴ STEWART ALONSO, Leslie. Tramas de poder y ONGs: El caso de la Fundación para la Educación Cooperativa FECOOP, Valle del Cauca. Trabajo de Grado Maestría en Sociología. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Programa de Maestría en Sociología. 2015.

¹⁵ BERMÚDEZ PEÑA, Claudia. RODRÍGUEZ PIZARRO, Alba Nubia. Intervención social y organizaciones comunitarias/populares en Cali. Colección ciencias sociales. Universidad del Valle. Programa editorial. Primera edición. Cali, Mayo 2013.

analiza las prácticas de Asociación de Mujeres Nashira¹⁶ y el otro explora el tema de identidad colectiva en dos cooperativas del Norte del Valle del Cauca¹⁷.

Para el estudio de Nashira, se planteó como propósito indagar los procesos de organización que constituyen las mujeres asociadas a ella, identificando los roles, el mejoramiento en las condiciones de vida y las transformaciones en las relaciones de poder en las familias de las mujeres, entre otros aspectos. La investigación se desarrolla a partir de dos ejes: la esfera de la vida pública y de la vida privada. En la primera se observa un empoderamiento frente al trabajo con la organización. Sin embargo, el ejercicio de poder se centraliza en la fundadora de dicha ONG. En la esfera de la vida privada se han presentado transformaciones en el rol de la mujer, aunque se mantienen roles tradicionales, porque el papel de ella no deja de estar asociado a labores domésticas.

En el trabajo de grado que busca realizar una aproximación sociológica a la identidad colectiva de la Corporación Ecofuturo y la Cooperativa Camino Verde, se analizan las experiencias de participación de algunos de sus miembros, se caracterizan los perfiles de la organización y se identifican aspectos de identidad colectiva. Respecto a este último punto, se concluye que para construir esta identidad deben cumplirse tres condiciones:

- El reconocimiento de un problema o necesidad sentida.
- La existencia de un marco de oportunidades, es decir, apertura para la participación de la sociedad y la voluntad de participar de un conjunto de actores que están influenciados por sus trayectorias personales.
- La posibilidad de identificar las ventajas que ofrecen estas organizaciones en torno a lo cultural, lo axiológico, lo social y el fortalecimiento de la propia identidad.

Finalmente, cabe resaltar cómo en el texto Intervención social y organizaciones comunitarias/populares en Cali se señaló la poca existencia de estudios que referenciaran la manera en que los equipos de las organizaciones operan y cuáles son sus dinámicas. Con este trabajo se quiere aportar a dicho vacío investigativo, presentando una caracterización del equipo operativo de la Corporación Viviendo, de sus formas de vinculación laboral y de la identificación de su personal con el tipo de intervención social efectuada por aquella ONG.

¹⁶ GÓMEZ BERMEJO, Diana Carolina. Asociación de mujeres Nashira y sus prácticas organizacionales: Una visión desde adentro. Trabajo de Grado de Sociología. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Programa de sociología. 2014.

¹⁷ BURBANO CERÓN, Mary Hellen. Aproximaciones sociológicas a la identidad colectiva de la Corporación Ecofuturo y la Cooperativa Camino Verde, organizaciones sociales del norte del Valle del Cauca. Trabajo de Grado Maestría en Sociología. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Programa de Maestría en Sociología. 2014

REFERENCIA CONCEPTUAL

Este apartado contiene un marco conceptual en el que se delimitan tres puntos. El primer tema es el de la intervención social. El segundo señala la intervención social a partir de las ONG, y finalmente se retomarán algunos aportes de François Dubet frente a los sujetos que intervienen, dado que esta investigación pretende analizar la dinámica de un equipo de intervención.

Intervención social

Esta propuesta de investigación se basa en los aportes de Javier Corvalán¹⁸, quien brinda elementos para entender la noción de intervención social, particularmente la intervención sociopolítica, que correspondería a la que se pretende analizar en el proceso de la ONG Corporación Viviendo.

Corvalán se acerca al concepto de Intervención Social asumiéndolo como “la acción organizada de un conjunto de individuos, frente a problemáticas sociales no resueltas en la sociedad, a partir de la dinámica de base de la misma”¹⁹. La dinámica de base a la que hace referencia el autor tiene que ver con el funcionamiento capitalista en torno al sistema de mercado, que determina la producción de bienes y servicios, la apropiación y los conflictos de intereses entre los individuos.

Teniendo presente este punto de partida, el autor distingue dos tipos de intervención social. La primera es la sociopolítica, realizada por el Estado y las ONG, y la otra es definida como caritativa o asistencial. Según Corvalán, la intervención sociopolítica se caracteriza por tener un discurso crítico frente al funcionamiento social y el modelo de desarrollo. El autor señala que la diferencia principal entre los dos tipos de intervención está en el discurso que las fundamenta, más que en las acciones concretas.

Para los propósitos de la presente investigación, se tendrá en cuenta la intervención social de tipo sociopolítico, que se constituye en un producto de la modernidad y que se da en torno a cuatro elementos: el desarrollo de un pensamiento crítico de la sociedad; el desarrollo de la democracia, que permite la demanda de los menos favorecidos; la revolución industrial, que permite el aumento de la productividad y la satisfacción de necesidades por parte de un mayor número de personas, y finalmente la secularización, que identifica problemáticas humanas con la dinámica social.

¹⁸ CORVALAN, Javier. Los paradigmas de lo social y las concepciones de intervención en la sociedad. Bélgica: Universidad Católica de Lovaina. 1996.

¹⁹ Ibíd. p. 4.

En síntesis, Corvalán define la intervención social de tipo sociopolítica “como la acción social producida a partir de la inaceptabilidad de una situación vivencial de un grupo de individuos, la cual a su vez estaría provocada por la dinámica de base del sistema”²⁰.

En este orden de ideas, el trabajo de intervención de la Corporación Viviendo puede definirse como sociopolítico, porque su misión es “incidir en procesos de transformación social que contribuyen al mejoramiento de las condiciones de vida de las personas y de las comunidades, especialmente aquellas que se encuentran en situaciones de exclusión y sufrimiento social”²¹. La labor transformadora de CV parte de una visión crítica que reconoce unas condiciones de vida como generadoras de marginalidad y dolor. Además, la organización declara su espíritu democrático cuando precisa que buscará contribuir al mejoramiento de unas situaciones y no simplemente tratar de mejorarlas por cuenta propia. Esa contribución solo es posible si se orientan todos los esfuerzos de la comunidad hacia la solidaridad, la igualdad y otros valores inherentes a la democracia.

La intervención por parte de las ONG

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) son aquellas que pertenecen al sector denominado sin *ánimo de lucro*. Deben estar constituidas formalmente, a partir de unos objetivos enmarcados en dimensiones políticas, sociales y económicas.

El término ONG abarca una gran variedad de organizaciones y por ello se presta a numerosas conceptualizaciones y ambigüedades. Sin embargo, los autores Giovanni Pérez Ortega, Martín Darío Arango Serna y Lizeth Yuliana Sepulveda Atehortua ofrecen en el texto *Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado* una serie de características para identificar a cuáles se les puede aplicar correctamente esta denominación.

Estos tres investigadores citan a Rubén Fernández Andrade²² para definir a las ONG como organizaciones civiles con un afán de servicio a terceros —es decir, con una motivación abierta, altruista o solitaria—, cuyas ganancias son reinvertidas en actividades de la misma organización. Fernández Andrade advierte que una ONG no puede ser un grupo espontáneo —no constituido formal o legalmente— ni una organización gubernamental. Tampoco puede ser una empresa instituida con el objetivo de servir a sus asociados, captar beneficios para ellos —como hacen las cooperativas y otros grupos de base— o aumentar el patrimonio de sus dueños.

²⁰ Ibíd. p. 5.

²¹ [Citado el 5 de junio de 2015] Disponible en < <http://corporacionviviendo.org/corporacion> >

²² FERNÁNDEZ ANDRADE, Rubén. Citado por: Atehortua, et al. *Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado*. En: *Ensayos de Economía*, No.38, enero-junio de 2011 [Citado el 20 de noviembre de 2015] Disponible en < <http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf> >

Una ONG, según Fernández Andrade, no puede ser una organización que se preste para ser fachada de otros.

Atehortua, Serna y Sepúlveda subrayan tres cualidades comunes de las ONG: son instituciones privadas no gubernamentales, tienen formas propias de autogobierno y son creadas voluntariamente. También clasifican este tipo de organizaciones en tres categorías:

- ONG de autodesarrollo: Se originan en comunidades de escasos recursos y su propósito es “trabajar en el aprovechamiento del potencial para mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios”²³.
- ONG de acompañamiento y servicios: Son aquellas que promueven “directamente el desarrollo comunitario o apoyan a las organizaciones de base u otras ONG con el mismo fin”²⁴.
- ONG de Representación Gremial y Coordinación Interinstitucional: “Se dividen en dos, los Gremios, constituidos por organizaciones de diferentes ramas de la actividad económica y, las Agencias Coordinadoras, que agrupan ONG de atención, apoyo y acompañamiento”²⁵.

Ahora bien, para intentar comprender las condiciones sociales en las que surgen las ONG se pueden citar a otros autores. Uno de ellos es François Dubet²⁶, quien habla del “declive de la Institución” haciendo referencia a la “decadencia del programa institucional”²⁷, en el que la imagen de las instituciones se ve profundamente afectada. Este sociólogo señala dos grandes críticas que se le realizan a dicho programa. La primera tiene que ver con reducir el modelo institucional a la voluntad de poderío y normalización, interpretando el deseo de ayudar, curar y educar como estrategias para sustentar la dominación y el poder. La segunda crítica manifiesta la inconformidad frente a la índole cerrada de las instituciones, en cuanto a la diversidad y al flujo constante de las demandas sociales y de políticas públicas, mostrándose las instituciones como burocráticas y regidas por un Estado centralizador.

²³ ATEHORTUA, et al, Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado, En: Ensayos de Economía, No.38, enero-junio de 2011, [Citado 20 de noviembre de 2015] Disponible en <<http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf>>

²⁴ Ibid.

²⁵ Ibid.

²⁶ DUBET, Francois. El declive de la institución. Barcelona, Editorial Gedisa. 2006.

²⁷ El declive del programa institucional, según Dubet, implica la transformación de los procesos de socialización en los que las instituciones que representaban principios considerados superiores y/o tradicionales deben tratar con un individualismo diferente, en el que el individuo se constituye en “*un sujeto ético deseoso de conducir su vida según normas percibidas como ‘auténticas’ y personales y un actor racional que tiene la capacidad de optimizar sus intereses*”.

El discurso en torno a políticas públicas lleva consigo la necesidad de organizaciones flexibles, adaptables a su entorno, que superen la fidelidad a tradiciones u obligaciones que se atan a principios rígidos y pesados. “Con el desarrollo de las políticas públicas, el programa institucional ya no puede parecer la cristalización de una teología moral y política, cuyo sujeto todopoderoso ha de considerarse el Estado. Ya no es cuestión de concebir la acción pública como el agenciamiento de un programa por vía de una burocracia impersonal, sino de movilizar redes y grupos de actores públicos y privados encargados de alcanzar objetivos definidos como resultados más o menos mensurables”²⁸.

En el marco de los vacíos y retos con los que cuenta la acción estatal, Corvalán²⁹ señala la noción de “sector no gubernamental”, a partir de una oposición y confrontación con el Estado, dado que sus propuestas de intervención social, de acuerdo a lo que señala el autor, intentarán llenar los vacíos de la acción estatal.

Por su parte, Bernard Hours³⁰ referencia cómo en la década de 1970 la difusión del término ONG se da en un clima anti-estatal neo-izquierdista, libertario y espontáneo. En ese contexto se presentan iniciativas asociativas que buscan separarse del “Estado neocolonial” y de los Estados locales dependientes, dirigiéndose directamente a las poblaciones que pasan a ser el objetivo elegido para la solidaridad activa de las ONG.

El mismo Hours señala cómo entre las décadas de 1960 y 1980 ese movimiento asociativo se empieza a transformar en operadores del desarrollo, es decir, en organizaciones no gubernamentales que implementan y financian micro-proyectos, y luego proyectos de desarrollo que pueden ser alternativos o complementarios de proyectos estatales. Es así como el autor señala la evolución en el perfil de las ONG, en la década de los 90, con la participación de estas en programas internacionales de financiamiento. Las ONG se transforman desde entonces en prestadoras de servicios, estructuras complejas y competitivas con riesgos burocráticos, conocedoras de la dinámica de financiamiento de proyectos, cumpliendo funciones que se le atribuían al Estado.

Se evidencia, entonces, cómo el Estado restringe su papel en la prestación de servicios, a través de la subcontratación y fomento de las acciones del sector no gubernamental, aunque mantiene su posición de máximo financiador del bienestar. Es así como, de acuerdo con Ángel Zurdo³¹, la influencia del Estado sobre la configuración del tercer sector (sector no gubernamental) ha demostrado ser mucho más poderosa a lo largo de los últimos años, que el poder de presión que puedan

²⁸ Op. Cit. CORVALAN.

²⁹ Ibíd.

³⁰ HOURS, Bernard. Las ONG: ciencia, desarrollo y solidaridad. En: Cuadernos de Antropología Social. 2006. No 23, p. 117–142.

³¹ ZURDO ALAQUERO, Ángel. Voluntariado y Estado: las funciones ambivalentes del nuevo voluntariado. En: Política y Sociedad. 2006, Vol. 43, No. 1, p. 169-188.

ejercer las organizaciones voluntarias sobre el Estado. Según lo señalado por este mismo autor, el Estado les atribuye a las organizaciones voluntarias una doble función: la producción de servicios baratos para grupos de riesgo o excluidos, y la configuración de un espacio formalmente desideologizado, de fácil difusión social, que aporta a la legitimación del Estado y la desactivación de las tensiones sociales.

Entre las críticas que retoma Zurdo a la gestión de lo que él ha denominado “el voluntariado”, se puede enunciar: la limitada capacidad de acción, en comparación con la del Estado, dado que no pueden garantizar amplios programas o procesos de largo plazo, sus servicios son limitados y solo acceden pequeños grupos o comunidades; se hace difícil estructurar un modelo de intervención universalizada que garantice unos derechos sociales reconocidos. Su fragmentación, falta de control, el excesivo peso que se le ha dado para abordar objetivos sociales, para los que no están preparadas, ni financiadas suficientemente, son factores que inciden en el difícil funcionamiento de estas organizaciones. Sin embargo, se reconoce que han logrado llegar adonde no lo hace el Estado, prestando servicios más cercanos y personalizados.

Finalmente, se retoman nuevamente los planteamientos de Zurdo frente al papel ambivalente que en la actualidad asumen las ONG, porque esa característica de oposición al Estado, que se le atribuía en el pasado, contrasta en la actualidad con el efecto conservador del statu quo que analiza el autor. Por ello se maneja la tesis de que el voluntariado desactiva el potencial subversivo, porque gran parte de sus actividades van dirigidas a los colectivos que mayor vulnerabilidad presentan en el goce de sus derechos, actuando en la misma línea de prestar unos servicios sociales. Por esta razón, el colectivo con más poder deslegitimador acata y refuerza el orden establecido, a través de la participación pasiva en estos beneficios.

Este efecto de control no necesariamente es perseguido por las organizaciones de manera consciente y formal, dado que se pueden constituir en efectos no esperados de la intervención social. Zurdo referencia que puede existir una contradicción entre las nociones de integración social y control social, en el caso que se asuma esta última en su manifestación represiva e incluso violenta. Pero si se logra entender que el individuo más controlado socialmente es el más integrado socialmente, la contradicción se diluye por completo. Sin embargo, el autor no deja de reconocer que es necesario profundizar más en la articulación entre integración social y el control social, en el marco de la acción social voluntaria.

Otro aspecto concluyente por parte de Zurdo es que esta apreciación ‘legitimadora’ no implica negar la capacidad de crítica social, de denuncia, de resistencia que pueden promover las organizaciones no gubernamentales. Lo que sí se ratifica es el carácter ambivalente y las tensiones en la que se desarrolla su trabajo.

Entonces, se puede concluir la polémica situación que genera la presencia de las ONG en la intervención social y las dificultades para tener una definición precisa.

Sin embargo, para el caso de esta investigación se asumirá las ONG de acuerdo con lo señalado por Estella Mejía y Alina Zea como:

Organizaciones sin ánimo de lucro, constituidas por personas naturales y/o jurídicas que realizan actividades de asistencia social, cooperando con el progreso de las comunidades y encaminándose a mejorar la calidad de vida de la sociedad. Son autónomas e independientes del Estado, lo que no excluye la existencia de un vínculo de trabajo común. Su campo de acción es tan extenso como las necesidades de la sociedad y desempeñan labores que son responsabilidad del Estado³².

Teniendo presente las tres dimensiones que enmarcan este tipo de organizaciones, en Corporación Viviendo se puede identificar la dimensión política, porque busca incidir en las políticas públicas frente al consumo de SPA y la atención de la población excluida y marginada en la ciudad y el país. La dimensión social, porque busca la participación e incidencia en asuntos públicos como la construcción de ciudadanía y la garantía de derechos; en este sentido, asume un papel intermediario entre las instituciones gubernamentales y la comunidad con que intervienen. Y finalmente, la dimensión económica, porque es una organización formalizada que debe cumplir con las variables de entorno que afectan las empresas públicas y privadas: garantizar transparencia, calidad e inversión responsable de los recursos.

La intervención social desde los sujetos que intervienen

Frente al desarrollo de este tema, es pertinente retomar las observaciones del sociólogo François Dubet sobre lo que él ha llamado el trabajo sobre los otros, es decir, “aquellas actividades remuneradas, profesionales y reconocidas que se plantean como explícito objetivo, transformar a los otros”³³. Tal conjunto de actividades enfatiza en la socialización de los individuos y constituyen una especie de oficio con una organización particular y una formación específica, en la medida que a los individuos se les paga y se les forma para actuar sobre los otros. Para el autor esta experiencia es diferente de otro tipo de trabajos, ya sean de fabricación de productos o de prestación de servicios, porque implican un trabajo sobre uno mismo, el cual es difícil de objetivar y evaluar.

Dubet afirma que durante parte de la edad moderna se vio la explosión de estas actividades y pone como ejemplo el caso de los profesores y el aumento de jóvenes que seguían un proceso de escolarización. A partir de entonces el ámbito laboral destinado a la ‘producción de personas’ no ha dejado de aumentar, en comparación con la reducción en la producción de objetos a lo largo del siglo XX.

³² Op. Cit. MEJÍA, Estella y ZEA, Alina. Citadas por Atehortua, et al.

³³ Op.Cit, DUBET. p. 17.

Ahora bien, ya se señalaba la “decadencia del programa institucional” y la incidencia en los procesos de socialización. El término ‘programa institucional’ denota un tipo particular de socialización, pues al unir las palabras ‘programa’ e ‘institución’ se expresa que en el proceso de socialización se instituyen en el individuo una cultura y una forma de trabajar. Para el sociólogo, ese proceso de socialización transforma unos principios y valores en una acción mediada por un trabajo profesional específico y organizado. Al respecto, el autor propone un esquema simple:

Valores/principios → vocación/profesión → socialización: individuo y sujeto³⁴.

Los principios y valores, que pueden corresponder a convicciones laicas o religiosas, siempre son ‘sagrados’ porque se fundamentan sobre un principio universal. Dubet cita los ejemplos de la iglesia, cuyo fundamento es Dios; de la Escuela Republicana, cuya base es la razón, y del hospital, donde prima el concepto de caridad y la ciencia. El trabajo de socialización de la institución siempre está inspirado en un principio central y homogéneo, porque busca producir una unidad diferente a la diversidad y fragmentación de la sociedad.

En cuanto el tema de la vocación, el autor sostiene que esta se imponía totalmente sobre el profesionalismo, en el contexto de un programa institucional primitivo. Con la incursión de la lógica protestante y la vocación profana, las profesiones se han racionalizado y separado de su función ‘sagrada’. En el programa institucional la vocación empieza a legitimarse cuando a la técnica profesional —un saber hacer— se añade la identificación con unos principios. De esta forma, el rol profesional se adecúa a unos atributos de la personalidad.

Ahora bien, ya se señalaba la ‘decadencia del programa institucional’ y la incidencia en los procesos de socialización, con lógicas cada vez más autónomas que deben desarrollar los individuos. En este sentido, Dubet plantea que no puede definirse el trabajo sobre los otros plenamente como un rol, porque el trabajo ha perdido su unidad y se vuelve inevitable la distancia entre el trabajo prescrito y el trabajo que se realiza. En consecuencia, el sociólogo sugiere hablar de experiencia social más que de rol, puesto que el sujeto que interviene debe recomponer la unidad de su experiencia y la de su objeto de trabajo.

De acuerdo con estos cambios, Dubet describe tres niveles de acción que han sufrido transformaciones y que el *programa institucional* era capaz de ligar en una cadena de relaciones:

- **El control social:** En el contexto del programa institucional, se confiere un rol, una identidad institucional, en la que cada actor debe asumir una posición. Se pretende una relación objetiva en la que se relacionan un

³⁴ Ibíd. p. 32

conjunto de reglas y normas. Según Dubet, esta dimensión aún subsiste, aunque de manera reducida.

- **El servicio:** Implica que el trabajador cuente con una experticia que le permita desarrollar tareas técnicas. Dicha cualificación es de gran importancia, pero al mismo tiempo la organización debe responder con actividades conjuntas y organizadas para cumplir con la demanda social y la solicitud de un cliente que exige sus derechos. Esta exigencia, según el autor, no se presentaba en entidad alguna del programa institucional.
- **La relación:** En trabajo sobre los otros se da una relación entre individuos como un encuentro aleatorio que involucra a dos personas. En este sentido, el profesional debe equiparse con una serie de cualidades personales que le permitan construir un estilo, más que un rol, en el desempeño de su trabajo.

En definitiva, el programa institucional se constituye en una herramienta que posibilita comprender la experiencia de trabajo del Equipo Operativo Mixto del centro de escucha El Retiro.

Finalmente, en el marco de la estrategia de intervención (Tratamiento Comunitario) que desarrolla Corporación Viviendo, se asume que para la conformación de un **Equipo Operativo Mixto** se deben tener presentes dos ejes simultáneos: “Escoger las personas en función de una identificación operativa, es decir, que trabajen en la misma área, tengan conocimiento previo, y al mismo tiempo mezclar personas con profesión escolarizada (formal) y personas con experiencias profesionales en el campo (formación por medio de la experiencia)”³⁵. En síntesis, el equipo es formado por las personas que intervienen y las dinámicas de relaciones que se dan entre sus miembros.

³⁵ MILANESE, Efrem. Tratamiento comunitario. Manual de trabajo 1. Segunda edición. Sao Paulo, Instituto Empodera., 2013. p. 44.

CAPÍTULO II

CONTEXTO DE ACCIÓN

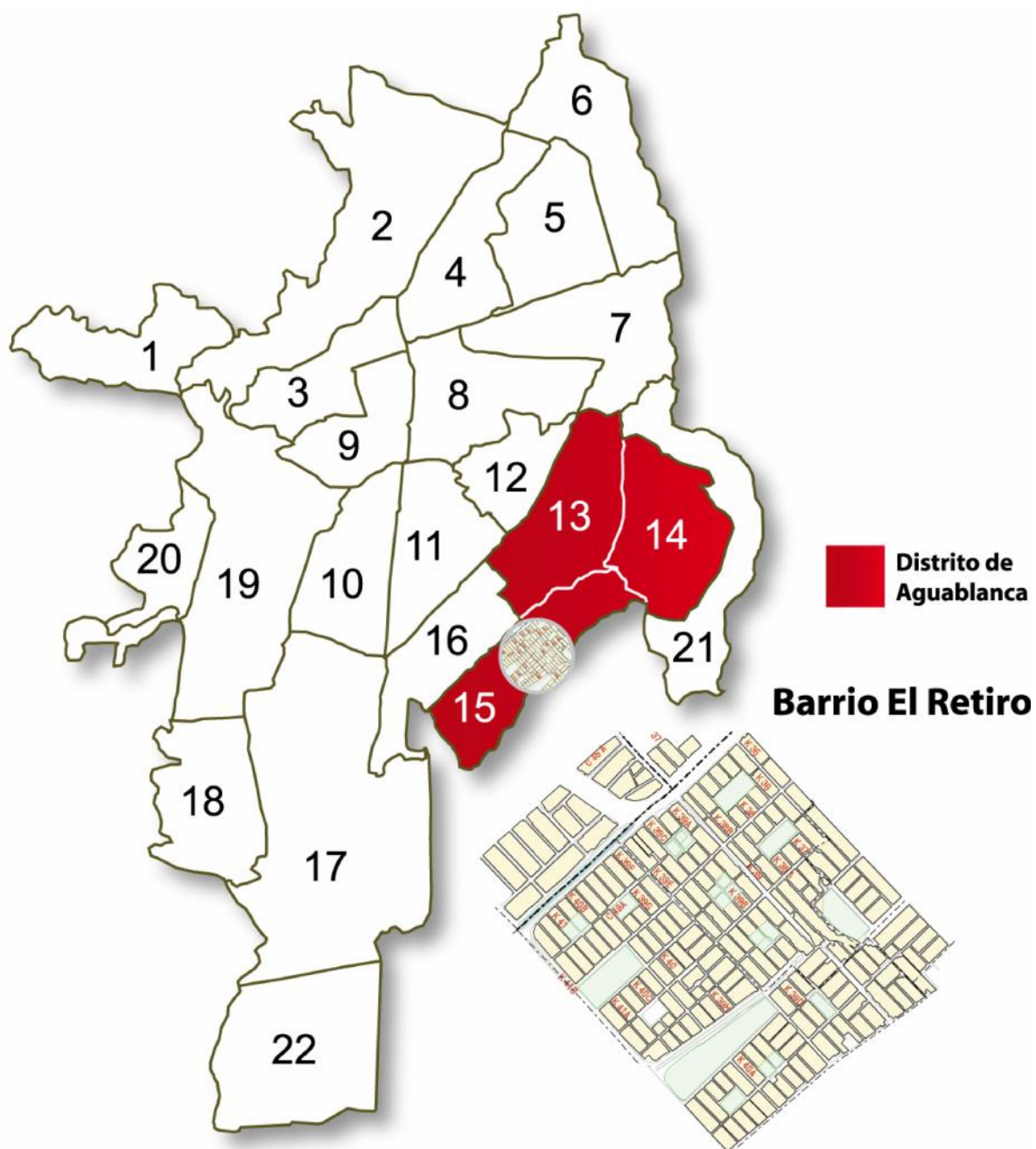
Comprender las características de los Equipos Operativos Mixtos de intervención de la Corporación Viviendo implica reconocer las particularidades de los territorios en los cuales se enmarca su acción. En este sentido, el siguiente apartado presenta un esbozo del barrio El Retiro de la ciudad de Cali, escogido como marco de análisis para esta investigación. Sin embargo, en este contexto también se debe tener presente al distrito de Aguablanca y a la comuna 15 como marcos territoriales más amplios, que aportan a la comprensión de las dinámicas económicas, políticas, sociales, culturales, etcétera, presentes en el barrio.

El distrito de Aguablanca

El distrito de Aguablanca se ubica al oriente de la ciudad de Cali y está conformado por las comunas 13, 14 y 15, las cuales, en su conjunto, representan 39 barrios que ocupan el 18,6 % del territorio de la ciudad. De acuerdo con Jesús González³⁶, las dinámicas poblacionales de Cali han hecho que las comunas 16 y 21 sean incluidas dentro de la aglomeración denominada distrito de Aguablanca.

³⁶ GONZÁLEZ BOLAÑOS, Jesús, Mundos populares entre el desplazamiento y el poblamiento. Memorias e interculturalidades en el Distrito de Agua Blanca de Cali, En: Revista Científica Guillermo de Ockham, 2012. Vol 10, no. 2, p. 13-18. [Citado el 10 de septiembre de 2015] Disponible en <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105325282002>>

Ilustración 1. Comunas que conforman el distrito de Aguablanca



Fuente: Portal de la Fundación Carvajal³⁷

³⁷ Barrio El Retiro, Portal de la Fundación Carvajal, http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=49:barrio-el-retiro&Itemid=4&lang=es, [Consulta: Miércoles, 2 de marzo de 2016]

La historia del distrito de Aguablanca se remonta a los años 60 del siglo XX, cuando Cali continúa su expansión hacia el oriente, específicamente a zonas cercanas al Río Cauca. Poblaciones migrantes de los departamentos del Cauca, Nariño, Chocó, Putumayo y otros municipios del Valle del Cauca, provenientes principalmente del Pacífico colombiano, se asentaron en dichos territorios para resolver sus problemas de vivienda. El aumento poblacional de Cali y la demanda de vivienda de otros habitantes de la capital vallecaucana fueron otros factores que contribuyeron al origen y crecimiento del Distrito.

Este poblamiento se dio a partir de prácticas informales y no planificadas, como el loteo pirata y la recuperación (invasión) de zonas no aptas para viviendas, lo que generó que las condiciones de habitabilidad no fuesen óptimas para las poblaciones. Estas vivían en condiciones de hacinamiento, carecían de provisión de servicios públicos domiciliarios, vías de acceso, espacios para la recreación, etc. Tal situación produjo que hacia los años 80 y 90 se iniciaran procesos de urbanización oficiales para sectores populares, mediante las llamadas Viviendas de Interés Social y Prioritario (VIS y VIP), con lo cual la Administración Municipal no solo acompañaba el mejoramiento de vivienda, sino que también adecuaba las condiciones para el acceso a servicios públicos, educación, salud, seguridad y comercio. Sin embargo, es importante aclarar que en primera medida fueron los habitantes quienes se organizaron para mejorar sus condiciones de vida, ante la ausencia estatal que por años caracterizó esta zona.

En la actualidad, el distrito es habitado por 729.212 personas aproximadamente, según las proyecciones de población a 2015 presentadas en el documento Cali en Cifras (2013)³⁸. Es habitado por personas de todos los grupos étnicos, principalmente por afrodescendientes provenientes de la Costa Pacífica colombiana, o descendientes de familias originarias de dicha región. Los estratos socioeconómicos más preponderantes son el 1 y 2, y el estrato 0 para el caso de los asentamientos de desarrollo humano incompleto. Este territorio se encuentra envuelto en múltiples problemáticas socioeconómicas relacionadas con el deficiente acceso a oportunidades de empleo, educación, salud, recreación y servicios públicos. Se han generado situaciones de riesgo y vulnerabilidad que afectan a toda la población, pero principalmente a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes que se ven expuestos a situaciones de consumo de sustancias psicoactivas, violencia urbana, vínculos con organizaciones al margen de la ley —ligadas con negocios de microtráfico y sicariato—, embarazos a temprana edad, etc. Sin embargo, vale la pena reconocer que, en medio de estas situaciones, los pobladores del distrito han evidenciado sus grandes potencialidades organizativas, artísticas y deportivas que

³⁸ ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI, Cali en Cifras 2013, Santiago de Cali: Subdirección de Desarrollo Integral, 2014. [Consulta: Martes, 3 de marzo de 2015]
http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2013.pdf,

les ha permitido visibilizar no sólo sus problemáticas, sino también sus fortalezas como comunidad. De acuerdo con González:

Aguablanca es un espacio urbano en el cual la mezcla intercultural ha permitido una gran creatividad en el desarrollo de su poblamiento y ha implicado una gran capacidad de gestión social, económica, política y cultural para transformar un territorio inhóspito en un escenario de vida de múltiples familias. A pesar de esto, perviven situaciones de exclusión y estigmatización en tanto se generan permanentemente nuevos factores para mantener y ampliar las brechas, principalmente a partir de su identificación como un escenario que brinda un lugar para la población en situación de desplazamiento, pero que a su vez no encuentra que la acción institucional y estatal aporte en la solución de los nuevos y viejos problemas que la población asume con dignidad y con paciencia, quizás excesiva³⁹.

En medio de estas dinámicas se ubica la comuna 15 de Cali: un territorio que trasciende los límites administrativos que conforman una comuna o barrio. En ella se presenta uno de los fenómenos urbanísticos más llamativos de América Latina.

Comuna 15

Al tener en cuenta lo presentado en el Plan de Desarrollo 2008-2011 de la comuna 15⁴⁰, se destaca que se encuentra ubicada en el suroriente de Cali; limita hacia el norte con las comunas 13 y 14; al sur y oriente, con el corregimiento Navarro y al occidente, con las comunas 13 y 16. Está compuesta por cuatro barrios, tres urbanizaciones y sectores: El Retiro, Los Comuneros Etapa I, Laureano Gómez, El Vallado, Ciudad Córdoba, Mojica y El Morichal. El estrato moda es el 1⁴¹. Además de los barrios, en la comuna 15 existen asentamientos de desarrollo humano incompleto, caracterizados por Urrea y Murillo de la siguiente manera:

Dentro y en la periferia de los barrios colindantes El Retiro, Comuneros y Mojica, en la misma comuna 15, existen varias invasiones, entre las cuales se destacan África —en el interior de El Retiro—, El Valladito —en la periferia de El Retiro—, Brisas de Comuneros —entre los barrios El Retiro y Comuneros—, Comuneros 1 y El Encanto —las dos invasiones en la periferia de Comuneros pero adyacentes a El Retiro—, Brisas de la Palma —entre Comuneros y Mojica— y Colonia Nariñense —sobre la avenida Troncal de Aguablanca—. Estas invasiones en su mayor parte están conformadas por pobladores que tienen nexos familiares o de paisanaje con los habitantes del

³⁹ GONZÁLEZ. Op, Cit., p. 21.

⁴⁰ Si bien se cuenta con un Plan de Desarrollo de la Comuna 15 2012-2015, este documento no presenta información sociodemográfica. Por tanto, se toma como base para estos datos el del periodo 2008-2011 y algunos datos del documento Cali en Cifras 2013, el cual presenta proyecciones hacia 2015.

⁴¹ ALCALDÍA DE SANTIAGO CALI, Plan de Desarrollo Comuna 15 2008- 2011. 2008, Santiago de Cali. [Consulta: Domingo, 15 de julio de 2015]. <http://www.cali.gov.co/descargar.php?idFile=3805>.

barrio El Retiro y los barrios colindantes antes nombrados, los cuales provienen en su gran mayoría del municipio de Tumaco, buena parte de ellos directamente desde los ríos. Estos asentamientos con menos de 15 años de existencia y que gravitan alrededor de estos barrios, como era de esperar presentan las peores condiciones residenciales en el conjunto de toda el área. Por las redes que los articulan a los barrios ya conformados y legalizados, y sobre todo la proximidad geográfica, dentro y en la periferia de dichos barrios, en la medida en que ofrecen niveles de segregación poblacional todavía mayores, en términos socioeconómicos, socio-raciales y por lugar de origen, amplifican la representación de “ghetificación” para El Retiro y los barrios contiguos en el contexto del Distrito de Aguablanca⁴².

Según las proyecciones de población presentadas en el documento Cali en Cifras 2013, para el año 2009 se estimaba una población de 140.379 habitantes y para el año 2015, de 159.369 personas, de las cuales el 47 % corresponde a hombres y el restante 53 %, a mujeres. En cuanto a las estimaciones de vivienda se proyectaba la existencia de 31.645 para el 2009 y de 38.042 para el 2015. En lo referente a servicios públicos, se cuenta con una cobertura del 78 % en acueducto y alcantarillado, 75 % en energía, 51 % en gas natural y 89 % en servicios de aseo.

Algunos datos que aporta el Informe de Calidad de Vida del año 2014⁴³ indican que la tasa de fecundidad en adolescentes en la comuna 15 es de 32 nacimientos por cada cien mil mujeres entre los 10 y 19 años, por encima del promedio de la ciudad (26,3). En cuanto a los homicidios, esta comuna se encuentra dentro de las que más casos registran, aunque se han reducido en los últimos dos años. Para el 2012 se presentaron 166 homicidios y en el 2014 se registraron 142. A lo anterior se suma que la comuna 15 es una de las principales receptoras de población víctima del conflicto armado en Colombia.

Se plantea, entonces, que las principales problemáticas de la comuna 15 están relacionadas con la generación de oportunidades para acceder a bienes y servicios, y con las dinámicas de violencias. La cobertura y la calidad de la salud es deficiente en la comuna, como también lo es la cobertura educativa y docente del sector oficial. Así mismo, se observa en el sector una insuficiencia de los espacios físicos y de los programas para la recreación, la cultura y el deporte, y altos niveles de inseguridad, de desempleo y subempleo.

⁴² MURILLO, Fernando y URREA, Fernando. Dinámica de poblamiento y algunas características de los asentamientos populares con población afrocolombiana en el oriente de Cali. Bogotá. Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de Colombia. 1990, p. 31, [Citado el 20 el julio de 2015] Disponible en <<http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/colombia/cidse/art4.pdf>>

⁴³ CALI CÓMO VAMOS, Informe de Calidad de Vida en Cali, 2014, Tercer año de la administración de Rodrigo Guerrero. 2015. [Consulta: Lunes, 10 de agosto de 2014] http://media.wix.com/ugd/ba6905_906136a6aaca4cc59e683051c8d7ceff.pdf,

Barrio El Retiro

El Barrio El Retiro fue el primero de la comuna 15. Sus antecedentes se remontan a la existencia de una de una invasión llamada Cinta Larga, conformada durante los primeros años de la década del 70, que estaba ubicada en terrenos de una franja oriental de lo que hoy es la comuna 16. Las viviendas de esta invasión, construidas con madera y paja sobre un suelo de pura tierra, se caracterizaban por sus precarias condiciones de hacinamiento. Eran habitadas por numerosas familias provenientes de la Costa Pacífica —en su mayoría damnificados del terremoto de Tumaco de 1979—.

Hacia 1980, debido a la presión de los pobladores, se inicia un proceso de reubicación con apoyo del Instituto de Vivienda de Cali (Invicali) en terrenos antiguamente inundables, destinados al cultivo de millo, soya y arroz. Estos son los que hoy constituyen la primera etapa del barrio, a la que llegaron, además de los habitantes de Cinta Larga, pobladores de lo que actualmente se conoce como El Pondaje y el barrio Bellavista. Pese a que con este proceso de reubicación se pretendía mejorar las condiciones de vida de las personas, los terrenos entregados tampoco eran óptimos para ser habitados. No hubo provisión de servicios públicos y solo se realizó una adjudicación de terrenos, ante lo cual los pobladores empezaron a solucionar sus necesidades mediante prácticas informales e ilegales, en algunos casos, como conectar mangueras para tomar agua de los acueductos de barrios vecinos y montar cableados ‘piratas’ para la energía.

Respecto a este proceso de reubicación, un líder comunitario y fundador del barrio relata:

(...) Llegamos allá muy pobres. Allá llegó el Municipio y nos tiró en una volqueta en el barrio El Retiro en 1980. Por lo menos nosotros llegamos el 3 de junio de 1980, porque el 20 de enero del mismo año se nos quemó el ranchito en Cinta Larga (...). La necesidad lo vuelve a uno imaginativo para emprender las cosas. La llegada a El Retiro ha sido un punto estable, pero fue un punto de partida hacia la vida, hacia conocer la comunidad, a mirar cómo solucionábamos los problemas, entre nosotros mismos (...) Yo considero El Retiro como algo mío, como algo de mis entrañas, porque casi desde que llegamos allí en 1980, hasta la época actual, he estado interviniendo casi en el 95 % de los programas que se han realizado en el barrio, desde el día en que la Alcaldía y la Universidad del Valle estaban negociando los lotes. Entonces, al quemarse los ranchos, empecé a liderar la entrega de nuestros lotes (...). El Retiro es mi alma. Eso ha sido un largo trabajo. El Retiro lo construyó la comunidad. El Vallado es otra cosa, lo dieron con pavimento, de todo. [En] el Retiro nos dieron, un potrero, únicamente con las estaquitas, y de ñapa, nos echaron los trastos en una volqueta y nos lo llevaron a ese pasto (...).

Ya en El Retiro pasó la época en que nos tocaba defecar en un papel y tirar al caño. Eso ya pasó⁴⁴.

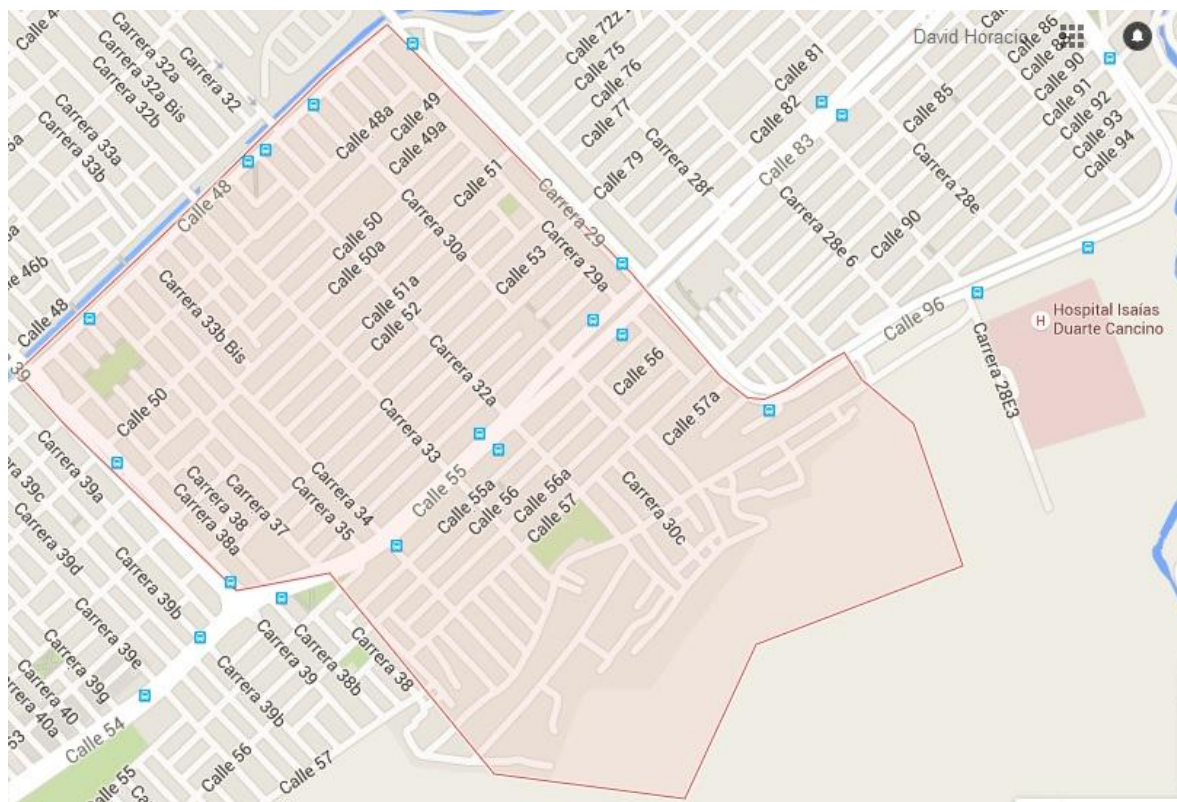
Durante los años 80 se generan procesos de organización comunitaria para la construcción de un sistema de alcantarillado con apoyo del sacerdote Alfredo Welker, quien además inicia programas de educación para los niños y jóvenes del sector. Solo a finales de los 80 e inicios de los 90 las Empresas Municipales de Cali (EMCALI) regularizan la prestación de servicios públicos a la comunidad. Estas mejoras reflejaban unas relaciones de vecindad de mutua colaboración. Al respecto, uno de los operadores comunitarios del CE El Retiro expresaba en la entrevista: *“(...) Porque aquí antes sucedía que los vecinos se compartían los alimentos, que los vecinos se cuidaban, que el vecino cuidaba al hijo mientras el otro se iba a trabajar. Todo eso se estaba perdiendo o se está perdiendo (...)”*⁴⁵.

A través del Acuerdo 13 de 1994 se establecen los límites del barrio El Retiro con los barrios Vallado, Antonio Nariño y Laureano Gómez.

⁴⁴ Palabra Plena [programa de video en línea]. Centro de Escucha y su comunidad. Corporación Viviendo. Programa No 17. Julio 2 de 2013. [Citado el 24 de julio de 2015] Disponible en <<https://www.youtube.com/watch?v=PFz57B8lc6U>>

⁴⁵ Entrevista con MGM, operador comunitario de la Corporación Viviendo (MP3), 1 hora, 3 minutos, 55 segundos. Cali. Julio 15 de 2015.

Ilustración 2. Ubicación del Barrio El Retiro, Cali.



Fuente: Google Maps⁴⁶

Algunos datos demográficos del barrio El Retiro

En este punto fue difícil encontrar cifras oficiales que permitieran caracterizar la población del barrio. Incluso las cifras oficiales de la Alcaldía retoman datos proporcionados por la Fundación Carvajal, pero los datos encontrados de esta Fundación no referenciaban precisión en el tiempo.

Según proyecciones poblacionales del DANE, para el año 2005 el barrio El Retiro contaba con un total de 10.980 habitantes, que para el 2015 aumentarían a 13.697, de los cuales el 47 % (6.441 personas) serían hombres y el restante 53 % (7.257), mujeres.

⁴⁶Google Maps. [Consulta: Miércoles, 2 de marzo de 2016].
<https://www.google.com.co/maps/place/El+Retiro,+Cali,+Valle+del+Cauca/@3.4107835,-76.49791,16z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0x8e30a72e514ce913:0xcc14e0840dd1befd>

De acuerdo con cifras presentadas por la Fundación Carvajal⁴⁷, el 85 % de la población de El Retiro vive en condiciones de pobreza y el 35 % de esa mayoría poblacional se encuentra en la indigencia. Sumado a ello se destaca que el 27 % de las viviendas presentan carencias básicas habitacionales y el 24 % de las familias vive en condiciones de hacinamiento crítico. Las principales problemáticas del barrio obedecen a la exclusión del mercado laboral que se genera en la ciudad, lo cual aumenta los índices de desempleo; situaciones de violencia intrafamiliar, altos índices de embarazos a temprana edad, maltrato infantil, deserción escolar e inseguridad, esta última asociada principalmente a la presencia de grupos delincuenciales (pandillas).

En un informe de coordinación, presentado a Predem en marzo de 2015, se describía:

Si bien, no es un dato confirmado por una estadística o soporte numérico, a través del Centro de Escucha hemos identificado:

- La mayor parte la población joven con quienes tenemos contacto en el Centro de Escucha, tiene una escolaridad que oscila entre 6º y 8º (secundaria); esto limita en gran medida su vinculación a formación laboral.
- La mayor parte de las familias que se encuentran en el territorio son extensas (Si bien, hay familias nucleares dentro de las casas, las cuestiones económicas son asumidas en la mayoría de los casos por una sola persona). Los abuelos en muchas ocasiones son los encargados de aportar el dinero para la manutención del hogar.
- La juventud en muchos casos parece prologarse hasta la edad adulta; se encuentran adultos en edad que todavía siguen siendo visto como jóvenes y no toman ninguna responsabilidad en el hogar.
- Entre los adultos mayores se encuentran analfabetismo. Contrario a las actuales generaciones que en la mayoría de los casos han estudiado, superando la primaria, pero con una deserción marcada en la secundaria; no pasan de grado noveno⁴⁸.

Por su parte, el informe de Seguridad y Convivencia de la Personería Municipal de Cali⁴⁹ indica que para el año 2013 El Retiro fue uno de los barrios de la ciudad con mayores reportes de muertes violentas de menores de edad, con un total de 12. Esta situación alarma, si se tiene en cuenta que son los niños, niñas, adolescentes

⁴⁷ Barrio El Retiro: Búsqueda de oportunidades [programa de video en línea] Fundación Carvajal. [Citado el 3 de junio de 2015]. Disponible en <http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=49:barrio-el-retiro&Itemid=4&lang=es>

⁴⁸ CORPORACIÓN VIVIENDO. Informe de coordinación proyecto PREDEM, Centro de Escucha El Retiro. Marzo de 2015.

⁴⁹ PERSONERÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE CALI, Informe sobre la situación de violencia y seguridad en Santiago de Cali: Cali. 2014. [Consulta: Miércoles, 5 de agosto de 2015] http://www.personeriacali.gov.co/sites/default/files/informes/archivos/Informe_de_Seguridad_y_violencia.Informe_de_Seguridad_y_violencia.pdf.

y jóvenes quienes se encuentran en mayor riesgo de ser vinculados a grupos delictivos (pandillas), asociados bien sea a cadenas de crimen organizado relacionadas con el sicariato y el microtráfico, o a delincuencia juvenil no organizada (se da de manera más espontánea alrededor del consumo de sustancia psicoactivas)⁵⁰. Esta grave situación se ha profundizado por el accionar de grupos guerrilleros y post-demovilizadores de las AUC, que conforman bandas criminales (bacrim) como ‘Los rastrojos’ y ‘Los urabeños’. Tal proliferación de la criminalidad ha llevado a que el Sistema de Alertas Tempranas de la Defensoría del Pueblo haya decretado, en febrero de 2014, el riesgo en que se encuentran 250.000 personas de Cali, incluyendo los habitantes del barrio El Retiro:

El informe advierte del alto riesgo en el que se encuentran cerca de **250.000 habitantes del 55 por ciento** de las comunas en Cali, tanto por el inusitado incremento de grupos de delincuencia común que son cooptados por esas organizaciones para la comisión de acciones terroristas, extorsiones y amenazas, como por los enfrentamientos entre los grupos ilegales que a partir de actividades como el sicariato y el microtráfico pretenden ejercer un control territorial, hecho que afecta principalmente a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (2.134 inmersos en pandillas con presencia en 17 de las 22 comunas de la ciudad), quienes además de estar expuestos a las acciones de dichas estructuras, son instrumentalizados ante sus pretensiones por expandir la violencia, como viene ocurriendo en las ciudades de Medellín, Montería, Barranquilla y Bogotá⁵¹.

En relación a los análisis que se realizan de los jóvenes del barrio, se puede señalar una de las entrevistas realizadas a uno de los profesionales del Equipo de la Corporación Viviendo, quien desarrolló un proceso de intervención con un grupo de jóvenes y resume así ciertos hallazgos generales:

Encontramos una gran diferencia entre jóvenes de otros lugares. Es que en el Retiro ellos llevan un legado histórico. Ya la comunidad los culpa o los cataloga en el conflicto. Entonces, ellos llevan muy marcado que deben ser —en la construcción como hombres— violentos. Deben defenderse, no

⁵⁰ El fenómeno de las pandillas es considerado uno de los mayores problemas del Distrito de Agua Blanca y por supuesto del barrio El Retiro, una descripción y análisis de estos procesos se presenta en: ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI, SECRETARÍA DE GOBIERNO, CONVIVENCIA Y SEGURIDAD. Violencia, convivencia y dinámica social en Cali: Lectura desde el Observatorio Social. 2011. ISBN: 978-958-57149-2-2. [Citado el 3 de noviembre de 2014] Disponible <: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CDEQFjAEahUKEwjD9-](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CDEQFjAEahUKEwjD9-GXs5HJAhWF6SYKHeP4CS4&url=http%3A%2F%2Fwww.cali.gov.co%2Fjovenes%2Fdescargar.php%3Fid%3D34455&usg=AFQjCNHY2xw97gmauFK3luKnc2sUMdL-rQ&sig2=hzB5DfFJOxW9yPuFUMDqEg&cad=rja)

GXs5HJAhWF6SYKHeP4CS4&url=http%3A%2F%2Fwww.cali.gov.co%2Fjovenes%2Fdescargar.php%3Fid%3D34455&usg=AFQjCNHY2xw97gmauFK3luKnc2sUMdL-rQ&sig2=hzB5DfFJOxW9yPuFUMDqEg&cad=rja>

⁵¹ DEFENSORÍA DEL PUEBLO, 25.000 habitantes de Cali, en alto riesgo por disputa entre “bandas criminales”, Febrero 25 de 2014, <http://www.defensoria.gov.co/es/nube/regiones/113>, [Consulta: Domingo, 23 de agosto de 2015].

mostrarse vulnerables. No se exponen mucho, no hablan mucho y es porque siempre están a la mira de otros. Ese fue un hallazgo importante. Lo otro es que hay muchos procesos de desescolarización. Desde ahí no hay normas. Usted en estos procesos de intervención ve que los jóvenes ya tienen estructuras elaboradas de la escuela, como por ejemplo mantener sentados, mantener el orden, realizar una actividad completa y terminarla. Cuando llegamos ahí veíamos que ellos podían hacer o no la actividad. Lo otro es que eran muy violentos.

(...) Y algo que también nos pareció interesante es esa distinción (...). Uno pensaría o tiene esa percepción de que los hombres son violentos, solo los hombres, y las mujeres tendrían un perfil más bajo, más sensible, más acogedor. Pero no: no hay distancia, no hay diferencia. Así como un hombre puede pegarle a una mujer, entonces la mujer también crea esa fortaleza como para decir: “Yo también me puedo defender y podemos pelear a la par”, por ejemplo⁵².

Procesos de intervención en el barrio El Retiro

Ante estas condiciones de marginalidad y vulnerabilidad que han caracterizado históricamente al barrio El Retiro, se han generado procesos de intervención social. Algunos de estos han surgido de iniciativas de habitantes del barrio y de sectores privados que, en respuesta a la ausencia o debilidad del Estado, han decidido realizar acciones encaminadas al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, a partir de actividades culturales, deportivas, educativas, económicas, etc., dirigidas principalmente a la niñez, la adolescencia, la juventud y a las mujeres.

Uno de los primeros procesos de intervención social fue el liderado por el sacerdote alemán Alfredo Welker, quien inicia un programa de educación para niños y jóvenes del barrio, a la par que promueve la organización comunitaria para la construcción del alcantarillado, con apoyo de entidades católicas de Alemania. Para coordinar esfuerzos se creó la Corporación Señor de los Milagros que, además de trabajar en el tema educativo para niños y jóvenes, también prestaba servicios de salud. Actualmente esta Corporación continúa funcionando como Institución Educativa y Centro de Desarrollo Infantil (CDI).

Por su parte, la Fundación Carvajal ha desarrollado procesos relacionados con la generación de ingresos, a través de la formación de competencias laborales, y ha aportado en el mejoramiento de viviendas e infraestructura, y en el fortalecimiento de las iniciativas sociales y comunitarias.

En enero de 2015, en uno de los informes realizados para Predem, se realizó un inventario de servicios institucionales y comunitarios presentes en el territorio y se

⁵² Entrevista con JAG, profesional en Recreación de la Corporación Viviendo (MP3). 1 hora, 10 minutos, 45 segundos. Cali Julio 15 de 2015.

enumeró una variedad de iniciativas institucionales y comunitarias. Al respecto, el líder referenciado anteriormente mencionó en el mismo programa la presencia de muchas instituciones, pero cuestionó la sostenibilidad de las propuestas e intervenciones.

- Formación en “fútbol base”. Fundación Carvajal.
- Entreno de fútbol. Fundación Carvajal.
- Contra jornada escolar (ocupación del tiempo libre, refuerzo escolar, alimentación). Fundapre.
- Trabajo con jóvenes y niños desde la dimensión espiritual. Fundación Arca de Noé.
- Atención y asesoría en salud para jóvenes. Hospital Vallado ‘Programa Servicios Amigables para Jóvenes’.
- Capacitación en panadería, construcción y sistemas. JAC.
- Atención jurídica en línea. Biblioteca Comunitaria ‘Vive Digital’.
- Préstamo de computadores con acceso a internet. Punto Vive Digital.
- Orientación para mujeres y familias en condición de consumo de sustancias psicoactivas. Fundación Yolima.
- Toma de pruebas rápidas, campañas de alcance, encuentro de ciudadanía sobre temas relacionados con derechos humanos y derechos sexuales y reproductivos. Unión Temporal–Corposida.
- Préstamos de libros, club de lectura. Biblioteca comunitaria.
- Programa de nivelación brújula. Colegio Santa Isabel.
- Trueque (espacio solidario). Red de Recursos Institucionales.
- Entrenamientos deportivos para adulto mayor. Grupo Gardenia.
- Baile y danza. Crearte Juvenil, Golpe de Bata, Herencia Africana.
- Dibujo y Estampado. Crearte Juvenil.
- Entrenamiento de Boxeo. Centro de Escucha.
- Atención psicológica. Centro de Escucha.
- Orientación y canalización a rutas de atención. Centro de Escucha.
- Tramites de cédula u orientación para sacar carnet de EPS. Centro de Escucha.
- Atención a casos de personas que presenten consumo de sustancias psicoactivas. Centro de Escucha.
- Trabajo social a través de la música para personas desplazadas. Fundación Batuta
- Campamentos juveniles. Comunidad de Cristianos⁵³.

Cabe señalar, en estas iniciativas de intervención social del barrio El Retiro, la presencia de empresas privadas que permanentemente realizan acciones de Responsabilidad Social Empresarial en el sector. Por ejemplo, el Centro de Escucha de la Corporación Viviendo es apoyado por fundaciones como Carvajal y Gases de Occidente, entre otras. Se observa también la presencia de operadores del Estado

⁵³ CORPORACIÓN VIVIENDO. Informe Mensual de Profesional de Equipo. Enero 2015.

como Fundapre, que presta servicios en representación del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar; de la Fundación Batuta, que centra sus acciones de formación musical en la niñez víctima del desplazamiento, y de organizaciones de corte religioso y voluntario, como la Comunidad de Cristianos. Se perciben otras formas de intervención del Estado, como la Red de Bibliotecas Comunitarias y los puntos digitales. De igual manera, es necesario destacar que la misma comunidad aporta en el mejoramiento de su calidad de vida, desarrollando espontáneamente proyectos culturales y de emprendimiento.

En definitiva, se identifica que en El Retiro hay un panorama interesante de intervención social, donde confluyen diferentes actores que van desde el Estado, las ONG, comunidades religiosas e iniciativas de base comunitaria: todo un caleidoscopio de intenciones, procesos, acciones, personas involucradas y resultados.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ONG CORPORACIÓN VIVIENDO

A continuación se realizará una breve presentación de la organización no gubernamental Corporación Viviendo, la cual opera y coordina el trabajo del Equipo Operativo Mixto en el barrio El Retiro. Así mismo, se enunciará su modelo, estrategia y el proyecto de intervención que será materia de análisis en esta investigación.

En la página web de la organización se define la Corporación Viviendo como:

Una organización privada sin ánimo de lucro comprometida con la promoción del desarrollo humano integral a través de la investigación, la formación, el fortalecimiento institucional y la incidencia política. Atendemos grupos, organizaciones e instituciones que abordan el problema del consumo de drogas y otros temas asociados en diversos territorios de Colombia, buscando que se avance hacia visiones incluyentes que consideren al consumidor de drogas como un sujeto digno y con derecho a su plena ciudadanía⁵⁴.

Misión

“Incidir en procesos de transformación social que contribuyen al mejoramiento de las condiciones de vida de las personas y de las comunidades, especialmente aquellas que se encuentran en situaciones de exclusión y sufrimiento social”⁵⁵.

⁵⁴ [Citado el 2 de agosto de 2015] Disponible en <<http://corporacionviviendo.org/corporacion/>>

⁵⁵ Ibíd.

Visión

“En el año 2021 la Corporación Viviendo es reconocida como una empresa social autónoma, con liderazgo nacional y latinoamericano en la generación de procesos de desarrollo e inclusión social”⁵⁶.

Objetivo institucional

“La Corporación Viviendo es una entidad que busca promover el desarrollo de acciones para la prevención del consumo de sustancias psicoactivas; facilitar el manejo de las problemáticas psicosociales conexas y la atención de personas y comunidades involucradas directa o indirectamente en estas situaciones. El aspecto principal de su filosofía es el crecimiento y desarrollo humano para el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas y de las comunidades”⁵⁷.

Origen y desarrollo de sus labores sociales

La Corporación Viviendo se constituye como organización a partir del año 2006, con el aval del SNPS (Secretariado Nacional de Pastoral Social), que junto con Caritas Colombia de la Iglesia Católica desarrollaron el Proyecto Viviendo, entonces a partir del 2006 año en que se conforma la organización, esta asume el liderazgo de la experiencia nacional⁵⁸.

Básicamente la propuesta de intervención comunitaria se fundamenta en el Modelo ECO2 —Epistemología de la Complejidad (ECO) y Ética Comunitaria (ECO), por lo tanto ECO2—. Este se constituye en un modelo de prevención, reducción del daño, tratamiento y reinserción social a las farmacodependencias, y situaciones críticas asociadas, así como para la formación de agentes que realizan dichas tareas. Este marco de intervención, que cuenta con una propuesta teórica y metodológica, retoma los aportes de otras líneas, como el pensamiento complejo de Edgar Morín, la teoría de redes, el psicoanálisis, entre otros.

La referencia ‘Ética Comunitaria’ apunta al respeto por la dignidad de las personas y las comunidades, con el objetivo de contrarrestar los fenómenos de exclusión y sufrimiento social. Tomando como punto de partida el Modelo ECO2, se han desarrollado procesos como Tratamiento Comunitario, centros de escucha, zonas de orientación escolar, intervención en cárceles, etc., por parte de organizaciones

⁵⁶ Ibíd.

⁵⁷ Ibíd.

⁵⁸ CORPORACIÓN VIVIENDO. Programador diario 2014. Reseña institucional de la experiencia de Corporación Viviendo.

de diferentes países: Méjico, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Brasil y Chile, entre otros⁵⁹.

El Tratamiento Comunitario se constituye en la propuesta de intervención a la que le apunta la Corporación, con énfasis en el abordaje del consumo de sustancias psicoactivas y otros fenómenos cercanos a esta problemática. En este sentido, la Corporación describe tal estrategia como:

Un conjunto de procesos en el cual se articulan acciones, instrumentos y prácticas organizadas cuyo objetivo es promover el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas que abusan de drogas y viven en una situación de exclusión social grave. Este abordaje actúa también en mejorar de las condiciones de vida en la comunidad local, en la que viven los consumidores de drogas⁶⁰.

De esta manera, El Tratamiento Comunitario propone que el proceso sea desarrollado en el contexto en el que la persona vive. De ahí que se busque generar acciones que mejoren las condiciones de la comunidad y el fortalecimiento de sus redes de relaciones, posibilitando un trabajo conjunto con la comunidad, en el que esta adquiere un papel protagónico. Además de incluir las redes comunitarias, con su cultura y conocimientos, el Tratamiento Comunitario constituye un equipo operativo que puede soportar su trabajo con una base en el territorio, la cual puede ser un parqueadero o una calle ocupada durante algunas horas. El equipo transforma esa calle o parqueadero en un centro de escucha, utilizando un equipamiento mínimo para implementar acciones y poniendo en marcha un plan de trabajo que oriente la intervención.

La comunidad y la institucionalidad han reconocido el trabajo que se desarrolla a partir del Tratamiento Comunitario apoyando los Centros de Escucha. La Corporación Viviendo ha liderado el desarrollo de estos Centros en diferentes barrios de Cali. Dichos procesos nacen como una alternativa de organización de la escucha comunitaria para ayudar a la atención en salud mental, y atender el consumo de sustancias psicoactivas y problemáticas asociadas. Un Centro de Escucha es un servicio abierto a toda la comunidad que atiende, por medio de la escucha activa, a demandas o peticiones que surjan. Otro de sus objetivos es fortalecer a los actores comunitarios y las redes de recursos.

Una de las características de estos centros es que son abiertos a toda la comunidad, no están entonces enfocados en “beneficiarios”, o “grupos meta” específicos. Este acercamiento ha sido adoptado para reducir el impacto del sentido de la marginación y del estigma que cada servicio puede producir.

⁵⁹ CORPORACIÓN VIVIENDO. Material de trabajo del Diplomado en Actualización en Modelo ECO2. 2013.

⁶⁰ MILANESE, Efrem. Tratamiento comunitario, Manual de trabajo 1. Segunda edición. Sao Paulo. Instituto Empodera. 2013. p. 31.

Otra característica es la de mantener su organización interna lo más cercana posible de lo informal, de manera que sea altamente flexible y se adapte a los ritmos de las comunidades. (...) Los centros de escucha eran móviles o fijos. Móviles consistían en un equipo que se desplazaba en la comunidad (como equipo) e implementaba una actividad de contacto y enganche, dialogo y construcción de relación. (...) Los Fijos consistían en una carpa que se montaba siempre en el mismo lugar, o en un local (uno o dos cuartos), con acceso a la calle (...) ⁶¹.

Corporación Viviendo también ha realizado un trabajo de incidencia política con mira a posicionar los centros de escucha como una propuesta pertinente para los territorios de la ciudad, mediante los que se identifique el consumo de SPA (Sustancias Psicoactivas) como una problemática sentida. En este sentido, la Alcaldía de Santiago de Cali incluyó como meta, en el Plan de Desarrollo Municipal de Cali 2012-2015, la implementación de centros de escucha en diferentes territorios de la ciudad. Ello ha implicado que la Corporación Viviendo y otras organizaciones de la municipalidad puedan contar con recursos para implementar y sostener el desarrollo de sus actividades.

Centro de Escucha El Retiro

El Centro de Escucha de El Retiro inició su proceso de implementación en 2011, a partir de una alianza entre la Corporación Viviendo, como operador de la propuesta, y el apoyo y acompañamiento de las empresas privadas Fundación Carvajal y Fundación Gases de Occidente. Durante sus años de desarrollo ha tenido otros financiadores como la Secretaría de Salud Municipal de Cali, la Secretaría Departamental de Salud y la ONG Caritas de Alemania. En el marco del Proyecto Predem, se contó con la financiación de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, la Unión Europea y el Ministerio de Justicia y el Derecho.

Respecto a Predem, que es el proyecto que sirve como marco de referencia para la presente investigación, el director de la Corporación Viviendo, Raúl Tovar, indica lo siguiente sobre el proceso de selección para el desarrollo de dicha propuesta:

Inicialmente llega una convocatoria por Naciones Unidas y el Ministerio de Justicia, para presentar una candidatura de una propuesta que sea novedosa y sostenible. Nosotros nos presentamos como Corporación Viviendo para trabajar la propuesta de Centro de Escucha, desde el fundamento que llamamos 'Tratamiento con Base Comunitaria'. En Colombia fuimos 148 propuestas. De ellas se seleccionaron 10 y de esas 5 finalmente, para que la propuesta fuera seleccionada, se requería que se presentará en alianza con entes territoriales. Nosotros nos presentamos con la Secretaría Departamental de Salud y con la Secretaría de Salud Municipal. Cada una de ellas avaló la propuesta y dijo cuáles eran los compromisos, porque la propuesta tenía que

⁶¹ Ibíd. p. 248.

articularse a Política Pública. Eso nos permitió presentarnos con una serie de ventajas, como el hecho de que teníamos una presencia en los territorios, que son Potrero Grande, Retiro y Sultana. En el marco de esos proyectos habíamos construido una serie de alianzas, una red de recursos. Menciono como elementos importantes la Fundación Gases de Occidente, la Fundación Carvajal, la misma Secretaría de Salud Municipal y la Secretaría Departamental de Salud Valle como aliados que nos permitieron presentarnos, concursar y ganar la propuesta. Menciono también un mentor, que hemos tenido desde que la organización empezó, que es Caritas de Alemania (...). Esperamos, confiamos, que la propuesta aporte lo que hemos prometido que sea: una propuesta que desde Tratamiento Comunitario acompañe a personas, permita resolver situaciones y, sobre todo, garantice articulación con lo que llamamos sistema de oportunidades, que tiene que ver con lo que el Municipio y Departamento ofrece, para dar respuestas a situaciones generadas, que se visibilicen, que se faciliten y que le permita a las personas respuestas a situaciones problemáticas, el consumo entre ellas⁶².

En este orden de ideas, Predem planteaba como objetivo general reducir el impacto del consumo de sustancias psicoactivas, sus riesgos y consecuencias en personas, familias, grupos y comunidades de los barrios Potrero Grande, El Retiro y Sultana, de Cali, a través de la implementación de Dispositivos de Escucha y Acogida Comunitaria (Centro de Escucha), basados en la Inclusión Social, los Derechos Humanos y una perspectiva de género.

Para lograr los resultados esperados se plantearon seis estrategias de trabajo: **Estrategia de Formación de Capital Social**, que buscaba la conformación y entrenamiento de los equipos operativos mixtos en modelo ECO2 y dispositivos de escucha y mitigación; **Estrategia de Diagnostico e Investigación**, que implicaba realizar un diagnóstico comunitario con perspectiva de género sobre la situación de consumo de SPA, así como potenciar comunidades sociales a través de la implementación del SiDiEs (Sistema de Diagnóstico Estratégico), que es la metodología que se implementa desde el modelo ECO2 para el reconocimiento de los contextos comunitarios; **Estrategia de Redes de Inclusión Social**, que pretendía incidir en el trabajo articulado desde los equipos, las instituciones, las comunidades y los líderes, teniendo como propósito la atención a personas o colectivos en riesgo o con consumo de SPA (sustancias psicoactivas); **Estrategia de Atención Integral e Integrada (Integra SPA)**, que buscaba implementar un dispositivo comunitario de Escucha Activa y Acogida; **Estrategia de Comunicación y Difusión**, que tenía como intención posicionar el tema del consumo de SPA y sus alternativas de intervención, en la comunidad y público en general; finalmente, la **Estrategia de Monitoreo y Evaluación** mediante la cual se valora la implementación del proyecto y sus alcances.

⁶² Palabra Plena [programa de video en línea]. Presentación Predem. Junio 11 de 2014. [Citado el 22 de marzo de 2015] Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=NoK7_pl5ool>

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y HALLAZGOS

Estrategia metodológica

Esta investigación constituye un estudio de tipo cualitativo, en el que se utilizaron el diseño documental y la realización de entrevistas como técnicas para la recolección de información. En el diseño documental se efectuó principalmente la consulta de fuentes primarias que corresponden a los informes mensuales desarrollados por el coordinador y los miembros del equipo durante la ejecución del Proyecto Predem, entre junio de 2014 y mayo de 2015. De igual manera, se tuvo en cuenta la evaluación del proyecto elaborada por un agente externo a la Corporación Viviendo. Otra revisión importante fue la de recursos electrónicos y algunas emisiones de un programa de televisión local que produce Corporación, llamado *Palabra Plena*.

Respecto a las entrevistas, entre los meses de junio y septiembre de 2015 se realizaron siete semiestructuradas a las personas que conformaron el equipo operativo que ejecutó el proyecto Predem. En este mismo periodo se llevaron a cabo dos entrevistas de tipo 'grupo control', que se concertaron con personas que conformaban el equipo de la Fundación Paz y bien, con la cual Corporación Viviendo guarda muchas similitudes. Esto con el propósito de establecer relaciones entre ambas experiencias de intervención. No era la intención estudiar la experiencia de esta Fundación, tal como se hizo con la Corporación Viviendo.

A continuación se describirán algunos aspectos generales de la Fundación Paz y Bien⁶³, que está conformada como ONG y promueve la organización comunitaria a partir de valores cristianos. Esta organización inicia su trabajo en el distrito de Aguablanca en enero de 1987 y nace como una opción para la mujer y su familia, buscando prevenir y atender la violencia familiar y las consecuencias del conflicto armado, a través de estrategias como la Justicia Restaurativa y la Nueva Economía Social. Ha sido ganadora de premios y reconocimientos locales y nacionales.

En la actualidad está desarrollando programas y proyectos dirigidos a la mujer, la familia, niños, niñas, adolescentes, jóvenes, madres gestantes y lactantes, y población en situación de desplazamiento, así como procesos de prevención y atención de estas poblaciones. Para el desarrollo de sus acciones cuenta con el apoyo del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (Icbf); la Alcaldía de Santiago de Cali; las universidades del Valle, San Buenaventura y Javeriana; fundaciones

⁶³ [Citada el 21 de noviembre de 2015] Disponible en <www.fundacionpazybien.org>

locales y organizaciones de cooperación internacional, entre otras entidades. En estos momentos la Fundación está realizando réplicas de sus experiencias en otros municipios del Valle del Cauca.

Conviene anotar algunos puntos que tienen en común la Fundación Paz y Bien y la Corporación Viviendo:

- Ambas están conformadas de manera legal, una como fundación y la otra como corporación⁶⁴.
- Realizan trabajo en el distrito de Aguablanca y en la comuna 15.
- En sus equipos de trabajo cuentan con profesionales universitarios y líderes/lideresas o agentes comunitarios.
- Promueven la organización comunitaria desde un enfoque de derechos e inclusión social.
- Desarrollan procesos de formación con las comunidades en las que intervienen.
- Abordan el tema del consumo de SPA y situaciones asociadas.
- Cuentan con una estrategia de intervención, a partir de la cual sustentan su intervención con la comunidad.

Por todas estas características en común, se consideró pertinente desarrollar las entrevistas de tipo control con dos personas que hacen parte de dicha Fundación.

HALLAZGOS Y ANÁLISIS

CONFORMACIÓN DEL EQUIPO

“Necesitamos personas que entiendan lo comunitario,
que no tengan temor en lo comunitario,
que se sientan cómodos en lo comunitario,
que haya un compromiso social
que vaya más allá de simplemente una
oportunidad laboral para ese profesional”.
Director ejecutivo de Corporación Viviendo.

⁶⁴ “Las corporaciones y fundaciones son ambas personas jurídicas de derecho privado y sin fines de lucro, pero la diferencia entre corporación y fundación radica en que el elemento determinante en la corporación es la *pluralidad de individuos* que por medio de ella persiguen un fin benéfico, y en la fundación lo determinante es un *patrimonio que se destina* a tal efecto. Desde el punto de vista de su personalidad jurídica, no existe diferencia entre una corporación y una fundación, ambas gozan del mismo privilegio”. [Citado el 21 de noviembre de 2015] Disponible en <<http://dudalegal.cl/corporaciones-y-fundaciones.html>>.

A continuación se abordarán algunos aspectos identificados en el proceso de conformación de los equipos de intervención, teniendo presente de base la experiencia de Corporación Viviendo y, como apoyo en el análisis, la experiencia de la Fundación Paz y Bien. Este mismo procedimiento se realizará en los siguientes apartados.

Se partirá de los ‘pasos iniciales’ o la manera en que se conciben los equipos, para posteriormente concretar en la selección de las personas que los conforman y en algunas condiciones sociales que los sustentan.

Pasos iniciales

Uno de los primeros pasos de la estrategia de Tratamiento Comunitario, la cual guía la intervención de la Corporación Viviendo, es construir un equipo en el que se genere un proceso de formación común y se identifiquen unos perfiles diferenciados. Se ahondará en estos dos aspectos posteriormente.

Por ahora interesa tener en cuenta que, para esta estrategia, en el proceso de construcción de un equipo se consideran dos ejes simultáneos: elegir sus integrantes en función de una identificación operativa, es decir, que tengan conocimientos y experiencias previas en lo comunitario, y articular al mismo tiempo, en un trabajo organizado, a personas preparadas académica o formalmente con aquellas que han tenido una formación a partir de la experiencia. Se trata de contar, entonces, con un Equipo Operativo Mixto en el que confluyen e interactúan personas con profesiones universitarias y personas de la comunidad que desarrollan trabajo de base en los barrios.

Teniendo en cuenta aquellos dos ejes, los profesionales que dirigen la Corporación Viviendo y coordinan el equipo operativo mixto del Centro de Escucha El Retiro tratan de conformar ‘un buen equipo de trabajo’, integrado por personas competentes para establecer relaciones sociales empáticas, con capacidad reflexiva y crítica frente a su realidad, y capacidad autocrítica para el trabajo que desarrollan. No obstante, estos atributos profesionales se deben complementar con unos principios éticos que garanticen no solo el manejo de una técnica profesional, sino el despliegue de unos valores trascendentales, lo que implica una forma de realización del yo en la actividad profesional, de acuerdo a lo planteado por François Dubet.

Necesitamos gente que esté en la calle, que no se encierre y necesitamos gente que piense, que le guste escribir, que reflexione, que en su compromiso social pueda construir un lugar para que desde él pueda decir: “Mi aporte es esto”, que no tiene que ver con lo que hace [la Corporación] Viviendo. No es lo que hago como profesional, sino como una persona que hace parte de una

sociedad, que hace un aporte, que tiene que ver con elementos académicos, pero que tiene unas repercusiones sociales. Si yo soy capaz de hacer un equipo de esa manera, puedo decir que tengo un equipo. De resto son personas que trabajan para mí⁶⁵.

Se podría plantear que este testimonio ilustra lo que Dubet ha denominado la ética de la realización del yo en el trabajo. Dicha ética se fundamenta en el cambio de unos valores sagrados, que inspiraban una adhesión casi ciega, por una vocación 'profana' o laica en la que paulatinamente las profesiones se racionalizan y el rol profesional se adecua a la personalidad. De esta manera, los individuos que trabajan con los otros hacen de los valores institucionales una ética personal o un atributo de su personalidad⁶⁶.

Ahora bien, con la intención de concretar el quehacer de operadores y profesionales de campo, se retoma uno de los informes presentados por el coordinador del equipo de El Retiro durante el desarrollo del proyecto Predem, en el que se manifiesta lo siguiente:

Operadores comunitarios: Ellos en general deben promover las acciones dentro de los territorios, su razón de ser son las relaciones que son capaces de establecer dentro de la comunidad y a través del Centro de Escucha. Dentro de sus funciones está convocar, visitar, realizar encuentros de ciudadanía, acciones de enganche, movilización de redes, formarse constantemente para la actualización de los contenidos que se manejan, manejar instrumentos que permitan recolectar información. (...) Para ser operador comunitario basta con ser de la comunidad o convertirse en parte de ella y eso no significa que necesariamente se tenga que vivir en el barrio. El profesional de campo del Centro de Escucha del Retiro. Debe tener una visión global de la estrategia y acompaña los diferentes procesos que movilizan los operadores comunitarios en el marco de la estrategia. Pensaría que su rol debería estar encaminado a construir comunidad por su formación profesional, en la promoción de las redes y en la construcción de actividades que promuevan la participación o contacto con la gente. De él se espera mucha más organización en la información y actitud propositiva en las planeaciones⁶⁷.

Se ratifica la importancia de establecer relaciones, movilizar e incentivar el trabajo en red, de tal manera que aporte al proceso de intervención comunitaria. Por otra parte, se esperan ciertas competencias para el registro y análisis de la información que se construye a partir de dicho proceso de intervención.

⁶⁵ Entrevista con el director ejecutivo de Corporación Viviendo (MP3). 1 hora, 24 minutos, 40 segundos. Septiembre 14 de 2015.

⁶⁶ Op.Cit., DUBET.

⁶⁷ CORPORACIÓN VIVIENDO. Informe mensual de coordinación. Proyecto Predem. Junio 2014.

Proceso de selección del equipo

Como ya se ha mencionado, el Centro de Escucha El Retiro es un proceso que se viene implementando desde el 2011. Cuando inició el proyecto Predem, el equipo estaba conformado por un coordinador, operadores comunitarios, un profesional de apoyo y de Psicología. Esta última renuncia durante la ejecución del proyecto y es sucedida por otra profesional en la misma área.

Aunque en la Corporación Viviendo han intentado formalizar los procesos de selección del personal o de colaboradores, esa formalización no se ha podido concretar en una práctica sistemática. Hubo un tiempo en el que se contrató una organización que, con el aporte de psicólogas, desarrollaba entrevistas, pruebas psicotécnicas y hasta visitas domiciliarias, pero esta propuesta no pudo ser sostenible, precisamente por las condiciones de inestabilidad económica de la Corporación.

Posteriormente la Corporación Viviendo empezó a vincular personas a través de prácticas profesionales. En este punto ha sido fundamental la labor de estudiantes de Profesional en Recreación, quienes son guiados por el coordinador del Centro de Escucha El Retiro, que también se desempeña como docente de la Universidad del Valle en dicho programa. Las pasantías y trabajos voluntarios sirven como puente a vinculaciones formales. Tal fue el caso de una de las operadoras comunitarias que comenzó prestando voluntariamente sus servicios como auxiliar de enfermería y que luego firmó contrato con la Corporación durante el proyecto Predem.

Un criterio importante para seleccionar a las personas que trabajan con la estrategia de intervención es la experiencia en trabajo comunitario en sectores de alta vulnerabilidad, cuestión que se ratifica en las entrevistas realizadas con las psicólogas. Incluso una de ellas ya había tenido experiencia con equipos, en los que trabajan e interactúan profesionales y líderes o agentes comunitarios.

En definitiva, se puede plantear que un aspecto que ha sido recurrente en el ingreso de las personas a la Corporación Viviendo es el vínculo que se establece con el director y el coordinador principalmente, aunque las personas que hacen parte de los equipos también se constituyen en un punto de referencia. Se cuenta con unos equipos que coinciden con ciertos estilos, trayectorias y percepciones frente al trabajo y la vida.

En el caso de los operadores comunitarios que iniciaron con la propuesta en 2011, estos fueron seleccionados a partir de un diplomado, como estrategia para ratificar la importancia del proceso formativo en la implementación del Tratamiento Comunitario. Mileidy y Edis, operadoras que ya no están en la Corporación Viviendo, manifestaban respecto a la formación inicial: “Estamos preparados en el tema, tuvimos toda una capacitación. Esa capacitación fue para 10 personas y de

entre esas, cuatro somos operadores del Centro de Escucha El Retiro. Corporación Viviendo, en alianza con Gases de Occidente y Fundación Carvajal, tomaron la iniciativa de capacitarnos a nosotros para que perteneciéramos al Centro de Escucha y lo operáramos”⁶⁸.

Con el transcurrir del tiempo, Corporación Viviendo tuvo una lección aprendida frente a ese proceso y lo que él representó posteriormente para el trabajo en equipo y de campo las operadoras seleccionadas. En este sentido, el coordinador de El Retiro expresa:

Yo creo que los operadores comunitarios, y más los pares, no solamente tienen que tener una formación académica o formal, sino que son personas que van emergiendo en el proceso también, porque no es que sepa manejar el discurso y quien pueda opinar y argumentar (...) Es una persona que pueda manejar muy bien las relaciones, o sea, que pueda construir relaciones fácilmente, ojalá que ya las tenga construidas, pensaría yo, porque va a ser el portero. Pensaría de alguna manera que son las personas que dan la entrada a la estrategia y de mi equipo anterior de las seis personas solo una hacía eso⁶⁹.

Es decir, que la selección de los operadores comunitarios debe partir de un trabajo de reconocimiento de la comunidad, en el que a partir de la interacción cotidiana con actores comunitarios “emerge”, tal como lo plantea el entrevistado, la persona idónea para desempeñarse como operadora comunitaria.

Ahora bien, con base en las entrevistas realizadas se presenta una síntesis de las personas que conformaron el equipo que operó el proyecto Predem, teniendo presente el cargo que desempeñan, su formación escolar/académica y trayectoria laboral.

Se tuvo en cuenta al director de Corporación Viviendo, que aunque no opera de manera directa en el territorio, su aporte en el equipo es fundamental por el cargo que desempeña y la línea técnica que da a los integrantes del grupo. No se logró entrevistar a las tres operadoras comunitarias que iniciaron con la propuesta y que alcanzaron a participar de Predem. No obstante, se cuenta con una descripción que realiza el coordinador de ellas en el primer informe presentado en el marco del proyecto.

⁶⁸ Palabra Plena [programa de video en línea]. Centro de Escucha Retiro y sus operadores. Corporación Viviendo. Programa No 16. Junio 25 de 2013 [Citado el 25 de julio de 2015] Disponible en <<https://www.youtube.com/watch?v=NqyJkzCihmY>>.

⁶⁹ Entrevista con el coordinador de Centro de Escucha de El Retiro. (MP3) 1 hora, 25 minutos, 34 segundos. Septiembre 8 de 2015.

Edis Alondra Vergara: Edis es la operadora más joven, vive en la comunidad y no presenta experiencias anteriores a esta en trabajo comunitario, se relaciona fácil y asume grupos y se encarga de los encuentros de ciudadanía de la comunidad. Es receptiva y no tiene problemas con manifestar sus inconformidades. Su educación formal cuenta con el bachillerato y una carrera técnica en auxiliar de enfermería que no ejerce.

Mileidy Murillo: Vive en la comunidad, lidera un grupo de madres Fami y su nivel de relaciones es aceptable, le gusta el trabajo con niños y cuenta con formación para hacerlo, se muestra con alta percepción crítica, creativa y es capaz de liderar encuentros y reuniones. Su educación formal cuenta con el bachiller y una carrera técnica en primera infancia.

Ana Lucía Palacios: Vive en la comunidad al igual que Mileidy lidera un grupo de madres Fami, es muy creativa en el trabajo con niños y niñas, no siente pena frente a un grupo y tiene la capacidad de liderar reuniones o encuentros. Su formación académica da cuenta del bachiller y una carrera técnica en primera infancia⁷⁰.

A continuación se incluye el cuadro síntesis de los otros integrantes del equipo, con los que se realizaron las entrevistas.

Tabla 1. Equipo operativo Mixto del Centro de Escucha El Retiro.

Nombre, datos personales y edad	Cargo	Formación escolar/académica	Trayectoria laboral
RFT Hombre mestizo de 53 años	Director ejecutivo de la Corporación Viviendo (CV), vinculado a la organización desde su conformación	Psicólogo egresado de la Universidad de Manizales, con especialización en Investigación Social de la Universidad del Valle. Antes del postgrado realizó cursos de Psicología Comunitaria en la Universidad de Manizales y la Central de Venezuela	• Universidad de Manizales, docente (3 años) y Monitor en la intervención que se realizó frente al Volcán Nevado del Ruiz. • ICBF, proyecto con jóvenes en contextos de alta vulnerabilidad. • CENORFES, fondo de apoyo para temas asociativos, trabajó con tenederos,

⁷⁰ Op.Cit. CORPORACION VIVIENDO. Informe de coordinación.

			mercaderistas de plaza y mujeres. • Proyecto con mineros del carbón, para incentivar la organización. • Proyecto de desarrollo con comunidades afrocolombianas, frente a lo organizativo y el medio ambiente. (3 años). • Proyecto en el Quindío, para fortalecer organizativamente a productores agrícolas. • En Cali, con Fundación Avancemos, trabajo con perspectiva de género, desempeñándose como subdirector del Área Social. • Corporación Caminos en 1997 y hasta el 2004. Con esta organización conoce la propuesta del modelo ECO2.
JGA Hombre mestizo de 32 años	Coordinador Centro de Escucha El Retiro	Profesional en Recreación de la Universidad del Valle, culmina sus estudios en el 2009. En la actualidad está realizando	• Fundación Colombia Positiva, coordinador Programa de Recreación.

		su trabajo de grado de la Maestría en Psicología de la Universidad San Buenaventura.	• Corporación para la Recreación Popular-ICBF, participación en proyecto VACACIONNA (niñez en riesgo de calle). • Universidad del Valle, Feria del Libro, operador logístico. • Corporación para la Recreación Popular-Ministerio de Defensa, Proyecto Retorno a la Alegría (población desmovilizada). • Soñadores al Piso-ICBF, educador. • Niños en situación de calle. FUNDAPRE-ICBF, formador diurno. • En la actualidad, además de su trabajo en CV, es docente del programa de Recreación de la Universidad del Valle, del cual es egresado.
JEM Mujer mestiza de 32 años	Psicóloga vinculada a Corporación Viviendo, a partir de marzo de 2014. En un principio le correspondían tres centros de	Psicóloga egresada en el 2005 de la Universidad San Buenaventura, con énfasis social, está vinculada al GEPUV (Grupo de Estudiantil y Profesional de Psicología de la Universidad del Valle). Trabajo de Grado:	• Comisaria de Familia de Fray Damián, práctica profesional. (1 año). • Psicóloga para visitas domiciliarias. (6 meses).

	escucha. Al final, sólo CE El Retiro. Renuncia en diciembre de 2014, por retrasos en los pagos de su salario durante 10 meses de trabajo. Antes de ingresar a CV había tenido una experiencia previa con la Fundación, interactuando en un equipo Mixto	<i>El rol del victimario dentro de la Comisaria de Familia.</i> Diplomados: <i>Herramientas psicosociales para la atención a víctimas de conflicto armado de violencia política.</i> Universidad Nacional-Corporación AVRE. <i>Herramientas psicosociales para población juvenil, en cuanto a prevención del consumo de sustancias psicoactivas.</i> Universidad de Antioquia-Corporación Caminos	• Proyecto 'Psicólogos en las Escuelas' de la Gobernación del Valle, en el municipio de Candelaria. (1 año y 6 meses). • Fundación Paz y Bien, psicóloga en el distrito de Aguablanca. (1 año). • Centro de Formación Buen Pastor, psicóloga con jóvenes infractores (3 meses). • Corporación Surgir, Proyecto Pactos Comunitarios, con prevención en consumo de alcohol. (4 meses). • Fundación Manuel Mejía, atención a familias en diferentes municipios del departamento. • Fundación Samaritanos de la Calle, con centros de escucha. (2 meses). • Psicóloga en Centros de Escucha en Corporación Viviendo. (10 meses). • Corporiesgos. Tallerista sobre prevención de riesgos ambientales y
--	--	--	--

			naturales. (Trabajo Actual). • Como estudiante de psicología, realizó trabajo voluntario con un grupo parroquial.
CCV Mujer mestiza de 27 años	Psicóloga, desde enero de 2015 se vincula al proyecto Predem en la mitad de su ejecución. Continúa vinculada a CE El Retiro de la Corporación Viviendo. Al momento de la entrevista llevaba 6 meses con CV.	Psicóloga egresada de la Universidad del Valle en el 2010, con enfoque en Psicología Clínica y Psicología Social. Estuvo vinculada al GEPUV (Grupo de Estudiantil y Profesional de Psicología de la Universidad del Valle). Trabajo de Grado: <i>Vínculos resilientes en las redes psicosociales de niños en situación de calle.</i>	• Hospital Psiquiátrico Universitario del Valle, practicante de Psicología. • Psicóloga en un colegio del distrito de Aguablanca. (4 meses). • Proyecto 'Psicólogos en las Escuelas' de la Gobernación del Valle, en los municipios de Sevilla-Valle del Cauca. (6 meses). • Fundación Asocaña. Psicóloga del proyecto 'Familias con Bienestar', en los municipios de Florida y Pradera, contextos con presencia de guerrilla. (8 meses). • Docente de Artes y Biología en un colegio de la ladera de Cali. (15 días). • Monitora de docente universitaria. (6 meses).

			• Fundación Escalarte de Medellín. Tallerista para jóvenes, en habilidades para la vida. (5 meses). • Experiencia en el barrio El Retiro con jóvenes, con el Colectivo de Oriente. (1 mes). • Realiza trabajo voluntario con un líder comunitario, en su condición de psicóloga.
JAG Hombre mestizo de 28 años	Profesional de Campo. Inicia como practicante en el 2013 y posteriormente se vinculado al equipo de CV.	Sus estudios de secundaria los culminó en un colegio público con énfasis comercial. Ingresó a la Universidad del Valle para estudiar Química. Se retiró y posteriormente se matriculó en Recreación. En la actualidad está a la espera de la aprobación de su trabajo de grado como Profesional en Recreación. Hace parte de un grupo de estudio llamado Nómadas, interesado en estudiar las fiestas y carnavales del país.	• Ha trabajado desde los 12 años, lavando carros y cargando paquetes en la galería. Ha sido ayudante de construcción y vendedor de libros. Aprendió de su padre electricidad domiciliaria. Se ha desempeñado en ese campo en el pasado. • En la universidad se vincula con proyectos de intervención social con jóvenes y en investigaciones como monitor académico. • Inicia en CV a partir de su práctica profesional, invitado por JGA, quien se

			desempeña como profesor de la Universidad del Valle. • Ha realizado trabajo voluntario con la iglesia católica, en el apoyo a catequesis y donaciones.
DH Mujer afrocolombiana de 25 años	Operadora comunitaria, inicia como voluntaria y posteriormente la vinculan al equipo del CE El Retiro. Al momento de la entrevista llevaba 1 año, con CV.	Culminó sus estudios en secundaria. Es Auxiliar de Enfermería (4 semestres), realizó estudios en Laboratorio Clínico (2 semestres), Ha desarrollado otros cursos como Primeros Auxilios, Panadería y Pastelería y Cárnicos, estos últimos con auspicio de la Fundación Carvajal	• Se ha desempeñado en diversos trabajos de tipo informal como vendedora en almacenes por temporadas, operaria en confecciones, venta de comidas caseras y ventas por catálogo. • Realizó sus prácticas de auxiliar de enfermería en un hospital y a partir de ahí era llamada para realizar algunos turnos. • Inicia en junio de 2014 como voluntaria en CE El Retiro, realizando apoyo desde su saber de auxiliar de enfermería a un grupo de adultos mayores, con el que trabaja el CE. • Después de dos meses empezaron a pagarle un auxilio por el acompañamiento que realizaba al

			equipo del CE, además de apoyar a su compañero MGM en el registro de información. • En el 2015, la vinculan como operadora comunitaria.
MGM Hombre afrocolombiano de 42 años	Operador comunitario, lleva 4 años con Centro de Escucha El Retiro, de CV.	Estudió hasta grado cuarto de primaria. Ha realizado cursos en formación deportiva, relacionada con la práctica de boxeo. Manifiesta interés en culminar los estudios escolares. A partir de su experiencia como entrenador de boxeo, estuvo realizando una pasantía en Río de Janeiro, Brasil	• Desde niño empieza a trabajar en construcción, como ayudante de su padre. A partir de ahí realiza trabajos de tipo informal como lavar y cuidar carros. • Alternó a esto realizaba su práctica de boxeo. Ha participado en campeonatos nacionales e integró la Preselección Colombia para los Juegos Olímpicos de 1996. • Ha entrenado población infantil y juvenil de los sectores en que ha vivido, como trabajo voluntario de tipo comunitario. • En la actualidad, además de ser operador comunitario, se desempeña como

			entrenador de la Selección Cali. • Es monitor deportivo de la Secretaría de Deporte de la Alcaldía de Cali.
--	--	--	--

En el punto que viene a continuación se intentará realizar un análisis de las dinámicas sociales y labores en las que están inmersas las personas que conforman el equipo.

Algunas condiciones sociales y trayectorias laborales

A partir de la información expuesta se pueden plantear algunas condiciones sociales que tienen que ver con la edad, la procedencia, formación académica y experiencia laboral. En la condición de edad se observa que las personas que conforman el equipo son relativamente jóvenes —no exceden los treinta y cinco años—, a excepción del director ejecutivo y uno de los operadores comunitarios.

La precedencia de las personas entrevistadas corresponde principalmente a los estratos medio y bajo. Dos de ellos, el profesional de campo y el operador comunitario, mencionaban que desde muy temprana edad habían tenido que trabajar en actividades informales para apoyar a la familia en los gastos económicos. La formación universitaria se da principalmente en universidades públicas. La psicóloga que hizo parte del equipo realizó su formación en universidad privada, pero manifestaba la dificultad para adaptarse a esa dinámica universitaria: “El ambiente de la universidad San Buenaventura para mí fue bien complejo, porque es el ambiente de los niños ‘yupi’, de los niños bien, de estratos altos. Yo soy estrato medio y para mí fue difícil acoplarme a esa dinámica”⁷¹.

La formación en pregrado se da en las profesiones de Psicología y Recreación. El profesional de campo está a la espera de su graduación, realizó su práctica en Corporación Viviendo y después quedó vinculado laboralmente a dicha entidad. En relación a la formación en posgrado, el director de Corporación Viviendo cuenta con una especialización y el coordinador está realizando el trabajo de grado de una maestría.

Cabe señalar el interés por hacer parte de grupos parroquiales, estudiantiles y de investigación. El énfasis que le han dado a su desarrollo profesional ha sido a partir

⁷¹ Entrevista con JEM, psicóloga de Corporación Viviendo (MP3). 1 hora, 41 minutos, 34 segundos. Junio 17 de 2015.

de la intervención en lo social y comunitario, principalmente en contextos considerados de alta vulnerabilidad socioeconómica.

En el tema de trayectorias laborales, se puede señalar que principalmente estas han sido cortas, pues no superan el año en una misma institución. Esto ha sido influenciado por la lógica de contratos por prestación de servicios para el desarrollo de proyectos puntuales. Las personas se han vinculado a este tipo de trabajos por amistades, referencias de personas con las que han trabajado o bolsas de empleo virtuales como Computrabajo.

Respecto al tema, autores como Richard Sennett, Ulrich Beck y Robert Castel han analizado las nuevas dinámicas sociales de lo que implica el trabajo en la actualidad. Sennett referencia el “capitalismo flexible” y su incidencia en la flexibilidad de las trayectorias laborales, “desviando a los empleados repentinamente de un trabajo a otro (...) Es totalmente natural que la flexibilidad cree ansiedad: la gente no sabe que le reportaran los riesgos asumidos, ni qué camino seguir”⁷². Esto último para comprender la incertidumbre que se vive en las trayectorias laborales actuales.

Ulrich Beck referenciado por Robert Castel, habla de la “desestandarización del trabajo”, en la que las trayectorias profesionales se vuelven móviles: “Cada individuo debe afrontar por su cuenta las contingencias de su recorrido profesional devenido, discontinuo, debe hacer elecciones, emprender a tiempo las reconversiones necesarias (...). Por ende, se encuentra sobreexposto y en condición vulnerable, porque ya no está sostenido por sistemas de regulaciones colectivas”⁷³.

Pese a las reflexiones de estos autores sobre temas como la vulnerabilidad, el riesgo y la ansiedad ante la situación laboral, una de las entrevistadas manifestaba conformidad con su situación de trabajo: “Veo que no es lo ideal, pero es lo que está sucediendo ahorita, o sea, este es el modelo que tenemos en este momento y hacia allá vamos. Entonces, como que luchar o aferrarse a un tipo de cosas para aferrarse a un contrato estable, que realmente no va a ser estable, por todo este tipo de cosas que pueden suceder, realmente no me parece una buena estrategia”⁷⁴. De igual manera, entre los otros miembros del equipo se percibió una adaptación o acomodación a las disposiciones y condiciones laborales con las que se cuentan en la actualidad.

En este contexto de flexibilidad laboral, las ONG han representado una alternativa para el desarrollo de las experiencias laborales de los nuevos profesionales. Por

⁷² SENNETT, Richard. La corrosión del carácter. Cuarta Edición. Barcelona. Editorial Anagrama. 2000, p.9.

⁷³ CASTEL, Robert. El aumento de la incertidumbre. En: La inseguridad social ¿Qué es estar protegido? Buenos Aires: Editorial Manantial. Diciembre 2004, p.59.

⁷⁴ Entrevista con CCV, psicóloga de la Corporación Viviendo (MP3). 1 hora, 10 minutos y 20 segundos. Junio 30 2015.

ejemplo, en el caso de las personas que conforman el equipo de Corporación Viviendo, sus trayectorias han estado marcadas por la vinculación a organizaciones privadas que han operado recursos del Estado.

De igual manera, se puede destacar la inclusión de los operadores comunitarios a las estrategias de intervención social. En la evaluación externa, contratada por Corporación Viviendo, se señala la importante incidencia que tienen las ONG, “debido a que son fuentes de empleo formal para personas en situación de vulnerabilidad y con condiciones socio-económicas y académicas deficientes para aspirar a otro tipo de empleos formales”⁷⁵. Además del impacto en las condiciones económicas, la participación en estos procesos les posibilita nuevas herramientas y aprendizajes sociales que mejoran sus competencias en lo laboral.

En esta misma línea van dirigidos los planteamientos de la investigación *Empleo y trabajo voluntario en las ONG de acción social* ⁷⁶, la cual plantea que las ONG están creando empleo en España de manera notable, además de nuevas ocupaciones u ocupaciones emergentes, como lo hace la Corporación Viviendo en Cali al vincular operadores comunitarios y profesionales en Recreación.

Sin embargo, Ángel Zurdo es muy crítico frente a la tesis del tercer sector como generador de empleo y analiza la situación en el contexto español “fuertemente precarizado y excedentario de trabajadores”. A partir de una investigación cualitativa sobre voluntariado joven en Madrid, el investigador analiza los siguientes aspectos: “El voluntariado como vía de promoción profesional en las organizaciones voluntarias”⁷⁷ —entiéndase ONG—; el segundo son las “dinámicas de precarización del empleo remunerado de tercer sector” y el tercero, la “tendencia hacia la profesionalización funcional de la acción voluntaria” ⁷⁸.

En el primero, Zurdo señala como el voluntariado se constituye cada vez más como un recurso para ingresar al mercado del trabajo, y cada vez menos se manifiestan principios como la solidaridad y la participación social. Entonces, el trabajo voluntario se convierte en una estrategia adaptativa para adquirir experiencia profesional y capital relacional. Esta estrategia es más acentuada en las jóvenes, por la fuerte feminización del trabajo relacionado con los servicios sociales. Sin embargo, se presenta una situación paradójica porque el voluntariado puede facilitar, pero al mismo tiempo restringir el acceso al mercado laboral, porque las

⁷⁵ CORDOBA, Lyda Teresa y SANCHEZ, José Fernando. Evaluación Proyecto PREDEM. Centros de Escucha y Acogida El Retiro, La Sultana y Potrero Grande. Informe Final. Julio 2015, p.19.

⁷⁶ Op. Cit., MARTÍNEZ MARTÍN, María Isabel, et al, p. 47.

⁷⁷ ZURDO ALAQUERO, Ángel. El voluntariado como estrategia de inserción laboral en un marco de crisis del mercado del trabajo. Dinámicas de precarización en el tercer sector español. Cuaderno de relaciones laborales. 2004. No 2. [Citado el 5 de diciembre de 2015.] Disponible en <<http://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/view/CRLA0404220010A/32360>>.

⁷⁸ Ibíd.

organizaciones pueden elegir contar con voluntariado en lugar de profesionales remunerados. En el caso de CE Retiro, se puede observar cómo una de las integrantes del equipo ingresa a la organización a través de trabajo voluntario.

El segundo aspecto tiene que ver con la precarización del empleo remunerado en el tercer sector. En investigaciones retomadas por Ángel Zurdo se señalan aspectos como la extensión del tiempo parcial, la alta temporalidad y salarios relativamente bajos, llegándose a vincular la precarización con la dimensión altruista que caracteriza al sector. Según el autor, implícitamente se está articulando la precarización con la vocación, dignificando la primera a través de la segunda. Aunque se pueda reconocer que hay personas que eligen este tipo de condiciones por la realización personal en el trabajo, como lo que se verá más adelante con una de las entrevistadas de CV, y que de igual manera existan las que prefieran este tipo de trabajo a otros por fuera del tercer sector, no se puede negar que estos aspectos motivacionales no hacen que desaparezca la “precariedad objetiva de una situación laboral”.

Al respecto puede incidir la situación financiera de las ONG, la contratación de la administración pública, la competencia entre organizaciones y la gran oferta de profesionales dispuestos a trabajar en las condiciones más desfavorables, por la situación de desempleo.

El tercer aspecto señala la profesionalización funcional de la acción voluntaria, que hace referencia a aquellas tareas propias de los profesionales, realizadas por parte del voluntariado. Aunque se reconoce que son necesarias porque fortalecen sus competencias, permiten la adaptación de la persona al puesto de trabajo, aumentan la eficacia de la intervención, también los habilita para hacer tareas profesionales remuneradas. “Así la formación del voluntariado puede estar asociado a procesos de profesionalización encubierta”⁷⁹.

Interesante señalar, como en el caso de la experiencia de los equipos en los que intervienen profesionales y líderes o agentes comunitarios, y teniendo presente los procesos de formación y entrenamiento que se les ofrecen, estas personas podrían asumir tareas de tipo ‘profesional’, sobre todo si se tiene en cuenta —como se verá más adelante en el caso del equipo de CE El Retiro—, la falta de delimitación clara en las funciones que desempeñan y la versatilidad con que se pueden mover los diferentes miembros en el desarrollo de las acciones de la intervención.

Entonces, para Ángel Zurdo este tipo de dinámicas instrumentalizan la práctica voluntaria en dos sentidos: por un lado, porque los jóvenes la consideran como recurso para el ingreso al medio laboral, y por otro, la administración o instituciones conciben el trabajo voluntario como fuente de servicios sociales, perdiendo este su capacidad para impulsar la participación social.

⁷⁹ Ibíd. p. 22

Ahora bien, en el caso de Colombia, una revisión rápida de noticias de desempleo en población joven y profesional, que son generalmente los que conforman las ONG, nos da un panorama preocupante de la situación.

“En el 2007 uno de los años más productivos a nivel nacional en el mercado laboral tampoco permitió que los jóvenes⁸⁰ ejercieran su derecho al trabajo. Aquí la tasa de desempleo juvenil se ubicó en 20,3 %, 10 puntos por encima de la tasa de población total nacional. Por parte de las mujeres la tasa de desempleo llegó al 26,3 %”⁸¹.

“La tasa de desempleo juvenil entre 2008 y 2009 pasó de 20,9 % a 21,7 %, porcentaje que casi duplica el 11.9 % correspondiente a la tasa de desempleo para el total de la población durante el trimestre marzo-mayo 2009”⁸².

En noviembre de 2011 se señalaba la noticia: “El mercado laboral para los jóvenes parece no despegar (...) El 87 % de los jóvenes trabajadores se encuentra por fuera del sistema de seguridad social en salud, pensiones y riesgos profesionales, y no tienen un contrato laboral formal”⁸³.

En agosto de 2012, con el titular: “El desempleo en Colombia lo sufren los que más estudios tienen”, y continua la noticia con: “El desempleo en nuestro país sigue tocando a los más jóvenes. Así revela el Ministerio de Trabajo cuando afirma que el desempleado promedio, durante el año pasado, tiene 31.6 años de edad. De igual manera, el Ministerio permite determinar que los desocupados son en promedio los que tienen mayores estudios”⁸⁴.

En noviembre de 2014 se citaba: “Aunque el desempleo, en general, es del 8,4 por ciento, en los jóvenes se acerca al doble: 15,6 por ciento. Y son las jóvenes las más desempleadas: el 19 por ciento, respecto al 10 por ciento entre los hombres”.

Finalmente, para el 2015:

La Gran Encuesta Integrada de Hogares del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) reveló que el desempleo en jóvenes (personas entre 14 y 28 años) fue de 15,4 % en el trimestre móvil entre junio y agosto. Este resultado es 0,8 puntos porcentuales (pp) menor que en el mismo periodo del año pasado. Adicionalmente, el informe destaca que la

⁸⁰ Corresponde a las personas entre los 14 y 28 años.

⁸¹ El mercado laboral para los jóvenes parece no despegar. [Citado en noviembre de 2015]
Disponibile en <<http://actualicese.com/actualidad/2011/11/22/el-mercado-laboral-para-los-jovenes-parece-no-despegar/>>

⁸² Ibíd.

⁸³ Ibíd.

⁸⁴ ACTUALÍCESE.COM, Desempleo en Colombia, lo sufren los que más estudios tienen, <http://actualicese.com/actualidad/2012/08/07/desempleo-en-colombia-lo-sufren-los-que-mas-estudios-tienen/>, [Consulta: 16 de noviembre de 2015]

tasa de desempleo de las mujeres jóvenes fue 20,9%, mientras que la de los hombres jóvenes llegó a 11,4 %⁸⁵.

Cabe señalar que en ese mismo periodo de tiempo la tasa de desempleo para el total de la población fue de 8,7 %. Entonces, nótese que es menor a la tasa correspondiente a la de población joven.

En conclusión, se sintetiza que la tasa de desempleo juvenil ha venido bajando, tal vez influenciado esto por las últimas políticas gubernamentales aplicadas respecto al tema, sin embargo, en comparación con la tasa de desempleo de la población total, continúa siendo alta. Por otra parte, se observa la tendencia de que son principalmente las mujeres jóvenes las que resultan afectadas, en comparación con los hombres jóvenes. Se analizan también condiciones desfavorables para los jóvenes que logran un empleo y que la formación, en lugar de impulsar la inserción en el mercado, lo que hace es generar mayor dificultad.

En el marco de estas condiciones laborales de flexibilización, desempleo y precarización, se desarrolla la intervención de las ONG en general y del equipo de trabajo que se estudia en esta investigación.

Los sentidos que se le atribuyen al trabajo

Con la intención de identificar algunos aspectos significativos del sentido que se le da a trabajo, se retoman algunos fragmentos de lo que manifestaron las personas entrevistadas respecto a cómo perciben su labor y la vinculación con la organización estudiada.

En primera instancia, no se identifica que las creencias religiosas sean el motivo que guíe sus acciones. Aunque algunos reconocen su participación en grupos parroquiales, lo que se analiza en sus planteamientos es un discurso laico y político, en el que afloran la perspectiva de derechos, ciudadanía e inclusión social, entre otros.

Sus discursos se caracterizan por un gran compromiso social. Para el coordinador del Equipo de Centro de Escucha, el entusiasmo y convicción que se observa en las personas que integran su equipo se explica a partir de un sistema de representaciones frente a la vida, un sistema de creencias que se construye interactuando cotidianamente con la gente. En este sistema pareciera que la cuestión económica queda en un segundo plano. CCV expresa que se le presentó una opción más rentable, en comparación con la propuesta de la Corporación Viviendo, pero opta por quedarse con esta última organización:

⁸⁵ Tasa de desempleo juvenil fue de 15,4% entre junio y agosto de 2015 [Citado en noviembre de 2015] Disponible en <<http://www.eluniversal.com.co/economica/tasa-de-desempleo-juvenil-fue-de-154-entre-junio-y-agosto-de-2015-208447>>.

Esto fue muy curioso porque cuando estaba empezando me llamaron de otra parte en donde estaba en proceso de selección, pero no. Esa vez lo pensé, porque era una propuesta hasta más rentable. (...) Yo pienso es en lo práctico, en que yo le encuentre sentido a lo que estoy haciendo, que sirva a mi propósito de vida y que sea algo que me guste hacer, y eso fue lo que yo encontré aquí. Entonces, por eso, digamos [que] lo económico no es algo tan decisivo en ese aspecto⁸⁶.

Incluso, hubo un momento en que la situación financiera de la Corporación Viviendo fue tan difícil que se presentaron retrasos en los pagos, completando hasta dos meses sin retribución económica. Una de las personas que conformaban el equipo (JEM) decide desvincularse, pero las demás personas eligen continuar. CCV por ejemplo, menciona que el apoyo de su madre y el estilo de vida han sido fundamentales para asumir esta situación: “Pues primero con el apoyo de mi mamá; segundo, pues mi estilo de vida no es muy costoso y, la verdad, yo soy una persona muy tranquila con eso. Entonces, la verdad, cuando me veo ya en la necesidad de tener lo del pasaje, siempre pido que me den un adelanto de eso y me lo dan, y así logro llegar hasta que pagan lo del mes”⁸⁷.

Por su parte, MGM manifestaba respecto al tema: “Se lo he dicho a Raúl. Así no haiga (sic) un peso, si es de seguir seguimos (...) porque yo sé que lo que mueve ahora el mundo es el dinero. Pero si hay un poquito de corazón, se pueden hacer muchas cosas. Yo soy consciente [de] que tengo que pagar los servicios, que tengo que comer y todo, pero me siento más lleno, me siento mejor cuando se trabaja por las personas⁸⁸.

¿Cuáles son, en síntesis, las motivaciones expuestas por las personas entrevistadas? Para MGM, trabajar por las personas y tener la oportunidad de enmendar los errores cometidos durante su niñez y juventud, etapas de su vida, en las que se involucró con actividades ilegales; para JAG, su historia de vida también es fundamental, por ejemplo los esfuerzos realizados para lograr una formación profesional:

Yo creo que lo que me sostiene es mi historia de vida. De pronto si yo hubiera sido o me hubiera construido desde otro lugar, no hubiera sido una persona que le ha tocado luchar desde pequeño para llegar a ser profesional. Por ejemplo, que no me hubiera encontrado en el camino con tantas personas que me ayudaron a que eso fuera posible; si yo no deseara, si yo no creyera que alguien puede cambiar a pesar de las dificultades que se le presentan en la vida, no estaría aquí.⁸⁹

⁸⁶ Op. Cit, Entrevista con CCV.

⁸⁷ Ibíd. Entrevista con CCV.

⁸⁸ Entrevista con MGM, operador comunitario de la Corporación Viviendo (MP3). 1 hora, 3 minutos, 55 segundos. Julio 15 de 2015.

⁸⁹ Entrevista con JAG, profesional de campo de la Corporación Viviendo (MP3). 1 hora, 10 minutos y 45 segundos. Julio 15 2015.

Se podría identificar en estos testimonios, tal como lo referenciaba François Dubet, una realización del yo en la actividad profesional y en el trabajo que se desarrolla, a partir de sus experiencias de vida y lo que espera aportar a los otros. En este mismo sentido, las personas entrevistadas para esta investigación reconocen en el trabajo que desarrollan la pertinencia de sus aportes: “Yo aquí le encuentro sentido, porque de alguna manera tú estás donde está la necesidad. No quiere decir que tú la vayas a cubrir, pero yo siento que se está trabajando en algo donde se debe trabajar y se necesita trabajar. Entonces, para mí eso le da sentido a lo que yo hago”⁹⁰.

De acuerdo a lo planteado por Dubet, en este último testimonio se ilustra el proceso de volver objetivable el trabajo que se realiza, lo que también se puede identificar en DH con su percepción de la experiencia en la Corporación: “Se ayuda a la gente, cosa que no me imaginaba. Algo tan fácil, que uno pueda hacerle a la gente, explicarle, darle orientación, darle rutas, es muy bueno porque uno ayuda a la comunidad”⁹¹. Ella reconoce de manera tangible los resultados de su trabajo y ejerce su oficio tal como lo concibe el autor: descubre en sí misma la capacidad para generar una transformación en los demás y en el medio en el que otras personas viven.

Además de identificarse con el oficio de la intervención social, las personas del equipo del Centro de Escucha El Retiro también sienten empatía con el modelo mediante el cual la organización interviene en su zona de influencia: “Yo diría que habiendo otras instituciones, ninguna tiene este modelo. (...) Creo que habiendo muchas instituciones, ninguna ve en la intervención un trabajo tan complementario”⁹².

Para concluir, se puede afirmar que en la conformación del equipo de Corporación Viviendo existe una coherencia entre el equipo que se espera y el que opera actualmente en la organización, pues entre sus integrantes se complementa el ‘saber hacer’ profesional con unos atributos personales. El grupo de trabajo del CE El Retiro parte de estilos, experiencias e historias de vida que afloran en sus labores de intervención. Sus integrantes se inspiran en valores y principios laicos, en compromisos y convicciones altruistas, para continuar trabajando en la organización pese a las inconstancias en el pago de salarios y la posibilidad de encontrar otros empleos con mayor remuneración. O también podría señalarse que, ante un escenario laboral de desempleo y flexibilidad laboral, se desarrollan capacidades adaptativas que se soportan en los principios del bien común.

⁹⁰ Op. Cit. Entrevista con CCV.

⁹¹ Entrevista realizada con DH, operadora comunitaria de la Corporación Viviendo (MP3). 35 minutos, 34 segundos. Julio 15 2015.

⁹² Op.Cit. Entrevista con JAG.

APUNTES A PARTIR DEL 'GRUPO CONTROL'

Como ya se había señalado, se entrevistaron dos personas⁹³ que hacen parte de la Fundación. Una de ellas, aunque no está vinculada directamente, todavía realiza apoyos puntuales; la otra aún conforma uno de los equipos de intervención. Fue interesante contar con estos dos puntos de vista, dado que plantean perspectivas y percepciones diferentes frente a su labor en la organización.

Cabe señalar que estas entrevistas fueron concretadas a través de contactos personales de quien realiza esta investigación. No hubo un contacto formal con las directivas de la Fundación.

Pasos iniciales

En el caso de la Fundación es fundamental la inspiración y énfasis que le proporciona la directora, una religiosa que fundamenta su trabajo en principios cristianos y en una vocación soportada en un “orden divino”. “En los comienzos, cuando las calles eran de barro, en las tardes cuando regresaba a mi casa que era un cambuche que compartía con la Hermana Mayo, una religiosa norteamericana, los niños me decían: ‘Hasta mañana, hermanita. ¡Saludos a Dios!’”. Eso hasta hoy día me conmueve, y me obliga a ser muy cuidadosa y coherente con mi estilo de vida y mi comportamiento”⁹⁴, comenta la hermana Alba Stella Barreto en entrevista concedida en el 2012.

Eso que la directora de la Fundación llama coherencia en su estilo de vida ha implicado que viva en las mismas condiciones sociales y culturales de las personas con las que trabaja. Cuando se le preguntó —en la entrevista ya citada— qué hacía en sus ratos libres, respondió: “(...) A veces voy a cine. Pero por el sector en donde vivo no puedo salir de noche. Vivo en la clausura que no tuve en el convento, pero no me molesta. Acompaño a la gente en esta exclusión”⁹⁵.

La directora sostiene que la Fundación se creó para trabajar con las “personas empobrecidas que comienzan a levantar su cabeza y se convierten en gestoras de su propio desarrollo”⁹⁶. Ese propósito también determina cómo se conforman los equipos que llevan a cabo los programas y proyectos de la organización.

⁹³ En los anexos de esta investigación se pueden encontrar aspectos de la formación académica y trayectorias laborales de las personas entrevistadas.

⁹⁴ FUNDACIÓN ALEJANDRO ÁNGEL ESCOBAR. Entrevistas con Fundaciones Galardonadas. Fundación Paz y Bien. Cali. 2012.[Citado el 20 de julio de 2015] Disponible en <www.faae.org.co/html/entrevista/E55.htm>.

⁹⁵ *Ibíd.*

⁹⁶ *Ibíd.*

Por tal razón, los integrantes del grupo de trabajo de la Fundación deben contar con unos atributos personales que se adapten y flexibilicen ante las circunstancias menos esperadas, como por ejemplo funciones que no estén estimadas en la formalidad de un contrato. En palabras de DGC:

(...) Es una de las características de la Fundación, y en algunas ocasiones eso es como resaltado: “Usted sabe que si está en esta Fundación, usted tiene que hacer de todo”, pero se justifica porque uno se pone la camiseta. Entonces es tu vocación. Hay gente que hace de todo y no se quejan, pero hay gente que dice: “Embarrada que me contrataron para eso y me toque hacer otra cosa”, pero en general la política es “usted está en esta Fundación y usted sabe que hay pocos recursos, que esto es difícil, que es para la comunidad. Entonces, hágale”⁹⁷.

De esta manera, se espera una vocación de servicio y entrega al trabajo de intervención, fundamentada en unos atributos personales de compromiso, coherencia y total identificación con la comunidad.

Proceso de selección del equipo

A continuación se presenta la estructura de cómo se conforma uno de los equipos de intervención de la Fundación, específicamente los que trabajan con las Casas de Francisco Esperanza. Esta información se retoma de las entrevistas realizadas.

Tabla 2. Estructura de un equipo de intervención de la Fundación.

CARGO	CRITERIOS DE SELECCIÓN	FUNCIONES/TAREAS
Coordinador(a)	Este cargo lo ocupaban principalmente las mujeres de base, es decir, las líderes comunitarias que venían vinculadas con la Fundación casi desde sus inicios. Aunque este cargo también lo podía	Liderar el desarrollo de la intervención en cada casa

⁹⁷ Entrevista realizada con DGC, sociólogo de la Fundación Paz y Bien (MP3). 56 minutos, 21 segundos. Agosto 13 de 2015.

	desempeñar un profesional.	
Tutor(a) 2 tutores por Casa	• Líder comunitario con reconocimiento por parte de la comunidad. • No se requería que fuera profesional.	• Intervención y acompañamiento permanente con los jóvenes beneficiarios de la Casa. • Responsables de la apertura en la mañana de la Casa, así como de su cierre en la tarde o noche, dependiendo de la actividad.
Tutor deportivo	• Ejercer una práctica deportiva, preferiblemente el fútbol, por la capacidad de enganche que tiene entre los jóvenes.	• Contactar a jóvenes y promover encuentros en torno al deporte
Profesional en psicología Un profesional por cada tres Casas	• Preferiblemente que fuera egresado de la Universidad Javeriana	• Labor de asesoría a los tutores. • Participaba en la construcción del plan tutorial individual y familiar que se realizaba con los jóvenes. • Intervención individual de acuerdo a la competencia de la profesión.

		Realización de actividades grupales
Profesional en trabajo social Un profesional por cada tres Casas	Preferiblemente que fuera egresado de la Universidad del Valle	- Labor de asesoría a los tutores. - Participaba en la construcción del plan tutorial individual y familiar que se realizaba con los jóvenes. - Intervención de acuerdo a la competencia de la profesión. - Realización de actividades grupales.
Profesional en Desarrollo Familiar. Un profesional por cada tres Casas	Preferiblemente de la universidad de Manizales, en la que se contaba con esa carrera.	- Labor de asesoría a los tutores. - Participaba en la construcción del plan tutorial individual y familiar que se realizaba con los jóvenes. - Intervención directa con las familias de los jóvenes. - Realización de actividades grupales, visitas familiares.

Tras analizar las entrevistas realizadas para esta investigación, parece que la Corporación Viviendo no tuviera un criterio o filtro frente a determinadas disciplinas o instituciones de educación superior. En el caso de la Fundación Paz y Bien, sí es evidente la preferencia por ciertas profesiones y universidades cuyos enfoques son acordes con las intervenciones sociales de esta última organización.

Según dos personas entrevistadas en el marco de la presente investigación, la directora de la Fundación estableció determinadas distinciones en el proceso de selección. Esas dos personas dijeron que la directora, por ejemplo, manifiesta una predilección por los egresados de Psicología de la Universidad Javeriana y por los de Trabajo Social de la Universidad del Valle, sea esto por los énfasis de sus formaciones, por el mayor compromiso con la gente o por la idoneidad para desarrollar una labor. Las dos personas entrevistadas también sostienen que la directora tiene un concepto muy favorable de las profesionales en Desarrollo Familiar que provienen de la ciudad de Manizales.

Respecto a la conformación del equipo de la Fundación, la directora en el 2012 aseguró: “Son más de 120 personas en la nómina, distribuidas así: el 95 % son residentes en Aguablanca o en el Oriente de Cali, el 5 %, residentes de fuera del oriente de Cali; otro 5 %, profesionales formales y 95 %, profesionales en formación, muchas formadas por Paz y Bien durante la gestión”⁹⁸.

De manera que es necesario cumplir con un perfil y unos requerimientos específicos para pertenecer al grupo de trabajo de la Fundación. Es determinante estudiar o haber estudiado ciertas disciplinas en determinadas universidades y residir en un sector de la ciudad. Como se puede observar, el porcentaje de profesionales formales es supremamente bajo en comparación con los que todavía están formación. Sin embargo, se garantiza una total identificación con la comunidad y con los principios institucionales, porque los integrantes del equipo se han formado en la misma institución. Se puede plantear que predomina el ejercicio de una vocación sobre el ejercicio de una profesión.

Condiciones sociales y trayectorias laborales

Los mismos orígenes y énfasis de la Fundación determinan las condiciones de género y procedencia de las personas que conforman los equipos. Respecto a la proporción de hombres y mujeres, la directora manifestó:

“(…) 97 % mujeres y 3 % varones; esto no por exclusión, sino porque generalmente los varones ven la gestión social más apropiada para las mujeres: madres comunitarias, tutoras, trabajadoras sociales, etcétera. (...) Las primeras personas que la integraron fueron mujeres, porque fueron las mujeres quienes crearon el Distrito de Aguablanca. La mujer siempre busca

⁹⁸ Op. Cit. FUNDACIÓN ALEJANDRO ÁNGEL ESCOBAR.

tener su espacio propio. Los varones se acomodan en cualquier lugar. Entonces, en su comienzo (1987) se llamó 'Casa de la Mujer'⁹⁹.

En la condición de género, las investigadoras de *Empleo y trabajo voluntario en las ONG de Acción Social en España*¹⁰⁰ señalaban el alto grado de feminización de la actividad social. Esto también coincide con las observaciones que se realizan en las investigaciones frente al trabajo voluntario, filantrópico y de caridad, en el que predomina de manera importante la presencia de mujeres.

Como se citaba anteriormente, las personas que conforman la Fundación proceden del distrito de Aguablanca. Es por eso que esta organización, tal como sucede con la Corporación Viviendo, constituye una alternativa de empleo y formación para personas de la comunidad en la que se interviene.

En el caso de las personas entrevistadas, su formación universitaria corresponde a las ciencias sociales. Por ejemplo, DGC ya culminó su pregrado en Sociología y MTR cursa una maestría. Las dos ingresaron a la Fundación como practicantes y después fueron vinculadas formalmente a la Fundación. Esa es una forma de vinculación que también aplica la Corporación Viviendo.

Un aspecto a resaltar de las dos entrevistas es el proceso llevado a cabo por MTR en la Fundación, a la cual llegó desde muy joven para realizar su práctica profesional. Fue adquiriendo cada vez mayores responsabilidades y se ganó la confianza de la directora. Su permanencia durante doce años en la organización le permitió desempeñar varios cargos y sumar experiencia laboral, hasta el punto de sentir que ya había cumplido su ciclo allí: "(...) Que quería estar en otro espacio, (...) quería hacer una cosa diferente. Yo decía: 'Ya doce años aquí en la Fundación...'"¹⁰¹. Esta es una perspectiva diferente a la del equipo de la Corporación Viviendo, porque en el caso de MTR el tiempo sí afecta la autopercepción del trabajo que se realiza. Esta última experiencia ilustra lo que puede suceder en las organizaciones dedicadas a la intervención social, después de que los profesionales que la conforman le han dedicado varios años a una misma dinámica.

En la historia de MTR también resulta significativa su participación en grupos pastorales, comunitarios y de reivindicación de derechos sociales de ciertos sectores poblacionales. En su trabajo de intervención se analiza una perspectiva laica.

⁹⁹ Ibíd.

¹⁰⁰ Op.Cit., MARTÍNEZ MARTÍN, María Isabel, et al.

¹⁰¹ Entrevista con MTR, profesional que hizo parte de la Fundación Paz y Bien (MP3) 1 hora, 38 minutos, 19 segundos. Agosto 5 de 2015.

Los sentidos que se le atribuyen al trabajo

Interesante contrastar en este punto dos perspectivas: la de la directora de la Fundación y la de DGC.

En el caso de DGC, decide aceptar la vinculación formal a la Fundación luego de concluir su práctica profesional, porque quiere asumir el reto de pensar en el rol o función que puede desempeñar el campo de la Sociología en la intervención que realiza dicha organización. Esta es una motivación más racional y académica. Respecto al tema, el entrevistado expresó: “(...) Era solo yo como sociólogo intentar aclarar cuál era mi lugar allí, según mis conocimientos, y cómo podía aportar más. [Eso] fue lo que [me] hizo quedarme, porque no encontraba respuestas y tenía yo que respondérmelas. Entonces, todo ese desafío fue lo que hizo quedarme allí y todavía estoy”¹⁰².

Aunque DGC también reconoce que no estará mucho tiempo en la Fundación: “Porque yo lo he tomado siempre como un proceso de aprendizaje, para ajustar y perfeccionar eso que yo quiero que es académico. Entonces, como yo lo pienso, es un tiempo que yo me tomo para explorar eso, para investigar, para hacerlo sistemático y para yo retornar adonde yo empecé y siempre [me] he proyectado, que es la academia”¹⁰³. En definitiva, en el caso de este entrevistado el trabajo con los otros es un medio para el logro de fines académicos, más que un fin en sí mismo.

La postura de la directora es diferente. Su proyecto de vida se dirige al tema de la intervención social y al trabajo que desarrolla en el distrito de Aguablanca, y se identifica totalmente con la gente por quien y con quien trabaja: “Hoy en día me siento totalmente identificada con la población de Aguablanca. Vivo mi negritud, aunque soy de piel mestiza. Los niños dicen: ‘Ella es blanca, pero de corazón negro’. Y aclaro: negro aquí es un color y no un calificativo despectivo”¹⁰⁴.

Se concluye, entonces, que los orígenes de las organizaciones, los énfasis y la manera como se concibe el trabajo con los otros constituyen aspectos fundamentales para la conformación de los equipos que intervienen.

En el caso de Paz y Bien, su misión se inspira en valores cristianos y aporta a la organización comunitaria desde una vocación basada en principios religiosos. En cambio la Corporación Viviendo se rige por una vocación laica y racional, en la que se equiparan ciertas condiciones personales —empatía, solidaridad, compromiso— con unas competencias técnicas necesarias para la intervención social —apropiación de la estrategia de TC—.

¹⁰² Op. Cit. Entrevista con DGC.

¹⁰³ Ibíd.

¹⁰⁴ Op. Cit. FUNDACIÓN ALEJANDRO ÁNGEL ESCOBAR.

Por otra parte, se puede señalar que la Fundación nace con un trabajo de base en un territorio determinado —el distrito de Aguablanca— y con una población específica —la mujer y la familia—. De ahí que en los equipos de esta organización sea preponderante el papel de las mujeres del sector. Posteriormente se conforma como una ONG y amplía su influencia en otras poblaciones y territorios a intervenir, estableciendo alianzas y contrataciones con financiadores. En la medida en que se complejiza la intervención, surge la necesidad de racionalizarla a través de la práctica profesional. Sin embargo, de acuerdo al porcentaje que la directora reveló en la entrevista, todavía es muy bajo el número de profesionales formales.

En contraste, la experiencia de la Corporación Viviendo se empieza a gestar no desde un territorio específico, sino a partir de pensar estrategias para intervenir en el tema del consumo de sustancias psicoactivas y problemáticas asociadas. Es decir, se partió más de una preocupación técnica y de una propuesta de intervención para el abordaje de un fenómeno determinado. De ahí que la técnica profesional sea importante y se racionalice la intervención desde su origen como ONG.

No obstante, ambas experiencias coinciden en el interés por fortalecer procesos de participación, organización y autogestión comunitaria. Tanto para CV como para Paz y Bien es clave la participación de agentes, actores y líderes comunitarios en sus equipos de trabajo, pues las dos organizaciones pretenden realizar una intervención coherente con el contexto social y generar capacidades humanas en sus territorios respectivos.

FORMACIÓN DEL EQUIPO

“(…) El proceso formativo debe ser permanente, la reflexión sobre lo que hacemos debe ser permanente, el registro debe ser necesario, debe utilizarse la información que producimos para poder generar esa distancia que a veces el cotidiano no nos permite, porque en el cotidiano tienes que dar respuestas y resolver situaciones. Analizar implica esa labor de metaobservación, donde podés ponerte por encima de la situación y tener la capacidad de analizar lo que ocurre”¹⁰⁵.

Director de la Corporación Viviendo

En el apartado anterior se pretendió realizar una aproximación a los aspectos relevantes de las personas que conforman el equipo, analizando lo que se espera de este y las condiciones sociales de sus miembros. Ahora bien, en este punto se abordará un aspecto fundamental en la consolidación del equipo, que tiene que ver

¹⁰⁵ Op.Cit, Entrevista con RFT.

con la formación y la manera en que las organizaciones tratan de aportar a ese 'saber hacer' o 'saber profesional', con el propósito de que todas esas disposiciones personales con que cuentan los miembros se puedan complementar con un saber técnico.

En la Fundación Paz y Bien y en Corporación Viviendo, además de existir la intención de cualificar a las personas de los equipos de intervención, se busca que la comunidad o los sujetos con los que se trabaja se vayan formando y cualificando, puesto que es una manera de fortalecer la participación y organización comunitaria. En el caso de Corporación Viviendo, interesa que la comunidad vaya adquiriendo y apropiándose de ese saber técnico que sustenta la intervención, es decir la estrategia de Tratamiento Comunitario. Al respecto se dice en uno de los informes de coordinación: "Los procesos de formación con líderes de opinión¹⁰⁶ nos permiten escuchar sus percepciones sobre la comunidad, para entender por qué suceden o siguen sucediendo las diferentes problemáticas. Además, fortalecer su accionar comunitario y ofrecer nuevos elementos que puedan tener incidencia en sus representaciones sociales"¹⁰⁷.

Sin embargo, en la reflexión que se presentará a continuación se intentará analizar la experiencia de formación a partir de las personas que intervienen.

El sentido y la importancia de la formación

El tema de la formación en la Corporación Viviendo es de suma importancia, porque no solo se espera que el equipo logre apropiarse de un modelo de intervención, sino que pueda consolidar un estilo de trabajo y una cultura organizativa.

El proceso de formación es la mejor forma de identificación e integración de los miembros de un equipo, resaltando que los mejores resultados son obtenidos con una formación continua, cuando se utiliza un dispositivo dedicado únicamente a la formación de las personas.

La formación común busca producir y llevar a todos hacia un estilo de trabajo, una actitud para la tarea, los objetivos y la relación en el interior del equipo y con aquellos que serán los beneficiarios finales de las acciones (partners directos), produciendo de esa manera una cultura organizativa¹⁰⁸.

El CE El Retiro desarrolló un diplomado para sus primeros operadores comunitarios. Una de las participantes en él expresó cierta apropiación de los contenidos:

¹⁰⁶ Op. Cit, MILANESE, p. 82. "Un líder de opinión es un actor social (persona, grupo, organización, institución, red) miembro de una comunidad hacia el cual otros miembros del grupo, comunidad, se dirigen para obtener una opinión, consejo, orientación, etc".

¹⁰⁷ CORPORACIÓN VIVIENDO. Informe mensual de coordinación. Proyecto Predem. Septiembre 2014.

¹⁰⁸ Op. Cit. MILANESE. p. 45.

RAISS¹⁰⁹ Colombia y sus Centros de Formación tienen una experticia en toda la situación de consumo de SPA. Entonces, nosotros estamos preparados en el tema que es prevención, atención y reducción del daño para personas que están en el consumo. (...) Esto nos da un respaldo para poder hacer mucho mejor esta labor que venimos haciendo. Además nosotros continuamente nos estamos formando para tener esas bases sólidas para poder hacer una intervención en nuestra comunidad (...)¹¹⁰.

No obstante, lo que no se logró consolidar fue ese estilo de trabajo que diera cohesión a la intervención. Por este motivo, tres de los cuatro operadores comunitarios que estaban trabajando desde el inicio en la estrategia salieron del equipo durante el desarrollo del Proyecto Predem.

En el proceso de formación de los equipos de Corporación Viviendo también participan como facilitadores los profesionales con mayor experiencia en la organización. La cualificación se realiza a través de talleres, orientaciones o asesorías técnicas. De igual manera, se trabaja en red con otras instituciones para el desarrollo de diplomados, pasantías, encuentros e intercambios de experiencias que en algunos casos implica viajes fuera de la ciudad o el país.

En el marco Proyecto Predem se planteó la **Estrategia de Formación de Capital Social**, con el propósito de conformar y entrenar los equipos operativos mixtos en el modelo ECO2 y dispositivos de escucha y mitigación.

En la evaluación externa contratada por Corporación Viviendo se hace un recuento de las capacitaciones que hicieron parte de la ejecución del proyecto y que se dirigieron a diferentes sectores poblacionales, principalmente a los equipos de la organización.

Tabla 3. Capacitaciones- formación que recibe el equipo

Áreas de formación	Talleres orientados
Autocuidado y sustancias psicoactivas	– Capacitación en atención y prueba voluntaria. – Sustancias psicoactivas
Formación ciudadana y restitución de derechos	– Formación en ciudadanía. – Las cuatro prácticas de la acción ciudadana (Asdes).
Violencia intrafamiliar y de género	– Responsabilidad penal de infancia y adolescencia. – Prevención y detención del abuso sexual en niños, niñas y adolescentes.

¹⁰⁹ RAISS (Red Americana de Intervención en Situaciones de Sufrimiento Social) es una Red de la que hace parte Corporación Viviendo.

¹¹⁰Op. Cit. Palabra Plena [programa de video en línea] Centro de Escucha el Retiro y sus operadores.

Tratamiento con base comunitaria	– Pasantía en Centros de Escucha. – Epidemiología comunitaria. – Dispositivos comunitarios. – Sistema de Diagnóstico Estratégico-SiDiEs – Tratamiento con base comunitaria (CTB)
----------------------------------	--

Fuente: Informe de evaluación externa Proyecto Predem. 2015¹¹¹

En relación con lo anterior, el equipo evaluador hizo las siguientes observaciones:

En las entrevistas realizadas, los actores tienen presente el tipo de capacitaciones que han recibido y reconocen en ellas su aplicabilidad a diversas situaciones (...).

En esta medida, se puede afirmar que la estrategia de formación de capital social ha cumplido con el objetivo de mejorar la capacidad de trabajo con la comunidad, en la medida que facilita el intercambio de saberes y encuentro de conocimientos, tal como lo establece el modelo que se siguió para la ejecución de este proyecto. (...) constituyendo sin duda, la estrategia con uno de los aspectos mejor logrados del proyecto, en tanto garantizó procesos de formación permanente y oportuna de los equipos. Sin embargo, llama la atención, el bajo número de talleres relacionados directamente con el consumo de sustancias psicoactivas. Así mismo, hay poca flexibilidad y pertinencia en la formación, para abordar temas asociados a los casos identificados y las acciones de enganche que se hacen con la comunidad. Entre ellas, las que se derivan de los problemas de violencia y las expectativas de los pobladores frente a oportunidades laborales, de empleo y emprendimiento¹¹².

Respecto a los comentarios de los evaluadores sobre el consumo de SPA, el director enfatizaba que con el modelo ECO2 se aspira a tener incidencia en las relaciones y representaciones sociales que determinan los consumos problemáticos, más que hacer énfasis en las sustancias. La idea es intervenir el problema sin buscar ‘chivos expiatorios’ ni desconocer el asunto de fondo: las relaciones que empiezan a ser remplazadas por las sustancias.

Otro de los entrevistados manifestaba que, aunque les falta contar con herramientas para trabajar con las personas que presentan consumos problemáticos, han logrado avanzar en la no estigmatización del consumo y en comprender la práctica a partir de una triada que compromete sustancia, sujeto y contexto.

Pero si desde el proyecto Predem se pide reducir el impacto del consumo de SPA, ¿cómo no pensar que este es un tema prioritario en la agenda de la

¹¹¹ Op. Cit. CÓRDOBA, Lyda Teresa y SÁNCHEZ, José Fernando. p. 4.

¹¹² Op.Cit. CORDOBA, Lyda Teresa y SÁNCHEZ, José Fernando. p. 5.

formación? Si se mira con detenimiento las trayectorias laborales de las personas que conforman el equipo, se descubre que solo una ha abordado el problema de manera directa y explícita. Por ello puede considerarse que las observaciones del equipo evaluador son pertinentes.

Apropiación de la formación

Frente a la apropiación del modelo teórico y de los contenidos abordados en el proceso de formación, CCV plantea que está en capacidad de manejar las herramientas: “Creo que estoy en un nivel de aprendizaje en el que no puedo replicarlo para otra persona, pero puedo hacerlo. Estoy ya como para pasar al otro nivel en donde yo pueda responderle todas las preguntas a otra persona, a una persona nueva. O sea, yo creo que las herramientas puedo manejarlas yo misma, pero todavía no puedo ser la guía de otra persona”¹¹³.

Respecto a la experiencia de los Operadores Comunitarios, CCV manifiesta que puede ser que no lo puedan nombrar, pero lo entienden y lo manejan, y señala que DH tiene mejor manejo. MGM, que lleva más tiempo en el desarrollo de la propuesta, se siente más débil en el manejo de los instrumentos de sistematización de la intervención, pero sin dejar de reconocer el papel importante que cumple en el funcionamiento del modelo.

Se observa un discurso ambiguo en la apropiación de la estrategia, que en el caso de CCV y DH se puede comprender por ser relativamente nuevas en el equipo.

Una postura diferente a la de CCV tiene JEM, quien considera que el modelo de intervención ECO2 es muy amplio y que implica un trabajo adicional al proceso formativo brindado por Viviendo, cuestión que no estuvo en capacidad de hacer por lo que implicaba el día a día en la intervención.

(...) El modelo Eco2 es muy amplio y tiene una teoría también muy extensa. Entonces es como de parte y parte, y por parte de Viviendo sí hizo falta tener un poco más de conocimiento, porque se le dio mucho énfasis en cuanto a la elaboración de los instrumentos. Entonces yo creería que por eso no tuve como la oportunidad de tener un poquito más de conocimiento sobre el proceso y la teoría. Y también puede sonar como a muy excusa, pero la exigencia que empezó a darse por parte del Proyecto Predem, toda esa reacomodación de los instrumentos y todo lo que se venía haciendo, me desvió muchísimo, y me dediqué a hacer como todo lo que se iba dando en el día a día (...) ¹¹⁴.

Para JEM faltó disciplina y organización porque se hicieron muchos intentos, pero fueron fallidos en cuanto al conocimiento del modelo. De acuerdo a lo señalado por

¹¹³ Op.Cit. Entrevista con CCV.

¹¹⁴ Op.Cit. Entrevista con JEM.

la entrevistada, el tiempo y desgaste que implican los quehaceres diarios inciden para reducir los procesos de reflexión y apropiación conceptual de la intervención a espacios puntuales y desarticulados del accionar comunitario.

Resulta interesante analizar las percepciones individuales de los miembros del equipo frente a la apropiación del marco de intervención de Corporación Viviendo. JEM, que ya no está vinculada al equipo, es más crítica al plantear que su sentido de apropiación todavía era muy débil. El punto de vista de los miembros que permanecen en CV es diferente.

Uno de los entrevistados ratificaba la necesidad de investigar y estudiar el modelo de intervención en otros espacios adicionales a los brindados por la organización: “(...) Lo que nos enseñan aquí o lo que hemos estudiado aquí no sería suficiente. Requiere de un trabajo juicioso desde afuera, de estar leyendo, de despertar la curiosidad por investigar, por ir un poco más allá de lo de que le enseñan, pero también de apropiar desde otros lugares. Por ejemplo, leer el Manual de Tratamiento Comunitario (...)”¹¹⁵.

Aportes y desafíos del proceso de formación

Cuando se les preguntó por los aportes del proceso formativo de CV a sus vidas, los entrevistados respondieron que les ha dado la oportunidad de conocer el modelo de intervención, con sus herramientas e instrumentos metodológicos, y de aproximarse a la comprensión de la complejidad de las problemáticas.

En el plano personal, CCV referencia el asunto de la tolerancia y acepta que su intervención como psicóloga es acompañar, y que finalmente la persona o la comunidad optan por el camino que consideren más apropiado.

Por su parte, JEM reconoce la importancia de la construcción de las redes para su experiencia laboral y personal. JAG valora la oportunidad que le dio la Corporación Viviendo de beneficiarse de un diplomado que realizó en Bogotá: “(...) Creo que es el que agradezco más porque, a pesar de que estábamos iniciando como practicantes, la Corporación tuvo la confianza de mandarnos para allá y darnos todos los gastos para formarnos en el modelo. Probablemente nosotros hubiéramos podido terminar la práctica y estar en otro lugar”¹¹⁶.

Esta confianza que proporciona la organización, junto con el interés porque las personas se formen, es valorada de manera significativa por el equipo, porque además de encontrar un espacio de formación profesional reconocen un espacio de desarrollo personal. Así mismo, estos procesos formativos les proporcionan mayor seguridad en sus labores de intervención de campo.

¹¹⁵ Op. Cit. Entrevista con JAG.

¹¹⁶ Ibíd.

En relación a los retos y desafíos por enfrentar, se puede mencionar el diseño de estrategias que permitan que el discurso de los contenidos teóricos y metodológicos sea aprehensible para profesionales, operadores comunitarios y personas de la comunidad. Respecto a la metodología utilizada con operadores comunitarios, JAG afirma: “(...) Creería que nos ha faltado avanzar en cómo enseñarles a ellos así como le enseñamos a la comunidad, porque ellos terminan siendo de la comunidad”¹¹⁷.

Otra inquietud expresada por el coordinador del equipo tiene que ver con la capacidad de la Corporación para consolidar un ‘capital semilla’, mediante la formación de profesionales, para fortalecer la organización y sus estrategias de intervención. El coordinador opina que la inversión económica en procesos de formación no termina siendo capitalizado por la institución, debido a la rotación permanente de personal dentro de la organización.

APUNTES A PARTIR DEL ‘GRUPO CONTROL’

El sentido y la importancia de la formación

En una de las entrevistas realizadas, MTR dijo que uno de los principios de la Fundación era “no se puede dar de lo que no se tiene”. Esta consigna aplica para sustentar el proceso de formación y acompañamiento que reciben los equipos.

Así como la Corporación Viviendo cuenta con una estrategia de intervención que guía sus acciones en la comunidad, la Fundación Paz y Bien basa uno de sus programas dirigidos a jóvenes en alto grado de vulnerabilidad, y con comportamientos problemáticos en sus sectores en el concepto de Justicia Restaurativa. La Fundación recibe el apoyo de la Universidad Javeriana de Cali en este proceso de implementación.

(...) la Justicia Restaurativa es un tipo de Justicia Alternativa de corte comunitario aplicable a delitos menores, que se preocupa por la reparación del daño, la restauración del tejido social, la reconciliación y la recuperación de la confianza. Es vital que todos los actores participen voluntaria y activamente en el proceso restaurativo, caracterizado por la identificación de las causas y las posibles consecuencias del daño y/o conflicto y la búsqueda del equilibrio de las relaciones de poder entre la víctima y el ofensor. La víctima expresa sus sentimientos frente al daño sufrido y al agresor, por su parte, se le permite tomar conciencia y responsabilizarse de las consecuencias de sus actos; todo esto con la ayuda de una o un

¹¹⁷ Op. Cit. Entrevista con JAG.

facilitador, que en nuestro caso, son las consejeras y los consejeros de familia, personas de la comunidad que han decidido organizarse y pensar en la manera de transformar el conflicto¹¹⁸.

La organización ha tenido avances importantes con las consejerías de familia. En la página web de Paz y Bien se explica cómo esta ONG ha ayudado a conformar una organización popular de vecinas y vecinos que se han formado y trabajan en sus comunidades, promoviendo el fortalecimiento de las familias y la prevención de la violencia familiar.

En este proceso de formación en 'Consejerías de Familia' no solo participan personas de la comunidad, sino todas las personas que ingresaban a la Fundación. Respecto al proceso, MTR indicaba: "Es como una ruta por donde tengo que partir. Había mucha autonomía en cómo usted hacía los procesos y los talleres, pero profesionales y líderes tenían que aprender las herramientas de intervención"¹¹⁹.

Apropiación de la formación

En el caso de Paz y Bien se podría plantear que, a diferencia de CV, han logrado que la comunidad y sus lideresas se apropien de los procesos formativos generando experiencias de organización comunitaria, cuestión que se comprende por el tiempo de trabajo de la Fundación en su territorio de operaciones.

No obstante, al interior de Paz y Bien no todas las personas que conforman los equipos de intervención podrían plantear que se han apropiado de un proceso de formación, porque al parecer no se han beneficiado hasta el momento de este. Como lo manifestaba DGC, quien lleva más de un año en la institución: "(...) A mí me parece muy informal. No es que vos llegués y te den un librito o un proceso formal de capacitación y te digan: 'Esto es esto'. No, es muy informal, como con el contacto con compañeros que llevan mucho tiempo allá (...) Yo no tengo ni idea [de] qué es Consejería. No es que todos los empleados tengan eso claro"¹²⁰. Y lo que más llama la atención es que en su contrato aparece que debe desempeñar funciones de Consejero de Familia, aunque no las desempeñe y las funciones asignadas sean otras.

Lo manifestado por DGC contrasta con lo expresado por MTR, quien para el tiempo que estuvo de manera directa con la Fundación referenciaba procesos de formación que duraban un año y que culminaban con la formalización de las graduaciones.

¹¹⁸ FUNDACIÓN PAZ Y BIEN y PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA-CALI. Caja de Herramientas sobre cultura de paz. Proyecto: Justicia restaurativa, coexistencia y paz en Colombia. Cali, 2007. [Citado el 23 de julio de 2015] Disponible en <<http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/PortalICBF/Bienestar/SRPA/Tab/Caja-de-Herramientas-JR.pdf>>.

¹¹⁹ Op.Cit. Entrevista con MTR.

¹²⁰ Op.Cit. Entrevista con DGC.

Aportes y retos del proceso formativo

En la línea de que no se puede dar lo que no se tiene, MTR señalaba que los procesos formativos buscaban, en primera instancia, fortalecer a los equipos de intervención para darles herramientas que aportaran al quehacer comunitario y, al mismo tiempo, a sus procesos personales. En ese sentido, la Fundación ponía en práctica las premisas de la Justicia Restaurativa para la resolución de conflictos internos.

Al igual que pasa con la Corporación Viviendo, y que puede suceder con las ONG en general, uno de los retos es desarrollar procesos formativos sistemáticos y pertinentes que contribuyan a la consolidación de un equipo, llevar a cabo una propuesta de intervención social y garantizar que esa intervención genere los resultados esperados.

Sin embargo, aquí se encuentra otro gran reto y es superar la frágil capacidad de las ONG para conservar sus equipos de trabajo. Si pueden hacerlo, sería posible consolidar un capital social invirtiendo en la formación de profesionales que permanezcan mucho tiempo en las organizaciones. La estabilidad del personal se reflejaría en los resultados de las estrategias de intervención.

Del mismo modo, los equipos que conforman las ONG tienen que enfrentar el desafío de no perderse en el activismo diario y terminar sacrificando por la falta de tiempo los procesos de formación y reflexión. No obstante, ante estas dificultades surgen estrategias de retroalimentación entre pares, que se generan en el trabajo diario y práctico que se da en el territorio, y que constituye de manera informal otra forma de cualificarse como equipos.

Al igual que en el análisis de las ONG en España¹²¹, en el que se resaltaba la inversión de estas organizaciones para la cualificación del personal, se concluye que la Corporación Viviendo y la Fundación Paz y Bien están interesadas en aportar al desarrollo profesional y personal de sus equipos humanos y de las comunidades. Pese a las dificultades en sostenibilidad y otros retos aún por asumir, perseveran en el fortalecimiento de procesos formativos articulándose con otras entidades y creando redes de trabajo. Ese enfoque interinstitucional es de gran importancia para el desarrollo de las ONG.

¹²¹ Op.Cit. MARTÍNEZ MARTÍN, María Isabel, *et al.*

CONSOLIDACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

“(…) Me gustan los equipos mixtos; primero, porque construyen respeto, construyen fraternidad y construyen conocimiento de maneras distintas (...)”¹²².

Director de Corporación Viviendo

En este punto del análisis se busca explorar cómo los atributos profesionales y personales se articulan en una dinámica de grupo dispuesta para un trabajo de intervención social, abordando los siguientes temas: equipos operativos mixtos y dinámica del equipo

EQUIPOS OPERATIVOS MIXTOS

Un aspecto que se ha referenciado es la consolidación de los equipos a través de un proceso de formación, pero esta consolidación también implica el desarrollo de unas sinergias que posibiliten la generación de un modo de intervenir, en el que se involucran equipos mixtos que comprometen personas de diferentes disciplinas, niveles de formación y experiencias. En palabras del director de Corporación Viviendo: “[Los equipos mixtos] (...) aportan una manera de leer la realidad que no es solamente aquella que interpreta el sociólogo, antropólogo, psicólogo o trabajador social desde su formación académica, sino que la experiencia también me parece importante”¹²³.

En el informe de evaluación externa, desarrollado para el proyecto Predem, se planteaba como un elemento innovador la conformación de equipos mixtos en los que participan personas de la comunidad.

La importancia de los equipos mixtos radica en la posibilidad de aprovechar el recurso humano que existe en las comunidades para que se integren a los CE y realicen actividades de intervención en sus propias localidades. Una vez formadas estas personas van hacer un importante apoyo para nuevos proyectos y gracias a su formación van a contar con las habilidades necesarias para sumarse a otras propuestas, que pueden garantizarle a la postre una sostenibilidad económica¹²⁴.

Por su parte, JEM señala que en los equipos interdisciplinarios se vive una dinámica de trabajo complicada debido a la necesidad de sobresalir y de posicionar una

¹²² Entrevista con el director ejecutivo de la Corporación Viviendo (MP3). 1 hora, 24 minutos, 40 segundos. Septiembre 14 de 2015.

¹²³ Op. Cit. Entrevista con el director ejecutivo de la Corporación Viviendo.

¹²⁴ Op. Cit. CORDOBA, Lyda Teresa y SANCHEZ, José Fernando. p: 73-74.

disciplina sobre las otras. En este sentido, el operador comunitario aportaría otra forma de relacionarse que parte de la humildad como una característica personal de este perfil. En cierta medida, se evidencia una perspectiva un poco idealizada de lo que representa el operador comunitario:

(..) Yo pensaría que tener así un equipo interdisciplinar y que todos sean profesionales de diferentes carreras es complicado. Ese querer resaltar y tener un discurso plenamente elaborado y mirar a ver quién tiene la razón es demasiado, pienso que no rinde, y la amabilidad, como la humildad que tiene un operador, lo aterriza a uno. O sea, [uno] se da cuenta [de] que la academia no es nada. Eso es solo una herramienta por la cual puede acceder uno a esas experiencias que están teniendo ellos dentro de sus comunidades¹²⁵.

PERSONAS DE LA COMUNIDAD EN LOS EQUIPOS DE INTERVENCIÓN

Fortalezas y debilidades

Los integrantes de la Corporación Viviendo entrevistados para esta investigación coinciden en valorar la presencia de personas que hacen parte de los territorios en los equipos de trabajo, porque se establece un puente para comprender y trabajar de manera acertada con la comunidad. CCV expresó que se constituye en una experiencia enriquecedora por la diferencia en los puntos de vista. Respecto a una de las operadoras comunitarias, manifestó: “Diana es quien nos dice exactamente cómo están sucediendo las cosas y si la intervención que tú propones es apropiada o no para las características de la comunidad (...). Es una fortaleza, es como tener lo mejor de dos mundos”¹²⁶.

Otro aspecto valorado es la experiencia de par o que se haya obtenido en el tema que se busca abordar. En el caso de los operadores o agentes comunitarios pares¹²⁷, se analiza que MGM puede cumplir en algunas circunstancias con ese perfil, porque su experiencia en pandillas le posibilita comprender la dinámica de los jóvenes que las integran y, de esa manera, establece un acercamiento más efectivo con esta población. Respecto a su experiencia, el entrevistado mencionó: “(...) Entonces me aceptan ellos más rápidamente porque yo les llegué hablándoles, yo les hablo dos palabritas y dicen: ‘¿Este man por qué sabe eso?’ Es más fácil”¹²⁸.

¹²⁵ Op. Cit. Entrevista con JEM.

¹²⁶ Op. Cit. Entrevista con CCV.

¹²⁷ “Los agentes comunitarios pares son los miembros del equipo que poseen todas o algunas características de la población beneficiaria de un programa o proyecto (...) Un operador puede ser al mismo tiempo beneficiario y operador de un mismo programa”. Op. Cit. MILANESE, Efre. p. 55.

¹²⁸ Op. Cit. Entrevista con MGM.

Sin embargo, esta posición de hacer parte del territorio requiere de otra condición que debe tenerse presente: la capacidad de tomar distancia y asumir posturas críticas frente a situaciones que se naturalizan o normalizan en la comunidad, asunto que puede generar dificultades en la intervención. Frente a este tema, JAG indicó: “A veces lo que uno intenta lograr con ellos es que tomen, en algunos momentos, distancias desde lo que podría ser su lugar en la comunidad y lo que podría ser su lugar en la intervención, teniendo una visión muy objetiva. Por ejemplo, son muy apasionados, quieren lo mejor para la comunidad, pero a veces la subjetividad les puede más que otra cosa”¹²⁹.

Ya se había mencionado que, de acuerdo a cómo percibe el coordinador del equipo a los operadores comunitarios, estos son la ‘puerta de entrada’ a la estrategia. En este sentido, la habilidad para establecer relaciones empáticas con la población es fundamental, cuestión que le atribuyen a MGM como una gran fortaleza, aunque también se reconoce que esta persona cuenta con algunas dificultades para manejar los principios conceptuales e instrumentos que sustentan la propuesta de intervención.

Mas esta limitación no es un impedimento para que haga parte del equipo. Todo lo contrario, el equipo termina validando sus fortalezas y aceptando las debilidades, no sin que esto propicie algunas dificultades en las relaciones, como las que se generaron entre las operadoras que salieron durante el desarrollo del proyecto Predem y MGM, por el cumplimiento de tareas por parte de este último.

En este sentido, se pueden enunciar algunas dificultades que se enfrentan con este tipo de equipos. Por ejemplo, el nivel de escolaridad y la capacidad para apropiarse de la propuesta de intervención que se pretende desarrollar. Otra cuestión es que el ser parte de la comunidad o trabajar con ella no implica necesariamente que la persona tenga las habilidades sociales para escuchar, acompañar y generar empatía y confianza, cuestiones fundamentales en este tipo de propuestas.

Cuestión que no lograron desarrollar durante su intervención, las operadoras que salieron del equipo. JEM manifestó comparando la experiencia de MGM con estas personas: “(...) Siempre se le ha defendido a Manuel, porque yo sé que él tiene algo que ellas no tienen: la empatía. La capacidad de enganchar a cualquier población no la tienen ellas y él lo hace en cuestión de minutos. Esa es una fortaleza por la que él se mantiene y sigue”¹³⁰.

La evidencia de una crisis al interior del equipo

Además de la dificultad para establecer relaciones con la comunidad, se observa cómo estas tres operadoras no se acoplaron a esa cultura organizativa que se

¹²⁹ Op. Cit. Entrevista con JAG.

¹³⁰ Op. Cit. Entrevista con JEM.

pretendía instaurar en el equipo. Al respecto, se pueden señalar los informes del coordinador que expresaban la inconformidad.

En el informe de julio se describía: “Durante este mes se mostró mayor responsabilidad y cumplimiento de las tareas por parte de la mayoría del equipo, sin embargo hay alguien dentro del mismo que no se visibiliza en las acciones, está llegando tarde a las actividades, yéndose temprano de las mismas, responde únicamente a las instrucciones y no se ve como un elemento de ayuda lo que lleva a plantearse una posible modificación en la estructura del grupo”¹³¹.

En ese mismo informe se planteaba como lecciones aprendidas: “Es importante tener un cronograma de trabajo semanal que permita mostrar la actuación del equipo operativo en cada una de las acciones que se realizan”¹³². Es decir, la confianza del coordinador en su equipo se convierte en un aspecto débil en la dinámica de trabajo.

En el mes de septiembre, el coordinador señalaba sobre el SiDiEs¹³³, que es un proceso que requiere recolección de información, revisión documental, realización de entrevistas y diarios de campo:

Aunque es información de la actualidad del barrio, el equipo operativo no la clasifica según los pasos que propone el Sistema de Diagnóstico Estratégico del modelo, aun cuando previo a este informe recibieron capacitación sobre el mismo. Es evidente que los operadores comunitarios no están realizando ejercicios orientados a levantar información y aunque las actividades que se realizan pueden generarla, no la clasifican ni muestran la focalización de su atención a este aspecto tan importante¹³⁴.

Por su parte, en el informe del mes de octubre se citaba:

Es necesario que los operadores construyan vínculos con las personas de la comunidad, más importante con las personas con las que nos encontramos en las diferentes actividades que realizamos, porque a través del dialogo se recoge información útil para el SiDiEs, elemento importante para comprender la realidad. Cuando se saluda con amabilidad, preguntando sobre su estado actual y se evidencia el reconocimiento que se tiene sobre el lugar que ocupan las personas se construye empatía¹³⁵.

Debido a las dificultades con el cumplimiento de tareas y la actitud frente al trabajo durante estos meses, en diciembre de 2014 el coordinador toma la decisión de

¹³¹ Op. Cit. COPRORACIÓN VIVIENDO. Informe mensual de coordinación. Junio 2014

¹³² *Ibíd.*

¹³³ SiDiEs: Sistema de diagnóstico estratégico, es la metodología con que cuenta la intervención para el desarrollo del diagnóstico comunitario.

¹³⁴ Op. Cit. COPRORACIÓN VIVIENDO. Informe mensual de coordinación. Septiembre 2014.

¹³⁵ COPRORACIÓN VIVIENDO. Informe mensual de coordinación. Proyecto Predem. Octubre 2014

prescindir del servicio de dos operadoras comunitarias. La otra operadora decide retirarse de Corporación Viviendo, como manifestación de solidaridad con sus compañeras. Estas personas habían estado vinculadas desde 2011. Finalmente, quedan como operadores comunitarios MGM y DH. Esta última venía desarrollando trabajo voluntario.

Es así como el panorama se transforma para las personas que permanecen en el equipo. Luego de los cambios en el personal se experimenta una mayor satisfacción con la dinámica de trabajo, hasta el punto en que el coordinador declara, al ser entrevistado, que cuenta con un equipo maravilloso. En el informe de enero de 2015 el profesional de campo (JAG) afirmó: “Que todo el equipo de trabajo se encuentre con disponibilidad de tiempo completo ha permitido mejorar la comunicación, las relaciones con las personas de la comunidad, la permanencia en el territorio y la división de funciones para mejorar la incidencia en la comunidad; un trabajo como el comunitario requiere de permanencia”¹³⁶. Cabe señalar que dos de las operadoras que se desvincularon del equipo trabajaban medio tiempo, dado que de manera alterna se desempeñaban como madres comunitarias del ICBF.

Es claro que, a partir de la experiencia del Centro de Escucha El Retiro, las personas de la comunidad, sean líderes, lideresas, agentes comunitarios, son un recurso fundamental que sustenta los equipos de intervención. No obstante, hay unos atributos personales con los que no todas las personas cuentan y que se privilegian por encima de un saber técnico o experiencia en trabajo comunitario. Estos atributos, que tienen que ver con la capacidad de relacionarse, se convierten en un criterio privilegiado para el perfil de operador comunitario de un Centro de Escucha.

DINÁMICA DEL EQUIPO

Funciones y tareas

En el Manual de Tratamiento Comunitario, Milanese referencia como buena práctica establecer claridades sobre las acciones que cada persona debe desempeñar: “Desde el comienzo es importante que se establezca una reflexión sobre las diferentes funciones y tareas de cada miembro dentro del equipo y de las relaciones con los nodos de las redes subjetivas comunitarias de cada uno de ellos. Este proceso de esclarecimiento ayuda a evitar posiciones de fusión entre operadores, que producen a su vez la fusión entre procesos de trabajo, el no respeto de los límites y contenidos de cada función”.¹³⁷

¹³⁶ CORPORACIÓN VIVIENDO. Informe mensual de profesional de apoyo. Proyecto Predem. Enero 2015

¹³⁷ Op. Cit. MILANESE. p. 44.

En contraste con este planteamiento, el coordinador de Centro de Escucha El Retiro plantea: “(...) Yo no divido funciones, porque la propuesta dice que no y un poco es permitirme probar qué tan cierto es eso y yo sé que funciona muy bien porque todos tienen que aportar”¹³⁸. Cabe resaltar que Milanese y el coordinador están hablando de la misma propuesta y que el primero es el que da la línea teórica de la intervención.

Para ser coherente con los planteamientos del coordinador, el equipo no identifica la necesidad de explicitar de manera formal las funciones o tareas que cada persona debe desarrollar, sino que se procede de acuerdo a las necesidades de cada circunstancia. Respecto a las funciones de cada miembro, CCV comentaba: “Que eso este claro, no. De hecho, no. Y no es algo que sea contraproducente. La verdad, nosotros los tres o cuatro trabajamos haciendo las mismas cosas, pero tenemos diferentes tipos de formas, digamos, las actividades, el manejo de los casos... todo lo hacemos juntos, todos estamos como en un mismo nivel (...)”¹³⁹.

JEM, que estuvo en otro momento del equipo, manifestaba la necesidad de delimitar las funciones claras en la inducción y hacer seguimiento a las tareas o roles que cada persona debía realizar. Ya se expusieron algunas de las dificultades del grupo con el que JEM trabajó. Probablemente una mejor delimitación de funciones y tareas podría haber contribuido a una mayor regulación del equipo.

Según los planteamientos de Dubet, este tipo de dinámicas caracterizadas por la ruptura entre lo que se debería hacer —de acuerdo a los manuales o preceptos de las instituciones— y lo que finalmente se realiza, corresponden a lógicas de acción cada vez más autónomas, en las que la distancia entre el trabajo prescrito y el real se hace inevitable. En esta misma línea se inscriben los planteamientos de Sennett, en el marco de lo que este último ha denominado “capitalismo flexible”, esto es: a los trabajadores se les pide un comportamiento ágil, dispuesto al cambio y que dependan cada vez menos de los reglamentos y procedimientos formales.

Por lo tanto, se supone que el equipo actual de CV ha consolidado una dinámica de trabajo en la que cada miembro actúa no de acuerdo a unos preceptos establecidos, sino a partir del conocimiento de las habilidades y campos de acción que le correspondería asumir a cada integrante, dependiendo del caso.

Relaciones y autoridad

Las personas del Centro de Escucha El Retiro coinciden en señalar a Corporación Viviendo como la organización con el mejor clima laboral en el que han trabajado. Emplean metáforas como “sentirse en casa” y “en familia”. El coordinador manifiesta

¹³⁸ Op. Cit. Entrevista con JGA

¹³⁹ Op. Cit. Entrevista con CCV.

que la organización se ha interesado en generar un ambiente en el que los equipos se sientan bien, cómodos y tranquilos.

Llama la atención que, a pesar del retraso en los pagos de hasta tres meses, el equipo manifiesta que está en el mejor ambiente laboral. Incluso expresan que su compromiso con el trabajo no se afectó por tal situación. El coordinador explica este hecho a partir de dos aspectos: “(...) El primero, a la relación como la hemos construido, una relación no como un lugar donde me dan trabajo y me compran mi mano de obra, sino un lugar donde puedo realizar aquello en lo que creo y tengo la posibilidad de hacer. Ese es un punto. El otro punto es que fuimos muy claros: ‘aquí a veces se retrasan los sueldos’ (...)”.¹⁴⁰

Ahora bien, aquellos atributos que las personas entrevistadas expresan frente a las condiciones que se generan en la organización son relaciones favorables, accesibles y horizontales, y oportunidad de desarrollar el proyecto de vida, de ser escuchadas, tenidas en cuenta y de hacer propuestas: “Yo no me imagino otro lugar como este, porque uno no se piensa el gerente de la corporación hablando con las personas que están en terreno trabajando. Y con Raúl uno puede hablar, sentarse a dialogar con él y le habla como un compañero de trabajo, y no se ve esa distancia como en las otras empresas que el gerente no habla con nadie más, o con Juan Gabriel, que es el coordinador”¹⁴¹.

En relación a este tema, Richard Sennett¹⁴² habla de un cambio en la moderna estructura institucional, en el que se promueven organizaciones con relaciones más horizontales y flexibles, en lugar de organizaciones con estructura piramidal.

En este sentido, se podría aseverar que este tipo de organizaciones son coherentes con el ejercicio de una autoridad racional¹⁴³ en la que se asumen normas y principios considerados justos, igualitarios y aceptados voluntariamente por parte de las personas que las conforman. En el caso de Corporación Viviendo se ha venido señalando que las personas del equipo operativo mixto manifiestan convicción frente a la propuesta de intervención, así como al tipo de relaciones que se promueven. Es decir, los integrantes del personal de CV se acogen a una serie de preceptos que consideran pertinentes a sus estilos de vida. De igual manera, expresan su aceptación de la labor que desarrollan las directivas o personas que lideran los procesos.

Resulta interesante la actitud solidaria y comprensiva que asume el equipo con la organización, especialmente con el director, en lo referente al retraso en los pagos. El equipo reconoce la legitimidad de este último en el ejercicio de su rol:

¹⁴⁰ Op. Cit. Entrevista con JGA.

¹⁴¹ Op. Cit. Entrevista con JAG.

¹⁴² Op.Cit. SENNETT, Richard.

¹⁴³ Idea retomada de los planteamientos de Max Weber frente a tipos de autoridad.

(...) Raúl es una persona muy tranquila. Él se ve que uno lo necesita y él va a estar allí. Entonces uno lo veía como asustado, como que “no, yo les debo”. Entonces yo me acerqué, le hablé y le dije: “No, Raúl, tranquilo, que por el Centro de Escucha del Retiro no tenga problemas, que vamos a seguir allí y usted mismo vio que los resultados han estado allí. No pagaban, pero igual estábamos en territorio, estábamos en reunión, haciendo puntos de escucha, aquí y allá, nunca paramos, seguimos constantes, con nuestras actividades, porque igual nos iban a pagar”¹⁴⁴.

De acuerdo a lo planteado por Sennett, esta disposición a cooperar que refleja el testimonio de DH, junto con otras características como la capacidad de adaptación del grupo a las circunstancias y el trabajo en equipo, son principios que representan la moderna ética del trabajo y que son convenientes a una economía política flexible. En esta misma línea, el autor retoma una investigación que se realizó en 1991 en Estados Unidos, en la que se analizaban las capacidades que la gente necesitaba en este tipo de economía. Como se esperaba, se le daba importancia a las capacidades básicas verbales y matemáticas, así como la capacidad de manejar la tecnología. Lo que llamó la atención era la excesiva importancia que se le proporcionaba a escuchar bien, enseñar a los demás y al compromiso para trabajar en equipo¹⁴⁵.

En este orden de ideas, en la entrevista realizada a CCV se identifican principios importantes como son el compromiso con el trabajo y el acompañamiento que proporciona el grupo.

Ante la pregunta de los retrasos en los pagos y el trabajo con la comunidad, CCV respondía: “(...) Pues fue difícil a razón [de] que tú tenías, que sostenerte allí, [pagarte] tu pasaje y alimentación para estar en el territorio. Creo que en ese aspecto [fue difícil], pero no en cuanto a ánimo y compromiso. Creo que nosotros implícita o explícitamente nos pusimos de acuerdo para seguir independientemente de lo que estuviera pasando, porque tú estás haciendo cosas en el territorio y están pasando cosas en el territorio, y por tus condiciones personales no puedes dejar de atender ese tipo de cosas”¹⁴⁶.

CCV también resalta el acompañamiento y apoyo que recibió del equipo cuando llegó a trabajar a Corporación Viviendo, especialmente durante el proceso de selección: “(...) Fue muy respetuoso y entendiendo que yo era una persona que venía de afuera, que probablemente no conocía todo, me respondieron todas las preguntas que hice y me guiaron todo el tiempo. Encontré en mis compañeros de campo un apoyo muy grande, no solamente con el modelo, sino con lo que ya

¹⁴⁴ Op.Cit. Entrevista con DH.

¹⁴⁵ Op.Cit. SENNETT, Richard.

¹⁴⁶ Op.Cit. Entrevista con CCV.

estaba construido en la comunidad”¹⁴⁷. Es decir, entra en escena la capacidad de enseñar y facilitar los procesos en el grupo.

CCV explica que esta dinámica de trabajo en equipo se genera a partir de las mismas relaciones que se promueven desde dirección y coordinación, que son relaciones cercanas, abiertas y de reconocimiento.

Cuidados a los que intervienen y retos

En este punto se pretende explorar aquellos aspectos que tiene en cuenta la organización para facilitar u ofrecerles soporte a los equipos que intervienen, dado que lo hacen en condiciones de inseguridad, desgaste emocional, presión y frustración por la complejidad de las problemáticas que deben abordar. A pesar de que es una preocupación relativamente nueva en los equipos de intervención social, lo que se busca es identificar aquellas acciones puntuales de las organizaciones de este estudio frente a los cuidados con los sujetos que intervienen.

Caben, entonces, las siguientes preguntas: ¿qué hace Corporación Viviendo a partir de sus directivas para cuidar a los equipos? ¿Qué retos debe enfrentar?

En el caso del coordinador del Centro de Escucha El Retiro, señala:

- Cohesión del grupo, que él sienta que está protegido.
- Generar empatía sin perder autoridad.
- Concederles sus propios espacios como grupo.
- Darles confianza, que sientan que se confía en ellos.
- Que sientan respaldo, autoridad y la orientación por parte del coordinador.
- Ser flexible en lo que el equipo pide; por ejemplo, en los horarios.
- Consentir al equipo, estar pendiente de su estabilidad psíquica y emocional.
- Preguntarles cómo se sienten.
- Que las personas sientan que pueden aportar, opinar.
- Lo trato de cuidar en el sentido que se sientan bien, que el clima laboral sea agradable. Lo que menos genero son espacios de tensión.
- No sobrecargarlos, respetarles sus espacios de descanso¹⁴⁸.

Por su parte, el director de Corporación Viviendo expresa que no son la organización ideal, pero realizan esfuerzos por ser coherentes. En este sentido procuran no maltratar, promover espacios de integración, tener incentivos para que las personas se beneficien de procesos formativos, reconocerlos en su trabajo para que tengan la oportunidad de socializarlo y compartirlo con otras instituciones. Aunque se ha

¹⁴⁷ Ibíd.

¹⁴⁸ Op.Cit. Entrevista con JGA.

intentado tener un proceso para dar acompañamiento a los que intervienen, el presupuesto de la organización no lo ha permitido.

Respecto al tema, son significativos los apuntes del informe presentado por el profesional de campo en el mes de enero de 2015:

Es necesario pensar que los equipo de trabajo que invierten tanto tiempo a la intervención necesitan ser intervenidos, para que a través de espacios recreativos puedan reflexionar y volver a recobrar la fuerza que van dejando con el tiempo en el trabajo; volver a preguntarse el por qué y para qué (...) Debemos encontrar espacios para no dejarnos llevar por la desesperanza que nos visita en ocasiones, es necesario dialogar y encontrarnos para discutir sobre los principios que manejamos como institución y recordar la importancia de nuestro trabajo, independiente del cargo o la función que desempeñemos. Los equipos necesitan ser intervenidos¹⁴⁹.

Este llamado implica un reto para Corporación Viviendo, porque con las limitaciones presupuestales que funcionan las ONG se dificulta generar un proceso o plan de apoyo y acompañamiento psicosocial a los equipos de trabajo. Generalmente en los proyectos que se financian se consideran rubros para la intervención en los territorios, pero cuando se trata de invertir en los equipos es para el asunto de la formación.

Se ratifica el reto de seleccionar las personas idóneas que, a partir de sus atributos personales, profesionales, técnicos y experienciales, puedan articular un trabajo en equipo para la intervención con la comunidad.

APUNTES A PARTIR DEL 'GRUPO CONTROL'

Equipos de trabajo

Se utiliza la referencia de equipos de trabajo, dado que la noción de Equipo Operativo Mixto aplica para la estrategia de Tratamiento comunitario con la que trabaja Corporación Viviendo. En el caso de la Fundación se habla de equipo de tutores, de psicología, de desarrollo familiar, es decir, equipos de acuerdo al rol que desempeñan en la organización.

Personas de la comunidad en los equipos de intervención

Los líderes y lideresas de la comunidad, y que hacen parte de los equipos de la Fundación, desempeñan los cargos de tutores en las casas de atención a los jóvenes. De igual manera, las mujeres de base pueden ser tutoras o coordinadoras.

¹⁴⁹ Op.Cit. Corporación Viviendo. Informe mensual de profesional de apoyo.

Fortalezas y debilidades

El rol que desempeñan los tutores es valorado de manera satisfactoria. En un estudio de caso realizado a las Casas de Francisco Esperanza, se muestra cómo “la imagen de los tutores es bastante positiva, son personas que logran ocupar el lugar de adultos significativos, su afecto da apoyo emocional pero también logran ser figuras de autoridad (...). Esta experiencia ha permitido revalorar la labor del tutor, dado que es un elemento fundamental en el proceso de los jóvenes”¹⁵⁰.

Frente al tema de las mujeres de base, que son las personas que están en el proceso de la Fundación desde sus inicios, se analiza por un lado el gran impacto que ha tenido esta experiencia en ellas, hasta el punto de asignárseles responsabilidades de coordinación, y por otro lado, los aportes que realizan para dar sostenibilidad a la propuesta de la organización en el territorio.

Sin embargo, las dificultades que se identificaron en las entrevistas realizadas se focalizan en el tipo de relaciones que establecen y en el desempeño del cargo.

Respecto a lo relacional, una de las entrevistadas comentaba que se presentaban conflictos por el ‘poder’ que se les había proporcionado, dado que no sabían cómo manejarlo. Entonces, no se podía realizar ningún tipo de observación, recomendación, porque eran ‘intocables’. Así como los profesionales podían ser resistentes al cambio, lo mismo sucedían con algunas líderes que justificaban sus acciones con la experiencia que les daba ser fundadoras de la organización, era como si asumir nuevas iniciativas o propuestas fuese transformar la idea original del programa. Se suman a esto las dificultades entre las mismas mujeres por rivalidades o manejo del poder. En definitiva, se vivía un ambiente tenso en el que la directora aportaba mucho a la intranquilidad, porque se le percibía como demasiado condescendiente ante las dificultades que pudieran presentar estas mujeres.

En el desempeño del cargo que se les asignaba, DGC comentaba que era muy complejo que unas personas sin formación profesional realizaran funciones en las que no era suficiente la experiencia comunitaria: “(...) Hay una cosa en Paz y Bien, que es bien compleja con la hermana, y es que ella reposa muchas cosas en sus mujeres de base. Entonces, sus mujeres de base no tienen ningún tipo de formación profesional y hay funciones que requieren que haya algún tipo de formación profesional. Uno no puede poner a una persona, aunque lleve muchos años de

¹⁵⁰ CORNELL UNIVERSITY y JACOBS FOUNDATION. Abriendo caminos: jóvenes en América Latina. El estudio de caso Las Casas Francisco Esperanza, Cali. Fundación Paz y Bien. 2011. p. 23.

experiencia en campo, a hacer gestión de un proyecto porque la gestión de un proyecto requiere saberes profesionales”¹⁵¹.

Este mismo entrevistado agregaba que se llegó al caso en que se contrató un coordinador con estudios profesionales para que orientara el trabajo de dos mujeres de base. En términos formales eso era lo que se esperaba, pero en la práctica era todo lo contrario. Este tipo de situaciones generaban muchas dificultades al interior de los equipos.

Es interesante analizar cómo la participación de líderes comunitarios en los equipos puede generar, por un lado, una “idealización” que impide tener una perspectiva objetiva frente al trabajo que realizan, y por otra parte se puede dar una ‘consideración’ excesiva en la que no se les exige, por no tener supuestamente las capacidades para responder. Ambas posturas resultan contraproducentes, porque no les permiten a las personas desarrollar las habilidades y competencias que los fortalezcan para futuras experiencias laborales, aumentando de esta manera la dependencia de las organizaciones que los promueven y apoyan. De ahí que pueda explicarse que la rotación de líderes u operadores en los equipos sea menor a la que se presenta con los profesionales.

DINÁMICA DEL EQUIPO

Funciones y tareas

En el caso de la Fundación se analiza la necesidad de delimitar, de manera clara, las funciones y tareas que cada persona debe desempeñar. Entonces se delimita lo que debe hacer los profesionales en Desarrollo Familiar, Trabajo Social, Psicología y el tutor o tutora. Teniendo presente que son dos tutores por casa, ellos son los responsables del día a día, de lo que sucede con los jóvenes, reciben la asesoría de los profesionales de acuerdo a la competencia de cada disciplina y complementan la labor de los tutores con otro tipo de actividades, como acompañamiento familiar, terapias psicológicas con casos especiales, talleres o sesiones de formación.

(...) Se dividían roles: cada quien se trataba de que estuviera en lo que le correspondía, se trataba de que hubiera claridad hasta donde llegaba cada quien, pero allí también había una dificultad, porque a veces no se diferenciaba hasta dónde llegaba. Entonces, por ejemplo, se presentaron muchos casos en la casa X, pero en la casa Y la psicóloga no alcanzó a llegar, porque se presentó una situación allá.

¹⁵¹ Op.Cit. Entrevista con DGC.

Entonces algunos tutores asumían la labor de la psicóloga y entonces allí se generaba como ese malestar (...).¹⁵²

Así como se delimitan unos roles y funciones, sucede lo mismo con el programa que se desarrolla con jóvenes, teniendo estructurado lo que se trabaja durante un año con esta población. JEM considera este tipo de prácticas efectivas, puesto que establecen un modo de operar con el que se logra mayor certeza frente a la acción y lo que se espera de la intervención. Cabe señalar que se hace referencia a una población joven con características en común, con la que se abordan los temas de la Justicia Restaurativa, a partir de una dinámica principalmente grupal.

En contraste con lo anterior, el trabajo en Corporación Viviendo a partir de los Centros de Escucha implica que son abiertos a toda la comunidad, no están enfocados a beneficiarios o grupos específicos, con el propósito que se pueda reducir el estigma que el servicio pueda producir. Por otra parte, la organización interna busca ser muy informal, de tal manera que sea altamente flexible para adaptarse a las condiciones socioculturales de la comunidad. Sin embargo, cabe preguntarse en el caso de esta organización hasta qué punto esa flexibilidad puede generar ambigüedad.

Relaciones y autoridad

Ya se habían mencionado algunos conflictos frente al rol y posiciones que asumían las mujeres de base. Pero estas tensiones no sólo se producían con estas personas. JEM también referenciaba que las profesionales de desarrollo familiar asumían relaciones de competencia y que buscaban posicionar su disciplina. Este tipo de tensiones, sumadas a las jornadas de trabajo que en algunas circunstancias, según la entrevistada, llegaban a ser de doce o catorce horas, terminaron desgastando a la profesional hasta considerarse 'quemada'. De ahí que después de un año decida retirarse de la institución.

Por su parte, MTR explicaba cómo la condición de género podía influir para que se presentarían dificultades en la comunicación: "A veces, cuando hay muchas mujeres en espacios, también hay comentarios. Eso también pasaba mucho. Somos comunicadoras. Entonces, es que éramos muchas mujeres, casi 150 mujeres, un grupo grande"¹⁵³.

A pesar de las dificultades expuestas, MTR, al igual que lo hicieron en Corporación Viviendo, utiliza la palabra familia para referirse a la Fundación. DGC, por su parte, califica el clima laboral como excelente, porque a pesar de las situaciones difíciles de los contextos en los que intervienen, las personas logran generar un ambiente

¹⁵² Op. Cit. Entrevista con MTR.

¹⁵³ Ibíd.

agradable. Sumado a esto, referencia cómo la Fundación se “contagia” de la idiosincrasia y del “calor humano” de la gente del Pacífico.

Ahora bien, si se trata de comprender el tipo de autoridad que se ejerce, se podría pensar en una autoridad racional, que se sustenta en el discurso político de la inclusión hacia los sectores marginados.

(...) El discurso de la hermana vende mucho, o sea, es un discurso que captura mucho. Entonces, si vos llegas con alguna predisposición de trabajo político y llegas allá, decís “estoy donde es” (...). La hermana es muy respetada en la comunidad, porque igual es una figura que ha hecho muchas cosas, o sea, uno entra a Paz y Bien y tiene como el papa (...). Ella siempre está con la gente y es una cosa que marca a nivel de comunidad. Dicen: “A la hermana la apoyamos”, y ella mueve gente que uno queda sorprendido. Es que es increíble¹⁵⁴.

Pero al mismo tiempo, se podrían resaltar las características de líder carismática que se identifican en la directora de la Fundación, quien con su estilo de vida ejemplifica el compromiso, el servicio y el reconocimiento hacia la comunidad con la que trabaja. De esta manera, ella logra reconocimiento y legitimidad por parte de sus equipos y de las personas que habitan los sectores en que interviene.

Por lo tanto, se podría pensar que las personas que ejercen el cargo de dirección en ambas instituciones cuentan con la legitimidad que les proporciona sus equipos de trabajo, pues se constituyen en referentes de compromiso, coherencia y figuras ejemplares en la intervención comunitaria.

Cuidados a los que intervienen y retos

La Fundación coincide con Corporación Viviendo en la importancia de la formación y de incentivar en las personas que conforman los equipos, su vinculación con procesos formales e informales de educación.

A diferencia de la Corporación Viviendo, esta Fundación ha contado con mayores avances frente a formalizar ciertas medidas de seguridad y apoyo hacia los equipos. Bajo el lema de *no puedo dar lo que no tengo* se han efectuado estrategias de soporte psicosocial para las personas que intervienen, un protocolo de seguridad para los contextos en los que actúan, planes de emergencia ante situaciones de inseguridad y enfrentamientos en los sectores; cursos de primeros auxilios y señalización de las casas. Además, se tienen a disposición celulares con minutos para comunicarse en cualquier eventualidad, y chalecos y camisetas para ser reconocidos como integrantes de la organización en el sector, entre otros implementos.

¹⁵⁴ Op.Cit. Entrevista con DGC.

Con los planes de apoyo psicosocial a las personas que intervienen sucede lo mismo que con los procesos formativos y el reto de hacerlos sostenibles, porque los presupuestos que se logran gestionar van dirigidos principalmente hacia la población beneficiaria. Es así como las estrategias de cuidado para los equipos no pasan de ser acciones puntuales y desarticuladas. Es importante, entonces, posicionar este tipo de estrategias con las entidades financiadoras para que reconozcan la pertinencia de realizar este tipo de intervención.

TRABAJO DE INTERVENCIÓN

“(…) Tenemos que permanentemente estar reflexionando, sobre lo que hacemos para no caer en los mismos lugares o en los lugares comunes en los que la respuesta está construida”.
Director Corporación Viviendo.

Este punto del análisis se aproximará al trabajo de intervención social realizado por el equipo. Hasta ahora se ha abordado el tema de la conformación de este y sus principales características. En un segundo momento se señaló el tema de la formación y la importancia que esta adquiere para comprender, apropiarse de la estrategia de intervención y, al mismo tiempo, unificar una forma de operar a partir de unos criterios profesionales, técnicos y humanos. Posteriormente, el análisis se dirigió hacia la comprensión de la manera en que el equipo actúa como grupo que coordina acciones y genera un ambiente de trabajo. En este último apartado se identificarán aquellos aspectos que entran a escena en el trabajo de intervención con la comunidad, es decir, los principios que guían su intervención, las estrategias que utilizan, y los logros y dificultades que se reconocen en dicha gestión.

Lo abordado hasta el momento busca ser la base y el soporte del trabajo de intervención en el territorio, es decir, los fundamentos de lo que se pretende conseguir con la población que se interviene.

Principios de la intervención

En la medida en que se van apropiando de la estrategia de intervención, a partir de la formación y la experiencia, las personas que conforman el equipo van identificando unos principios que guían o inspiran su quehacer en la comunidad. Siguiendo ese orden de ideas, en las entrevistas realizadas se identificó lo siguiente:

- Se pretende desarrollar un trabajo que incida en las relaciones que se establecen en los contextos comunitarios, que partan del reconocimiento de

las representaciones sociales¹⁵⁵ y de la transformación de aquellas que propician y preservan situaciones de exclusión, marginación y sufrimiento social.

- Se asume al sujeto y la comunidad como responsables de sus procesos de desarrollo y gestión, sin ignorar las responsabilidades del Estado y del sistema de oportunidades con que puedan contar. De ahí que la intervención se fundamenta, en gran parte, en identificar y potenciar todas las redes y recursos disponibles a la persona o la comunidad.
- Es una propuesta flexible que se adapta a las condiciones y contextos comunitarios en los que se interviene, y en la que es fundamental acompañar los procesos centrados en la comunidad a partir de respuestas coherentes con las demandas sociales. Esto exige una permanente reflexión en la acción para no incurrir en lugares comunes en los que la respuesta ya está construida.
- Se espera una presencia permanente en lo cotidiano, para tener una lectura aproximada en la medida de lo posible al contexto comunitario y construir relaciones de reconocimiento, respeto y confianza mutua con la comunidad que se trabaja.

Ahora bien, con el propósito analizar la forma en que opera el trabajo de intervención a partir de la Corporación Viviendo, se retoman las estrategias que se plantearon en el diseño del proyecto Predem: Estrategia de Diagnostico e Investigación, Estrategia de Redes de Inclusión Social, Estrategia de Atención Integral e Integrada (Integra SPA), Estrategia de Comunicación y Difusión, y Estrategia de Monitoreo y Evaluación.

Estrategia de diagnóstico e investigación

Asumiendo como punto de partida el Tratamiento Comunitario, esta estrategia se desarrolla a través del SiDiES (Sistema de Diagnostico Estratégico), que tiene como objetivo manifiesto realizar el diagnóstico de la comunidad, aunque también se señalan unos objetivos a largo plazo como:

- ✓ Mejorar la capacidad de trabajar con la comunidad local¹⁵⁶ promoviendo un encuentro de saberes y conocimientos.

¹⁵⁵ En el manual de Tratamiento Comunitario se retoma a Serge Moscovici (1963) para comprender las representaciones sociales como “elaboraciones de un objeto social por parte de una comunidad que permite a sus miembros comportarse y comunicar en una manera comprensible. Más específicamente son sistemas cognitivos con una lógica y un lenguaje propio.” Op.Cit. MILANESE. p. 323.

¹⁵⁶ “Cuando hablamos de comunidad local, en su más sencilla definición, nos referimos a un conjunto de redes sociales que definen y animan un territorio geográficamente delimitado”. Op. Cit. MILANESE. p. 128.

- ✓ Mejorar la capacidad de construir redes y, entonces, dar forma y vida al dispositivo para el TC.
- ✓ Mejorar el conocimiento acerca de la comunidad local que permita implementar acciones de proceso y superar la necesidad inicial de implementar acciones de enganche (necesariamente más limitadas desde el punto de vista estratégico)¹⁵⁷.

Este sistema comprende nueve procesos: identificación de la comunidad local por parte de sus líderes de opinión; estudio de proyectos anteriores o actualmente en fase de realización de la comunidad local; análisis de fracasos y buenas prácticas (la evaluación de la acción); breve historia de la comunidad; elementos sociológicos; identificación de los temas generadores por parte de la comunidad; estrategias y elementos de anclaje y objetivación en las representaciones sociales; mitos y formas rituales, e identificación de los conflictos de base en el interior de la comunidad.

Se espera que estos nueve procesos sean desarrollados en conjunto con la comunidad, para que esta se vaya apropiando, reflexionando y tomando partido en las acciones que se proyectan desarrollar. Sin embargo, este diagnóstico termina siendo desarrollado por los equipos operativos como un ejercicio de recolección de información que, en la práctica, se vuelve dispendioso y termina perdiendo su intención original.

Por su parte, la evaluación externa contratada por Corporación Viviendo señalaba, respecto al SiDiEs:

(...) La aplicación del SiDiEs permitió identificar (...) además de la situación de consumo de SPA en los distintos sectores, las potencialidades y recursos de las comunidades sociales que participan en él. (...) Entre los temas generadores prevalecen: consumo de SPA, violencia, pandillas, embarazo en adolescentes y pobreza extrema.

Al respecto, se encuentra que, más que un proceso de investigación o diagnóstico, lo que hay es una descripción de situaciones o novedades que caracterizan la vida en el barrio o la zona en donde funciona el CE. No es claro cómo se articula dicha información con las estrategias implementadas por los CE, ni tampoco cómo se sistematiza la información recolectada y se convierte en datos útiles. Finalmente, aunque la estrategia busca ser diferenciada en aspectos como el género y lo étnico, no hay alusiones específicas a dichas dimensiones en los informes que corresponden a la estrategia de diagnóstico e investigación.

¹⁵⁷ Ibíd. p. 160.

Además de las limitaciones planteadas, la identificación, registro de información y la labor de escritura se convierten en trabajos que terminan desarrollando los profesionales del equipo, porque los operadores comunitarios presentan dificultades para llevar a cabo estas labores. Aunque se imparten capacitaciones frente al tema, se identifica que es difícil asimilar y aplicar desde el trabajo cotidiano los procesos que comprende el SiDiEs, porque no se logra una apropiación del sentido y la posibilidad articularlo a los talleres, las escuchas, los seguimientos que realizan en un día con la comunidad.

Por lo anteriormente descrito, este proceso se percibe como desarticulado de la intervención y sus alcances se consideran tan limitados, en contraste con las pretensiones originales.

Estrategia de redes de inclusión social

El desarrollo de esta estrategia se convierte en el soporte de la intervención, dado que se obtiene la capacidad para que el Tratamiento Comunitario pueda ofrecer respuestas pertinentes a la comunidad y las personas que se benefician de este proceso, a partir de lo que se logre consolidar o avanzar.

Esta estrategia comprende el abordaje de varias redes. Para los propósitos de este trabajo se comprenderán las siguientes: la red subjetiva comunitaria, la red operativa y la red de recursos institucionales y comunitarios.

La red subjetiva comunitaria y operativa

La red subjetiva comunitaria comprende todas las personas con que los miembros del equipo consideran que tienen relaciones amigables y, a la vez, estas personas con el equipo. Esto implica que la red subjetiva está compuesta por hombres y mujeres que viven en la comunidad en la que el equipo trabaja. Esta red es uno de los factores que proporciona seguridad al grupo en contextos de alto riesgo¹⁵⁸.

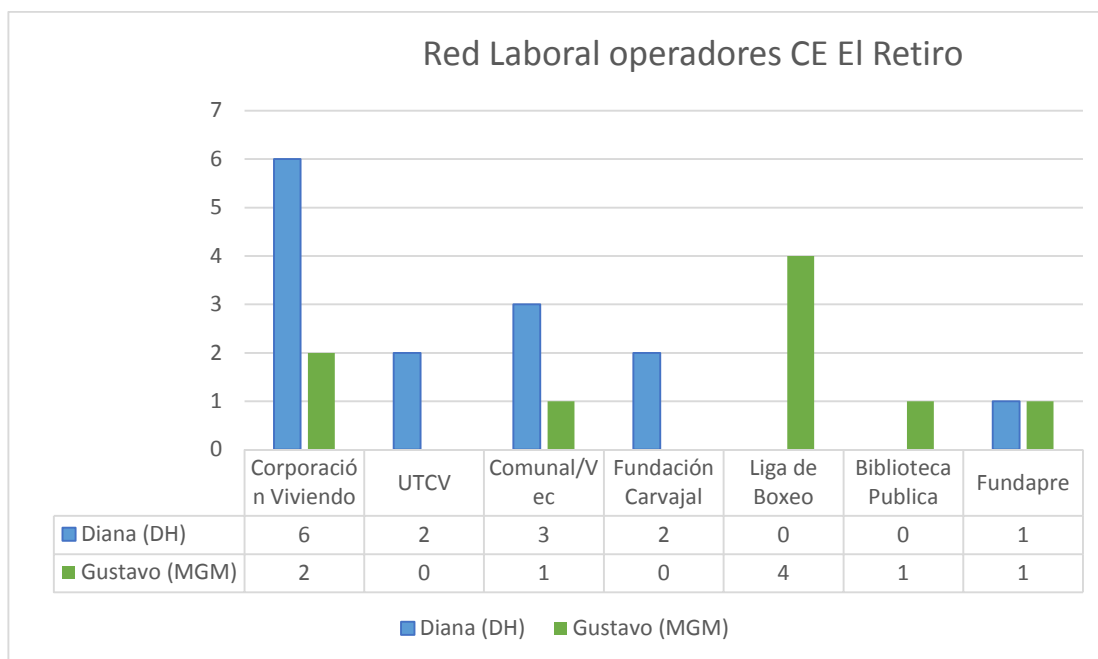
Por su parte, la red operativa “está compuesta por las personas que forman el equipo y todos los nodos que cada uno tiene en la comunidad en la cual el equipo opera, comenzando con la red subjetiva comunitaria de cada miembro del equipo”¹⁵⁹. En otras palabras, la red operativa del CE El Retiro es la red de todas las redes subjetivas de JGA, JAG, CCV, DH y MGM.

En el informe de evaluación externa ya referenciado se exploran los nodos o contactos que establecen los operadores del CE El Retiro en su desempeño laboral. Se retoma esta información en este punto, porque estos nodos pueden constituir de cierta manera la red operativa del CE El Retiro.

¹⁵⁸ Op. Cit. Milanese. p. 128.

¹⁵⁹ *Ibíd.* p. 44.

Ilustración 3. Cuadro realizado a partir de informe de evaluación externa. Red Laboral Operadores CE El Retiro¹⁶⁰



Un aspecto que vale la pena resaltar en esta red, es que da cuenta de la cotidianidad de contactos que establecen los operadores en su actividad diaria, pues de cierta manera evidencia rutinas de comunicación y trabajo con organizaciones e instituciones. En el caso de los operadores de El Retiro de las 7 instituciones y organizaciones señaladas, solo convergen en 3, la Corporación Viviendo, Fundapre y las organizaciones comunitarias.

Las otras 4, son parte de las redes operativa de cada operador que seguramente se ajustan a sus actividades particulares, por ejemplo con la remisión de casos¹⁶¹.

De ahí que sea fundamental la permanencia y constancia en el contexto comunitario, porque es en la cotidianidad donde se gestan y fortalecen esas redes. Respecto a la red subjetiva y operativa JAG mencionaba:

¹⁶⁰ Op.Cit. SANCHEZ, José Fernando. CORDOBA, Lyda Teresa. Pág. 13

¹⁶¹ Ibíd. p.13.

Entender que el equipo no somos sólo nosotros. El equipo es Nury, la representante de la Junta de Acción Comunal, con la que contamos a veces para que nos presten algunos salones. Entender que el equipo operativo es Gory, una persona de la comunidad que, si bien permite que pase algo en ese lugar tan conflictivo que es África y con tantos problemas, él permite que pase o que no pase y nos da la entrada —todo lo que quieran hacer aquí, hágalo— y nos da la confianza de que contamos con él (...). Entonces, creo que el avance ha sido en la cotidianidad y encontrar más personas para el trabajo, y que esas personas que están trabajando empiecen a dialogar. Creo que ese sería como los avances que yo diría que ha tenido el centro de escucha.¹⁶²

En definitiva, lo que se pretende es que, a través de la identificación, activación y fortalecimiento de estas redes, el equipo operativo y la implementación de la estrategia puedan contar con un soporte de acción que les permita incidencia en la atención a casos y la generación de dinámicas de inclusión con las personas estigmatizadas y excluidas por el consumo de sustancias psicoactivas y situaciones asociadas.

Red de recursos institucionales y comunitarios

El objetivo de esta red es “contar con un conjunto de recursos institucionales y no institucionales con disponibilidad, conocimientos, competencias y servicios útiles para la comunidad y los beneficiarios directos”¹⁶³.

En el informe de coordinación presentado en junio de 2014 se observa una de las maneras en que opera en el Centro de Escucha El Retiro frente a la red de recursos:

Cómo Centro de Escucha promovemos un encuentro entre organizaciones que habitan o tienen incidencia directa en el barrio El Retiro. A esta forma de organizarnos la llamamos Red de Recursos Institucionales y con ella buscamos llegar a acuerdos entre instituciones para mejorar la capacidad de respuesta de la comunidad a través de nosotros. Como ejemplo, durante este mes realizamos 1 encuentro de Red de Recursos a los que asistió Policía, Centro de Salud, Colegio Santa Isabel de Hungría, Fundación Carvajal, Fundación Gases de Occidente, Centro de Escucha, Fundación para el Desarrollo y la Educación (FUNDAPRE). En esta reunión se planteó el propósito de la estrategia, la historia que trae, sus alcances y se planteó sugerencias para la próxima reunión que tendrá lugar el 19 de julio 2014¹⁶⁴.

En estos espacios de reuniones institucionales, se busca generar articulaciones para realizar un trabajo conjunto que beneficie a la población y al mismo tiempo les permita a las instituciones el cumplimiento de sus metas. Cabe señalar que esta red

¹⁶² Op.Cit. Entrevista con JAG.

¹⁶³ Op.Cit. MILANESE.

¹⁶⁴ Op.Cit. CORPORACIÓN VIVIENDO. Informe de coordinación. Junio 2014.

de recursos institucionales no solo se limita al contexto comunitario, sino que también se cuentan con instituciones que trabajan a nivel de ciudad, estableciéndose convenios, alianzas o acuerdos para brindar atención a la comunidad.

Ahora bien, el trabajo en red también presenta ciertas dificultades como el desarrollo de proyectos que obedecen a acciones puntuales que no tiene continuidad y metas institucionales que limitan su capacidad de articulación e interlocución. En el caso de las institucionales estatales o de la administración municipal, la rotación constante de profesionales. En ocasiones estos encuentros de red generan cansancio y desgaste, porque no se evidencian resultados o logros de mayor impacto. Todos estos aspectos contribuyen a que la dinámica de la red se vaya desgastando y agotando.

En el caso de la red de recursos comunitarios, en el mismo informe el coordinador señalaba:

Esta red la organiza el Centro de Escucha con el apoyo de la Fundación Carvajal. Aquí se busca juntar las organizaciones que tienen incidencia en el barrio para construir un espacio mensual en el que se piense la intervención y en el que se planeen acciones conjuntas. Para el Centro de Escucha es muy importante esta red ya que permite mejorar la capacidad de respuesta inmediata que pretende la estrategia en situaciones que lo requieran. Durante este mes nos reunimos 1 vez, a esa reunión participaron 11 organizaciones¹⁶⁵.

El coordinador del Centro de Escucha mencionaba en el momento de la entrevista que la red de El Retiro estaba conformada por 42 personas. Para los entrevistados la consolidación de las redes subjetivas comunitarias, operativa, de recursos institucionales y comunitarios es uno de los aspectos de mayor avance que ha obtenido el equipo del Centro de Escucha El Retiro. Esta cuestión se explica por la misma capacidad de trabajo en red que ha generado Corporación Viviendo, dado que en la alianza que se realizó con Fundación Carvajal y Gases de Occidente se ha logrado desde la conformación del CE su sostenibilidad, cuestión diferente para los otros Centros de Escucha que opera la organización. De ahí que se estime que en El Retiro se tengan mayores avances al respecto.

El trabajo por redes plantea una perspectiva de intervención diferente a la que se pueda establecer con la conformación y consolidación de grupos, porque tiene presente la fluidez, inestabilidad e inconstancia de las relaciones sociales que se generan en los contextos comunitarios. Por eso, más que un enfoque de atención grupal, se busca generar y consolidar un entramado de relaciones dispuestas para el desarrollo de la estrategia de intervención.

¹⁶⁵ Op.Cit. CORPORACIÓN VIVIENDO. Informe de coordinación. Junio 2014.

En este sentido, son fundamentales las relaciones y articulaciones que puedan establecer el equipo y cada uno de sus miembros. Por esta razón los profesionales no solo deben ser idóneos en el desarrollo de su disciplina, sino que también deben poner en juego su competencia para establecer relaciones estratégicas. En el caso de los operadores comunitarios, además del capital relacional con el que ya cuentan en su comunidad, deben potenciar mucho más esas relaciones y redes en el desarrollo de la intervención.

Estrategia de Atención Integral e Integrada (Integra SPA)

Esta estrategia se desarrolla a través del Tratamiento Comunitario que, como ya se señaló, se concibe como un proceso que busca mejorar las condiciones de vida de la comunidad a partir del fortalecimiento de sus redes y su capacidad para responder a diferentes problemáticas, entre estas, la de consumo de SPA. Al mismo tiempo se plantea el acompañamiento a casos que pueden ser individuales o colectivos, y que cumplen estos tres criterios: 1) Una demanda efectiva. 2) Condición de vulnerabilidad y 3) La posibilidad de realizar tres seguimientos, es decir, que a partir del acompañamiento se puedan garantizar por lo menos tres contactos con la persona beneficiaria.

Lo anterior significa que no necesariamente todos los casos deben estar relacionados con el consumo de SPA, aunque en el marco del Proyecto Predem se enfatizaba en el tema. Aquí se observa cómo las entidades financiadoras determinan los asuntos que las ONG deben priorizar. Sin embargo, en el informe de evaluación externa se señalaba que “no se logra un equilibrio entre el enfoque o prioridad sobre el trabajo realizado y los intereses del actor interventor y el financiador. Esto se puede evidenciar al analizar la variabilidad de los factores de riesgo en los tres CE, en lo que respecta al consumo de SPA, pues este presentó una reducción poco significativa en los tres CE, lo que cumple parcialmente con los objetivos de los dos actores y con las metas que se había propuesto la institución financiadora”¹⁶⁶.

De acuerdo a este mismo informe, se menciona que en el CE El Retiro se abordaron 5 casos colectivos y 15 individuales: 5 mujeres, 5 hombres y 5 mujeres transgeneristas.

Se retomarán a continuación apuntes del informe de mayo de 2015 presentando por la psicóloga del CE El Retiro, en el que hace una síntesis del acompañamiento que se ha realizado a uno de los casos individuales

NNA¹⁶⁷ quien presenta consumo crónico de SPA con antigüedad de dos años con uso de marihuana, sacol y “perico”. Consumo problemático de

¹⁶⁶ Op.Cit. CÓRDOBA, Lyda Teresa y SÁNCHEZ, José Fernando. p. 54.

¹⁶⁷ NNA: Niño, Niña Adolescente.

SPA, conductas antisociales, conductas de riesgo, callejerismo, violencia intracomunitaria.

Demanda: internación en centro de deshabitación.

Acciones hasta el momento:

Se ha brindado asistencia básica en transporte y acompañamiento para realización de exámenes, atención psiquiátrica ambulatoria y trámites relacionados.

Se ha acompañado y gestionado con otras instituciones el acceso a tratamiento sin éxito debido a negación de cupo en centros de deshabitación por no cumplir con la edad mínima, remisiones no realizadas por la entidad competente (ICBF, Coosalud).

Se ha hecho seguimiento de las peticiones y remisiones emitidas por otras instituciones para el acceso a tratamiento, aún en proceso.

Se ha indagado y reconstruido la secuencia cronológica de los hechos relacionados con el caso con descripción de las rutas empleadas y la condición actual de deterioro del niño para apoyar las solicitudes de atención (derechos de petición, tutelas, etc.)

Se ha indagado la red subjetiva del NNA y hecho seguimiento a la situación familiar de Y.S. con el propósito de identificar posibles factores de protección.

Se ha brindado asesoría psicología a la madre del niño y la posibilidad permanente de establecer ese espacio.

Se ha remitido a la madre del niño a la Fundación Yolima para obtener asesoría y tratamiento como codependiente sin adherencia de su parte.

Se han realizado visitas domiciliarias para el seguimiento del caso.

Proyecciones:

- Intervenir sobre la red subjetiva para identificar factores de protección que puedan influir positivamente sobre su consumo de SPA y su adherencia a un tratamiento de deshabitación.

- Acercarse a los pares de la red subjetiva de S y considerar la posibilidad de tomarlos como casos

- Gestionar alternativas de socialización en entornos positivos para ampliar su red.

- Fortalecer la capacidad de respuesta de su red subjetiva facilitando la adquisición de herramientas y recursos para afrontar la condición de S¹⁶⁸.

En lo que describe la psicóloga sobre las acciones desarrolladas con uno de los casos se identifican aspectos como la posibilidad de un auxilio económico para trasportes (asistencia básica). Se ha realizado acompañamiento a las rutas de atención institucional, encontrándose con las barreras y limitaciones de acceso a los servicios. Las acciones desarrolladas no implican solo la intervención de un profesional o especialista. De ahí que los acompañamientos los puedan realizar los operadores comunitarios o el profesional en recreación, pero al mismo tiempo se identifica la intervención especializada de la profesional en psicología. Se observa el trabajo en la red recursos institucionales con la remisión a fundación Yolima.

¹⁶⁸ CORPORACIÓN VIVIENDO. Informe mensual de psicóloga. Proyecto Predem. Mayo 2015.

Este tipo de acompañamiento es un aspecto muy importante de la estrategia, porque implica la construcción de confianza, un trabajo centrado en la persona y en su red subjetiva. A pesar de las dificultades, se persiste en el acompañamiento, en una relación que se va fortaleciendo a partir de la permanencia y constancia. El trabajo en red se vuelve fundamental, porque se visualiza en la familia, pares, vecinos, instituciones, posibles soportes que pueden dar apoyo, contención y ayuda, de tal manera que sea una responsabilidad compartida entre comunidad e instituciones.

Se ratifica la flexibilidad de la propuesta por la adaptación que tiene que realizar el equipo a la particularidad de cada caso. No obstante, se cuentan con cinco componentes o ejes que se relacionan o complementan: prevención-organización; asistencia básica y minimización-reducción de daños; educación y rehabilitación; cura médica y psicológica; ocupación y trabajo.

El componente de prevención-organización comprende las acciones clásicas de prevención (suministrar información que disminuya factores de riesgo, fortalecer habilidades sociales) con las personas de la comunidad y, por medio de estas acciones, consolidar el trabajo de redes como una forma de organizar la estrategia. La asistencia básica y minimización de riesgos, en contextos de alta vulnerabilidad y exclusión, con ausencia de servicios básicos salud, seguridad, higiene, alimentación, busca precisamente mejorar las condiciones de vida de la persona en esos aspectos. En educación, se promueve la adquisición de habilidades y competencias desde la educación formal e informal, de tal manera que se fortalezcan las capacidades relacionales, de autonomía, autocrítica y la apropiación de los medios disponibles para el ejercicio de los derechos de las personas. En la cura médica y psicológica se incluyen actividades de diagnóstico, orientación, acompañamiento, psicoterapia. Finalmente, en ocupación y trabajo se pretende promover la integración social por medio de la creación de capacidades laborales, fuentes y oportunidades de trabajo¹⁶⁹. El desarrollo de estos componentes se da de manera articulada y simultánea. Sin embargo, el de organización se convierte en el soporte de los demás.

Ahora bien, frente al caso colectivo en informe de coordinación de marzo 2015, se describía como buena práctica “la construcción de grupos de personas del consumo nos ha permitido tener más contacto con nuevas personas al interior de la comunidad, ha sido importante después de tanto trabajo poder afirmar que contamos con dos grupos dispuestos para recibir orientación y formación sobre diferentes temas que manejamos. La proyección ahora será empoderar estos grupos para generar liderazgos importantes que nos permitan mejorar nuestras redes para la incidencia en prevención y reducción del daño”¹⁷⁰.

¹⁶⁹ Op.Cit. MILANESE.

¹⁷⁰ Op.Cit. Corporación Viviendo. Informe mensual de coordinación.

Aunque el propósito del TC no es la conformación de grupos, sino el fortalecimiento de redes, lo que se espera con este trabajo grupal es mejorar la capacidad de respuesta de los individuos y, en el caso de grupos conformados, su capacidad organizativa.

Hay que agregar unas acciones transversales que realiza el equipo y que se constituyen en una oportunidad para ir logrando incidencia y reconocimiento en la dinámica cotidiana de la comunidad. Estas son los recorridos de calle y las actividades de enganche y vinculación con la comunidad. Con los recorridos de calle se intenta conocer al sector, ser parte de él, contactar y mantener relación con las personas que lo habitan. Esta es una forma de relacionarse con las personas, de dar a conocer las acciones que desarrolla el CE, de encontrar nuevos casos, de realizar seguimiento a los que ya tienen proceso y de realizar acciones de prevención.

En un informe del mes de agosto de 2014 el coordinador realizaba un reporte de 13 recorridos de calle en el mes, que se sintetizaba en las siguientes acciones:

- Toma de presión adulto mayor, visita a los casos que hasta la fecha están asignados al equipo operador.
- Visita y nuevos contactos de población adulto mayor
- Escucha activa
- Visita a una institución educativa.
- Acompañamiento a funcionaria de proyecto PREDEM a instituciones y algunos casos¹⁷¹.

Por su parte, con las actividades de enganche y vinculación con la comunidad se pretende incentivar y fortalecer la participación comunitaria. En el informe de coordinación de octubre de 2014 se describían como buenas prácticas:

Las acciones de enganche realizadas en el sector de “África” han permitido iniciar un proceso ampliación de nuestra red subjetiva que favorece la seguridad de quienes no vivimos en el barrio y permite contactar jóvenes que se encuentran vinculados en el consumo de drogas.

El equipo operativo tiene la sensación que al disimular la intención pedagógica de las acciones de calle, ayuda a construir relaciones de empatía más rápido con las personas. Los contenidos aparecen gradualmente o implícitamente en las acciones¹⁷².

En definitiva, se observa una gran variedad de actividades que van desde la atención y acompañamiento individual, hasta acciones de grupo y movilización comunitaria e institucional.

¹⁷¹ CORPORACIÓN VIVIENDO. Informe Mensual de coordinación. Proyecto Predem. Agosto 2014

¹⁷² Op. Cit. CORPORACIÓN VIVIENDO. Informe mensual de coordinación.

Ahora se retomarán planteamientos de Saul Karzs para relacionarlos con el trabajo de intervención social. El autor enuncia tres figuras: la caridad, la toma a cargo y la toma en cuenta. La caridad se dirige a personas en situaciones de carencia económica, personal y existencial. Los agentes de estas acciones son guiados por el amor al prójimo. En la toma a cargo los destinatarios de la intervención hacen demandas¹⁷³ que sus condiciones de vida les dificulta realizar. Esta se desarrolla por parte de la intervención profesional, puesto que se espera un conocimiento específico. En la caridad y en la toma a cargo, las personas se reivindican y se quejan; en la toma en cuenta, objetan e interrogan. La toma en cuenta no se encuentra aparte de la caridad y de la toma a cargo, sino que se halla con ellas, entre ellas y contra ellas. Las tres figuras no existen en estado puro. Por el contrario, se mezclan, se juxtaponen y se cruzan¹⁷⁴.

A partir de la experiencia de Corporación Viviendo se puede identificar cómo estas tres figuras confluyen en la intervención, dado que por los contextos de vulnerabilidad en que intervienen deben aplicar medidas de tipo 'caritativo' o asistencial. Frente a esta figura, se puede señalar la asistencia básica que proporciona la organización en auxilios de transporte para que las personas acudan a los servicios; medicamentos, pañales y otros productos para el cuidado de salud donados a personas que están teniendo dificultad para que su EPS se las proporcione, y mercados para familias en situación de precariedad. Cabe aclarar que este tipo de ayudas no corresponde a un plan organizado y sistemático, porque en el marco del proyecto Predem no se contemplaba presupuesto para estas iniciativas, sino que en algunos casos puntuales se disponía del presupuesto correspondiente a otros rubros. En algunas ocasiones las personas del equipo, dada la gravedad del caso, disponían de recursos propios para esta asistencia.

Puesto que desde la estrategia de Tratamiento Comunitario se busca no caer en el asistencialismo, y se asumen posturas críticas frente a estas medidas, porque se considera que son insuficientes para que las personas superen su situación, se abordan otros aspectos como la educación que, además de la formación empírica, busca que las personas se involucren en procesos de educación formal que aumenten sus capacidades para superar la situación de vulnerabilidad. De igual manera, se posibilita asesoría o acompañamiento para que la persona pueda acceder a ayuda especializada, sea psicológica, de rehabilitación o de otro tipo. En lo laboral-ocupacional, CV cuenta con un proceso de apoyo a emprendimientos comunitarios en el barrio Potrero Grande, esto con el apoyo de la Fundación Gases de Occidente y una ONG de Brasil. Se tiene proyectado multiplicar esta iniciativa en

¹⁷³ En la estrategia de Tratamiento Comunitario el primer instrumento que puede dar cuenta de un caso es la Hoja de Primer Contacto (HPC), en la que se establece la petición por parte de la persona, grupo o institución, además de caracterizar a la población.

¹⁷⁴ KARSZ, Saul. Problematizar el trabajo social. Definición, figuras, clínica. Barcelona. Editorial Gedisa. 2007.

el barrio El Retiro para responder a una de las demandas más frecuentes por parte de la comunidad. Lo anterior con la intención de ejemplificar cómo se establecería en Corporación Viviendo la 'toma a cargo' planteada por Saul Karzs.

En este orden de ideas, 'la toma en cuenta' se asumiría como uno de los propósitos grandes o proyecciones que busca la estrategia de intervención. La 'toma en cuenta' se reflejaría en sujetos o comunidades autónomas, críticas y con capacidades de autogestión y desarrollo, que exigen sus derechos y ejercen sus deberes para ser cada vez más participativas e incluyente.

Estrategia de comunicación y difusión

Aunque en el Tratamiento Comunitario no se referencia de manera explícita y puntual el desarrollo de una estrategia de comunicación y difusión, en el desarrollo del proyecto Predem se incluyó este componente. La difusión se realizó a través del programa local Palabra Plena y del radial Viva la Gente, transmitiendo actividades y entrevistas de los temas que aborda CV. Por otra parte, se desarrollaron algunas iniciativas de comunicación con personas del barrio, como videos caseros, murales y sonovisos, entre otras.

De esta manera se da cumplimiento a la meta prevista con el proyecto. Sin embargo, en el informe de evaluación externa se observaba que no era claro cómo esta estrategia buscaba incidir en las representaciones sociales sobre el consumo, por lo restringido de los medios y, sumado a esto, no se logra aprovechar como una herramienta que pueda ser potenciada en el trabajo de intervención.

Estrategia de monitoreo y evaluación

Para el desarrollo del proyecto Predem se contó con la posibilidad de realizar una evaluación externa, que ha sido retomada en esta investigación. Generalmente se sistematizaban las experiencias, pero no se referencia una evaluación de tipo formal. El profesional de campo (JAG) considera necesario contar con más espacios en los que se reflexione frente al proceso y valora que en uno de ellos, específicamente para la evaluación de Predem, se contó con la participación de personas de la comunidad, quienes compartieron sus percepciones, sentimientos frente a las acciones desarrolladas por el CE.

Respecto a la evaluación del equipo y su gestión, el coordinador comentaba en la entrevista que no le interesaba generar espacios de tensión y que preferiblemente evaluaba el trabajo del equipo de manera individual, preguntándole a cada persona sobre sus percepciones y sentimientos por las acciones que desarrolla, pero no de tipo formal.

En el tema de clima laboral, CV intento implementar un proceso de acompañamiento al talento humano con la asesoría de una empresa externa. Ya se había

referenciado que, con el propósito de seleccionar las personas de los equipos, se realizaban entrevistas, aplicación de pruebas y visitas domiciliarias. En este mismo sentido se querían adoptar medidas para valorar y contribuir al clima laboral, pero esta propuesta no pudo ser viable ante las dificultades presupuestales de la ONG.

Balance del equipo de su trabajo de intervención

Finalmente, con la intención de tratar de concretar un balance de cómo el equipo que interviene percibe su intervención en el territorio, se identificaran logros, fortalezas, dificultades y desafíos, que surgieron a partir del desarrollo de las entrevistas.

Logros y fortalezas

- Los avances en la identificación y articulaciones institucionales y comunitarias posibilitan un soporte de acción para la atención y seguimientos a casos.
- El fortalecimiento de las diferentes redes, además de aportar a la intervención, le proporciona reconocimiento e incidencia en el contexto comunitario a CV y específicamente al CE El Retiro.
- El trabajo de calle le proporciona a la comunidad la posibilidad acceder a información que puede garantizarles el acceso a servicios y la proteger sus derechos. En este sentido, el CE El Retiro realiza una labor de mediación entre la comunidad y la institucionalidad.
- Generación de confianza y de capital social en los que intervienen y en las personas de la comunidad.
- Las alianzas realizadas por CV para dar sostenibilidad a la propuesta, lo que ha garantizado la posibilidad de proyectar un proceso a largo plazo.

Dificultades y desafíos

- Enfrentar la inseguridad del sector, que se manifiesta por enfrentamientos permanentes entre pandillas, y las 'barreras invisibles', y que afecta la integridad de la comunidad y del equipo operativo.
- Conciliar entre los intereses de las entidades financiadoras y los intereses técnicos de la organización.
- Identificar y potenciar en la red de recursos institucionales a organizaciones e instituciones que generen alternativas de empleabilidad. El empleo es una

necesidad manifiesta por la comunidad y respecto a la cual el CE El Retiro ve limitada su capacidad.

- Realizar asistencia básica sin generar dependencia en la comunidad y prácticas asistencialistas que empobrecen mucho más a la población.
- Realizar un trabajo riguroso en la implementación de la estrategia con el uso pertinente y oportuno de los instrumentos, al mismo tiempo que se fortalecen las capacidades de investigación y acción.
- Desarrollar las sinergias que permitan potenciar el papel de cada miembro del equipo operativo o, como lo dijo la psicóloga en un fragmento anteriormente citado, “desarrollar diferentes tipos de escucha” para comprender la situación de la comunidad.
- Posicionar la estrategia de intervención como una opción en el desarrollo de la comunidad, de tal manera que se promuevan de manera conjunta y corresponsable el mejoramiento de las condiciones de vida.
- Que los equipos no se ‘pierdan en el hacer’, puedan ‘tomar distancia’ del trabajo que realizan y estar en continua formación y reflexión frente a su intervención.
- Hacer sostenible un equipo en el que se ha hecho una inversión en formación y ya cuentan con un trabajo consolidado en la comunidad.
- Responder ante condiciones y problemáticas estructurales que afectan el acompañamiento a los casos, como por ejemplo el tema de la salud y su crisis en la atención a población subsidiada.

APUNTES A PARTIR DEL ‘GRUPO CONTROL’

Principios a partir de la Justicia Restaurativa

Dado que la experiencia de la Fundación se está asumiendo a partir del programa de las Casas Francisco Esperanza, se retoman como principios de la intervención los de la “Justicia Restaurativa”¹⁷⁵:

¹⁷⁵ FUNDACIÓN PAZ Y BIEN y UNIVERSIDAD JAVERIANA. Justicia restaurativa: una forma de construir paz. Caja de herramientas para la formación de la comunidad. Cali. 2007.

- Desarrollar un modelo de Justicia Restaurativa aplicable a sectores con problemáticas de violencia urbana.
- El delito no solo se asume como una transgresión a la ley, sino que afecta las relaciones. A través de la reparación del daño se espera recuperar a la víctima y transformar al victimario y la sociedad.
- Se reconoce la violencia como un fenómeno de diferentes dimensiones: una física, que son las muertes y agresiones; una dimensión estructural, que se traduce en la marginalidad y la pobreza, y la cultural, que sustenta la violencia como forma para alcanzar propósitos y resolver conflictos.
- Proceso a largo plazo en el que la víctima, ofensor y comunidad juegan un papel importante en las transformaciones estructurales de la violencia y el delito.
- El delito como manifestación de otras formas de exclusión y marginación que afectan a la víctima, victimario, comunidad y sociedad en general.
- Hay una búsqueda para mejorar las condiciones de vida de la comunidad.

Con la intención de relacionar ambas experiencias —la de CV y la Fundación—, se podría plantear que el delito y el consumo problemático de SPA representarían la ‘puerta de entrada’ para abordar elementos de tipo estructural, como las condiciones de vida. De ahí que ambas establezcan como su norte el mejoramiento de estas condiciones, a partir de generar transformaciones en las relaciones y situaciones que perpetúan la pobreza, marginalidad y exclusión. Todo esto teniendo como marco de intervención el contexto comunitario.

Ahora bien, lo que se expondrá a continuación será una síntesis del modo en que intervienen desde la Fundación. Cabe aclarar que es una representación limitada que parte de los testimonios obtenidos en las entrevistas, y que obviamente puede contar con imprecisiones y falta de profundidad

Modos de intervenir

La población beneficiaria empieza a marcar diferencias entre ambas experiencias. Para Corporación Viviendo no hay un énfasis en determinado sector poblacional. En el caso de la Fundación, la intervención se centra en población joven. Aunque en un principio debían ser jóvenes involucrados en pandillas, ahora se ha ampliado hacia jóvenes víctimas y en riesgo de vinculación a grupos armados.

En ambas experiencias hay un componente importante en el trabajo de calle para contactar a las personas y empezar a construir la relación, con el énfasis en la

Fundación de población joven. De ahí que el apoyo del instructor deportivo, que llega a través de la práctica de fútbol, es fundamental. Aunque profesionales también intervienen en estas actividades, los tutores y el instructor deportivo son los principales actores que intervienen en este campo. En el caso de CV, el trabajo de calle es asumido de manera igual y permanente por parte de todo el equipo.

En el asunto de contactar a los jóvenes en la calle y tratarlos de ‘enganchar’ con el proceso que se realiza en la Casa Francisco Esperanza, se da el momento que denominan ‘Restauración en Calle’, que podría interpretarse como una transición hacia el proceso de implementación de la Justicia Restaurativa.

Ya en la Casa Francisco Esperanza, que es una casa acondicionada del sector, se inicia el proceso de establecer una rutina con talleres, tutorías, actividades de acompañamiento, dirigidas a la construcción del proyecto de vida, a través de la restauración de las relaciones y el cumplimiento de metas. Este trabajo se realiza en contra jornada de las responsabilidades escolares. En aquellos que no están estudiando se promueve su vinculación a la educación formal. En este proceso los tutores cumplen un papel fundamental, porque son lo que dan soporte a todas las actividades que se desarrollan de manera cotidiana. Prácticamente, ellos son los que abren y cierran la casa.

Esta forma de proceder en la intervención marca diferencias importantes con la experiencia de CV; en primera instancia, el contar con una estructura física en la que se centran muchas de las actividades, cuestión que para JEM es una fortaleza, porque permite un mejor desarrollo de las acciones, además de que hay un referente físico para la comunidad. En la propuesta de Centro de Escucha, lo que se plantea es no centrar las acciones en un espacio físico, porque precisamente lo que se pretende es ‘desinstitucionalizar’ el tratamiento y sacarlo de las paredes de una estructura física. Por otra parte, para los centros de escucha que abordan una población tan heterogénea, no podrían contar con un programa de intervención estructurado en talleres y formaciones, aunque sí cuentan con unos componentes que desde el tratamiento comunitario guían la intervención con los casos.

Otra diferencia que se logra observar es el papel que cumplen los tutores para la Fundación y los operadores comunitarios para CV. En los primeros se perciben mayores responsabilidades frente al trabajo de dinámica grupal e individual que deben liderar, y cuentan con un acompañamiento más puntual por parte de los profesionales. En el caso de los centros de escucha, los operadores tienen un acompañamiento permanente en sus acciones, sin desconocer que estos también adquieren compromisos individuales. Pero no representaría lo mismo en cuanto a la responsabilidad de ‘mantener’ una dinámica en la cotidianidad de la casa. Las diferencias se pueden explicar por los tipos de vinculación. En el caso de la Fundación los tutores cuentan con contratos por prestación de servicios. En CV los operadores comunitarios son vinculados a través convenios de voluntariado que son remunerados, pero no con la formalidad de un contrato.

Se podría concretar en esta parte que la Fundación se acoge, en el caso de las Casas Francisco Esperanza, a modos de intervención más institucionalizados, asunto que puede ser coherente con el tipo de población con que se trabaja y con las problemáticas que se asumen. En el punto que viene a continuación se expondrá cómo estas dinámicas de regulación institucional se convierten en una fortaleza para el programa.

Fortalezas y logros

A partir del estudio de caso sobre las Casas Francisco Esperanza¹⁷⁶, ya retomado en otro apartado, se pueden concretar como fortalezas y logros:

- Las tutorías cumplen un papel terapéutico, en tanto que generan empatía y la posibilidad de construir un sentido para eventos difíciles de la vida.
- El desarrollo de los talleres ayuda a organizar la rutina, a la ocupación del tiempo libre y la oportunidad de interactuar con el grupo.
- La participación de los jóvenes en actividades progresivas de responsabilidad y compromiso, y la interacción social basada en reglas favorecen la acción socializadora que ejerce la institución.
- La formación de redes de apoyo, afectos y solidaridades que se han generado alrededor de las Casas Francisco Esperanza.
- Permanencia y sostenibilidad de la propuesta en la comunidad con una importante participación de procesos de base comunitaria.
- Reconocimiento de la propuesta y la organización por parte de la comunidad y la ciudad.

Dificultades y desafíos

Este ya se había referenciado en el apartado anterior, pero sigue siendo pertinente aquí, porque precisamente en el desarrollo de la intervención JEM expresaba que uno de sus motivos de retiro de la Fundación se debió a que después de un año se sentía ‘quemada’ por las extensas jornadas laborales que en ocasiones tenía que asumir —de hasta doce o catorce horas—. Casos como estos ilustran por qué es indispensable el bienestar de quienes trabajan dentro de las organizaciones interventoras.

¹⁷⁶ Op.Cit. CORNELL UNIVERSITY. JACOBS FUNDATION.

La rigurosidad en la sistematización y registro de la información frente a este aspecto en el estudio de caso se describía así: “La fundación hace una gran labor que presta un invaluable servicio a la comunidad, pero varios de sus procesos como el registro de los jóvenes que ingresan y los seguimientos y evaluación del proceso no están aun suficientemente sistematizados, lo cual por momentos hace difícil una rápida evaluación”¹⁷⁷. Esta es una cuestión que deben resolver las organizaciones en general: el reto de registrar y sistematizar, de manera pertinente y oportuna, las experiencias para que aporten a la cualificación de la intervención social.

Ahora bien, con el propósito de concluir lo referente al trabajo de intervención, se retomarán nuevamente los aportes de François Dubet para señalar que con el “declive institucional” hay tres lógicas que sufren transformaciones: el control social, el servicio y la relación.

El control social en el contexto del “programa institucional” se ejerce a través de unos roles diferenciados, en el que la persona que interviene representa una institucionalidad y desde ahí asume una posición. Se espera una relación objetiva, en la que un conjunto de normas y reglas regulen la relación. De ahí que no sea la persona que interviene, sino el rol que desempeña el que entra en acción. En el caso de la intervención que realiza el equipo del CE El Retiro sucede todo lo contrario, pues lo que se busca es generar un vínculo entre el sujeto que interviene y la persona con la que se trabaja. Esto compromete la subjetividad, porque se trata de generar confianza y escucha en dicha relación.

No obstante, ese control social es difícil pensarlo por fuera del trabajo de socialización o de intervención sobre el otro, porque se interviene de acuerdo a unos principios de “bienestar” para esa persona o comunidad. Por eso, para la psicóloga del CE El Retiro fue difícil desarrollar la “tolerancia” frente “al libre albedrío de los demás”, porque en cierta manera en el trabajo de intervención se plantean implícita o explícitamente los rumbos hacia donde deben dirigirse los sujetos y las comunidades. Por eso incluso en la propuesta de CV se referencia transformar las representaciones sociales para transformar las relaciones. De ahí que continuara existiendo esa función de control social en el trabajo de socialización e intervención, pero se transformara la forma en que se lleva cabo. Ya el tipo de preceptos, principios o prácticas que se quieren promover es otro asunto.

El servicio implica que el sujeto que interviene debe contar con unos saberes técnicos para desarrollar su tarea. Por eso son importancia de los procesos formativos, cuestión que se pudo observar en el caso de las dos organizaciones. Pero al mismo tiempo estas deben garantizar acciones conjuntas, organizadas y de calidad. De ahí que para CV exista el interés por que la intervención sea cada vez más responsable y rigurosa, adoptando un complejo modelo de intervención y la

¹⁷⁷ Ibíd. p. 13.

aplicación de unos instrumentos que permitan resaltar las evidencias de los procesos llevados a cabo y de la calidad del servicio.

Por otra parte, existe una demanda social por parte de sujetos que exigen sus derechos, cuestión que según Dubet no se presentaba en entidad alguna del “programa institucional”. Corporación Viviendo, que trabaja a partir de la perspectiva de derechos, busca que las comunidades puedan acceder a estos. Por tal razón se dispone de una serie de acompañamientos y acciones dirigidas a garantizar el derecho a la salud, educación, atención, entre otros, sobre todo si se tienen en cuenta los contextos de vulnerabilidad y sufrimiento social en los que intervienen.

Lo que se observa es que cada vez más el discurso de los derechos tiene acogida por parte de las poblaciones en que se interviene. No obstante, el de los deberes suele quedar ignorado en una sociedad en la que se presentan prácticas corruptas para acceder a la salud subsidiada, a las viviendas, a los subsidios y manejo de los auxilios. Por ende, es un gran reto pensarse en intervenciones que trasciendan el asistencialismo y, en lugar de generar desarrollo en las comunidades, preserve y contribuya a condiciones de pobreza, marginación y exclusión.

Finalmente, la relación —tema fundamental en el tipo de intervención que realizan las dos ONG referenciadas en este trabajo— implica que los sujetos que intervienen, además de contar con una formación técnica, deben desarrollar una serie de cualidades personales que les permitan interactuar con su equipo y proyectar empatía hacia las personas con que trabajan. En este sentido, el sujeto que interviene, más que ejercer un rol, debe desarrollar un estilo que sea compatible con la escucha, la solidaridad, la vocación y el compromiso.

CONCLUSIONES

Esta investigación se enmarca en el análisis de un equipo de intervención social vinculado a la ONG Corporación Viviendo de Cali. La particularidad de este Equipo Operativo Mixto es que está conformado por profesionales y líderes comunitarios que no cuentan con formación profesional. El sector de intervención es el barrio El Retiro, perteneciente al distrito de Aguablanca, que se conforma en la década de los 80 como resultado de un proceso de reubicación de habitantes de diferentes invasiones. Desde sus inicios las condiciones del sector no fueron las mejores, pues sus habitantes carecían de servicios públicos básicos, además de enfrentar otras limitaciones y dificultades. En la actualidad, El Retiro afronta problemas de seguridad y violencia que afectan principalmente a la población joven.

Por su parte, Corporación Viviendo se conforma como ONG en 2006 y nace ante la inquietud de intervenir en torno al consumo problemático de sustancias psicoactivas y situaciones asociadas. Su estrategia de intervención —Tratamiento Comunitario— pretende incidir en la problemática a partir de procesos de desarrollo ejecutados con participación de la comunidad. Desde 2011 esta Corporación tiene presencia en el barrio a través del Centro de Escucha El Retiro, que busca ser una alternativa de organización de la escucha comunitaria en sectores de alta vulnerabilidad y sufrimiento social.

En el barrio El Retiro la organización ha contado con el apoyo de diferentes financiadores. En el caso de Predem (Proyecto de Apoyo a la Reducción de la Demanda de Drogas Ilícitas en Países de la Comunidad Andina), se contó con la financiación de las Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito; la Unión Europea, y el Ministerio de Justicia y el Derecho. Cabe señalar que el análisis de esta investigación se enmarcó en el desarrollo de este proyecto entre el 2014 y 2015.

Esta investigación, a diferencia de otras que se han realizado sobre las ONG (en las que se han estudiado sus dinámicas, temas de interés y procesos de intervención), pretendió aproximarse a la dinámica de trabajo de los sujetos que intervienen. De ahí que se haya pretendido caracterizar aspectos como su formación, consolidación y trabajo en equipo, y finalmente el trabajo de intervención que realizan en el territorio.

Uno de los aspectos más importantes de la estrategia de Tratamiento Comunitario es la conformación de un equipo en el que profesionales y líderes comunitarios, cuenten con un saber técnico y experiencial en el abordaje de las comunidades. No obstante, si estas personas no cuentan con una serie atributos personales, como la

capacidad de desarrollar empatía, escucha, trabajo en equipo, capital relacional, no tendrán éxito en el desarrollo de la estrategia.

El equipo que se analizó estaba conformado por el director de la organización, el coordinador del proyecto, un profesional de campo, dos profesionales de psicología y dos operadores comunitarios (líderes comunitarios). En términos generales, se puede establecer que el equipo es relativamente joven y que proviene de un estrato socioeconómico medio-bajo. Su experiencia laboral se ha desarrollado en sectores de alta vulnerabilidad y principalmente con ONG; sus trayectorias laborales han sido cortas, precisamente por las dinámicas de 'flexibilización laboral' en las que predominan los contratos por prestación de servicios y, en general, la inestabilidad e incertidumbre en el medio. No obstante, estas personas han desarrollado una capacidad adaptativa a las contingencias del medio laboral, porque consideran que son las condiciones actuales que les toca afrontar.

Para la comprensión de la dinámica del equipo fueron importantes los aportes de François Dubet, quien realizó una investigación en Francia para analizar cómo los profesionales de las áreas de la educación, salud y trabajo social construyen su experiencia laboral, su intervención y el trabajo sobre los otros. Fue interesante retomar estos aportes, porque al hacerlo se puede contrastar, por un lado, la experiencia de trabajo en Francia con profesionales que forman parte de instituciones que en su mayoría representan lo estatal y, por el otro, la experiencia en un contexto colombiano con personas que intervienen desde una ONG.

En el planteamiento propuesto por Dubet se retoma como herramienta de análisis el 'programa institucional', concebido como un proceso que implica un modo de socialización y tipo de relación con el otro. Este proceso está teniendo una larga mutación a la que Dubet enuncia como 'el declive de la institución'; en el marco de estas transformaciones se analiza la dinámica del Equipo Operativo Mixto del Centro de Escucha El Retiro. Se podría asumir que este equipo desarrolla su experiencia de intervención en un contexto de transición marcado por 'la decadencia del 'programa institucional' o plantear, de manera más atrevida aún, en un contexto post-institucional. A continuación, se intentarán sintetizar estas transformaciones y sus efectos en la dinámica de trabajo del equipo.

En primera instancia, se puede enunciar que la homogeneidad en los valores y principios que pretendía el 'programa institucional' choca con la diversidad y heterogeneidad presentes en la sociedad contemporánea. Esta diversidad implica que las maneras de intervenir tengan que transformarse, dado que las instituciones con su modo de operar vertical y burocrático han perdido su monopolio, y se ha abierto el camino hacia organizaciones que deben ser ágiles y adaptables al entorno y los cambios. Son precisamente las ONG las que entran a posicionarse como una de las principales responsables de la intervención social y de la generación de oportunidades laborales para los profesionales que trabajan en este campo.

Sin embargo, ya se referenciaban en una investigación, las condiciones de precariedad laboral que debían afrontar las personas que se vinculaban con este tipo de organizaciones. En el caso de este estudio, se evidenciaron retrasos en los pagos a los profesionales, pero eso no constituyó ninguna limitación para que el equipo continuara desarrollando el trabajo con igual compromiso y disposición. El marco de fondo es un contexto en el que las trayectorias laborales son cada vez más inestables y flexibles, lo que para algunos autores contemporáneos incide en la vulnerabilidad del individuo, quien ya no está sostenido por un sistema de regulaciones colectivas, sino que debe afrontar por su cuenta las contingencias de su recorrido profesional. Sumado a lo anterior, en el contexto colombiano las personas jóvenes deben enfrentar las cifras más altas de desempleo.

Es decir, se cuenta con un escenario en el que las instituciones de orden estatal cada vez más asignan la intervención social a las ONG y un contexto laboral flexibilizado, en el que estas se constituyen en un referente para las personas que intervienen en este campo. Investigaciones desarrolladas sobre este tipo de organizaciones señalan la heterogeneidad en principios y valores que estas promueven y que a la vez les permiten flexibilizar su acción social. En el tema de las relaciones se promueve la horizontalidad, la concertación, el dialogo y la participación. Aunque cabe señalar que tales propósitos pueden quedarse en buenas intenciones, porque en el ejercicio del liderazgo y la dirección, en ocasiones, se asumen contradictoriamente posturas autoritarias y tradicionales.

Las transformaciones en las maneras de intervenir en lo social han implicado, desde luego, cambios en cómo deben actuar los que intervienen, configurándose un escenario en el que deben responder ante aspectos que aseguraban las instituciones. Tal es el caso de la 'legitimidad y el reconocimiento'. Antes se esperaba que las instituciones las garantizaran a través del ejercicio de un rol (profesor, enfermera, medico). Esto se sustentaba en un tipo de autoridad tradicional/sagrada, en la que los que intervienen representaban el rol y la institución les aseguraba su legitimidad. A medida que el 'programa institucional' se transforma, los sujetos que trabajan con los otros deben construir una legitimidad tratando siempre de obtener el consentimiento de las otras personas (estudiante, paciente, etcétera).

De acuerdo a lo explorado en el presente trabajo se identifica cómo la legitimidad y el reconocimiento se construyen a partir de una autoridad racional/legal. En el interior de la organización se ejercen relaciones de dirección y trabajo en equipo que reconocen y promueven la concertación, el dialogo, el respeto y la participación de sus diferentes miembros. Aunque no se exploró la autoridad y reconocimiento que puedan tener la organización y el equipo en el territorio o con las personas que intervienen, la revisión documental permitiría afirmar que la comunidad valora de manera positiva las acciones que desarrolla este y la sostenibilidad de la propuesta en la zona de intervención. La alianza con Fundación Carvajal, que es una

organización fuertemente consolidada, ha sido estratégica para esta legitimidad y reconocimiento.

Continuando con estas transformaciones, es indudable que al realizarse una transición de una autoridad tradicional y/o sagrada a una autoridad racional/legal, necesariamente se deben transformar las relaciones que se establecen entre las personas que intervienen y los 'intervenidos'. Dubet lo referenció como 'relaciones sin mediación' o 'relaciones no mediatizadas'. En el 'programa institucional' el sujeto que interviene representa un rol y una posición que es respaldada por la institución. Es decir, se espera una relación mediada por una serie de normas y reglas, en la que se intenta construir una 'relación objetiva', en la que no es el sujeto que actúa, sino la institución. En otras palabras, así como el sujeto que interviene debe garantizarse su legitimidad y reconocimiento, también debe asegurarse una relación que pueda ser satisfactoria a partir de los saberes técnicos y atributos personales que ha generado para su trabajo de intervención, puesto que esta relación ya no cuenta con la mediación que proporciona la institución.

En el caso de Corporación Viviendo, la legitimidad y reconocimiento que se generan al interior de la organización, y en el trabajo con la comunidad, se fundamentan en relaciones que se construyen cotidianamente en torno a unos saberes técnicos, pero también alrededor de unos atributos personales. Es así como se promueve el desarrollo de la empatía, la escucha activa, el respeto por la diferencia y la dignidad humana. Esta perspectiva une las prácticas de intervención al discurso de los derechos humanos. Dichas prácticas tienen que ser flexibles para que se puedan adaptar a las circunstancias y contextos de las comunidades y los individuos. Por tal razón, la estrategia de intervención del Centro de Escucha pretende constituirse en una propuesta que responda a las demandas de la comunidad.

De ahí que cada vez más las 'prácticas de intervención' sean guiadas en menor proporción por preceptos ya establecidos por las instituciones, aunque no se referencia un total y caótico 'dejar hacer', si se establece que los sujetos en sus prácticas de intervención sean cada vez más flexibles, creativos y recursivos para dar respuesta a las demandas de la población con la que intervienen. Para Dubet este asunto puede ser problemático, pues ubica a los individuos en situaciones de mucha incertidumbre. En su investigación se describía el estrés experimentado por ciertos profesionales ante esta situación.

El sociólogo francés identifica en su estudio un malestar generalizado y una crisis profunda en el trabajo de intervención. Un aspecto clave que indica el autor es que, en la medida que las personas se apropian de su oficio y lo vuelven objetivable, más tranquila es la experiencia de trabajo, cuestión que constituye un aspecto importante para comprender la experiencia de las personas que conforman el equipo de Corporación Viviendo.

Siguiendo las ideas de Dubet, es posible afirmar que los miembros de CV no se perciben solo como los exponentes de una profesión — Psicología o Recreación— sino del oficio de trabajar con y por el otro. Según el sociólogo, la apropiación de un oficio proporciona la capacidad de producir algo, reconocerlo y hacerlo reconocer. Los miembros de la organización logran 'objetivar' su trabajo, es decir, reconocen y hacen tangible su aporte a la comunidad. Este reconocimiento es expresado por los profesionales y operadores comunitarios de la Corporación. Es inevitable que sientan frustración por fenómenos estructurales que no tienen la capacidad de controlar, como situaciones en las que se vulneran los derechos de acceso a salud, vivienda digna, trabajo y educación. Sin embargo, son conscientes del valor de su acompañamiento en cada caso de intervención, pueden describir las gestiones realizadas y las acciones puntuales que llevan a cabo a lo largo de todos los procesos, conocen la estrategia de la organización a tal punto que pueden explicarla detalladamente y saben de las contribuciones específicas de su labor.

Un aspecto que llamó la atención es que, a pesar de las dificultades con los pagos, el equipo presenta una total satisfacción con el trabajo que realiza y con la organización. El equipo se identifica con la ONG y con la estrategia de esta última, valora el proceso formativo que le ofrece la Corporación y las relaciones que se generan entre las directivas y el equipo. Se identifica, entonces, cómo los principios institucionales hacen parte de la ética personal y profesional, y cómo el trabajo de intervención es una parte fundamental del proceso de realización personal de los integrantes de CV.

En conclusión, el equipo analizado logra apropiarse e identificarse con su práctica de intervención mediante la valoración positiva que tienen de la organización y de la estrategia de trabajo, además de las implicaciones que esta práctica tiene sobre su propia realización. Se observa que existe la identificación con el oficio, la 'objetivación' del mismo y el desarrollo de una vocación laica en la que la realización personal se logra a través del trabajo.

RECOMENDACIÓN

Dada la creciente importancia de las ONG en las prácticas de intervención social y en la generación de empleo para las profesiones relacionadas con servicios sociales, sería relevante estudiar las condiciones laborales que ofrecen estas organizaciones en la ciudad. Ojalá investigadores de áreas afines continúen explorando las motivaciones y condiciones sociales de las personas que intervienen en las ONG, puesto que estas últimas son las principales responsables de trabajar con los sectores más vulnerables de la sociedad.

Otro aporte en el ámbito de las investigaciones sobre ONG sería comparar las experiencias de personas que llevan muchos años de trabajo en este tipo de organizaciones con la de quienes se han vinculado a ellas recientemente (1 o 2 años). De esta manera se podrían detectar cambios tanto en las condiciones laborales de las ONG en Cali a lo largo del tiempo, señalar qué aspectos han mejorado o empeorado y divulgar las percepciones de quienes laboran en ellas. Se avanzaría en el intento para responder a preguntas puntuales:

- ¿Es frecuente que muchas ONG trabajen en condiciones de inestabilidad financiera y laboral?
- ¿Se han presentado esas condiciones desde la aparición de las primeras ONG en Cali?
- ¿Es más fácil actualmente para las ONG lograr apoyos interinstitucionales del sector privado o de cooperación internacional?
- ¿Las personas que han trabajado durante mucho tiempo en las ONG suelen sentirse desencantadas, debido a la incertidumbre que supone trabajar en dichas organizaciones?
- ¿Es posible que el personal de las ONG se mantenga motivado en sus labores, a pesar del incumplimiento en los pagos y la movilidad laboral que se observa en las organizaciones como la estudiada en el presente trabajo?

Aunque no sea factible escribir respuestas generalizadas a los anteriores interrogantes, el tratar de contestarlos permitiría relatar con detalle la historias de quienes han trabajado con y por las comunidades durante mucho tiempo. Estos testimonios indicarían con gran claridad qué logros y tareas pendientes tienen no solo las ONG, sino el Estado cuya ausencia hace indispensable el trabajo de aquellas en la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

ACTUALÍCESE.COM, Desempleo en Colombia, lo sufren los que más estudios tienen, <http://actualicese.com/actualidad/2012/08/07/desempleo-en-colombia-lo-sufren-los-que-mas-estudios-tienen/>, [Consulta: 16 de noviembre de 2015]

ALCALDÍA DE SANTIAGO CALI, Plan de Desarrollo Comuna 15 2008- 2011, 2008, Santiago de Cali, <http://www.cali.gov.co/descargar.php?idFile=3805> [Consulta: Domingo, 5 de julio de 2015]

ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI, Cali en Cifras 2013. Santiago de Cali: Subdirección de Desarrollo Integral. 2014, http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2013.pdf, [Consulta: Martes, 3 de marzo de 2015]

ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI, SECRETARÍA DE GOBIERNO, CONVIVENCIA Y SEGURIDAD. Violencia, convivencia y dinámica social en Cali: Lectura desde el Observatorio Social. 2011. ISBN: 978-958-57149-2-2. [Citado el 3 de noviembre de 2014] Disponible <<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CDEQFjAEahUKEwjD9-GXs5HJAhWF6SYKHeP4CS4&url=http%3A%2F%2Fwww.cali.gov.co%2Fjovenes%2Fdescargar.php%3Fid%3D34455&usg=AFQjCNHY2xw97gmauFK3luKnc2sUMdL-rQ&sig2=hzB5DfFJOxW9yPuFUMDqEg&cad=rja>>

ATEHORTÚA, et al. Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado. En: Ensayos de Economía, No.38, enero-junio de 2011 [Citado el 20 de noviembre de 2015] Disponible en <<http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf>>

Barrio El Retiro: Búsqueda de oportunidades [programa de video en línea] Fundación Carvajal [Citado el 3 de junio de 2015] Disponible en <http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=49:barrio-el-retiro&Itemid=4&lang=es>

BLANCO PUGA, María. Trabajadores voluntarios - trabajadores remunerados: Reflexión sobre unas relaciones que tienen que ser posibles. España. S.A. [Citado el 5 de agosto de 2015] Disponible en <<http://www.caritas.es/imagesrepository/capitulospublicaciones/723/09%20-%20trabajadores%20voluntarios-trabajadores%20remunerados%20reflexi%c3%93n%20sobre%20unas%20relaciones%20que%20tienen.pdf>>

BERMÚDEZ PEÑA, Claudia. RODRÍGUEZ PIZARRO, Alba Nubia. Intervención social y organizaciones comunitarias/populares en Cali. Colección ciencias sociales. Universidad del Valle. Programa editorial. Primera edición. Cali, Mayo 2013.

BURBANO CERÓN, Mary Hellen. Aproximaciones sociológicas a la identidad colectiva de la Corporación Ecofuturo y la Cooperativa Camino Verde, organizaciones sociales del norte del Valle del Cauca. Trabajo de Grado Maestría en Sociología. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Programa de Maestría en Sociología. 2014

CALI CÓMO VAMOS, Informe de Calidad de Vida en Cali, 2014, Tercer año de la administración de Rodrigo Guerrero, 2015, http://media.wix.com/ugd/ba6905_906136a6aaca4cc59e683051c8d7ceff.pdf, [Consulta: Domingo, 10 de agosto de 2014]

CASTEL, Robert. El aumento de la incertidumbre. En: La inseguridad social ¿Qué es estar protegido? Buenos Aires: Editorial Manantial. Diciembre 2004, p. 59.

CASTEL, ROBERT. Las Metamorfosis de la cuestión social, citado por Paz Rueda, Ana Lucia. La intervención social y sus retos frente al quehacer de las ciencias sociales. En: Sociedad, Intervención Social y Sociología. Ponencia del XI Coloquio Colombiano de Sociología. Primera Edición. Cali, Colombia, junio 2012.

CHACÓN ROMERO, Carolina. El imaginario social de equipos interdisciplinarios y significación del quehacer del trabajador social. Trabajo de grado Asistente social, licenciado en Desarrollo Familiar y Social. Temuco: Universidad Federal de Temuco. Facultad de Artes, Humanidades y Ciencias Sociales. Escuela de Trabajo Social. 2004. [Citado el 20 de mayo de 2015] Disponible en <<http://www.edssmoron.com.ar/articulos/chaconromero.pdf>>

CORNELL UNIVERSITY y JACOBS FOUNDATION. Abriendo caminos: jóvenes en América Latina. El estudio de caso Las Casas Francisco Esperanza, Cali. Fundación Paz y Bien. 2011.

CORVALAN, Javier. Los paradigmas de lo social y las concepciones de intervención en la sociedad. Bélgica: Universidad Católica de Lovaina. 1996.

CRESPO RAZEG, Faride. Contribuciones de la FES al proceso de modernización social en Cali, 1978–1988. Cali: Universidad del Valle. 2011. [Citado el 6 de junio de 2015] Disponible en <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/handle/10893/8995>

DEFENSORÍA DEL PUEBLO, 25.000 habitantes de Cali, en alto riesgo por disputa entre “bandas criminales”, febrero 25 de 2014,

<http://www.defensoria.gov.co/es/nube/regiones/113>, [Consulta: Domingo, 23 de agosto de 2015]

DUBET, Francois. El declive de la institución. Barcelona, Editorial Gedisa. 2006.

El mercado laboral para los jóvenes parece no despegar. [Citado en noviembre de 2015] Disponible en <<http://actualicese.com/actualidad/2011/11/22/el-mercado-laboral-para-los-jovenes-parece-no-despegar/>>.

FERNÁNDEZ ANDRADE, Rubén. Citado por: Atehortua, et al. Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado. En: Ensayos de Economía, No.38, enero-junio de 2011 [Citado el 20 de noviembre de 2015] Disponible en < <http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf> >

FUNDACIÓN PAZ Y BIEN y PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA-CALI. Caja de Herramientas sobre cultura de paz. Proyecto: Justicia restaurativa, coexistencia y paz en Colombia. Cali. 2007. [Citado el 23 de julio de 2015] Disponible en <<http://www.icbf.gov.co/porta1/page/porta1/Porta1ICBF/Bienestar/SRPA/Tab/Caja-de-Herramientas-JR.pdf>>

GÓMEZ BERMEJO, Diana Carolina. Asociación de mujeres Nashira y sus prácticas organizacionales: Una visión desde adentro. Trabajo de Grado de Sociología. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Programa de sociología. 2014.

GONZÁLEZ BOLAÑOS, Jesús. Mundos populares entre el desplazamiento y el poblamiento. Memorias e interculturalidades en el Distrito de Agua Blanca de Cali. En: Revista Científica Guillermo de Ockham, 2012. Vol 10, no. 2, p. 13-18. [Citado el 10 de septiembre de 2015] Disponible en <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105325282002>>

GRANJA ESCOBAR, Luis. La participación de las ONG's en la gestión de la Secretaria de Bienestar Social y Gestión Comunitaria. Trabajo de Grado Sociología. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Programa de Sociología. 2002.

HERNÁNDEZ NIVIA, María. Un panorama sociológico de las entidades sin ánimo de lucro, presentación de cuatro organizaciones no gubernamentales (ONG) con énfasis ambiental. Trabajo de Grado Sociología. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Programa de Sociología. 2014. [Citado el 13 de junio de 2015] Disponible en <<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/7593/1/0508698-p-14-s.pdf>>

HOURS, Bernard. Las ONG: ciencia, desarrollo y solidaridad. En: Cuadernos de Antropología Social. 2006. No 23.

JIMÉNEZ HURTADO, Luis. Aproximaciones a la realidad de las ONGD's en Cali. Trabajo de Grado Sociología. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Programa de Sociología. 1997.

KARSZ, Saul. Problematizar el trabajo social. Definición, figuras, clínica. Barcelona. Editorial Gedisa, 2007.

MARCHANT TRIANA, J. Reflexiones sobre Aguablanca. En: Cali Escribe.com. 2013. [Citado el 22 de junio de 2013]. Disponible en <<http://caliescribe.com/columnistas/2013/06/22/4566-reflexiones-aguablanca>>

MARTÍNEZ MARTÍN, María Isabel, et al. Empleo y trabajo voluntario en las ONG de acción social. Centro de estudios económicos. Fundación Tomillo. España, 2000. [Citado el 3 de mayo de 2015] Disponible en <https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CDoQFjABahUKEwik4-f769TIAhWLIQ0KHVVECKs&url=http%3A%2F%2Fwww.tomillo.org%2Fv_portal%2Finformacion%2Finformacionver.asp%3Fcod%3D541%26te%3D159%26idage%3D764%26vap%3D1&usg=AFQjCNGw6qg4QVkHzUSpDf323alg6KubG3w&sig2=EosfqaArNPsehHNVqfHUA>

MILANESE, Efrem. Tratamiento comunitario, Manual de trabajo 1. Segunda edición. Sao Paulo. Instituto Empodera. 2013.

MURILLO, Fernando y URREA, Fernando. Dinámica de poblamiento y algunas características de los asentamientos populares con población afrocolombiana en el oriente de Cali. Bogotá. Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de Colombia. 1990, p. 31. [citado el 20 el julio de 2015] Disponible en internet en <<http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/colombia/cidse/art4.pdf>>

OCAMPO, Paola y UNÁS, Viviam. Rupturas y herencias en la intervención social: filantropía, intelectualidad orgánica y atención estatal como prácticas antecesoras. En: Sociedad, Intervención Social y Sociología. Ponencia del XI Coloquio Colombiano de Sociología. Primera Edición. Cali, Colombia, junio 2012.

PERSONERÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE CALI, Informe sobre la situación de violencia y seguridad en Santiago de Cali, Cali, 2014, http://www.personeriacali.gov.co/sites/default/files/informes/archivos/Informe_de_Seguridad_y_violencia.Informe_de_Seguridad_y_violencia.pdf, [Consulta: Miércoles, 5 de agosto de 2015]

SANCHEZ, de Roldan Karem. Construcción de capital social: la experiencia de Fundación Carvajal. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Programa Maestría en Sociología. 2002.

SENNETT, Richard. La corrosión del carácter. Cuarta Edición. Barcelona. Editorial Anagrama. 2000.

SOLÍS, Ana Dalila. Características de los proyectos sociales impulsados por ONG caleñas que trabajan para el bienestar de la mujer. Trabajo de Grado Sociología. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Programa de Sociología. 2007.

STEWART ALONSO, Leslie. Tramas de poder y ONGs: El caso de la Fundación para la Educación Cooperativa FECOOP, Valle del Cauca. Trabajo de Grado Maestría en Sociología. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Programa de Maestría en Sociología. 2015.

ZURDO ALAQUERO, Ángel. Voluntariado y Estado: las funciones ambivalentes del nuevo voluntariado. En: Política y Sociedad. 2006, Vol. 43, No. 1.

ZURDO ALAQUERO, Ángel. El voluntariado como estrategia de inserción laboral en un marco de crisis del mercado del trabajo. Dinámicas de precarización en el tercer sector español. Cuaderno de relaciones laborales. 2004. No 2. [Citado el 5 de diciembre de 2015.] Disponible en <<http://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/view/CRLA0404220010A/32360>>.

REVISIÓN DOCUMENTAL

CORPORACIÓN VIVIENDO. Informe Mensual de Profesional de Equipo. Enero 2015.

CÓRDOBA, Lyda Teresa y SÁNCHEZ, José Fernando. Evaluación Proyecto PREDEM. Centros de Escucha y Acogida El Retiro, La Sultana y Potrero Grande. Informe Final. Julio 2015.

CORPORACIÓN VIVIENDO. Informe Mensual de coordinación. Proyecto Predem. Agosto 2014

CORPORACIÓN VIVIENDO. Informe de coordinación proyecto PREDEM, Centro de Escucha El Retiro. Marzo de 2015.

CORPORACIÓN VIVIENDO. Informe mensual de coordinación. Proyecto Predem. Junio 2014.

CORPORACIÓN VIVIENDO. Informe mensual de coordinación. Proyecto Predem. Septiembre 2014.

CORPORACIÓN VIVIENDO. Informe mensual de coordinación. Proyecto Predem. Octubre 2014.

CORPORACIÓN VIVIENDO. Informe mensual de profesional de apoyo. Proyecto Predem. Enero 2015.

CORPORACIÓN VIVIENDO. Informe mensual de profesional de equipo. Enero 2015.

CORPORACIÓN VIVIENDO. Informe mensual de psicóloga. Proyecto Predem. Mayo 2015.

CORPORACIÓN VIVIENDO. Material de trabajo del Diplomado en Actualización en Modelo ECO2. 2013.

CORPORACIÓN VIVIENDO. Programador diario 2014. Reseña institucional de la experiencia de Corporación Viviendo.

CORPORACIÓN VIVIENDO. Sitio web. [Citado el 5 de junio de 2015] Disponible en <<http://corporacionviviendo.org/corporacion/>>

FUNDACIÓN PAZ Y BIEN. Sitio web. [Citado el 21 de noviembre de 2015] Disponible en <www.fundacionpazybien.org>

ENTREVISTAS EN AUDIO

Entrevista con CCV, psicóloga de la Corporación Viviendo (MP3). 1 hora, 10 minutos y 20 segundos. Junio 30 2015.

Entrevista con el coordinador de Centro de Escucha de El Retiro. (MP3) 1 hora, 25 minutos, 34 segundos. Septiembre 8 de 2015.

Entrevista con el director ejecutivo de la Corporación Viviendo (MP3). 1 hora, 24 minutos, 40 segundos. Septiembre 14 de 2015.

Entrevista con JAG, profesional de campo de la Corporación Viviendo (MP3). 1 hora, 10 minutos y 45 segundos. Julio 15 2015.

Entrevista con JEM, psicóloga de Corporación Viviendo (MP3). 1 hora, 41 minutos, 34 segundos. Junio 17 de 2015.

Entrevista con MGM, operador comunitario de la Corporación Viviendo (MP3), 1 hora, 3 minutos, 55 segundos. Cali. Julio 15 de 2015.

Entrevista con MTR, profesional que hizo parte de la Fundación Paz y Bien (MP3) 1 hora, 38 minutos, 19 segundos. Agosto 5 de 2015.

Entrevista realizada con DGC, sociólogo de la Fundación Paz y Bien (MP3). 56 minutos, 21 segundos. Agosto 13 de 2015.

Entrevista realizada con DH, operadora comunitaria de la Corporación Viviendo (MP3). 35 minutos, 34 segundos. Julio 15 2015.

VIDEOS EN LÍNEA

FUNDACIÓN ALEJANDRO ÁNGEL ESCOBAR. Entrevistas con Fundaciones Galardonadas. Fundación Paz y Bien. Cali. 2012.[Citado el 20 de julio de 2015] Disponible en <www.faae.org.co/html/entrevista/E55.htm>.

Palabra Plena [programa de video en línea]. Centro de Escucha Retiro y sus operadores. Corporación Viviendo. Programa No 16. Junio 25 de 2013 [Citado el 25 de julio de 2015] Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=NqyJkzCihmY>

Palabra Plena [programa de video en línea]. Centro de Escucha y su comunidad. Corporación Viviendo. Programa No 17. Julio 2 de 2013. [Citado el 24 de julio de 2015] Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=PFz57B8lc6U>

Palabra Plena [programa de video en línea]. Presentación Predem. Junio 11 de 2014 [Citado el 22 de marzo de 2015] Disponible en https://www.youtube.com/watch?v=NoK7_pl5ool

ILUSTRACIONES

Barrio El Retiro, Portal de la Fundación Carvajal,
http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=49:barrio-el-retiro&Itemid=4&lang=es, [Consulta: Miércoles, 2 de marzo de 2016]

Google Maps,
<https://www.google.com.co/maps/place/El+Retiro,+Cali,+Valle+del+Cauca/@3.4107835,-76.49791,16z/data=!3m1!4m2!3m1!1s0x8e30a72e514ce913:0xcc14e0840dd1befd>. [Consulta: Miércoles, 2 de marzo de 2016]

ANEXOS

Tabla 4. Información sobre dos integrantes del equipo de la Fundación.

Nombre. Datos personales (edad)	Cargo	Formación educativa/académica	Trayectoria laboral/comunitaria
MTR. Mujer afrocolombiana de 31 años	Estuvo 12 años en la Fundación, desempeñando varios cargos. Inició como practicante de educación preescolar, tutora de jóvenes, coordinadora de Sede, coordinadora de Programa, y finalmente coordinadora de oficina de proyectos. En la actualidad, realiza algunos apoyos puntuales a la directora de la ONG.	Realizó estudios en Educación Preescolar en la Universidad Santiago de Cali. Posteriormente se graduó como Licenciada en Ciencias Sociales, de la Universidad Católica, con especialización en Derecho Internacional Humanitario y Cultura de Paz de la Universidad Javeriana. Es candidata a Magíster en Derechos Humanos y Cultura de Paz de la misma universidad.	Estuvo vinculada a grupos juveniles de la Pastoral Social, al Colectivo de Mujeres (Mesa Municipal de Mujeres). De igual manera, ha participado de grupos de estudio y reivindicación afrocolombianos. Manifiesta que tuvo una gran influencia por parte de su madre, quien siempre estuvo vinculada a lo comunitario. Inició su trayectoria laboral como docente en colegios. Posteriormente inicia en la Fundación en el proceso de práctica como docente de preescolar. Terminada su práctica profesional, inicia como tutora haciendo trabajo de intervención y acompañamiento con los jóvenes de la misma Fundación. En la actualidad está vinculada con el SENA, como líder del área de trabajo social.
DGC	Sociólogo vinculado con un proyecto de	Realizó estudios de secundaria en un colegio privado de	Realizó su práctica en la Fundación y continuó vinculado laboralmente.

Hombre mestizo de 22 años	atención víctimas violencia género.	a de de	orientación católica. Ingresó a Sociología, en la Universidad del Valle en el 2011.	No proyecta permanecer mucho tiempo en la Fundación. Esta experiencia ha implicado un desafío en el ejercicio de su quehacer profesional, porque ha tenido que construir el rol que como sociólogo debe desempeñar en la organización, dado que no se contaba con profesionales de esta formación en el equipo.
---------------------------	-------------------------------------	---------	---	---