



**(Re) Construyendo COAL:  
experiencia de la reorganización interna de la Corporación Acción y Liderazgo**

Juan Diego Suárez Hernández

Sistematización de pasantía presentada para optar al título de Politólogo

Asesora

Francis Margot Corrales Acosta, Magíster (MSc) en Ciencia Política

Universidad de Antioquia  
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas  
Ciencia Política  
Medellín, Antioquia, Colombia  
2024

---

<b>Cita</b>	(Suárez Hernández, 2024)
<b>Referencia</b>	Suárez Hernández, J. D. (2024). <i>(Re)Construyendo COAL: experiencia de la reorganización interna de la Corporación Acción y Liderazgo</i> [Informe de práctica]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	

---



Jurado: Juan Camilo Portela García



Centro de Documentación Instituto de Estudios Políticos

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## **Dedicatoria**

A mi madre, Yaneth Rocío.

---

## Tabla de contenido

Resumen .....	5
Abstract .....	6
Introducción .....	7
1 ¿Qué es sistematización y cuáles son los pasos para realizarla? .....	10
1.1 Que es Sistematización.....	10
1.2 Pasos para una Sistematización.....	11
2 Estado del Arte. ....	13
3 Marco teórico .....	18
3.1 Las huellas del desarrollo .....	18
3.2 Una (re)naciente Cooperación.....	21
3.3 Organizaciones comunitarias como respuesta.....	21
4 Contextualización de la experiencia.....	24
4.1 Bienvenidos a COAL: un sueño por una sociedad justa. ....	25
4.2 (Re)Definiendo a COAL. ....	27
4.3 Caminando hacia una sociedad más justa. ....	31
4.4 Un camino con altibajos.....	32
4.5 Una nueva forma de ver el mundo. ....	33
5 Conclusiones y perspectivas.....	35
Referencias .....	37

## Resumen

La sistematización de la experiencia de COAL implica una reflexión crítica y documentada de sus actividades, logros y metas, con el objetivo de mejorar su capacidad para cumplir con sus objetivos. Este proceso incluyó la revisión de archivos, entrevistas con funcionarios, y la construcción de matrices de marco lógico y gestión de riesgo.

El texto está organizado en varios capítulos: el primero aborda qué es la sistematización; el segundo presenta los hallazgos del Estado del Arte y la situación de las organizaciones comunitarias en Medellín; el tercero discute teorías sobre progreso y desarrollo en el contexto colombiano; el cuarto describe la experiencia de COAL en la gestión de recursos financieros; y el último ofrece conclusiones y perspectivas críticas y reflexivas sobre el ejercicio.

*Palabras clave:* Organizaciones sociales, Estado delegativo, sistematización experiencia.

### **Abstract**

The systematization of COAL's experience involves a critical and documented reflection on its activities, achievements, and goals, to improve its capacity to meet its objectives. This process included the review of records, interviews with staff, and the construction of logical framework matrices and risk management.

The text is organized into several chapters: the first addresses what systematization is; the second presents the findings of the State of the Art and the situation of community organizations in Medellín; the third discusses theories on progress and development in the Colombian context; the fourth describes COAL's experience in managing financial resources; and the last offers critical and reflective conclusions and perspectives on the exercise.

*Keywords:* social organizations, delegative state, systematization of experience.

---

## Introducción

Con la reducción del Estado de Bienestar y la transición hacia Estados de corte más delegativo, se ha producido un fortalecimiento del "tercer sector" como proveedor de servicios de protección social, con anterioridad en manos el Estado. En este nuevo paradigma estatal y social, las organizaciones comunitarias han adquirido un papel crucial como intermediarias y garantes del bienestar de la población.

Sin embargo, esta transición no se encuentra exenta de desafíos, como lo evidencia el caso de la Corporación Acción y Liderazgo (COAL, de ahora en adelante). El problema central de este trabajo centra en cómo la corporación se ha enfrentado a la captación, manejo, disposición y administración de recursos financieros en un contexto de transito de un estado benefactor a uno delegativo. En este escenario, se observan situaciones comunes de ruptura del tejido social, falta de inversión pública focalizada y la desarticulación y precarización de organizaciones comunitarias (como las Juntas de Acción Comunal). Aunado a lo anterior, se suma la dificultad para ejercer las labores en un contexto de violencia normalizado y generalizado en la ciudad de Medellín.

En el caso particular de COAL, ubicada, en sus inicios (2007), en la comuna 10, barrio la candelaria, la marginalidad, abandono estatal, desempleo masivo, delincuencia común y organizada, informalidad económica y la violación constante de Derechos Humanos no hicieron de su experiencia ajena a los fenómenos violentos que atravesaban a la ciudad. Aun así, más allá de lo anterior, la corporación se encontraba en un contexto de fortalecimiento del "tercer sector", es decir, era necesaria para el cumplimiento de los objetivos sociales del Estado en su delegación de actividades y labores en estas entidades y organizaciones.

En este contexto, es importante destacar el proceso de paz que se llevó a cabo en Colombia entre los años 2002 y 2008, el cual generó una serie de acciones, programas, proyectos y procesos encaminados hacia su cumplimiento y sostenibilidad en el tiempo. Para llevar a cabo estas iniciativas, se requería la participación activa de organizaciones sociales y Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL). En este sentido, COAL no fue una excepción, ya que tanto su Misión, como la

---

oportunidad de consolidarse a nivel regional como una organización promotora y protectora de los Derechos Humanos, la llevaron a involucrarse en la defensa y promoción de estos ideales.

Para dar cuenta del caso de COAL se realizará una sistematización de su experiencia. Durante el tiempo en COAL, más allá de las labores propias del cargo asignado, se presentó la propuesta para la realización de la actual Sistematización, con el ánimo de iniciar un proceso de autoconocimiento y mejora crítico y reflexivo de la corporación.

En este orden, la sistematización se comprende como un proceso de reflexión crítica en el que se examinan y documentan las experiencias, actividades, logros y metas en organizaciones con el propósito de aprender y mejorar su capacidad para cumplir con sus objetivos fundamentales de manera más coherente y efectiva (Zepeda, J., & Hébert, D., 2015). Ahora los pasos para su realización consistieron en la revisión documental de archivos de la corporación, entrevistas con funcionarios actuales y antiguos (ya no pertenecientes a COAL), construcción de matrices de marco lógico y gestión de riesgo y, por último, la reflexión consignada en el presente documento.

Además, esta sistematización se realizó desde un enfoque de observación participante; inclusive, se puede catalogar de una forma mayormente participante, dado que las reflexiones siguientes son producto de una vinculación directa con COAL, bajo la figura de practicante. Bajo esta forma, fue posible adentrarse en el corazón de la organización, conociendo de primera mano los procesos de funcionamiento interno y externo y las dificultades concernientes a estos. Así, pues, se da comienzo a la recolección de información en archivos y entrevistas con funcionarios antiguos y actuales de la corporación. Todo lo anterior, en contraste con el contexto y situación actual de la organización, tanto para sí misma como en comparación directa con la labor de otras ESAL y la “teoría” última de su funcionamiento óptimo o ideal bajo el marco normativo colombiano.

Para concluir este apartado, es pertinente enunciar la forma y composición del texto con el cual el lector se encontrará. En el primer capítulo, se abordarán, qué es sistematización. Un segundo capítulo en el que se expone los hallazgos del Estado del Arte. El lector también encontrará en este último apartado la narración de la situación y proceso de las organizaciones comunitarias en Medellín, desde un plano general, nivel país, y un plano local, con todas las dinámicas particulares

que este imprime a los actores en el territorio. En el tercer capítulo, se expone la teoría con matices del contexto concreto de Colombia y la ciudad de Medellín, allí se aborda todo el debate teórico entorno, principalmente, al concepto de progreso y desarrollo, mostrando sus inicios y algunas cuantas acepciones que ha adquirido en el tiempo, en especial la implementada en las presentes líneas.

Lo que refiere al cuarto apartado, se expone la experiencia concreta al interior de COAL, siempre en función del objetivo de central de la sistematización, es decir, captación, manejo, disposición y administración de recursos financieros. Bajo esta misma dinámica se desarrolla el último apartado, conclusiones y perspectivas, donde se enuncian las conclusiones principales del ejercicio con un ánimo crítico y reflexivo.

## **1 ¿Qué es sistematización y cuáles son los pasos para realizarla?**

El presente apartado se concentra en el desglose y profundización de lo que se entiende por sistematización, así como en los pasos sugeridos para su construcción e implementación. Lo que se enuncia a continuación es importante, ya que proporciona y clarifica al lector el marco estructural en el que se desarrolla y encuadra el presente trabajo.

### **1.1 Que es Sistematización**

Tomando a Zepeda Y Hébert (2015), la sistematización en organizaciones sociales, o comunitarias, se define como un proceso de reflexión crítica en el que estas organizaciones examinan y documentan detalladamente sus experiencias, actividades y logros con el propósito de aprender y mejorar su capacidad para cumplir con sus objetivos fundamentales de manera más coherente y efectiva.

En base a esto, la sistematización implica una evaluación cuidadosa y analítica de las acciones y proyectos previamente realizados por la organización, buscando identificar tanto los éxitos como los desafíos encontrados en el camino. Al analizar y documentar estas experiencias de forma crítica y reflexiva, la organización adquiere un mayor entendimiento de lo que funciona y lo que no, lo que permite ajustar estrategias y tomar decisiones informadas en el futuro.

A su vez, la sistematización de experiencias también puede implicar la recopilación de testimonios, datos cuantitativos y cualitativos, y la creación de registros que ayuden a preservar el conocimiento adquirido a lo largo del tiempo. Lo que facilita la transferencia de conocimiento y experiencias entre miembros de la organización, así como la comunicación efectiva con otros actores sociales.

En última instancia, se puede concluir que el objetivo de la sistematización es fortalecer la capacidad de la organización para cumplir con sus propósitos fundamentales de manera más efectiva, al aprender de sus experiencias pasadas y aplicar ese aprendizaje para mejorar su labor presente y futura.

## 1.2 Pasos para una Sistematización

Ahora, para enunciar los pasos a seguir al momento de realizar una sistematización de forma satisfactoria, es decir, de manera reflexiva y crítica, se toma como base lo propuesto por Sierra (2011), en donde se enuncia que la sistematización de experiencias es un proceso consciente e intencionado que va más allá de la simple aplicación de técnicas; implica una mentalidad y una cultura de aprendizaje constante. Los pasos para llevar a cabo una sistematización de experiencias son los siguientes:

En el primer paso, se comienza por aclarar porque se está llevando a cabo la sistematización y cuál es el propósito fundamental que se desea lograr. Luego, se selecciona la experiencia específica que será objeto de sistematización, basándose en los objetivos y propósitos establecidos. Se desarrolla la pregunta central de sistematización que guiará el proceso y se crea una batería de preguntas adicionales que ayudarán a explorar la experiencia en profundidad. Es fundamental asegurarse de que la organización esté comprometida y dispuesta a apoyar el proceso de sistematización, lo que implica obtener la aprobación y colaboración de los actores clave.

En el segundo paso, se inicia la recopilación de información sobre la experiencia seleccionada, lo que puede incluir entrevistas, análisis de documentos, registros y otras fuentes relevantes. Se procede a reconstruir la secuencia de eventos y acciones, evaluando críticamente la experiencia para identificar lo que funcionó bien y lo que presentó desafíos o fallas, comprendiendo las razones detrás de estos resultados. Se extraen lecciones y aprendizajes significativos de la experiencia, reflexionando sobre lo fundamental que se ha aprendido y cómo se puede aplicar en el futuro.

Para el tercer paso, se organiza y estructuran los hallazgos y aprendizajes en un texto de sistematización coherente. Se asegura de que el documento sea claro, informativo y accesible para otros, resumiendo los aspectos clave de la experiencia y la comprensión alcanzada, utilizando un lenguaje claro y ejemplos concretos para ilustrar los puntos.

En el último paso, se comparten los resultados de la sistematización dentro de la organización y se garantiza que los miembros la comprendan y la integren en su trabajo. Se fomenta la discusión y toma de decisiones basadas en los aprendizajes de la sistematización, y se asegura de que las lecciones aprendidas se apliquen en futuros proyectos y actividades. Finalmente, se comparten los hallazgos y la experiencia de sistematización con otras organizaciones y actores relevantes para contribuir al aprendizaje colectivo y a la difusión de buenas prácticas.

Es importante recordar que el proceso de sistematización es cíclico y continuo, y cada ciclo proporciona nuevas lecciones que se pueden aplicar en futuros proyectos, contribuyendo así al aprendizaje constante y a la mejora de las actividades de la organización social.

## 2 Estado del Arte.

En las presentes líneas se pretende enunciar un breve contexto de las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) en el campo de ejercicio de sus funciones. Siendo así, en primer lugar, es menester posicionar al lector en la arena teórica; para después, en un segundo momento, dar paso a la arena de la praxis, es decir, las ESAL y sus condiciones en un territorio determinado, la ciudad de Medellín.

El denominado “tercer sector” o “sector social”, del cual hacen parte fundamental las ESAL, se encuentra con un momento de proliferación importante en el siglo XX. Con esto no se refiere a su fundación o creación, por el contrario, hace referencia a un momento histórico de fortalecimiento. El cambio producido en el siglo mencionado responde a un conjunto de factores, entre los cuales se pueden mencionar: la crisis de la concepción clásica de los estados de bienestar y el surgimiento de nuevos estándares de calidad de vida; la proliferación de identidades; una concepción menos genérica y más idiosincrática de las necesidades sociales; y, por último, el surgimiento de nuevos movimientos sociales (Aguilar, 2002). Lo anterior da paso a unas nuevas relaciones entre el Estado, mercado y sociedad.

Es imperante mencionar el proceso emprendido durante la segunda mitad del siglo pasado, el desmonte de los Estados del Bienestar y el paso al modelo neoliberal, el cual, ha “generado intensos debates sobre la reducción del Estado y el debilitamiento de su función de regulación económica o de protección social” (Aguilar, 2002). Sin cabida a dudas, el riesgo latente en el modelo neoliberal radica en la evasión del Estado de su responsabilidad social y delegación de funciones a la sociedad civil, organizada o tramitada por el “tercer sector”.

A su vez, contrario al planteamiento de Aguilar (2002), un estudio realizado por la corporación Paisa Joven (2003), dilucida, efectivamente, un cambio en el paradigma estatal para con la sociedad civil, pero este se percibe como un enriquecimiento de la participación y la democracia ciudadana. De esta manera, se concibe lo siguiente:

El impulso de las reformas estructurales en las sociedades latinoamericanas en la década de los 80s ha implicado la transformación de diversos actores sociales en un marco de paulatina consolidación de la democracia moderna, cambios a los que podríamos caracterizar como de "revitalización" de la Sociedad Civil

En este escenario han adquirido importancia estratégica los asuntos referidos al fortalecimiento de las organizaciones no gubernamentales como aliadas claves en la lucha contra la exclusión de los más pobres y la ampliación de las oportunidades sociales a grupos poblacionales vitales para el desarrollo social y económico, como son los jóvenes. (p. 32).

Bajo este panorama, las reformas realizadas al Estado pueden percibirse como una oportunidad de construcción y consolidación de las democracias, en especial, y adentrándonos más en el espacio territorial que nos concierne, para los países del sur americano. Ahora, para el caso colombiano se puede demarcar un punto inflexión bastante significativo: La constituyente de 1991.

Tomando como guías a Mesa Y Parra (1997), se puede dar pie a lo siguiente: La descentralización político-administrativa, al asignar nuevas responsabilidades a los municipios, fomenta la participación comunitaria al ampliar los canales y mecanismos para acceder a la gestión municipal. Así, la participación es esencial en el proceso de modernización de la democracia y debe entenderse como un proceso en constante evolución, donde se crean las condiciones para una participación efectiva que permita a todos los individuos acceder equitativamente a los espacios de toma de decisiones. Esto implica que se apropien de los mecanismos de participación existentes y los utilicen de manera racional.

Esta visión es compartida con Usma Y Gañan (2005), para quienes “La Constitución Colombiana de 1991, plantea la participación comunitaria como uno de sus pilares fundamentales manifestados en varios de sus artículos, los cuales serán respaldados por la ley y deberán contar con la actitud participativa de la comunidad y de sus instancias Administrativas”. En términos prácticos, la constituyente afianza la relación entre el Estado y la sociedad civil, dado que el progreso ahora se encuentra en manos de todos (Usma & Gañan, 2005).

Es posible dar cuenta de la importancia de la participación como eje central, como fundamento para la construcción del tejido social y, como se mencionó, del progreso de las poblaciones y comunidades. De este modo, la participación puede ser entendida como una forma de intervención. La participación permite a los individuos identificarse como actores sociales que comparten intereses, expectativas y demandas comunes, y que tienen la capacidad de traducirlas en acciones colectivas con cierta autonomía respecto a otros actores sociales y políticos (Mesa & Parra, 1997).

Así, la participación pertenece a la esfera pública y, por ende, es política; y, “en esta medida, fortalecer la participación como proceso dinámico e integral a través del cual los miembros de una comunidad toman influyen directamente en las decisiones de gestión de los asuntos públicos, se concibe como un derecho ya que constituye una condición para el fortalecimiento de la calidad de vida de los ciudadanos, es decir, busca la plena injerencia de la comunidad en el análisis de su propia realidad, promoviendo la transformación social en su propio beneficio (Usma & Gañan, 2005).

En segundo lugar, posicionando las ESAL en el contexto específico de la ciudad de Medellín, siguiendo a Villada et al. (1998), se puede afirmar que:

Las organizaciones comunitarias en América latina se han constituido en pilares fundamentales para canalizar en buena parte el descontento de sus habitantes, ante la insatisfacción de sus necesidades básicas, así mismo en Colombia, y particularmente en [la ciudad de] Medellín, las organizaciones comunitarias se constituyen en partes claves dentro del desarrollo y estructura social (p. 20).

En base a lo anterior, es menester mencionar que en Medellín la creación, funcionamiento y consolidación de las ESAL (y organizaciones comunitarias) se encuentran atravesadas por la violencia. Desde los años 80 's del siglo pasado, la ciudad se ha visto envuelta en dinámicas violentas desde diferente actores y sectores, las cuales se han transformado y evolucionado hasta la actualidad (2023). El desarrollo de actividades por parte de las ESAL se ve mediado, en ocasiones impedido, por actores “violentos” inherentes a las dinámicas barriales de la ciudad, “lo

que ha traído como consecuencia toda una serie de desequilibrios sociales (...) [como]: Asesinato de líderes, desaparición forzosa, desplazamientos (...), estigmatización a organizaciones sociales, masacres, asesinatos, violación permanente de Derechos Humanos, persecuciones y señalamientos (...)" (Villada et al., 1998).

Claro, no es posible evidenciar esto en todos los casos, las ESAL más vulnerables se pueden situar en las zonas "marginales" de la ciudad, las cuales se pueden caracterizar por una precaria presencia institucional, traducida en poca infraestructura, mínima inversión pública y escasa oferta de servicios en formación para el trabajo y todos los niveles de educación.

Pese a lo anterior, tomando como referente a la Corporación Paisa Joven (2003), se puede enunciar que "En los años setenta y ochenta nacen muchos grupos juveniles, artísticos, culturales, impulsores de iniciativas para tener o mejorar los servicios públicos, grupos para atender la infancia o la tercera edad, en los barrios populares de la ciudad de Medellín". De este modo:

Las Organizaciones Comunitarias de Medellín vienen jugando un papel importante en la ciudad porque contribuyen a generar nuevos valores para los jóvenes de los barrios populares, generan o fortalecen el tejido organizativo de las comunidades, promueven la participación ciudadana de sectores hasta ahora excluidos de la misma, son actores que buscan crear condiciones de paz en las comunas populares (Corporación Paisa Joven, 2003, p. 40).

En resumen, se puede afirmar que las Organizaciones Comunitarias han tenido un impacto significativo en la ciudad de Medellín, contribuyendo a contrarrestar los efectos negativos de la violencia, el narcotráfico y las políticas macroeconómicas. Sin su contribución, la ciudad estaría más marcada por la violencia, la falta de solidaridad y la inseguridad, con una población joven más vulnerable a las redes del crimen. Además, las Organizaciones Comunitarias están promoviendo un modelo social basado en la participación, la autonomía, el diálogo y la solidaridad, contrarrestando los valores de la negación del otro y la corrupción (Corporación Paisa Joven, 2003).

Después de esta breve contextualización, es necesario abordar las falencias y debilidades de las ESAL y organizaciones comunitarias. En este orden, se puede partir desde su organización interna, tomando la experiencia de la Corporación Paisa Joven (2003), puede expresarse que “La estructuración de las Organizaciones Comunitarias, si bien es progresiva, aún es muy débil. Algunas sólo alcanzan un mínimo de estructuración expresada en los estatutos”. Además, muchas organizaciones abordan una gran variedad de temas o sectores poblacionales sin especialización alguna y, mucho menos, sin definir prioridades claras de acuerdo con su misión (Ibid.).

Otro problema acuciante es la financiación. De acuerdo con la Corporación Paisa Joven (2003), los recursos captados son fruto de un desarrollo institucional al interior de la organización, pero ¿cómo construir y fortalecer esta sin recursos? Pues bien, “La autofinanciación funciona en las etapas iniciales donde hay bajo nivel de desarrollo institucional. Una vez que hay niveles más complejos se requiere acudir a nuevas fuentes (Corporación Paisa Joven, 2003)”. Así, es fácil entrar en un círculo vicioso, bastante difícil de romper cuando no hay una capacidad institucional capaz de desarrollar estrategias de financiación eficaces (Ibid.).

Más allá de proponer soluciones al problema de recursos de las organizaciones comunitarias, el presente trabajo pretende dialogar desde la experiencia con los textos expuestos, es decir, a partir de la sistematización de experiencia dar cuenta de esta realidad aún hoy presente, más que nunca, en las ESAL de la ciudad, específicamente para el caso de la Corporación Acción y Liderazgo (COAL).

### 3 Marco teórico

Aquí, el lector encontrará las nociones teóricas en las cuales se fundamenta y cimienta el presente trabajo. Conceptos como el progreso, por ejemplo, son expuestos y explicados desde un enfoque teórico sólido, abordando su concepción, uso y los debates que giran en torno a él. Esto se realiza con el fin de mostrar su relevancia y desarrollo en el proceso de sistematización, cómo se comprende y por qué se hace de esta manera.

#### 3.1 Las huellas del desarrollo

Antes de adentrarnos en el caso específico que nos ocupa, resulta necesario delinear de manera concisa la noción de progreso y desarrollo, conceptos y sinónimos cruciales en el devenir actual de las sociedades y Estados occidentales. En este contexto, el progreso no se concibe de manera fortuita, sino que está determinado por fuerzas internas o inmanentes, cuyo despliegue sienta las bases lógicas y esenciales de este (Rojas, 2012). La idea de progreso, de esta manera, engloba la noción de desarrollo: el progreso es desarrollo y el desarrollo es progreso. Esta concepción de ideas gemelas, progreso y desarrollo, alcanza su máxima expresión en el pensamiento de Herbert Spencer, quien sostiene que "el progreso es la manifestación de una ley universal del desarrollo que lleva de lo simple a lo complejo y de lo homogéneo a lo heterogéneo, aumentando así la riqueza y calidad de las diferentes formas de vida, incluida, por cierto, la de las sociedades humanas" (Rojas, 2012).

Tras el periodo de guerras (1918-1945) el desarrollo comenzó a funcionar como un discurso, creando un espacio en el cual solo ciertas cosas podían ser dichas e imaginadas. Este discurso se formó a partir de premisas fundamentales en las décadas de los cuarenta y cincuenta, enfocándose en la modernización como la única fuerza capaz de eliminar supersticiones y relaciones arcaicas, sin considerar los costos sociales, culturales, ambientales y políticos. Se creía que la industrialización y la urbanización eran rutas inevitables hacia la modernización, y que solo a través del desarrollo material podría haber progreso social, cultural y político (Escobar, 1998).

Ahora, con el surgimiento del modelo neoliberal (segunda mitad del siglo XX) se ha tenido un impacto significativo en la noción de desarrollo (y progreso) y en la forma en que se organizan y operan las organizaciones sociales. Mientras que el neoliberalismo promueve el libre mercado como motor del desarrollo, las organizaciones sociales y comunitarias critican sus efectos en las desigualdades sociales y abogan por alternativas que pongan un mayor énfasis en la equidad y la justicia social.

No obstante, ¿qué relación pueden tener estos conceptos sinónimos con el emergente "tercer sector" y las organizaciones comunitarias? Primero, siguiendo el planteamiento de Vargas Llosa (2011), es pertinente señalar que:

La idea de progreso es engañosa. Quién, que no fuera un ciego o un fanático, podría negar que una época en la que los seres humanos pueden viajar a las estrellas, comunicarse al instante salvando todas las distancias gracias al Internet, clonar a los animales y a los humanos, fabricar armas capaces de volatilizar el planeta e ir destruyendo con nuestras prodigiosas invenciones industriales el aire que respiramos, el agua que bebemos y la tierra que nos alimenta, ha alcanzado un desarrollo sin precedentes en la historia de la humanidad (p. 10)

El concepto de progreso ha sido objeto de una crítica profunda en los círculos académicos contemporáneos. Vargas Llosa (2011) se suma a esta discusión al desafiar la percepción convencional del progreso como un fenómeno puramente positivo, destacando las ambigüedades y paradojas inherentes a la noción misma de avance humano. El escritor peruano procede a desafiar la visión unidimensional de progreso, al enfocarse en las consecuencias negativas y las contradicciones inherentes a estos "avances" tecnológicos.

Se destaca especialmente el impacto ambiental y ético de las innovaciones industriales, mencionando la fabricación de armas de destrucción masiva y la contaminación generalizada del aire, el agua y la tierra como ejemplos paradójicos de cómo el progreso, en su variante tecnológica, puede resultar en daño irreparable. Por consiguiente, continuando con la crítica (2011) del nobel de literatura:

Al mismo tiempo, nunca ha estado menos segura la supervivencia de la especie por los riesgos de una confrontación atómica, la locura sanguinaria de los fanatismos religiosos y la erosión del medio ambiente, y acaso nunca haya habido, junto a las extraordinarias oportunidades y condiciones de vida de que gozan los privilegiados, el contraste de la pavorosa miseria y las atroces condiciones de vida que todavía padecen, en este mundo tan próspero, centenares de millones de seres humanos, y no sólo en el llamado Tercer Mundo, también en enclaves de horror y vergüenza en el seno mismo de las ciudades más opulentas del planeta. (p.10).

Bajo este panorama, se desmorona un hito de la civilización occidental. Las organizaciones comunitarias surgen como respuesta a las lamentables consecuencias del progreso y desarrollo, destinadas a desempeñar un papel fundamental como garantes y defensores de niveles y calidad de vida elevados para poblaciones y comunidades relegadas en la espiral inexorable del progreso (y desarrollo).

Para este punto, es menester traer a colación una visión heterodoxa del Progreso y Desarrollo. Así, el desarrollo a escala humana es un concepto que surge como una crítica al enfoque convencional del desarrollo centrado únicamente en el crecimiento económico. Propuesto por el economista indio Mahbub ul Haq y el economista paquistaní Amartya Sen en la década de 1970, este enfoque amplía la noción de desarrollo más allá del simple aumento del Producto Interno Bruto (PIB), para incluir aspectos más holísticos del bienestar humano.

En lugar de medir el desarrollo únicamente por indicadores económicos como el ingreso per cápita, el desarrollo a escala humana enfatiza la importancia de considerar aspectos como la educación, la salud, la igualdad de género, la participación política, la sostenibilidad ambiental y la calidad de vida en general. Se centra en las personas y en la mejora de sus capacidades y oportunidades, en lugar de simplemente en la acumulación de riqueza material (Casassas, 2006).

### **3.2 Una (re)naciente Cooperación**

La cooperación, en su definición escueta, se refiere a la acción colaborativa y solidaria entre individuos, grupos, comunidades u organizaciones que trabajan juntos para lograr objetivos comunes, mejorar las condiciones de vida de las personas, comunidades y poblaciones o abordar problemas y desafíos sociales. Esta colaboración implica compartir recursos, conocimientos, habilidades y esfuerzos con el fin de lograr un beneficio mutuo y contribuir al bienestar de la sociedad en general.

El concepto de Cooperación se asienta en el mundo occidental tras la segunda guerra mundial (1939-1945). Con la devastación del continente europeo, se pone en marcha el Plan Marshall, cuyo propósito, más allá de la reconstrucción del viejo continente, consistía en la construcción de relaciones más cercanas entre EE.UU y Europa. El plan Marshall marca un hito desde una perspectiva de cooperación internacional, dado que por primera vez (a gran escala) se destinan donaciones unilaterales en cantidades cuantiosas, es decir, sin esperar una compensación en retorno (Escobar, 1998); cuestión harto extraña en el modelo capitalista.

Si bien América Latina también recibe cierta parte de ayuda de la nueva potencia mundial, su cantidad es irrisoria en comparación con las ayudas recibidas por Europa (claro está que los europeos se encontraban devastados tras el paso de la guerra), pero estas allanan el camino para nuevas políticas y planes en el lado sur del continente americano en años posteriores.

### **3.3 Organizaciones comunitarias como respuesta.**

Siguiendo a Contreras (2004), una organización comunitaria se puede definir como una fase de la organización social que representa un esfuerzo consciente de las comunidades más pequeñas para abordar sus problemas y mejorar sus condiciones específicas. También se entiende como la forma de relación entre grupos e individuos que les permite actuar conjuntamente con el fin de crear y mantener sus identidades.

En este orden, las organizaciones comunitarias se distinguen por su composición y sus objetivos, en comparación con otras formas de asociación. Han sido reconocidas por su capacidad para gestionar de manera pacífica y organizada las aspiraciones y conflictos de las pequeñas comunidades que mantienen un contacto directo.

De acuerdo con Agudelo (2000), existen principios y derechos que definen el concepto de organizaciones comunitarias:

- **Civilismo:** Se plantea como una alternativa a las formas violentas de asociación.
- **Autonomía:** Representa la capacidad de construirse y decidir de manera independiente, soberana y responsable su destino.
- **Democracia interna:** Garantiza que cada miembro de la organización pueda participar en la toma de decisiones.
- **Concertación y sinergia:** Impulsa la capacidad de ponerse de acuerdo y trabajar en equipo, distribuyendo responsabilidades entre sus miembros para obtener resultados eficaces.
- **Solidaridad:** Se valora como un valor social y un sentimiento que motiva a las personas a prestar ayuda mutua.
- **Gestión interna:** Se enfoca en la eficaz administración de la organización.
- **Relaciones con otras organizaciones:** Busca la creación de redes sociales capaces de identificar propósitos comunes y convertirse en una fuerza estratégica que permita una mayor capacidad de negociación con el Estado y otras agrupaciones de la sociedad.
- **Identificación de actores sociales y su dinámica:** Incluye la identificación de instituciones u otras organizaciones que influyen en la gestión de la organización, así como la definición de actividades, metas y recursos.

La noción expuesta de desarrollo a escala humana y lo que implica su crítica a la visión hegemónica de desarrollo y progreso, encuentran su comunión con las Organizaciones sociales y comunitarias en la búsqueda de un bienestar de la sociedad más allá del crecimiento económico. Las entidades del “tercer sector” se caracterizan por ser instituciones sin ánimo de lucro, es decir, no persiguen el enriquecimiento ni la acumulación en sus arcas; por el contrario, buscan llenar el vacío que ha dejado el Estado sin una compensación alguna más allá del bienestar en las

comunidades y poblaciones que impactan. En este punto es donde la cooperación juega un rol central, no tanto en su acepción de donaciones unilaterales a nivel internacional, sino en la conservación de su factor unilateral, es decir, la realización de acciones de forma desinteresada, sin esperar una compensación en redistribución por las acciones emprendidas. A su vez, su labor se ve enmarcada no en el incremento de los niveles de vida (crecimiento económico, en otras palabras, poder adquisitivo) sino en la mejora de la calidad de vida (bienestar, participación y oportunidades) de los grupos e individuos.

#### **4 Contextualización de la experiencia.**

La presente sistematización es el resultado de mi valiosa experiencia en la Corporación Acción y Liderazgo (COAL), durante el periodo comprendido entre abril y noviembre del año 2023. Durante este tiempo, desempeñé funciones de gestión social y directiva en esta entidad ubicada en el barrio Conquistadores de la ciudad de Medellín. Mis responsabilidades abarcaban desde el mapeo de actores institucionales, sociales y políticos hasta el diseño y ejecución de estrategias y planes de acción de la corporación. Además, realizaba visitas a diferentes territorios dentro de la ciudad con el objetivo de establecer relaciones de confianza y colaboración, principalmente con ediles, presidentes de Juntas de Acción Comunal (JACs) y líderes sociales.

La motivación principal para unirme a COAL radica en el deseo de contribuir a la construcción de la ciudad y abordar los problemas sociales y económicos que afectan a su población. Como lo expresa Felipe Muñoz (2023), compañero de trabajo y funcionario de la corporación: "Poder realizar una labor social que no se desempeñaba desde hace mucho tiempo y aplicar la experiencia profesional adquirida en la corporación son motivos importantes para pertenecer a ella" (Comunicación personal 2023)

En cuanto al funcionamiento interno de la Corporación, existen dificultades y oportunidades de mejora, según lo señalado por Daniela Arias (2023), funcionaria de la entidad. Ella destaca la falta de articulación en el equipo de trabajo y la dificultad para llegar a la comunidad sin tener bases sólidas en los territorios planificados.

Es relevante mencionar que una de las principales dificultades de COAL es su falta de organización interna, en términos de toma de decisiones y asignación de responsabilidades. La estructura organizacional actual es demasiado horizontal, carece de rendición de cuentas claras y muestra deficiencias al tomar decisiones importantes.

Además, la carencia de una base social fuerte y consolidada se debe a la desconfianza en las instituciones gubernamentales por parte de las poblaciones y comunidades, así como al deterioro del tejido social en los territorios. Se observa un panorama desafiante con liderazgos

difusos y débiles, Juntas de Acción Comunal deterioradas y sin conocimiento para presentar proyectos a entidades gubernamentales, y una falta de oferta institucional integral. Estos aspectos constituyen retos significativos que requieren atención y acciones concretas para fortalecer la labor de COAL.

Lo enunciado supone un obstáculo en el camino hacia la consecución de los objetivos de la Corporación, especialmente en lo referido al cumplimiento de su misión: convertirse en un aliado y amigo para las comunidades y poblaciones. Ser ese aliado implica directamente la cooperación, ya que todas las acciones, labores y proyectos se llevan a cabo de manera unilateral, sin esperar una compensación a cambio. Sin embargo, en este momento COAL carece de los recursos necesarios para desempeñar ese papel de aliado integral. Aunque se brinda ayuda y acompañamiento desde el conocimiento técnico, las comunidades no pueden esperar tanto, necesitan soluciones a corto y mediano plazo. Esto requiere un respaldo económico sólido, hacia el cual la Corporación se encuentra en camino de construcción y consolidación.

#### **4.1 Bienvenidos a COAL: un sueño por una sociedad justa.**

La Corporación Acción y liderazgo posee como objeto social la promoción y ejecución de programas de desarrollo social en defensa, protección y promoción de los derechos humanos, del acceso a la justicia, la participación ciudadana, fortalecimiento democrático, el desarrollo político, económico, social y cultural, promoviendo el desarrollo asociativo; lo cual, ha de generar herramientas para lograr consolidar el respeto de los derechos humanos, el núcleo familiar, la paz, el desarrollo sostenible, las necesidades básicas insatisfechas, derecho internacional humanitario, la participación ciudadana, la solución de conflictos urbanos y rurales de carácter nacional e internacional.

En este orden, su misión y visión (COAL en Cámara de Comercio de Medellín, 2023) radican en los siguiente:

- **Misión:** Contribuir al desarrollo sostenible y equitativo de comunidades vulnerables, a través de programas de promoción, defensa y protección de los derechos humanos, la participación ciudadana y el fortalecimiento democrático. Trabajar por la consolidación de

una sociedad más justa, pacífica y próspera, generando herramientas que promuevan la solución pacífica de conflictos y la inclusión social.

- **Visión:** Ser reconocida como una corporación líder en la promoción del desarrollo social y la defensa de los derechos humanos, a nivel nacional e internacional. Ser un agente de cambio que impulse la transformación social, a través de la promoción de la justicia, la igualdad y el respeto por la diversidad. Buscar generar alianzas estratégicas y trabajar de la mano con las comunidades, para lograr un mundo más justo y sostenible.

La misión y visión de COAL se relaciona de forma precisa en la noción de Desarrollo propuesta con anterioridad. Donde se hace énfasis en la importancia no solo de considerar el crecimiento económico, sino en el impulso de factores integrales como la educación, igualdad de género, participación política, promoción y defensa de los Derechos Humanos y el incremento en la calidad de vida en general. De este modo, se puede enunciar que COAL es una entidad comprometida con la promoción y defensa de los derechos humanos, la participación ciudadana y el fortalecimiento democrático. La cual trabaja por la construcción de una sociedad más justa, inclusiva y próspera.

Así, se busca que su trabajo se enfoque en el desarrollo político, económico, social y cultural, a través de la promoción del desarrollo asociativo y la generación de herramientas innovadoras que consoliden el respeto a los Derechos Humanos, el núcleo familiar, la paz y el desarrollo sostenible. Aspirando a trabajar en la solución de conflictos urbanos y rurales de carácter nacional e internacional, y promoción del derecho internacional humanitario. Es una entidad en la búsqueda de ofrecer soluciones de alta calidad y en trabajar de la mano con las comunidades para lograr un mundo más justo y sostenible.

Bajo esta lógica, el proyecto primordial, al que apunta COAL, está enfocado en la Cultura y la Paz. Es decir, de acuerdo con la noción de Paz Total del Gobierno Nacional actual, la consecución de una paz estable y duradera se logra por medio de la inversión y trabajo en diferentes frentes, tales como: cultura, agricultura, desarrollo, etc. En base a esto, el proyecto referente, se puede catalogar como “Cultura para la Paz”. Claro, todo en el marco local, de ciudad, para este

caso Medellín. La idea y urgencia es llegar a las poblaciones ubicadas en las diferentes comunas de la ciudad con una propuesta cultural diferente, encaminada a crear una cultura para la paz.

Ahora, en lo referido a las debilidades y fortalezas de la Corporación. Cabe mencionar que COAL se encuentra en un proceso de reestructuración, si bien esto puede ser visto como un campo para el caos y la desatención, también se puede percibir como una oportunidad de cambio e impulso para lograr un mayor impacto social. En otras palabras, el proceso de reestructuración se da con el fin de fijar nuevos objetivos, metas y lograr una administración más eficiente al interior de la organización. En cuanto a debilidades, se puede mencionar el desorden administrativo y el abandono que ha acarreado COAL tras la pandemia del Covid-19; consecuencia de lo anterior, se evidencia la austera participación en convocatorias públicas recientes.

Profundizando, se percibe como una fortaleza la inclusión de nuevos miembros a la Corporación con basto conocimiento en los problemas de ciudad, elaboración de proyectos y su ejecución; a su vez, el amplio trabajo social y capital humano acumulado en los procesos anteriores en la Corporación es invaluable, los nichos de acción y acogimiento en las diversas comunas son de gran riqueza

En conclusión, la Corporación Acción y Liderazgo (COAL) se destaca como un agente comprometido en la promoción de programas de desarrollo y la defensa de los derechos humanos. Su misión y visión, enraizadas en principios de equidad, justicia y participación ciudadana, reflejan un enfoque integral hacia la construcción de una sociedad más justa y pacífica. A pesar de enfrentar desafíos como el proceso de reestructuración y la disminución de la participación en convocatorias públicas, COAL emerge como una fuerza impulsora de cambio y progreso, comprometida con la promoción de una sociedad más justa, inclusiva y próspera.

#### **4.2 (Re)Definiendo a COAL.**

En relación con los resultados de la experiencia en COAL, es fundamental profundizar en puntos clave, tales como: el funcionamiento de una Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL) en Medellín, su consolidación y puesta en marcha; así como el diseño y la presentación de proyectos

---

ante entidades gubernamentales y privadas. De igual manera, se destaca el contacto directo con diversas realidades en los diferentes sectores de la ciudad, especialmente en lo que respecta a poblaciones y comunidades en situación de vulnerabilidad.

En cuanto al funcionamiento interno de la organización, se llevó a cabo un esfuerzo significativo para mejorar la estructura interna, haciéndola más eficiente y ágil en la toma de decisiones. Se propuso una reorganización interna con una estructura horizontal, pero con departamentos y roles específicos, asignando responsabilidades acordes a cada área (Reunión interna de equipo, 2023). Esta (re)organización permitió definir funciones y tareas de manera clara; aunque, inicialmente fue un desafío para los funcionarios desvincularse de sus múltiples responsabilidades para enfocarse en tareas específicas, todo en aras de la eficiencia.

Así, el primer desafío consistió en aceitar la maquinaria, es decir, trabajar en un plan de (re)organización interna. Estábamos convencidos de que el mayor problema para el funcionamiento de cualquier entidad, corporación o empresa es una estructura interna débil, sin roles ni responsabilidades claras. Con ese objetivo en el horizonte, se iniciaron capacitaciones en el tema, talleres y charlas proporcionadas por expertos de la Cámara de Comercio de Medellín. Después de tres meses de trabajo, se presentó el proyecto de organización interna a la junta directiva, y se aprobó un piloto de este. De este modo, se dio paso a la creación de departamentos y áreas específicas, los cuales, en el poco tiempo que tienen de existencia, han mostrado resultados satisfactorios, pero siempre con el ánimo de mejorar aún más.

En base a lo anterior, los departamentos sugeridos y ejecutados (Reunión interna de equipo, 4 de septiembre de 2023) son los siguientes: Dirección general, encargada del área directiva y contable; Gestión social, responsables de toda la parte relacionamiento con la sociedad, entidades gubernamentales y privados, en la búsqueda de alianzas y financiación; departamento de diseño, elaboración y ejecución de proyectos; y, por último, el área de medios de comunicación, encargados del manejo de redes sociales y página web de la corporación, al igual que del diseño de toda la imagen corporativa.

---

Este proceso allanó el camino para que el equipo de trabajo pudiera concentrarse en actividades como el diseño de proyectos, con la intención de generar un impacto tangible en la sociedad y contribuir al sostenimiento de la corporación. Como menciona Daniela (2023):

Bueno, hemos logrado reunir personas en torno a objetivos, como por ejemplo las caminatas que se han realizado al cerro el volador, en donde además se cuenta con guía de expertos para conocer los espacios. Hemos logrado nosotros mismos consolidarnos como equipo. Hemos podido tener varios proyectos ya en diseño, y la idea es ejecutarlos. (Comunicación personal, 2023)

Aparece, en este punto, un interrogante significativo, ¿qué hubiese acontecido de no concretarse el plan de (re)organización para COAL? La respuesta corta: El cierre de la Corporación. Ahondemos en esto, más allá de la labor social, altruista si se desea, el coste de mantenimiento de infraestructura, para este caso el canon de arrendamiento, y el gasto en personal, salario de funcionarios de planta (tiempo parcial o completo), componen un rubro no poco despreciable. Si bien COAL cuenta con donaciones, estas no pueden ser vistas, primero, como un ingreso fijo y, segundo, no pueden ser implementadas para cubrir los costos y gastos mencionados, sino para la obra y labor para la cual fueron recaudados. Así, sin un cubrimiento de los gastos de funcionamiento, la Corporación pasaría a ser un simple papel, un vago registro en Cámara de Comercio. Claro, esto sin mencionar el coste social que implicaría el cierre de COAL, donde se enmarca el despido de funcionarios y el abandono y no finalización de labores y proyectos sociales en beneficio de las comunidades de injerencia.

Respecto a lo anterior, en cuanto al trabajo (realizado) con las diferentes comunidades y poblaciones de la ciudad: se establecieron relaciones de contacto y confianza en los barrios Moravia, El Volador e instituciones educativas del municipio de Bello. COAL llevó a cabo diversas actividades y campañas durante el año con la firme intención de comprender de cerca las necesidades y problemas que afectan a los habitantes de estos territorios. De estas interacciones y amistades, como se les llama dentro de la corporación, surgieron las ideas para los proyectos en diseño, según explica Daniela Arias (2023):

pues actualmente estamos desarrollando el proyecto de articulación de los PRAE en las instituciones educativas del municipio de bello. La idea es articular todo el proyecto alrededor de las huertas. Y también otro proyecto el cual comparte con los niños, en donde la idea es llevarles recreación y un poco de educación a unos territorios específicos en unos en un tiempo determinado. De reconversión laboral en San Roque, que es para trabajar con la Comunidad de chatarreras que se dedicaban a extraer los minerales que sobraban de las grandes mineras de ese municipio y tratar de revocar los laboralmente. (Comunicación personal, 2023)

Durante los recorridos y visitas expuestos, se encontraron fracturas muy marcadas en el tejido social. Para los casos de Moravia y El Volador se pudo evidenciar una comunidad desconectada de las JACs; y, a su vez, estas desconectadas de los programas y proyectos de ciudad. Ahora, vale preguntarse, ¿a qué se debe esta situación? Pues bien, en las charlas y acercamientos con los líderes de estos territorios, incluyendo los presidentes de las JACs, se logró dilucidar la falta de apoyo por parte de la alcaldía municipal. Esta ausencia de apoyo se traduce en carencia de acompañamiento para la formulación de proyectos y un total abandono en apoyos económicos para el sostenimiento de la infraestructura<sup>1</sup>.

En el caso de Moravia, surge otro aliciente. En dialogo con la comunidad, se expuso el estado real del barrio: falta de oferta integral estatal entorno a los espacios de deporte y cultura; problemas de alcantarillado y canalización de quebradas y aguas negras; población en situación de hambre; y, dinámicas de prostitución de menores en los alrededores de la zona de discotecas del barrio. Estos problemas, y todos sus matices, se encuentran en un espectro de indiferencia total, por dos hechos principalmente: No hay información (datos, estudios, reportajes y/o denuncias al respecto) y hay un marcado desinterés por esta zona de la ciudad. Se cree, erróneamente, que el único problema del barrio es el tema de las invasiones<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Véase las denuncias realizadas por Federico Gutiérrez (Alcalde de Medellín 2023-2027) respecto a esta situación a nivel ciudad en: Medellín: 'Fico' Gutiérrez alertó que 7 entidades están en riesgo de ser liquidadas (eltiempo.com) & Medellín: estos son los programas desfinanciados de la Alcaldía por falta de plata (eltiempo.com)

<sup>2</sup> Véase Moravia, ¿la eterna invasión de Medellín? (caracol.com.co)

Todo lo anterior, más allá de relacionarse con la apuesta de COAL por una visión del Desarrollo a escala humana, encuentra su relación directa con el debate actual entorno al Estado y su papel ahora delegativo. El paradigma estatal, efectivamente se ha volcado a un accionar de delegación sobre el “tercer sector”, dándole a este la responsabilidad de ser el puente entre las comunidades y poblaciones y el Estado; pero, el gran vacío yace en la falta de acompañamiento integral (recursos financieros y humano) por parte del Estado para con el “tercer sector”, es decir, las organizaciones comunitarias. Estas se encuentran a la deriva, sin conocimientos ni recursos para llevar a cabo su labor.

Así, se pueden concluir los resultados principales de la experiencia en COAL. Resultados obtenidos a través de la experiencia, tanto en el desarrollo de las labores técnicas como en los recorridos por los territorios de la ciudad (una experiencia que se puede catalogar más desde lo empírico).

#### **4.3 Caminando hacia una sociedad más justa.**

A lo largo del período comprendido entre 2021 y 2023, COAL ha demostrado una notable capacidad para mantener y sostener sus actividades, atribuyendo este logro, principalmente, a las donaciones recibidas; tanto en términos económicos como en la forma de implementos, herramientas y objetos. El enfoque primordial ha consistido en canalizar estos recursos hacia actividades y dinámicas que impactan directamente a las comunidades y poblaciones de la ciudad. Este compromiso se ha traducido con especial énfasis en la celebración de fechas significativas, tales como el Día del Niño, el regreso a clases, Halloween y Navidad.

En este contexto, la corporación ha establecido un estrecho vínculo con las comunidades, consolidándose como un aliado fundamental al que recurren líderes y lideresas en busca de apoyo en la gestión y organización de eventos en sus respectivos territorios. COAL ha desempeñado un papel esencial al facilitar y coordinar iniciativas que fortalecen la cohesión social y el bienestar comunitario.

En última instancia, la estrategia clave de COAL durante este periodo se ha centrado en las donaciones, buscando fortalecer los lazos de confianza con donantes, ya sean personas naturales o jurídicas. Además, se ha destacado la eficiente utilización de estos recursos en beneficio de la comunidad, contribuyendo significativamente a la realización de eventos culturales que promueven el bienestar de las poblaciones impactadas. Este enfoque, enmarcado en la generosidad y la acción comunitaria, ha consolidado la posición de COAL como un actor esencial en la mejora de la calidad de vida y el tejido social de la ciudad.

#### **4.4 Un camino con altibajos.**

La cooperación en ESAL puede manifestarse de diversas formas, como la colaboración en proyectos de desarrollo comunitario, la promoción de la participación ciudadana, el apoyo mutuo entre organizaciones similares o la búsqueda de soluciones conjuntas a problemas sociales específicos. En última instancia, la cooperación social busca fomentar la solidaridad, la inclusión y la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

En el nuevo paradigma estatal, las organizaciones sociales han debido evolucionar en sus formas y métodos de acercamiento a las comunidades y poblaciones. En el caso de Medellín, el acercamiento de una entidad social a los diferentes barrios se convierte en una labor compleja. Primero, se le percibe como un agente externo y desconocido a sus pobladores, lo cual se puede considerar como una práctica y reacción normal, pero el clima de zozobra y desconfianza persiste. Dado esto, el acercamiento se realiza por medio de las Juntas de Acción Comunal, que son esos organismos barriales por excelencia; pero, el reto que se encuentra es la baja participación y apropiación de las comunidades por estos espacios, los cuales se encuentran en situaciones, en ocasiones, precarias. Esto elucida un problema de mayor envergadura, el deterioro del tejido social. Lo anterior desemboca en la imposibilidad de realizar y prestar a cabalidad la oferta cultural y educativa que estas organizaciones tienen el potencial de ofrecer.

Otro reto presente se ubica en la “tramitología” y burocracia que es necesaria pasar para acceder a convocatorias y recursos por parte del Estado para el fortalecimiento de las organizaciones sociales, inclusive para su constitución legal. El mayor bache se encuentra en los

conocimientos y recurso humano capacitado que deben contar las organizaciones para la formulación de un proyecto, la presentación de una convocatoria y acceso a plataformas estatales de licitación. Este conocimiento se encuentra vedado a las organizaciones comunitarias, y el Estado no ha mostrado interés en proveer este apoyo y recuso. O, si lo está, las organizaciones no saben cómo acceder a este, desembocando en un círculo vicioso.

Aunado a lo anterior, se puede argüir que el impacto en el bienestar social de las comunidades y poblaciones ha disminuido, no se ha logrado un desarrollo a escala humana. Los recursos que logran ingresar a las organizaciones sociales pueden ser insuficientes o ser administrados de forma ineficiente (por la poca capacidad de gestión de las organizaciones), lo que conduce a una merma en los programas, actividades y proyectos en pro de la comunidad.

#### **4.5 Una nueva forma de ver el mundo.**

En cuanto a los aprendizajes obtenidos, estos pueden ser analizados desde dos perspectivas. El primero se relaciona con el trato con los diversos líderes y personas de las comunidades en el territorio, así como la comprensión de las situaciones y dificultades a las que se enfrentan. El segundo punto, se centra exclusivamente en la mejora de los procesos de toma de decisiones al interior de la corporación.

Abordando el primer tema, es esencial comenzar con la percepción de Felipe Muñoz (Comunicación personal, 2023), funcionario de COAL, quien destaca que el aprendizaje principal se vincula con el acercamiento a los líderes comunales y sociales, fortaleciendo esos lazos y los procesos para lograrlo. Dentro de este aprendizaje se incluye una cuestión de trabajo y labor social, que se relaciona directamente con el “tercer sector”, las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), es decir, estar presentes donde la oferta estatal y el Estado no llegan, ya sea por desinterés o desconocimiento. La manifestación de esta labor se refleja en la opinión de un funcionario antiguo (2023) de COAL:

Bueno, lo más valioso que se puede rescatar ahí es entender que detrás de los conflictos y de las personas que integran las organizaciones al margen de la ley, hay personas con sueños

con talentos. Con muchas capacidades que lastimosamente esas energías han sido encaminadas hacia otros rumbos por falta de oportunidades de la misma sociedad del mismo gobierno. Y, que es posible hacerlo, y es que es posible recuperar a personas e incluso de metidas en la droga metidos en el sicariato, metidos en muchas cosas que se pueden rescatar. Eso es como un aprendizaje valioso que se debe tener en cuenta. (Comunicación personal, 2023)

Esta perspectiva refleja claramente el aprendizaje adquirido durante la experiencia. Se puede profundizar aún más si se aborda el ámbito político, ya que en cada contacto con líderes y comunidades se percibió el desdén hacia los funcionarios de elección popular y su falta de gestión e intervención en los territorios correspondientes. A pesar de esta visión peyorativa, siempre se notó una conciencia en cuanto a la importancia de visibilizar los problemas y situaciones ante estos funcionarios, considerándolos como un camino difícil pero directo para obtener respuestas; las cuestiones de efectividad de estas respuestas no corresponden al presente trabajo.

Por otro lado, en lo que respecta al segundo punto: la mejora de los procesos de toma de decisiones al interior de la corporación. El aprendizaje en esta área se puede considerar como beneficioso, pero aún con un amplio camino de mejora y progreso. Como lo señala Daniela Arias: “Hemos entendido que es importante realizar reuniones periódicas en las que podamos compartir nuestro progreso, hacia dónde nos dirigimos y cuáles son nuestras metas. Es crucial mapear todos los horizontes que tenemos como equipo para poder tenerlos en mente como prioridad”. (Comunicación personal. 2023)

Este punto de vista subraya la importancia de la organización, roles claros y definidos, así como responsabilidades asignadas a cada funcionario. Como se mencionó, la (re)organización de COAL representa una meta para mejorar los procesos de toma de decisiones en eficiencia y responsabilidad, dotando a la Corporación de un carácter más serio y confiable para los externos, reflejando una estructura interna sólida y bien establecida que permita cumplir el objetivo de contribuir a un desarrollo más humano.

## 5 Conclusiones y perspectivas.

Para concluir, se presentarán las perspectivas y conclusiones derivadas de la experiencia en COAL. Como se ha mencionado, la vivencia en esta corporación ha sido de una riqueza invaluable, pero también ha implicado desafíos significativos. Llegar a una Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL) con una larga trayectoria en la ciudad, pero que actualmente se encontraba en una situación de desorden interno y con escasa captación de recursos para su funcionamiento, es decir, en una situación de estancamiento, no fue en absoluto sencillo. A ello se sumó la coyuntura electoral que atravesaba la ciudad y el país, lo cual podría ser tanto beneficioso como perjudicial.

En este orden de ideas, los aprendizajes obtenidos de esta invaluable experiencia en COAL son: El primero, el trato y formas de relacionarse con los diversos líderes y personas de las comunidades en el territorio, así como la comprensión y manejo de las situaciones y dificultades a las que se enfrentan. El segundo, se centra en la elaboración y ejecución de un proyecto de mejora en los procesos de toma de decisiones al interior de la corporación, con el objetivo de captar recursos para el óptimo funcionamiento.

Ahora, es menester volver a denunciar que: Durante los recorridos por la ciudad, se evidenció la falta de inversión pública en ciertos temas y sectores. Asimismo, se encontraron Juntas de Acción Comunal desarticuladas y casi en la miseria, junto a un tejido social deteriorado, prácticamente fracturado en su totalidad, alcanzando niveles de indiferencia generalizada. La sensación de impotencia era casi tan grande como el deseo de ayudar y apoyar a las comunidades y poblaciones en sus territorios. La gran dificultad radicaba en una corporación que vivía de sus logros pasados, de su sombra.

Por otra parte, abordando el segundo aprendizaje, el proceso de (re)organización interna llevado a cabo por COAL ha sido fundamental para su supervivencia y eficacia operativa. Se ha demostrado que una estructura interna sólida es vital para alcanzar metas y enfrentar desafíos con seriedad y compromiso. En el contexto de la Corporación, esta (re)organización ha permitido ocupar el espacio dejado por el Estado y especializarse en áreas específicas, lo que ha resultado en una mejora significativa en la gestión y ejecución de proyectos. Además, se ha señalado que la falta

de esta reorganización habría llevado al cierre de la Corporación, debido a los costos de mantenimiento y la imposibilidad de cubrirlos con donaciones. Por lo tanto, el proceso de (re)organización no solo ha asegurado la continuidad de COAL, sino que también ha salvaguardado su labor social y su impacto en las comunidades.

En cuanto a las perspectivas, es imperativo abandonar momentáneamente el enfoque en COAL para ampliar las fronteras al denominado tercer sector, específicamente las ESALs en la ciudad. Durante la administración pasada (2019-2023), fue notable el abandono y los recortes presupuestarios en diversos territorios de la ciudad. Barrios centrales enfrentaban situaciones de hambre, pobreza y prostitución de menores completamente invisibilizadas, mientras que en los barrios periféricos la situación era aún más alarmante. El panorama para las ESAL no difería; las convocatorias para proyectos eran casi inexistentes por parte del sector público, al igual que los espacios para la socialización y visibilización de estos problemas en espacios públicos oficiales. Se puede afirmar que el apoyo a las ESAL era y sigue siendo, hasta que se demuestre lo contrario, nulo.

---

## Referencias

- Ricardo Agudelo Sedano. (2000). *Gestión Interna de las Organizaciones Comunitarias*. Ceja
- Francisco Aguilar (2002). *Tercer sector: Análisis, desafíos y competencias desde el trabajo social*.
- Casassas, David. (2006). Desarrollo como libertad: Entrevista con Amartya Sen. *Revista Cuadernos del Cendes*, 63(63), 123-137
- Corporación Paisa Joven. (2003). *Acercando al Mundo: Criterios y Estrategias para el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias*. Universidad de Antioquia.
- Arturo Escobar. (1998). *La invención del tercer mundo. Construcción y deconstrucción del desarrollo*. Norma.
- Mesa, A., & Parra, F. (1997). *Diagnóstico de las organizaciones comunitarias del oriente antioqueño (jurisdicción CORNARE)*. [Tesis pregrado, Universidad de Antioquia] Biblioteca Universidad de Antioquia, Colombia.
- Mauricio Rojas. (2012) *Progreso y Desarrollo: Un ensayo sobre las ideas clave de la modernidad*. Serie de ensayos de la biblioteca virtual de Mauricio Rojas.
- Usma, E., & Gañan, L. (2005). *Organizaciones comunitarias de Envigado en la construcción de la planeación participativa del municipio (proyecto de fortalecimiento a organizaciones comunitarias en el marco del sistema local de planeación 2004-2005)*. [Tesis pregrado, Universidad de Antioquia] Biblioteca Universidad de Antioquia, Colombia.
- Mario Vargas Llosa. (2011). *La civilización del espectáculo*. Alfaguara.
- Villada, A., Bolívar, M., & Muñeton, Lina. (1998). *Análisis de las dinámicas de las organizaciones comunitarias frente al fenómeno paramilitar en la zona nororiental de la ciudad de Medellín*. [Tesis pregrado, Universidad de Antioquia] Biblioteca Universidad de Antioquia, Colombia.
- Zepeda, J., & Hébert, D [APA] (2015). *Sistematización de experiencias: Una propuesta metodológica para el trabajo comunitario*. FLACSO.