

*Estudio de caso: Modelo de desarrollo integral  
de comunidades sostenibles de la Fundación  
Mario Santo Domingo en Villas de San Pablo, Barranquilla*

Elaborado por:  
Lina María Valencia Ocampo,  
estudiante de la Maestría en Responsabilidad Social  
y Sostenibilidad.

Dirigido por:  
Óscar Iván Pérez,  
docente-investigador Maestría en  
Responsabilidad Social y Sostenibilidad.

Se agradece, de manera especial, el acompañamiento  
de Ronald Silva Manjarrés, director Unidad Gestión  
del Conocimiento y de Anahel Hernández Valega,  
coordinadora Unidad Gestión del Conocimiento,  
por su apoyo en el proceso de sistematización del presente caso.



La Fundación Mario Santo Domingo, FMSD, es una organización sin ánimo de lucro que pertenece al grupo familiar empresarial colombiano Santo Domingo, con 55 años de operación en el territorio colombiano, especialmente en la Región Caribe. En la actualidad, la FMSD tiene la Dirección General en la ciudad de Bogotá, con seccionales en Barranquilla (Atlántico) y Cartagena (Bolívar) y en su estructura organizacional cuenta con un equipo de 170 colaboradores directos, quienes apoyan las unidades estratégicas, misionales y de soporte de la organización (FMSD, 2015).

Con base en su trayectoria en el sector de vivienda de interés social y prioritario, en 2009 la FMSD ha consolidado un modelo propio denominado “Desarrollo Integral de Comunidades Sostenibles – DINCS”, con el objetivo de lograr que los proyectos de vivienda trasciendan los temas inmobiliarios para alcanzar la construcción de comunidades sostenibles, mediante esquemas estructurados de participación, empoderamiento y de liderazgo proactivo.

En la actualidad, la FMSD lleva a cabo tres proyectos bajo este modelo en dos ciudades, un proyecto en Barranquilla y dos en Cartagena. El objetivo de este trabajo es presentar los resultados de una investigación de estudio de caso cualitativa realizada sobre el modelo de Desarrollo Integral de Comunidades Sostenibles, DINCS, caso “Villas de San Pablo en Barranquilla, Colombia”.

Villas de San Pablo, VSP, primer macroproyecto de vivienda nacional, focaliza sus esfuerzos en generar capital económico, social y ambiental, y crear comunidades autónomas y sostenibles. Lo anterior, a partir de combatir el déficit cuantitativo y cualitativo de vivienda en Colombia, problemática que registra más de 4 millones de hogares con problemas de vivienda (DANE, s.f.); déficit habitacional que para el área metropolitana de Barranquilla registró 41.179 hogares que carecen de vivienda, según el último censo realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. Así mismo, con el macroproyecto se busca mejorar el ritmo de construcción de vivienda formal que no satisface la demanda del crecimiento poblacional.

Con el enfoque de este macroproyecto se materializa el compromiso que la FMSD tiene con el país para fortalecer dinámicas de mercado hacia intervenciones público privadas integrales. El eje central del proyecto es crear condiciones de habitabilidad, para lo cual se promueven alianzas y convenios

interinstitucionales por medio de los cuales se contempla la infraestructura social en materia de seguridad, salud, educación, generación de ingresos, comercio, educación, tecnología, medio ambiente, culto, recreación, arte, deporte y el acompañamiento social a las familias con equipos especializados en manejo psicosocial, desde antes de su ingreso al proyecto.

Los anteriores, constituyen factores clave que pueden contribuir a la superación de la pobreza inter-generacional, fenómeno en el que nacer en un hogar pobre disminuye las posibilidades de salir de la pobreza (INE, 2008), situación que tiende a presentarse de manera repetitiva de generación en generación, lo que amplía las brechas de desigualdad y conduce a graves conflictos sociales y a aumentar las trampas de la pobreza.

El trabajo de investigación, ha seguido los lineamientos de la *Metodología para la elaboración de estudios de caso cualitativos en responsabilidad social*, diseñada en la Universidad Externado de Colombia, la cual es un conjunto de procedimientos cualitativos, sistemáticos y empíricos. Además, la *Metodología* plantea un proceso de investigación encadenado, acumulativo y progresivo (Ver Anexo 1) (Pérez, 2016).

Durante la etapa correspondiente a la documentación inicial, se consultaron fuentes primarias de la Fundación y fuentes secundarias de la Alcaldía Distrital de Barranquilla y de “Barranquilla cómo vamos”.

El desarrollo del trabajo de campo se llevó a cabo en la ciudad de Barranquilla con dos visitas, la primera entre el 21 y 22 de julio de 2015 y la segunda entre el 22 y 23 de octubre de 2015. En la agenda de las entrevistas realizadas estuvieron entidades gubernamentales del orden nacional, regional y local, partícipes de algunas de las alianzas formalizadas en el marco del proyecto VSP, como la Policía Nacional, el Departamento para la Prosperidad Social Seccional Atlántico, DPS, y varias secretarías y oficinas adscritas a la Alcaldía Distrital de Barranquilla, entre otros.

Con el objetivo de obtener testimonios de primera mano de los residentes de Villas de San Pablo, se realizaron recorridos aleatorios por el proyecto, varias entrevistas y una sesión grupal con líderes comunitarios. Se asistió a sesiones de capacitación dictadas a los residentes de VSP por parte del Sena y la Policía y a algunas visitas realizadas en las viviendas, como parte del proceso de Levantamiento de Línea Base, liderado por la Fundación con el apoyo de estudiantes de la Universidad Libre.

Para enriquecer la investigación se realizaron entrevistas a diferentes dependencias de la FMSD en Barranquilla y Bogotá. También asistimos a

varios foros relacionados con ciudades sostenibles y se sostuvieron reuniones con especialistas en urbanismo (Ver Anexos 3 y 4). De igual manera, para facilitar la comprensión de los principales hitos internos y externos del Programa y su impacto en los diferentes grupos de interés, en el informe final se construyó una línea de tiempo.

Una de las etapas transversales de la *Metodología* corresponde a la construcción de los marcos teóricos, es decir, a la lectura del modelo DINCS, según los autores en materia de responsabilidad social, intervenciones sociales e innovación social, que llevan a caracterizar el modelo como un negocio social.

En la etapa de análisis, la metodología sugiere la realización de una matriz DOFA a partir de un ejercicio de lluvia de ideas que combina la mirada de cada uno de los *stakeholders* y las problemáticas económicas, sociales y ambientales del programa de RSE en evaluación (Pérez, 2016). A partir del análisis DOFA se identificaron y priorizaron los factores de éxito y las oportunidades de mejora. La identificación cualitativa de impactos consistió en determinar los cambios producto de la implementación del modelo DINCS VSP, reconstruyendo las experiencias de los diferentes grupos de interés en y antes de VSP a la luz de las tres dimensiones de la sostenibilidad.

La estructura de este informe es la siguiente: la primera sección, contextualiza al lector de manera general sobre la evolución de los proyectos de la FMSD, su historia e inversiones sociales a nivel nacional; la normativa aplicable a VSP y el entorno social y económico de Barranquilla por ser esta la ciudad en la que se desarrolla VSP. El modelo DINCS es descrito con detalle en la segunda sección; en la tercera se realiza un análisis de VSP en relación con los resultados e impactos; además se propone un análisis del modelo a la luz de referentes teóricos. La cuarta parte del documento, presenta las lecciones del caso con la identificación de factores de éxito, oportunidades de mejora y de las recomendaciones que de estos hallazgos se derivan. El documento se cierra con algunas conclusiones.

I. LA FUNDACIÓN MARIO SANTO DOMINGO  
Y EL CONTEXTO NORMATIVO Y SOCIO ECONÓMICO  
DE VILLAS DE SAN PABLO

I. I. FUNDACIÓN MARIO SANTO DOMINGO:  
ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

La Fundación Mario Santo Domingo es una entidad privada, sin ánimo de lucro, cuyas actividades están orientadas por un Consejo de Administración integrado por representantes de la familia Santo Domingo y directivos de la FMSD. Durante sus 55 años de existencia, la Fundación ha tenido participación en diferentes tipos de intervenciones sociales; así, ha trabajado en materia de educación, generación de ingresos, salud, nutrición, vivienda, protección al medio ambiente, protección al patrimonio cultural y el arte, tanto a nivel regional como a nivel nacional; varias de estas intervenciones las ha llevado a cabo en el marco de alianzas con otras fundaciones y universidades, nacionales e internacionales, entidades de los sectores público y privado y organismos multilaterales; trabajando en pro del desarrollo social de Colombia. Todo lo anterior, acorde con su misión, responde al reto planteado por la FMSD de trabajar por un país más justo e incluyente, de tal manera que contribuya a mejorar la calidad de vida de las comunidades menos favorecidas.

La visión de la Fundación es

“convertirse en líder a nivel nacional en programas de fomento, mediante el desarrollo de acciones de apoyo en financiamiento y capacitación a nivel de la micro y la pequeña empresa en Colombia y como ejecutora de programas de Desarrollo Integral de Comunidades Sostenibles, logrando posicionarse en el ámbito internacional como realizadora de programas sociales ante las instituciones auspiciadoras de recursos” (Rendición Social Pública de Cuentas, 2012).

En 2008, con base en su experiencia en desarrollo de vivienda social, la FMSD inauguró Villas de San Pablo en Barranquilla, con un potencial de 18.871 soluciones de vivienda, y Ciudad Bicentenario, CB, en Cartagena, con un potencial de 65.138 soluciones de vivienda (MVCT, s.f.)<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> El presente estudio tiene por alcance únicamente Villas de San Pablo.

En aras de potencializar sus intervenciones en pro de la creación de comunidades organizadas y participativas, la FMSD realiza alianzas con instituciones universitarias de renombre a nivel nacional e internacional como el asesoramiento brindado por Centro de Urbanismo del Instituto Tecnológico de Massachusetts para la replicabilidad del Modelo, los aportes con herramientas para el levantamiento de la línea base de la Escuela de Negocios de la Universidad de Toronto – Rotman y los estudios sobre productos micro-financieros a la medida de la Universidad de Columbia (Ver Anexo n.º 4).

En 2010, la FMSD promovió la creación de la alianza “Primero lo Primero”, proyecto orientado a la atención de la primera infancia, beneficiando a la fecha a 13.200 niños. En 2014 y 2015 la Fundación realizó alianzas para replicar el uso del modelo DINCS en las diferentes regiones del país y con esto extender el impacto positivo en más proyectos en torno al reto de construir comunidades sostenibles (cfr. 2.5.1).

En la actualidad, en VSP se está llevando a cabo la construcción de un megacollegio doble, que atenderá 2.880 estudiantes. En este proyecto aúnan esfuerzos la FMSD con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, el Ministerio de Educación Nacional (cfr. 2.2).

## 1.2. MARCO REGULATORIO

Es importante tener presente el marco regulatorio que rige los macroproyectos de interés social nacional, MISN, dado que “Villas de San Pablo” es uno de ellos, igualmente en el Anexo 2 se relaciona otra normatividad aplicable.

### LEY 1469 DE 2011 Y DECRETO 1310 DE 2012

La definición de macro-proyectos la establece el Congreso de Colombia mediante la Ley 1469 de 2011, correspondiente a la adopción de medidas para impulsar la oferta de suelo urbanizable y otras disposiciones para promover el acceso a la vivienda; y, el Decreto 1310 de junio 14 de 2012, que modifica parcialmente la Ley mencionada. En su artículo primero, la Ley 1469 de 2011 define a los macro-proyectos como:

“El conjunto de decisiones administrativas y de actuaciones urbanísticas, definidas de común acuerdo entre el Gobierno Nacional y las administraciones municipales y distritales en el ámbito de sus respectivas competencias, para la ejecución de

operaciones urbanas integrales de impacto municipal, metropolitano o regional que garanticen la habilitación de suelo para la construcción de vivienda y otros usos asociados a la vivienda y la correspondiente infraestructura de soporte para el sistema vial, de transporte, de servicios públicos, espacios públicos y equipamientos colectivos” (Ley 1469, 2011).

La misma Ley establece como objetivo de los macro-proyectos de interés social nacional, MISN,

“atender de forma preferente el déficit de vivienda de la respectiva entidad territorial y establecer mecanismos para asegurar que los hogares de menores ingresos y la población vulnerable puedan acceder a las soluciones habitacionales que produzcan los macroproyectos” (Decreto 1310, 2012).

### 1.3. CONTEXTO SOCIOECONÓMICO DE BARRANQUILLA Y DE LAS FAMILIAS BENEFICIARIAS DE VSP

Barranquilla, capital del Departamento del Atlántico, es la cuarta ciudad del país en términos de población con 1.218.475 habitantes, según las proyecciones del Dane (s.f.). La ciudad limita por el este con el río Magdalena y por el norte con el mar Caribe, condiciones geográficas que convierten la ciudad en un puerto de relevancia para el país, que la hacen acreedora a la denominación de Distrito Especial, Industrial y Portuario. Así mismo, Barranquilla es el núcleo del Área Metropolitana, integrada también por los municipios de Galapa, Soledad, Malambo y Puerto Colombia (Galvis, 2011).

Según el censo realizado por el Dane en el 2005, la ciudad tiene una densidad de población de 7.458 habitantes por km<sup>2</sup>, sin embargo, en barrios como La Chinita, La Luz o en la localidad Metropolitana, Ciudadela 20 de Julio, las densidades corresponden a más de 25.000 personas por km<sup>2</sup>, lo que refleja una distribución heterogénea de la población en dicho territorio (Galvis, 2012).

La encuesta ciudadana de percepción “Barranquilla cómo vamos” (2015), revela que los índices de pobreza del Distrito de Barranquilla han tenido una tendencia decreciente durante los últimos años; las cifras al cierre de 2014, sitúan a la ciudad con un índice de pobreza de 25,5% y una tasa de desempleo de 7,86%, menor que el promedio de las 13 áreas metropolitanas de Colombia incluidas en la encuesta de ciudades cómo vamos. No obstan-

te, Barranquilla presenta una de las mayores tasas de informalidad laboral del país correspondiente al 53,8%. Este índice de informalidad resulta preocupante debido a que estas personas no se encuentran cobijadas por los servicios de seguridad social, tienen difícil acceso a recursos financieros para adquisición de vivienda, educación, consumo, etc.

Para el 2015, la población del Área Metropolitana de Barranquilla afronta un déficit cuantitativo de vivienda de 39.034 hogares y un déficit cualitativo de vivienda de 31.612 hogares (Dane, s.f.). Es decir, más de 70.000 familias carecen de vivienda digna en la ciudad, lo que supone una respuesta del Estado en pro de acelerar la oferta de vivienda para estas familias y trabajar en la generación de condiciones equitativas para la población más vulnerable de la ciudad y, de esta manera, contribuir a la reducción de los conflictos sociales, que situaron a los homicidios como la primera causa de mortalidad de personas entre 15 y 44 años en el año 2014 (“Barranquilla cómo vamos”, 2015).

Alineada con esta problemática, la Alcaldía ha implementado el Plan de Desarrollo Distrital, PDD, 2012-2015, “Barranquilla florece para todos”, cuyo objetivo general es “*cerrar la brecha social para que todos los habitantes se beneficien del crecimiento económico de la ciudad*” (Concejo Distrital de Barranquilla, 2012). Del mismo modo, el Plan de Desarrollo Distrital busca combatir la pobreza entendiéndola como un concepto multidimensional, ya que tiene en cuenta aspectos importantes para superarla como: educación, salud, deporte, recreación y vivienda digna, entre otros. En el caso específico de la vivienda, el PDD tiene como fin incrementar el acceso a la oferta regulada de suelo y vivienda digna, que será dirigida a los colectivos más vulnerables.

Es clave tener presente la cifra reportada sobre población en situación de desplazamiento forzado, que declara al Distrito de Barranquilla como ciudad receptora de personas víctimas del desplazamiento forzado, con 51.964 desplazados en 2009, cifra que corresponde a casi el 5% de la población de la ciudad.

Finalmente, la oferta de transporte público para movilizarse desde VSP al centro u otros barrios de Barranquilla, corresponde a las empresas de transporte Alianza Sodis-Transdiaz y Coolitoral, que cuentan con una ruta cuya frecuencia aproximada es de quince minutos y su recorrido dura alrededor de cincuenta minutos, dependiendo de la hora en que se haga.

## VILLAS DE SAN PABLO

En el marco de la Ley 1469 de 2011, el gobierno nacional, a partir de un proceso licitatorio para la construcción y entrega de viviendas gratuitas, adjudicó a la FMSD la construcción y entrega de 832 viviendas en la ciudad de Barranquilla<sup>16</sup> (MVCT, s.f.).

El proyecto Villas de San Pablo se encuentra situado en el km 4, vía al corregimiento Juan Mina, al suroccidente del casco urbano de Barranquilla.

GRÁFICO 3.  
UBICACIÓN VILLAS DE SAN PABLO



Fuente: Google Maps.

Con respecto a la atención en salud, esta se limita a la atención de urgencias, consulta de medicina general y programas específicos como, por ejemplo, diabetes, hipertensión, crecimiento y desarrollo, en el Punto de Atención en Salud Oportuna, PASO, de Juan Mina. Está proyectada la construcción de un PASO en VSP, para facilitar el acceso a los servicios de salud a las familias de VSP y evitar gastos dobles de transporte de desplazamiento, para sacar las citas y luego para asistir a ellas; dado que los centros de salud más cercanos se encuentran ubicados aproximadamente a diez km: Juan Mina, La Pradera y El Pueblito.

16 Resolución n.º 2353 del 18 de diciembre de 2008, modificada por Resolución No. 0362 del 13 de junio de 2012, correspondiente a un área bruta de adopción de 133,31 hectáreas.

También se debe tener presente que la mayor parte de la población en edad de trabajar que llega a VSP, posee niveles bajos de educación formal técnica y tecnológica o han adquirido sus conocimientos de manera empírica.

En materia de educación, VSP cuenta con un Centro de Desarrollo Infantil, CDI, para atención de la primera infancia, y dado que el megacolegio proyectado se encuentra en construcción, los niños y jóvenes escolarizados asisten a cinco colegios ubicados en Barranquilla. Tanto el CDI como los cupos en los colegios de Barranquilla fueron gestionados por el equipo de la Fundación.

Las familias beneficiarias de las viviendas gratuitas son relacionadas en listados de adjudicación del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, las cuales fueron previamente seleccionadas por el Departamento de la Prosperidad Social, DPS, y la desaparecida Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema, ANSPE, cumpliendo con los criterios estipulados en la Ley 1537 de 2012.

## 2. MODELO DE DESARROLLO INTEGRAL DE COMUNIDADES SOSTENIBLES, DINCS. “UNA AVENTURA DE INNOVACIÓN SOCIAL”

### 2.1 OBJETIVOS

En el marco del Tercer Foro Urbano Nacional realizado en Bogotá en octubre de 2015, el director de la FMSD, Juan Carlos Franco, definió el modelo DINCS como “una aventura de innovación social”, emprendida por la FMSD en 2009 con el fin de transformar las condiciones de vulnerabilidad, injusticia y pobreza de las familias de Barranquilla y Cartagena; en condiciones de prosperidad y construcción de paz.

El objetivo principal del modelo DINCS es fortalecer el capital social, económico y ambiental de la comunidad, factores clave en el desarrollo de las comunidades sostenibles, lo que les permite una visión holística de sus proyectos de vida, comunitarios y de sociedad. Para el modelo DINCS es imperativo el desarrollo paralelo de los aspectos urbanístico y de vivienda, los aspectos relacionados con la infraestructura social y el acompañamiento y el empoderamiento comunitario para que las comunidades logren su autogestión y entiendan que “El verdadero rol de la FMSD es ser un articulador y generador de estas dinámicas pero recae en la propia comunidad la res-

ponsabilidad de avanzar hacia el mejoramiento de sus condiciones de vida” (FMSD, 2014).

## 2.2. COMPONENTES

De acuerdo con lo expuesto por la FMSD en el Informe de Gestión 2009 – 2013, una adecuada implementación del modelo DINCS requiere la articulación de tres componentes, Desarrollo Inmobiliario, Infraestructura Social y Acompañamiento Comunitario, reflejados en el Gráfico 4 (FMSD, 2014).

En la unidad DINCS de VSP, la Fundación cuenta con 23 funcionarios, pertenecientes a las unidades de Gestión Comunitaria y Oferta y Demanda; apoyados en las unidades de Sueños y Oportunidades que lidera la parte urbanística y de vivienda, y la unidad de Proyectos Especiales.

GRÁFICO 4.  
COMPONENTES DEL MODELO DINCS



Fuente: Presentación del Modelo de Desarrollo Integral de Comunidades Sostenibles de la FMSD (2015)

### 2.2.1. DESARROLLO INMOBILIARIO

El primer componente es el desarrollo inmobiliario, urbanismo y vivienda cuyo objetivo es planear el diseño urbanístico y de las viviendas. Abarca también infraestructura vial, zonas verdes, zonas de cesión para equipamiento, espacios para la construcción de infraestructura social (cfr. Sección 2.2.2) y los proyectos especiales como el piloto para el uso de energía solar.

La Fundación ha construido en VSP casas unifamiliares de uno y dos pisos, y bloques multifamiliares. Ambos son comercializados en diferentes modalidades a saber: “Producto propio”, son aquellas cuyo suelo, licencia y comercialización están a cargo de la FMSD y su cierre financiero se logra con ahorros de las personas más los subsidios del gobierno. A esta modalidad corresponden las casas de un piso de la primera etapa de VSP y las casas de dos pisos.

Los apartamentos de los bloques multifamiliares construidos pertenecen al programa de viviendas gratuitas del gobierno nacional, en esta modalidad, la Fundación gerencia y cofinancia las fases de diseño, licenciamiento y construcción en articulación con las autoridades locales, de acuerdo con las directrices del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. Su asignación es a través de subsidios totales de vivienda llamados Subsidios de Vivienda Familiar en Especie, SVFE (cfr. Sección 2.3).

### 2.2.2. INFRAESTRUCTURA SOCIAL

La infraestructura social de VSP la constituyen los proyectos relacionados con la construcción, dotación y puesta en marcha de los equipamientos básicos, algunos de los cuales son el resultado del Plan de Desarrollo Local trabajado por la misma comunidad de VSP. Para el desarrollo de estos proyectos se debe contar con la participación de las entidades gubernamentales, el desarrollo de estudios técnicos y definición de costos. Dentro de la infraestructura social de VSP se encuentran: el primer centro de desarrollo infantil, CDI, inaugurado en octubre de 2014, con 600 cupos para niños del sector, en edades entre cero y cinco años. Este centro hace parte de la alianza “Primero lo Primero”, en la que conjugan esfuerzos la FMSD, la Fundación América Latina en Acción Solidarias, ALAS, la Fundación Pies Descalzos y aeioTU Fundación Carulla. El CDI cuenta con un equipo interdisciplinario de profesionales. “*Esta es una muestra del encuentro del sector público y privado para hacer de la educación y la nutrición infantil una prioridad nacional*”, dice Alejandro Santo Domingo, miembro del Consejo de Administración de FMSD (*El Espectador*, 2010).

En el diseño urbanístico de VSP está considerada la construcción de un segundo CDI, que ampliaría el cubrimiento a un mayor número de niños, en el que la Unidad de Proyectos Especiales de la FMSD gerenciará su construcción, su dotación será gestionada por la Fundación Carulla y su operación y mantenimiento estarán a cargo de la Secretaría de Acción Social de la Alcaldía Distrital de Barranquilla.

En VSP también fue construido un Centro de Atención Inmediata, CAI, blindado, el cual fue dotado por la Alcaldía de Barranquilla y la FMSD, con motocicletas y equipos de comunicación para el cuadrante de Policía de la zona y su operación y mantenimiento está en cabeza de la Policía Nacional; así mismo VSP cuenta con escenarios recreativos y deportivos, aulas para capacitación en la FMSD, un salón comunitario.

Como resultado de una alianza entre la FMSD, la Alcaldía Distrital de Barranquilla, el Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio, y el Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones, se construyó un Punto Vive Digital y también VSP cuenta con un Centro de Aprendizaje Tecnológico, CAT, construido con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, e IBM.

En VSP también opera una bloquera producto de una alianza entre la FMSD y Cemex, y un Centro de Materiales que contó con aportes de la FMSD y el Distrito de Barranquilla. Una nueva alianza para la construcción de una biblioteca en VSP contigua al CAI se gestó en 2015, con la aprobación de \$589 millones del Ministerio de Cultura, cuya operación y mantenimiento estarán a cargo de la Alcaldía Distrital de Barranquilla, y el 28 de septiembre de 2015 se formalizó el inicio del proceso de construcción del Punto de Atención en Salud Oportuna, PASO VSP, alianza en la que el diseño fue aportado por la FMSD, el lote por la Alcaldía y el Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio (Valencia, 2015a).

Igualmente, en junio de 2015, se inició la construcción del primer megacolegio doble del Caribe con inversión de la FMSD, el Ministerio de Educación, Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, la Gobernación del Atlántico y la Alcaldía Distrital de Barranquilla. La inversión asciende a 20.000 millones de pesos, y su gerencia está en manos de FINDETER, el cual proyecta iniciar las operaciones del megacolegio en 2017, con capacidad de atención de 2.880 niños de la zona. En la Imagen 2 tomada el 13 de junio de 2015, con ocasión del inicio oficial de las obras, figuran entre otras personas la exalcaldesa de Barranquilla, Elsa Noguera, el ministro de vivienda, ciudad y territorio, Luis Felipe Henao, y el director de la FMSD, Juan Carlos Franco. Gracias a la articulación con la Secretaría de Educación Distrital, actualmente 1.300 niños de VSP asisten a los colegios Carlos Meisel, La Salle, Pestalozzi, Coodeba y Santa Bernardita, ubicados en Barranquilla, y son transportados desde y hacia VSP en 28 rutas escolares contratadas por la Alcaldía, según Ian Carlos Pinedo, jefe de cobertura de la Secretaría de Educación del Distrito (Valencia, 2015b).

En VSP también está proyectada la construcción de un Centro de Integración Ciudadana, con aportes del Ministerio del Interior, la Alcaldía Distrital de Barranquilla y la FMSD. Como lo expresó el director regional de ONU Hábitat Latinoamérica, Elkin Velásquez, con ocasión del Foro “El modelo de ciudad: hacia la Bogotá que necesitamos”, uno de los factores

que incrementa el valor de la propiedad privada es el porcentaje de espacio público que se tenga, que aterrizándolo a VSP se traduce en uno de los esfuerzos de la FMSD por generar valor económico y mejorar condiciones de vida para las familias allí residentes (Valencia, 2015c).

FOTO 1.  
PRIMERA PIEDRA DEL PRIMER MEGACOLEGIO  
DOBLE DEL CARIBE EN VSP



Fuente: FMSD

### 2.2.3. ACOMPAÑAMIENTO COMUNITARIO

Finalmente, el tercer componente del Modelo DICNS es el fortalecimiento y el acompañamiento comunitario que se materializa con la llamada Ruta VAAS (Vinculación, Adaptación, Acompañamiento y Salida). Este componente permite el empoderamiento de las comunidades de base, preparándolas para su autogestión desde tres meses antes de la llegada al territorio DINCNS (cfr. Sección 2.5.2.).

El equipo de gestión comunitaria de la FMSD en VSP, apoya a la comunidad en la articulación con las respectivas secretarías de las alcaldías, las juntas de

acción comunal y los comités comunitarios. El equipo tiene dentro de sus tareas claves priorizar las inversiones en la infraestructura social y en los diferentes programas. Este Grupo y el Grupo de Gestión del Conocimiento Social, realizan tareas sincronizadas. El Grupo de Oferta y Demanda, identifica los requerimientos laborales de las empresas de Barranquilla y de las empresas cercanas, además de identificar la demanda de bienes y servicios en general para conectarla con las capacidades de la comunidad.

En VSP, la FMSD articula actividades con diferentes organismos para beneficio de los residentes, algunos de los cuales son ilustrados en la siguiente Tabla:

TABLA 5  
ACTIVIDADES OFRECIDAS A LOS RESIDENTES  
DE VILLAS DE SAN PABLO

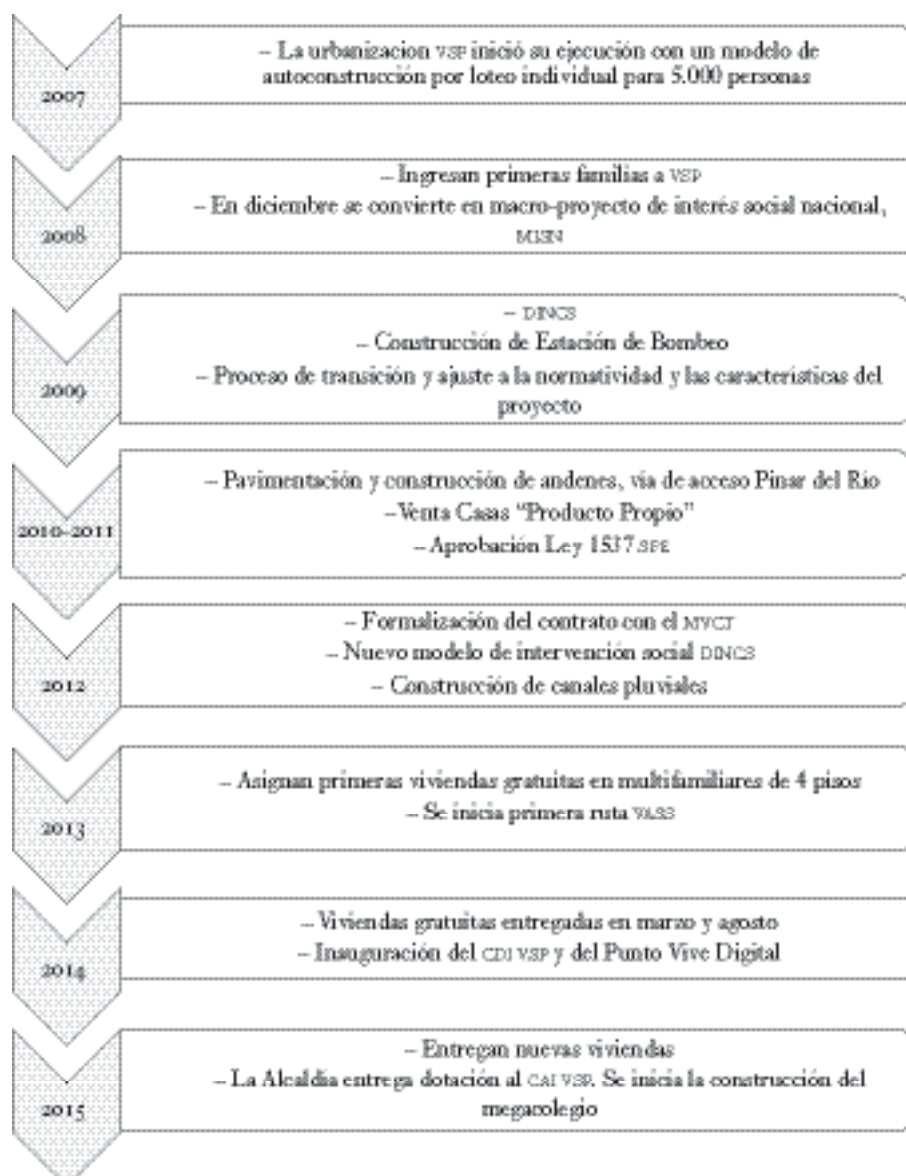
| FUNDACIÓN MARIO SANTO DOMINGO                        |   |
|--|---|
| ORGANIZACIÓN ALIADA                                  | PROYECTO/PROGRAMA/ACTIVIDADES                                     |
| Fuerza Aérea Colombiana                              | Piloto por un día   |
| Organización Internacional para las Migraciones, OIM | Servicios de salud amigable para adolescentes y jóvenes           |
| Profamilia   | Programas de salud sexual y reproductiva                          |
| Cine Colombia  | Boletas gratis para la población de VSP, incluido el transporte   |
| Fundación Batuta                                     | Música para la reconciliación y Batubebé                          |
| Parque Cultural del Caribe                           | Ingreso gratuito  |
| Museo de Arte de Barranquilla                        | Ingreso gratuito  |
| Universidad del Norte                                | Recorrido por el Bucéfalo e ingreso gratuito al Museo Mapuka      |
| Comfamiliar del Atlántico                            | Intervención de apoyo como medida de restablecimiento de derechos |

Fuente: Elaboración propia con base información de la FMSD

### 2.3. LÍNEA DE TIEMPO DE VILLAS DE SAN PABLO

Con la línea de tiempo correspondiente al Gráfico 5 se pretende mostrar al lector cuáles han sido los hitos históricos del proyecto VSP, durante el período comprendido entre los años 2007 y 2015.

GRÁFICO 5.  
LÍNEA DE TIEMPO VSP



Fuente: Elaboración propia con base en información de la FMSD

El proyecto inició su ejecución en 2007 con un modelo de autoconstrucción por loteo individual para 5.000 viviendas y, luego, en diciembre de 2008 se

convirtió en el primer macroproyecto de interés social nacional con 20.000 viviendas, como piloto de los mismos para Colombia.


Según las explicaciones de Anahel Hernández, coordinadora de la Unidad de Gestión del Conocimiento Social, la transformación del proyecto en MISN marca un hito en el mismo, dado que requiere de una nueva figura del gobierno nacional para brindar subsidios de vivienda, ajustes normativos para la asignación de los subsidios y ajustes a las características en materia de urbanismo, desarrollo territorial, gestión ambiental y construcción de viviendas, para cumplir con las exigencias establecidas por el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio; todo lo anterior requirió de aprobaciones a los ajustes planteados, en materia de desarrollo territorial y gestión ambiental, hasta llegar a la obtención de la licencia de urbanismo el 26 de julio de 2012. Debido a los ajustes y las aprobaciones mencionadas, se ocasionaron retrasos de hasta cinco años en la entrega de las viviendas a algunas familias (Valencia, 2015d).

Uno de estos casos es el de Janeth Lara, líder comunitaria, quien durante la primera visita a VSP en julio de 2015 compartió su historia en detalle, ya que inicialmente le fue adjudicado un subsidio de vivienda de diez millones de pesos y posterior a los ajustes de tipo normativo, su subsidio de vivienda presentaba restricciones para hacerse efectivo y gracias a la gestión de la FMSD, su subsidio fue convertido en subsidio familiar de vivienda en especie, SFVE, que cubren la totalidad del valor de la vivienda (Valencia, 2015e).

A diciembre de 2015 se han entregado 1.500 viviendas en VSP, 672 casas y 828 apartamentos. Las casas son de 1 y 2 pisos, ambas viviendas unifamiliares y los apartamentos están en bloques multifamiliares de 4 pisos, algunas características son detalladas en la Tabla 6.

TABLA 6  
TIPOS DE VIVIENDA

| FUNDACIÓN SANTO DOMINGO                             |                      |                   |   |
|---|----------------------|-------------------|---|
| CARACTERÍSTICAS                                     | ETAPA 1              | ETAPA 2           |   |
| Casas/Apartamentos<br>Construidos a Dic. de<br>2015 | 651 Casas            | 832 Apartamentos  | 468 Casas   |
| Área  | 39,32 m <sup>2</sup> | 44 m <sup>2</sup> | 43,98 m <sup>2</sup> , con posibilidad de ampliación a 65,96 m <sup>2</sup> unifamiliares |

| CARACTERÍSTICAS     | ETAPA 1  |   | ETAPA 2                    |  |
|---------------------|--|---|----------------------------|--|
| Tipo                | Unifamiliares  | Multifamiliares                                     | Unifamiliares              |  |
| Pisos               | 1  | 4   | 2                          |  |
| Manzanas            | De la 1 a la 27  | Súper manzanas 15 y 19                              | Súper manzanas 13, 14 y 16 |  |
| Energía eléctrica   | Pospago  | Prepago   | Prepago                    |  |
| Programa            | VIS  | VIP   | VIP                        |  |
| Subsidio            | Familiar   | SFVE  | Familiar                   |  |
| Valor               | 70 SMLV  | 70 SMLV - Subsidiados 100% por el gobierno nacional | 70 SMLV                    |  |
| Derechos especiales | 10 años en estrato 1 en todos los servicios públicos e impuesto predial            |   |                            |  |
| Ilustración         |  |   |                            |  |

Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por FMSD

Con el ingreso de las diez primeras familias a VSP en 2008, se evidenció la necesidad de nuevas alternativas para lograr el cierre financiero, ante las limitaciones de acceso a crédito hipotecario; problemática que aborda desde el inicio del proyecto la Unidad de Microfinanzas de la FMSD, articulando alianzas con entidades financieras para facilitar la compra de las viviendas.

#### 2.4. UNIDAD DE MICROFINANZAS – YO PROSPERO

En aras de entender la gestión de microfinanzas de la Fundación, se sostuvo una entrevista con su director, José Bedoya, para comprender su alcance como mecanismo de acceso financiero, que convierte en objetivo bancario a familias sin perfil crediticio, sin capacidad de pago, con altos perfiles de riesgo y sin garantías. Este enfoque de negocios sociales, orientado hacia poblaciones que tradicionalmente no han sido incluidos por las distintas entidades del sector, es inspirado por el trabajo que el Premio Nobel de la Paz Muhammad Yunus ha realizado con la fundación del Grameen Bank en Bangladesh.

Liney Peña, profesional de gestión de proyectos de la Unidad de Microfinanzas de la FMSD, explicó que este vehículo se integra a la estrategia de la Fundación de “*construir comunidades integrales, donde puedan desarrollarse de manera digna y con una mejor calidad de vida*”; además comentó que

“la estrategia propicia que los habitantes de los territorios DINCS tengan acceso a una oferta especial de servicios de crédito a la medida de las necesidades de compra de lotes y a préstamos que facilitan el cierre financiero para la adquisición de vivienda propia, agregado al microcrédito, que impulsa la demanda en las diversas líneas como: capital de trabajo, mejoramiento de vivienda, activos fijos y educación” (Valencia, 2015f).

El acceso a las soluciones de urbanismo y viviendas de VSP gira en torno a créditos otorgados por la UMF de la FMSD “Yo Prospero”, que ha gestionado alianzas con Bancoldex y la ONG microfinanciera Kiva, para permitir a los compradores, junto con los subsidios del Estado, completar la cuota inicial para la adquisición de las viviendas. Estos instrumentos aplican únicamente para las viviendas del tipo “Producto Propio” que son vendidas directamente por la FMSD. En algunos casos en los que las familias no cuentan con el dinero suficiente para la cuota inicial, vía perfilamiento de crédito la FMSD conecta las familias con bancos tradicionales para tramitar el crédito hipotecario correspondiente al saldo de la vivienda.

Según la documentación entregada por la Unidad de Microfinanzas de la FMSD, la línea para acceso a vivienda representa el 60% de los préstamos realizados entre 2009 y 2015 a familias de VSP. Le siguen las líneas de capital de trabajo y mejoramiento de vivienda. La distribución de los 620 desembolsos realizados a los habitantes de VSP en el mismo período según su actividad económica, reflejan que los empleados y los microempresarios de orden comercial son los dos grupos de mayor relevancia para la UMF (Valencia, 2016).

A diferencia de otras entidades de microcrédito, fue posible constatar que la UMF de la Fundación incluye en el sistema financiero a adultos mayores entre 61 y 83 años, que por su edad suelen estar excluidos de los servicios crediticios que prestan otras organizaciones del sector. En el caso de VSP estos desembolsos corresponden al 8,2% del total de los realizados para los residentes de VSP.

## 2.5. BENEFICIARIOS

Juan Carlos Franco Villegas, director de la FMSD, estructuró el modelo DINCS con el propósito de promover dinámicas sociales de crecimiento de las comunidades vulnerables, así como el desarrollo paisajístico y la valorización del terreno.

Algunos de los beneficiarios de VSP son familias vulnerables de la ciudad de Barranquilla o a las víctimas de la violencia, que viven en condiciones de desplazamiento forzado, hacinamiento, riesgo o pobreza extrema y que hacen parte de las familias inscritas en la Red de Protección Social para la Superación de la Pobreza Extrema – Unidos, a quienes les han sido otorgadas viviendas gratis. Otro segmento de familias que habitan en VSP, poseen capacidad de ahorro mediante la cual adquirieron lotes o casas.

La población de VSP con empleo se desempeña como trabajadores del servicio doméstico, taxistas, cargadores de productos en camiones (coteros), ayudantes de la construcción, vigilantes, entre otros; y los microempresarios realizan ventas por catálogos, comercio al por menor en pequeñas tiendas de artículos de la canasta familiar, misceláneas y distribución de mercancía al detal.

Según las cifras proporcionadas por la Unidad de Gestión del Conocimiento Social con corte a diciembre de 2015, en el territorio VSP residen 1.305 familias cuya composición demográfica se encuentra distribuida de la siguiente manera: 10% de los habitantes están en la primera infancia, 32% en edad escolar, 52% son adultos y 7% adultos mayores; lo que nos muestra que más de la mitad de la población se encuentra en edad económicamente activa.

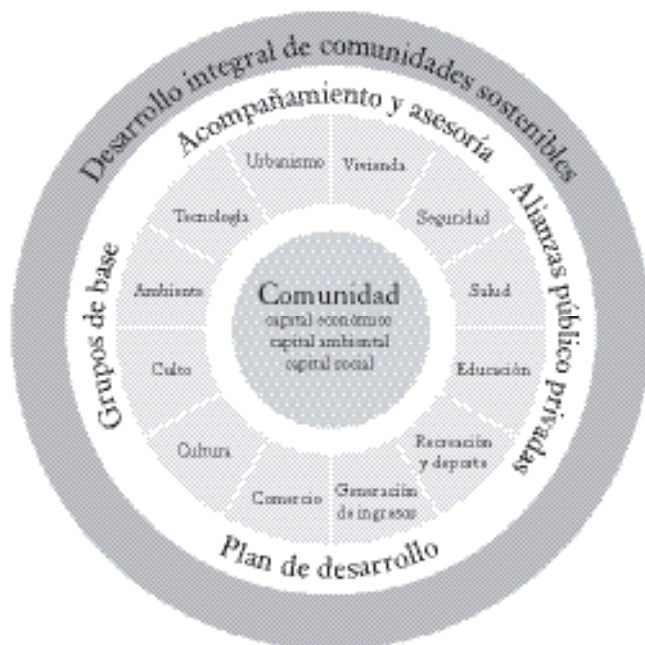
## 2.6. CINCO MOTORES PARA CONSTRUIR UN FUTURO DIFERENTE

A lo largo de este capítulo se explica el modelo DINCS, diseñado por la FMSD, apalancado en cinco motores para soñar en grande, como los describe su director, Juan Carlos Franco: alianzas público privadas, APP, el acompañamiento de las familias a lo largo del proceso con la Ruta VAAS (Vinculación, Adaptación, Acompañamiento y Salida), la balanza comercial, el fondo social y el arrendamiento con opción de compra, ACOC (Valencia, 2015g).

La FMSD busca promover un modelo de desarrollo integral a partir de la canalización y articulación de oferta pública y privada en relación con los 12 elementos del modelo, ilustrados en el Gráfico 6. Dichos elementos constituyen las líneas de acción de la FMSD en VSP que inician con el trabajo urbanístico y de planeación del proyecto, el diseño de viviendas e implementación de la tecnología asociada, como es el caso del piloto para uso de paneles solares, a cargo del Área de Sueños y Oportunidades (Valencia, 2015h); continúa con intervenciones relacionadas con seguridad, salud, educación, recreación y deportes, y cultura, cuidado del medio ambiente; muchas de ellas hoy lideradas por diferentes comités comunitarios.

Otros aspectos integrados al modelo lo constituyen la generación de ingresos y comercio, que la FMSD trabaja bajo el esquema de balanza comercial en la que se evidencia la participación activa de la empresa privada (cfr. Sección 3.5.3).

GRÁFICO 6.  
MODELO DE DESARROLLO INTEGRAL DE COMUNIDADES  
SOSTENIBLES, DINCS



Fuente: Desarrollo Integral de Comunidades Sostenibles, Fundación Mario Santo Domingo (2015) disponible en <http://www.fmsd.org.co/Villas-San-Pablo>

Lo anterior significa que la Fundación promueve el desarrollo de comunidades más allá de una solución habitacional, cuyos elementos constitutivos consideran aspectos del ser, proyectos de vida familiares, personales y comunitarios, normas de convivencia, creación y fortalecimiento de organizaciones de base, liderazgo y empoderamiento de las comunidades; también incluye temas como culto, tecnología, medio ambiente, oferta de microfinanzas, formación para el emprendimiento y crecimiento de negocios; todo lo anterior se hace con la participación de diferentes actores de los sectores público, privado y ONG.

En entrevista con Oblenys Díaz, jefe de la Secretaría de Hábitat, ella reconoce el modelo DINCS como un proceso transicional clave y destaca que “*Desde la Alcaldía hemos querido acoger el modelo social de la FMSD*” (Valencia, 2015i).

#### 2.6.1. ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS: “ARTICULAMOS, NO OPERAMOS”

En la recolección de información basada en revisión documental y trabajo de campo, se evidenció que la FMSD promueve el trabajo en alianza y la cultura colaborativa con actores de los diferentes sectores en pro de cerrar brechas sociales y reconoce en ellos vehículos para lograr impactos reales en las diferentes comunidades donde realiza intervenciones; Ronald David Silva, lo resume así: “*Somos un medio, no somos el fin; articulamos, no operamos*” (Valencia, 2015j).

Un ejemplo de la articulación interinstitucional que realiza la Fundación son las Ferias Sociales para el Bienestar Barranquillero, BiBa, lideradas por la Alcaldía Distrital de Barranquilla y que, bajo la articulación del Equipo de Gestión Social de la Fundación, ofrecen servicios sociales tales como: salud, programas para el adulto mayor, para la juventud, programa de equidad de género, atención a desplazados, entre otros.

En enero de 2014, la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema, ANSPE, y la Fundación firmaron un convenio con el objeto de potenciar el impacto de otros proyectos de vivienda a gran escala que se están desarrollando en el país, mediante la implementación de la estrategia de intervención integral y la construcción de comunidades sostenibles del modelo DINCS. La suscripción del convenio se sustenta en el reconocimiento que la ANSPE hace al Modelo DINCS como:

una serie de “instrumentos valiosos para la superación de la pobreza extrema en el país, al promover entre otros, la generación de ingresos de las familias más vulnerables, el fortalecimiento de las instancias de decisión comunitarias, la oferta (e infraestructura) de servicios sociales básicos, y la cohesión social en las comunidades intervenidas” (FMSD, ANSPE, 2014).

En junio de 2015 se formalizó un acuerdo con la Federación Nacional de Departamentos para replicar el modelo DINCS en las diferentes regiones del país, en el marco del cual se aunarán esfuerzos para socializar el modelo e implementarlo en aquellos sitios donde se tengan proyectos de vivienda que apliquen según lo establecido en el mismo.

“La firma del convenio se convierte en una herramienta fundamental para promover la construcción de espacios equitativos, prósperos y que velen por el desarrollo de las comunidades más vulnerables. La paz se construye desde los territorios con acciones sociales y concretas”,

afirma Juan Carlos Franco, director general de la FMSD (Federación Nacional de Departamentos, 2015).

Es de resaltar que en ambos convenios de replicabilidad del modelo, la FMSD mantiene los derechos de propiedad intelectual sin obtener ningún lucro a partir del mismo. Las actividades de articulación de la FMSD permiten la inclusión social de las comunidades más vulnerables y su acceso real y oportuno a la oferta de servicios del Estado. Es así como FMSD trabaja en asocio con múltiples actores del sector público en diferentes planes de alto impacto positivo para mejorar las condiciones de vida de las familias de escasos recursos, como se relacionan en el siguiente cuadro:

TABLA 7  
ALGUNOS ALIADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN DESARROLLO.  
INICIATIVAS SOCIALES EN VSP

| ALIADOS PÚBLICOS                            | PROYECTO/PROGRAMA/ACTIVIDAD  |
|---|--|
| Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio | Macro proyecto de vivienda   |
| Ministerio de Educación Nacional            | Mega colegio   |
| Ministerio del Interior                     | Centro de Integración Ciudadana, Casa de la Justicia   |
| Ministerio de Cultura                       | Biblioteca y talleres para fortalecimiento del tejido social. “Comunidad es: Arte, Biblioteca y Cultura” |

| ALIADOS PÚBLICOS   | PROYECTO/PROGRAMA/ACTIVIDAD  |
|--|--|
| Ministerio de Trabajo  | Centro de oportunidades  |
| Ministerio TIC   | Punto Vive Digital   |
| Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible               | Convenio con Ministerio de Vivienda para eco tecnologías   |
| Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena                       | Capacitación y certificación de conocimiento   |
| Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF             | Centros de desarrollo infantil   |
| Policía Nacional   | CAI, Cuadrantes, Subestación VSP   |
| Departamento para la Prosperidad Social, DPS                 | Acompañamiento social  |
| Agencia para la Superación de la Pobreza Extrema, ANSPE      | Listados de familias inscritas en la Red de Protección Social para la Superación de la Pobreza Extrema - Unidos, base para la adjudicación de las viviendas gratis |
| Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas | Atención psicosocial a las víctimas del conflicto armado   |
| Profamilia   | Prevención de derechos sexuales y reproductivos  |
| F'indeter  | Supervisor del macro proyecto de vivienda  |
| Bancoldex  | Fondos para el cierre financiero   |
| Confederación Nacional de Departamentos                      | Réplica del Modelo DINCS a nivel nacional  |
| Gobernación del Atlántico                                    | Aportes al mega colegio  |
| Alcaldía Distrital de Barranquilla                           | Ferías del Bienestar Barranquillero, BiBa  |
| Secretaría del Hábitat                                       | Direccionan las políticas habitacionales en el territorio  |
| Secretaría de Educación                                      | Cupos en los colegios, transporte para los niños, oferta educativa para adultos mayores y población en situación de discapacidad                                   |
| Secretaría de Salud  | Puntos de Atención en Salud Oportuna, PASO, Casa de la Salud, Caracterización de la población VSP, Programas de Prevención y Promoción                             |
| Secretaría del Medio Ambiente                                | Limpieza del canal - Foro Hídrico  |
| Fondo de Seguridad y Vigilancia                              | CAI y su equipamiento, cuadrantes, articulan oferta para minimizar factores de riesgos, alarmas comunitarias   |

Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por FMSD

La Fundación también tiene relaciones cercanas con la academia, en aras de fortalecer las capacidades del modelo, vía investigaciones aplicadas, realizadas por equipos doctorales y de maestrías de universidades como Harvard, Yale, Rotman, por ejemplo. Ver Anexo 5 Alianzas con universidades y ONG.

Una muestra de estas relaciones es el convenio con el Instituto Tecnológico de Massachusetts, MIT; que permite a sus estudiantes acceder al modelo DINCS y sus bases de datos con el objetivo de recibir retroalimentación para implementar ajustes al mismo, y a su vez el MIT puede exportar el conocimiento y replicar la experiencia en otros lugares del mundo que presenten problemáticas similares.

Las alianzas con la empresa privada se ven reflejadas en diferentes convenios, muchos de ellos con empresas que operan en el sector, como la Zona Franca Las Cayenas, que encuentran en la “balanza comercial” una relación ganadora tanto para las empresas como para los residentes de VSP, ya que incentiva la inclusión laboral y propicia altos impactos sociales en el desarrollo de la comunidad VSP y barranquillera en general.

#### 2.6.2. RUTA DE VINCULACIÓN, ADAPTACIÓN, ACOMPAÑAMIENTO Y SALIDA, VAAS

La ruta de Vinculación, Adaptación, Acompañamiento y Salida, VAAS, constituye la columna vertebral del fortalecimiento y el acompañamiento comunitario del modelo DINCS y consta de cuatro etapas: la etapa de vinculación, previa a la mudanza de las familias beneficiadas con una duración de dos meses y medio; la etapa de adaptación de las familias que empiezan a residir en el territorio DINCS, la cual tiene lugar durante el primer año; la etapa de acompañamiento, en la que se definen los programas y proyectos sociales propuestos por la comunidad y cuya duración se estima entre tres y cinco años; y finalmente, la etapa de salida, en la que se da el proceso de transición para el retiro de la FMSD del territorio DINCS, una vez que ha desarrollado las capacidades de la comunidad para que sea autosostenible, principal objetivo del modelo.

Según información proporcionada por Anahel Hernández, con corte a diciembre 31 de 2015, en VSP un total de 1.305 familias han iniciado la Ruta VAAS que utiliza la metodología de talleres participativos con grupos de 25 a 35 personas en cada taller, quienes son seleccionadas según el orden de asignación de las viviendas, los cuales son dictados en convenio con el Sena.

En primera instancia, la etapa de vinculación se ocupa de la atención a las familias, previo a la entrega formal de las viviendas, esta etapa parte de la identificación y convocatoria a los talleres, posteriormente se lleva a cabo

el conocimiento del equipamiento del proyecto, es decir, el conocimiento de la infraestructura social disponible en VSP.

Durante la etapa de vinculación, también se dictan diferentes talleres relacionados con el proyecto de vida y la sana convivencia, hasta aspectos legales y técnicos del uso de la vivienda. Algunos talleres están orientados a lograr el adecuado uso de los servicios públicos, debido a que muchas familias en sus entornos anteriores carecían de los mismos de manera formal. Es el caso de la empresa de energía Electricaribe que durante esta etapa participa con conferencias para explicar la importancia del uso racional de los recursos, el sistema de facturación y recarga, este último para el caso de las viviendas que cuentan con energía prepago (Valencia, 2015d).

Es importante destacar el hecho de que a pesar de no estar viviendo en VSP, durante esta etapa, los beneficiados realizan varios viajes semanales para asistir a los talleres programados y algunos lo hacen con sus hijos y demás familiares, aun cuando el transporte corre por su cuenta. Esto muestra que la labor de la FMSD hace atractivo el proceso para las familias. Desde estos ejercicios iniciales ellos empiezan a conocerse entre sí, y a los funcionarios de la FMSD, siempre presentes en desarrollo de las actividades, empiezan a identificar líderes potenciales que podrían hacer parte de los comités comunitarios en las siguientes etapas de la ruta.

Las experiencias vividas con diferentes grupos de familias han variado por los tiempos dedicados a esta etapa; al respecto, Anahel Hernández comenta:

“Aquellos grupos que han permanecido en la etapa de vinculación el tiempo estipulado en el modelo, denotan mejor asimilación del entorno para reconocer su territorio, mayor compromiso y entendimiento de sus posibles aportes en esta nueva experiencia de vida en VSP” (Valencia, 2015a).

La segunda etapa de la ruta VAAS, la adaptación, focaliza su trabajo en la comunidad durante un año para trabajar en la apropiación del modelo DINCS. El trabajo inicial de esta etapa gira en torno al conocimiento y construcción de la comunidad ideal, reconocimiento del plan de acción comunitario y desarrollo del concepto de comunidad integral y sostenible.

En esta etapa la FMSD relaciona a las familias residentes en VSP entre sí con el objetivo de que se conozcan y generen relaciones de confianza, también se articulan las familias con otros actores en el territorio para fortalecer las redes y trabajar la estrategia de acceso al desarrollo integral; se identifican y

forman los líderes comunitarios vía la escuela de liderazgo y se lleva a cabo la elección y conformación de las organizaciones de base.

De esta etapa de la ruta han surgido los ocho comités comunitarios con que cuenta VSP y cuyo trabajo se realiza en temas de seguridad, salud, recreación, educación, cultura, generación de ingresos, deporte y protección del medio ambiente. Los líderes comunitarios que participan en los comités son ampliamente conocidos, tanto al interior de VSP como por las entidades que interactúan con ellos, entidades que a su vez reconocen en ellos personas empoderadas y con quienes pueden resolver directa y ágilmente situaciones relacionadas con VSP, sin necesidad de intervención por parte de la FMSD. Como lo reveló Ian Carlos Pinedo, jefe de cobertura de la Secretaría de Educación del Distrito, refiriéndose a su relación cercana con María Eugenia Navarro, líder del Comité de Educación: “*Ya no hablo con Mariam (directora de VSP), hablo directamente con María Eugenia, la líder comunitaria*”. Este testimonio evidencia que el empoderamiento de los líderes de VSP es tal que el modelo ha permeado, de manera exitosa, la autogestión de las comunidades, sustituyendo la labor de la FMSD (Valencia, 2015b).

Sobre el cambio de actitud ante la invitación de la FMSD a ser parte de los comités, Marcela Teherán, habitante de VSP, dice:

“Es muy satisfactorio ver que también me coloqué la camiseta para ayudar a la gente, yo le tenía apatía al tema, hasta que Jennifer me llamó. El programa “*Transfórmate Tú Mujer*” de la Oficina de la Mujer de Gobernación del Atlántico, la unidad de microfinanzas “*Yo Prospero*” de la FMSD y de la Universidad del Norte nos ha ayudado a fortalecer las capacidades del ser, saber y hacer” (Valencia, 2015k).

Es de rescatar el hecho de que el empoderamiento y la generación de conciencia también se han extendido a la población juvenil, que en el caso específico del Comité de Salud, ha conformado su propio subcomité con 25 jóvenes, quienes promueven el programa “*Servicios Amigables de Salud para Jóvenes*”. En desarrollo de este programa se imparten talleres a otros jóvenes en los colegios sobre prevención de embarazos en adolescentes y enfermedades de transmisión sexual (Valencia, 2015k).

Un hecho sobresaliente en torno al funcionamiento comunitario en VSP es que sus comités hacen extensivos varios de sus programas o actividades a las comunidades vecinas de la urbanización Pinar del Río, La Pradera y de Juan Mina, con lo cual se evidencia que están integrados con las poblaciones aledañas y que está ausente la tendencia de segregación o de confrontación;

así pues, los servicios prestados en la casa de la salud de VSP, los torneos deportivos de ajedrez y fútbol, los concursos como “VSP tiene talento”, las comparsas y el reinado en época de carnaval, incluyen a las mencionadas comunidades, gestos de aceptación, convivencia y construcción de paz.

La unión armoniosa de la comunidad de VSP, en comparación con lo que ocurre en otros proyectos de vivienda prioritaria en la ciudad, es descrita por Durley Barrios, jefe del Fondo de Seguridad y Vigilancia del Distrito de Barranquilla, así:

“VSP es el paraíso de lo que queremos hacer, tener una comunidad dispuesta, organizada, comprometida, con líderes. La gente sabe de la importancia de su papel en materia de seguridad (...), por la experiencia la diferencia entre VSP y otras comunidades al momento de realizar las intervenciones del Fondo, en la primera logramos realizar acciones inmediatas que en las otras comunidades pueden tomarnos hasta un año y medio, por ejemplo en Gardenias ha sido necesario casi replicar una figura de alcalde local y nos llaman para todo, mientras que en VSP nos contactan solo para temas puntuales” (Valencia, 2015l).

La Foto 2 muestra a Tibisay Sánchez, líder comunitaria proveniente del Socorro, Santander, quien pertenece al Comité de Medio Ambiente; Tibisay ha sobresalido por su labor constante en la promoción de diferentes iniciativas para la protección del medio ambiente y el apoyo a los demás comités. Consciente de la labor temporal de la FMSD, Tibisay dice: “*Este modelo de educarnos me gusta, ellos se tienen que ir pero aquí nos quedamos trabajando porque somos gente con perrenque*” (Valencia, 2015m).

FOTO 2.  
LÍDER COMUNITARIA



Fuente: Video de FMSD

La tercera etapa de la ruta VAAS se ocupa del acompañamiento a las organizaciones de base y la Junta de Acción Comunal y puede durar entre 3 y 5 años. El primer grupo que empezó la ruta en octubre de 2013 se encuentra en esta etapa, período que trabaja la ejecución del plan de desarrollo local alineado con el Plan de Acción Distrital y con las necesidades del territorio DINCS. Las actividades de esta etapa se centran en el fortalecimiento de la Junta de Acción Comunal y las organizaciones de base, en materia de funcionamiento, regulación, política pública y alcance, emprendimiento comunal solidario, y el diseño, formulación y ejecución de proyectos comunitarios. También se realiza la medición y evaluación de los resultados mediante encuestas para hacer comparaciones frente a la línea base y generar recomendaciones sobre la implementación de la ruta, y se realiza la medición de impacto de la intervención realizada, en VSP aún no se han realizado estas mediciones.

Para finalizar, en la cuarta etapa de la Ruta se establecerán acuerdos entre la FMSD, la comunidad, los aliados públicos y privados, con miras a asegurar el seguimiento a los planes de salida del territorio. Acorde con la documentación, el retiro se realizará de manera simbólica con la entrega del territorio DINCS a los líderes comunitarios en condiciones de sostenibilidad, incluyendo la presentación a la comunidad del plan de transición para la salida de la FMSD. Dado que el primer grupo de familias se encuentra en la etapa de acompañamiento, a la fecha no se ha realizado esta fase de la Ruta VAAS en VSP.

### 2.6.3. BALANZA COMERCIAL: UN DESAFÍO

Teniendo presente el objetivo del modelo DINCS de lograr la sostenibilidad de las comunidades, el Equipo de Oferta y Demanda trabaja en tres direcciones: primero, conectar la oferta de empleabilidad de la ciudad de Barranquilla y del corregimiento de Juan Mina con la población de VSP; segundo, ser puente entre las oportunidades comerciales existentes con las capacidades de las familias residentes en VSP; y tercero, fortalecer las capacidades de la comunidad vía procesos formativos con el Sena para mejorar la oferta de mano de obra del territorio DINCS. Esto permite oxigenar la economía interna de VSP con capital procedente del centro urbano con el que se establecen relaciones comerciales y laborales.

Jenny Reyes, coordinadora de oferta y demanda social de la FMSD, explica que el proceso seguido por la Fundación para trabajar este aspecto del

modelo se basa en un diagnóstico situacional que se mueve, tanto a nivel interno como externo. A nivel interno el programa identifica las capacidades potenciales de la comunidad, la infraestructura existente para la maquila o la producción de bienes, y los perfiles ocupacionales. A nivel externo el programa identifica los sectores donde existen oportunidades comerciales para venta de bienes, tipos de alianzas posibles con organizaciones del sector público o privado y los aliados potenciales, y las posiciones laborales con mayor demanda de empleabilidad.

Con base en el diagnóstico, la FMSD determina hacia dónde priorizar la formación para el emprendimiento y el fortalecimiento de los negocios o microempresas existentes; este fortalecimiento puede lograrse con apoyo de la unidad de microfinanzas de la Fundación, Yo Prospero. Según las estadísticas de la FMSD, en 2014 fueron caracterizadas 760 personas residentes, quienes se encontraban interesadas en participar en el programa de generación de empleo y a cierre de diciembre de 2015, se habían inscrito 592 personas más (Valencia, 2015n).

Dentro de las compañías que han participado y contratado personal de VSP se encuentran Ecolimpia, Brotco, Triple A, aeioTU Fundación Carulla, Consorcio Bocas de Cenizas, Eficiacia y Electricaribe. La mayoría de las empresas operan dentro de VSP. A diciembre de 2014, las cifras VSP mostraban 779 oportunidades de empleo identificadas, logrando la vinculación laboral de 152 personas, es decir, un logró equivalente al 19% de las ofertas gestionadas. Y de los 354 cupos de formación para el trabajo, el 72% fueron aprovechados por miembros de la comunidad allí residente (Valencia, 2015n).

Margela Chiquillo, desplazada de Apartadó, Antioquia, y habitante de VSP, quien hoy es funcionaria del Centro de Desarrollo Infantil VSP, cuenta que logró el cargo de asistente administrativa por medio de su participación en el Programa de Generación de Ingresos de la Fundación. De acuerdo con Margela:

“Me enseñaron a preparar mi hoja de vida, a presentar entrevistas y también recibí capacitación para enfrentar dificultades en la búsqueda de oportunidades laborales. Me postulé varias veces a diferentes puestos, hoy me ahorro el transporte, puedo ir a almorzar a la casa y estoy con mi hijo menor” (Valencia, 2015o).

Otro ejemplo de la labor de generación de ingresos lo constituye CEMSA, empresa de confecciones constituida por seis mujeres emprendedoras de

VSP. Sus integrantes han recibido capacitación por parte del Sena sobre confección y por parte de la Universidad Libre sobre asociaciones empresariales; actualmente se encuentran en la consecución de máquinas planas para lograr su objetivo de confeccionar uniformes requeridos por empresas de la Zona Franca Las Cayenas, ubicada en Juan Mina, con las que ya han entablado contacto comercial (Valencia, 2015m).

#### 2.6.4. FONDO SOCIAL

La FMSD define el Fondo Social como “la sumatoria de márgenes obtenidos que son destinados a una bolsa de recursos los cuales son utilizados para suplir las necesidades de infraestructura social y acompañamiento comunitario en un territorio” (Franco, 2015). El Fondo optimiza los recursos y obtiene márgenes de ganancias en el negocio y destina los excedentes a apoyar la financiación de la infraestructura social y a fortalecer los programas y los proyectos de la comunidad (FMSD, 2014).

Es así como la operación y el equipo del proyecto de VSP son autofinanciados, a partir de los márgenes obtenidos de diferentes tipos de productos inmobiliarios y comerciales, como la venta de lotes brutos o urbanizados, la venta de casas, el alquiler de locales, el rendimiento de inversiones y negocios adyacentes, y otros tipos de actividades que generen excedentes, para ser reinvertidos.

Ejemplo de este tipo de actividades son las ganancias que obtendrá la FMSD por la venta de terrenos de uso múltiple en VSP, que adicionalmente ayudarán a la consolidación del territorio DINCS con una mayor oferta de comercio dentro del mismo. Otro ejemplo lo constituye la central de materiales, construida durante la primera etapa de VSP, en la que se vendían materiales de construcción a precios asequibles para la comunidad propietaria de lotes; posteriormente ante el cambio de la normatividad relacionada con la autoconstrucción, la Fundación optimizó su esquema de venta de materiales a un servicio sin manejo de inventarios y el local fue alquilado a contratistas, generando ganancias adicionales para ser llevadas al Fondo Social (Valencia, 2015d). Lo anterior muestra que la FMSD, como entidad sin ánimo de lucro, apalanca financieramente tanto las intervenciones sociales que realiza diariamente en VSP como su nómina, vía reinversión de los excedentes del proyecto.

## 2.6.5. PRÓXIMOS PASOS – MODELO DE ARRIENDO CON OPCIÓN DE COMPRA (ACOC)

La Fundación ha diseñado un modelo de arriendo con opción de compra dirigido a familias vulnerables con el objetivo de aumentar las posibilidades de adquisición de vivienda de buena calidad. Este mecanismo inclusivo de acceso financiero, sería operado por la UMF, para la compra de vivienda en los territorios DINCS. Los pagos mensuales serían equivalentes o menores a sus actuales cuotas de arrendamiento y están proyectados para realizarse durante veinticuatro meses, sin que la cuota mensual supere el 30% de los ingresos familiares mensuales.

El arrendamiento con opción de compra consta de tres etapas: la financiación y construcción, la etapa de arriendo y, por último, la transferencia de la propiedad y el crédito hipotecario, contando desde su inicio con un patrimonio autónomo o recursos económicos administrados por una fiduciaria.

Durante los dos años de arrendamiento, la familia será monitoreada a la luz de los acuerdos de pago y del subsidio del Estado, con el fin de determinar la viabilidad de aplicar a un crédito hipotecario, previamente aprobado por la entidad financiera. El ciclo finaliza con la compra del inmueble por parte de la familia, previa verificación del cumplimiento del contrato de ACOC. El inmueble debe ser vendido por el valor establecido en el contrato y el capital retorna en ese momento a los inversionistas.

## 3. VALORACIÓN DE RESULTADOS Y MODALIDAD DE INTERVENCIÓN SOCIAL

En esta sección se describen los principales impactos y resultados de la implementación del modelo DINCS en Villas de San Pablo, un análisis comparativo con otros proyectos de vivienda en la ciudad de Barranquilla y la caracterización del modelo DINCS a la luz de diferentes autores en materia de inversión social y responsabilidad social.

### 3.1. IMPACTOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES

Desde la primera visita a VSP escuché historias de éxito, de transformación de personas y familias, de recuperación de espacios perdidos en el tiempo y en la mente de otros colombianos. Dichas historias son evidencia de los

innumerables impactos positivos generados por FMSD en VSP, entendiendo por impactos el conjunto de posibles efectos o huellas o cambios en el comportamiento de las personas, en este caso los residentes de VSP, cambios debidos a la intervención de la Fundación con sus programas e iniciativas.

A continuación se expondrán tres impactos del modelo DICNS que han contribuido a mejorar la calidad de vida de la comunidad de VSP, sin que ello signifique que son los únicos:

Empoderamiento y liderazgo de las comunidades: en VSP actualmente existen ocho comités comunitarios cada uno con un promedio de cinco miembros, quienes trabajan diferentes ámbitos de los doce elementos del modelo y que gracias a la participación activa de la comunidad y el liderazgo colectivo, constituyen una muestra de la implementación exitosa del mismo, en pro de un desarrollo económico armónico y de las capacidades de la comunidad.

Los líderes de los comités comunitarios son líderes empoderados que han recibido capacitación y movilizan a la comunidad en relación con temas de impacto para la misma, lo que se pudo evidenciar en trabajo de campo con el Comité de Educación de VSP, que además de haber conseguido 1.300 cupos en colegios de Barranquilla y transporte hacia los colegios para igual número de niños, ha logrado la inclusión de niños y jóvenes en condición de discapacidad cognitiva en el sistema escolar, llevando diariamente a VSP docentes especializados en el manejo de esta población.

Otra muestra de empoderamiento, arraigo y amor al territorio fue el Comité de Seguridad en el que Janeth Lara y Agustina Jacanamijoy que trabajaron junto con los otros miembros, identificaron 26 jóvenes en edades entre 12 y 24 años que deambulan sin oficio por el barrio; algunos de ellos asisten al colegio, otros no están escolarizados y otros no han definido su situación laboral. Con el fin de ayudar a estos jóvenes, el Comité estructuró un programa de formación en zapatería y en redes de sistemas en alianza con Comfamiliar del Atlántico, con el objetivo de alejar a estos jóvenes de situaciones de riesgo frente al consumo de sustancias psicoactivas, microtráfico y pornografía infantil, así como disminuir su nivel de vulnerabilidad y contribuir a la seguridad y tranquilidad del barrio. En este caso la Caja de Compensación proporciona la capacitación, el transporte y la merienda a los jóvenes, aportes que fueron gestionados por el Comité.

Cabe anotar que la experiencia de empoderamiento y liderazgo en VSP también se refleja en los jóvenes en situación de discapacidad escolarizados, que reciben clases en el barrio. Dichos jóvenes han hecho crecer su grupo

colaborando con la identificación de niños en situaciones similares, hasta contar con un grupo conformado por 20 niños.

Hechos como los anteriores, y otros descritos en este documento, muestran que el modelo DINCS ha contribuido a la generación y al fortalecimiento de competencias de liderazgo y autogestión en las personas de VSP, en pro del beneficio y bienestar colectivo, y cómo apalancados en las alianzas se han logrado transformaciones de fondo porque, en sus propias palabras, “cuando llegaron a VSP eran personas diferentes”. Muchos no eran líderes, ahora sí lo son.

Mejora en la calidad de vida de los habitantes de VSP: el residir en ambientes incluyentes con infraestructura social que garantiza la dignidad de las personas, familias y comunidades, junto con todo el acompañamiento que brinda la FMSD en VSP, ha significado mejoras importantes en la calidad de vida de los habitantes de VSP en diferentes aspectos tales como seguridad, tranquilidad, ruido, hermandad, sentido de pertenencia y arraigo, respeto por los demás, vida digna y gobernabilidad, nuevas y mejores oportunidades, entre otros. Algunos testimonios evidencian estas mejoras:

*“Aquí todos estamos pendientes de todos. La gente se conoce, se cuida y se integra. Eso no se ve allá, además había mucho ruido”*, dice Astrid Martínez, líder del Comité de Cultura, al referirse a la zona donde vivía anteriormente, contigua al Estadio Metropolitano (Valencia, 2015p).

Janeth Lara, visiblemente emocionada y con lágrimas en sus ojos, hablando acerca de sus dos hijos, dijo: *“Si Dios me llega a recoger, quedan en un lugar seguro y nadie los va a echar”* (Valencia, 2015e).

*“Me enamoró el ambiente, la gente suda la camiseta, es un ambiente más sano para nuestros hijos”*, dice Tibusay Sánchez (Valencia, 2015m), quien diariamente, según la campaña que se encuentre vigente de cualquiera de los ocho comités comunitarios, sale a perifonear por el barrio invitando a la comunidad a unirse a las iniciativas.

*“Haberme mudado para acá ha sido una experiencia muy bonita”* (Valencia, 2015k). Estas fueron las palabras de Marcela Teherán, quien inicialmente se resistía al cambio y no quería vivir en VSP por su ubicación y porque estaría lejos del resto de su familia.

Estos testimonios y las expresiones de alegría –y en algunas ocasiones hasta de llanto– reflejan las emociones profundas que surgen de los habitantes de VSP al hablar sobre sus procesos, todos diferentes entre sí, con un balance muy positivo en sus vidas. Tal como lo expresó en el Tercer Foro

Nacional de Urbanismo, Dionisio Vélez, exalcalde de Cartagena: “*La FMSD sabe qué es mejorar la calidad de vida en las ciudades*”, y eso se logra cuando se aprende a soñar en grande (Vélez, 2015).

Apoyo a entes gubernamentales de los órdenes local, regional y nacional para llevar la oferta de diferentes servicios sociales a VSP: es claro que la FMSD en ningún momento pretende reemplazar al Estado, pero sí realiza acciones para facilitar el ingreso de los diferentes entes con su oferta social a las comunidades intervenidas que más lo necesitan. De igual manera, es evidente que la Fundación tiene el propósito de pasar los límites de ser solo un operador en el país de proyectos de VIS, VIP O VIPA, para realmente trascender con influencia en la formulación y la implementación de políticas públicas y el apoyo al Estado en el desarrollo de proyectos, vía acuerdos interinstitucionales como los firmados entre la FMSD y la ANSPE, en enero de 2014, y con la Federación Nacional de Departamentos, en junio de 2015.

Con la firma de estos convenios, la Fundación ha mostrado una actitud de generosidad y apertura en la promoción de la replicación del modelo sin costo para estas entidades, con lo cual ha logrado modificar el accionar de organismos del orden regional y nacional. Hoy en día se puede ver que la Fundación allana el camino para que el modelo DINCS pueda impactar a muchas más comunidades, dentro y fuera de nuestro país, sobrepasando así las metas que la propia Fundación se había fijado en un comienzo.

### 3.2. ANÁLISIS COMPARATIVO DE VSP FRENTE A OTROS PROYECTOS DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL Y PRIORITARIO EN BARRANQUILLA

En Barranquilla existen tres proyectos de vivienda de interés social con características similares en materia de diseño de las viviendas, así como en su infraestructura social y sus beneficiarios: Las Gardenias con 5.000 viviendas, Villas de la Cordialidad con 1.200 y Villas de San Pablo con 1.500 viviendas. La gran diferencia entre Villas de San Pablo y los otros dos proyectos radica en contar o no con un organismo que ayude al desarrollo de la comunidad y realice acompañamiento social y empodere a la comunidad para su autogestión, características del modelo DINCS de la FMSD.

Pese a la infraestructura física e institucional con que cuenta, la urbanización Las Gardenias es percibida en general como un barrio con altos

índices de microtráfico, consumo de sustancias psicoactivas y problemas de delincuencia y convivencia, como lo mencionó William San Miguel en la entrevista realizada a funcionarios del Fondo de Seguridad y Vigilancia de la Alcaldía Distrital de Barranquilla. San Miguel reconoce el valor y el impacto de la intervención social realizada por la FMSD como una experiencia enriquecedora y que marca la diferencia en el desarrollo de los proyectos habitacionales. “*Nos gustaría tenerlos (a FMSD) en otros proyectos, VSP es una comunidad organizada, comprometida, con sentido de pertenencia*” (Valencia, 2015q).

Durante las diferentes entrevistas realizadas con entes gubernamentales del orden local, de manera reiterada se mencionaron las diferencias existentes entre la comunidad de VSP y comunidades como las de Las Gardenias y Villas de La Cordialidad. En el evento de entrega del CAI a Villas de La Cordialidad que tuvo lugar el 30 de marzo de 2015, la ex alcaldesa de Barranquilla, Elsa Noguera, expresó:

“Estamos trabajando para que esta urbanización tenga todo lo que necesitan las familias para vivir en comunidad, hoy tienen vías de acceso, servicio de transporte, dos canchas y acompañamiento de la administración distrital y de la Policía Metropolitana. A finales de año se debe estar entregando la primera etapa del nuevo colegio y se dejan los espacios para la segunda etapa” (Alcaldía Distrital de Barranquilla, 2015).

En esta declaración de la ex alcaldesa Noguera, es claro que en el proyecto Villas de la Cordialidad, el componente “Acompañamiento Comunitario” por parte de una entidad enfocada totalmente a este tipo de servicio social, está ausente y quizás sea lo que explique las diferencias comportamentales frente a la comunidad de VSP, donde de la mano de la FMSD durante aproximadamente seis años, se realiza el fortalecimiento de las capacidades y competencias de liderazgo y autogestión de la comunidad.

El equipo del DPS Regional Atlántico, valora las actividades de articulación entre el DPS, FMSD y la comunidad de VSP, así como el trabajo de inducción al territorio y socialización del protocolo de mudanza que facilita su intervención y reduce el esfuerzo del DPS durante su trabajo con la comunidad, gracias al conocimiento previo de las familias, situación que no ocurre con proyectos como el de Las Gardenias. En entrevista realizada durante la primera visita de campo, María del Carmen Bernhardt, directora del DPS Regional Atlántico, expresó: “*Todas las instituciones saben del compromiso con*

*las familias para el buen vivir y entrar en un estado de normalidad y VSP son un modelo diferente, digno de tener y seguir”* (Valencia, 2015f).

Si bien en Las Gardenias las familias se benefician de iniciativas para el fortalecimiento del tejido social, lideradas por el Ministerio de Cultura en asocio con la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas y la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema, ANSPE; y otras intervenciones para llevar la oferta social del Estado a ese territorio, existen otros factores en los que las familias no reciben ningún tipo de acompañamiento social para la resocialización de las mismas a entornos muchas veces radicalmente diferentes a sus lugares de habitación anterior en donde no vivían en propiedad horizontal, sin acceso a servicios públicos formalmente, en donde en ocasiones en los patios de sus casas estaba su abastecimiento alimenticio, en donde convivían con varias familias en un mismo techo en condiciones de hacinamiento, entre otras. No obstante, algunas iniciativas de la Alcaldía como las ferias BiBa para llevar durante un día diferentes ofertas sociales tanto a Las Gardenias como a VSP, e igualmente las micro obras de teatro para trabajar temas de seguridad y convivencia ciudadana, estas constituyen acciones que no están enmarcadas en un modelo integrado y podrían verse afectadas según el mandatario de turno, pues no contemplan una continuidad en el acompañamiento a las familias.

Es importante puntualizar que el modelo DINCS de FMSD, no solo focaliza sus esfuerzos a nivel de las familias sino también en las personas como seres independientes, lo que ha evitado la propagación de la delincuencia juvenil, el pandillismo y las barreras invisibles en VSP. Para los residentes de Villas de San Pablo es importante alertar cualquier situación de inseguridad, ya que la asocian con el valor de su patrimonio según se les inculca en los diferentes talleres.

### 3.3. MODALIDAD DE INVERSIÓN SOCIAL

El presente capítulo propone un recorrido por varios autores con el propósito de establecer cuál es la modalidad de inversión que más se ajusta para definir al modelo DINCS de la FMSD.

El Modelo de Desarrollo Integral de Comunidades Sostenibles, DINCS, de VSP es un programa innovador que se aparta de todo tipo de donaciones caritativas y acciones asistencialistas, con el propósito de realizar intervenciones en materia de impacto social. Como se explicó con anterioridad, la

implementación del Modelo DICNS es autofinanciada a partir de la gestión de los excedentes del fondo social y potencializadas mediante alianzas y convenios con diferentes organizaciones que comparten una misma visión. Este tipo de iniciativas sociales que se financian a sí mismas marcan una ruptura frente a las intervenciones de tipo filantrópico y asistencialista, que en Colombia y el mundo han estado asociadas históricamente al catolicismo, como se concluye en la investigación sobre *La filantropía en Colombia realizada* por Castro (2006).

Leonardo Alfonso Verduzco, autor mexicano, parece describir a vsp cuando, al hablar acerca de la empresa social y el desarrollo humano, escribe:

“una sociedad organizada y participativa contribuye con mayor eficiencia al desarrollo humano y es capaz de autorregularse y sumarse a los sectores público y privado en proyectos de desarrollo y creación de empresas sociales, mejorando el nivel de vida de los sectores de población con más bajos ingresos, así como aumentando los niveles de confianza de los agentes económicos y sociales” (Verduzco, 2012, p. 79).

Por su parte, la FMSD define a vsp como un vehículo de impacto colectivo, a la luz del artículo *Collective Impact*, de los profesores John Kania y Mark Kramer, publicado en la revista *Stanford Social Innovation Review*, en el invierno de 2011. Los autores describen los vehículos de impacto colectivo como aquellas iniciativas que involucran una infraestructura centralizada, poseen áreas de soporte independientes asignadas y un proceso estructurado para liderar una agenda común, comparten mediciones, mantienen una comunicación constante y refuerzan actividades mutuamente con todos los actores (Kania y Kramer, 2011, p. 38). Según lo anterior, Villas de San Pablo cumple con la condición de tener una estructura centraliza, ya que su columna vertebral la constituye la FMSD, con sus diferentes áreas de soporte que promueve la inclusión de múltiples participantes en este proyecto, comprometidos a largo plazo con un fin común de lograr el desarrollarlo integral de comunidades sostenibles (Valencia, 2015g).

La *Social Enterprise Knowledge Network*, Sek (2006), basa la creación de valor social en cuatro dimensiones: i). Derribando barreras para el grupo que tiene una carencia, ii). Apoyando a poblaciones débiles, iii). Dando voz a quien de otra manera permanecería pasivo frente a la defensa de sus intereses y derechos, y iv). Buscando soluciones a efectos secundarios indeseados de bienes o servicios, los cuales se dan en un marco normativo vigente. Así mismo, Sek (2006) define la creación de valor como: “la búsqueda del pro-

greso social mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables por la actividad económica”. Dichos aspectos son relevantes en VSP debido a su enfoque en lograr la transformación y la trascendencia de sus habitantes, empoderándolos para ser artífices de su propio desarrollo, cambiándoles en muchos casos la mentalidad de esperar que otros hagan por ellos lo que necesitan o, peor aún, la idea de conformarse con vivir en condiciones indignas.

También el Centro Regional de apoyo para América Latina y el Caribe del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en su texto *Principios para la inversión social* (Chávez, Yepes y Cannon, 2012), en el llamado “Continuo organizacional”, ilustra las diferentes formas en las que las empresas pueden contribuir al desarrollo social según su expectativa de retorno económico. Desde la filantropía, como el modelo de menor expectativa de retorno económico, seguido por la inversión social, el negocio social, el valor compartido, el negocio inclusivo, el negocio responsable, hasta la actividad principal de la empresa, como la forma de mayor expectativa en el mismo aspecto. Al revisar una a una las características del negocio social según la adaptación del “Continuo organizacional”, realizada por María Claudia Romero (2014), al cotejar los aspectos contemplados como la definición del tipo de inversión, su impacto en la triple cuenta de resultados, la estrategia socio ambiental y demás descripciones, es posible clasificar al modelo DINCS dentro de la categoría de los negocios sociales, tal como se ilustra en el siguiente cuadro:

TABLA 8  
CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO SOCIAL

| INVERSIONES SOCIALES EN EL MARCO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL |  |  |
|---|--|--|
| TIPO  | NEGOCIO SOCIAL   | FUNDACIÓN MARIO SANTO DOMINGO<br>DINCS – VSP   |
| Definición  | Actividad que está impulsada por la satisfacción de objetivos sociales y ambientales, sin afectar la sostenibilidad de la organización en el tiempo. | El modelo DINCS VSP tiene un enfoque 100% para mejorar las condiciones sociales de poblaciones en situación de vulnerabilidad. Lo anterior se considera de manera paralela a la sostenibilidad de la FMSD. |
| Cuenta de resultados  | Económica. Social. Ambiental.  | Con respecto a los pilares de la sostenibilidad contempla los aspectos económicos, sociales y en materia de protección del medio ambiente.   |

| TIPO  | NEGOCIO SOCIAL   | FUNDACIÓN MARIO SANTO DOMINGO<br>DINCS – VSP  |
|---|--|---|
| Estrategia socioambiental y cadena de valor | Integrada.   | La estrategia socio ambiental está inmersa en los componentes básicos del modelo DINCS: Desarrollo Inmobiliario, Infraestructura Social y el Acompañamiento Comunitario y se impulsa mediante las actividades específicas del Área de Sueños y Oportunidades que lidera el elemento urbanístico y los proyectos especiales desarrollados en el territorio DINCS.  |
| Stakeholders beneficiados                   | Externos integrados a la cadena de valor (en especial, clientes).          | Clientes que compran “Producto propio” y beneficiarios de los programa de vivienda VIS y VIP del gobierno colombiano, que caminan de la mano de la Fundación la Ruta de Vinculación, Adaptación, Acompañamiento y Salida, VAAS.   |
| Comportamiento frente a la ley              | Procura como mínimo cumplir la ley.  | Su estrategia está apalancada en el cumplimiento de la normatividad aplicable y tiene como uno de sus grandes aliados a los entes gubernamentales.  |
| Impactos netos                              | Procuran ser positivos (hacen bien)  | Su objetivo central es la construcción de comunidades sostenibles, empoderadas con oportunidades mayores a las que tenían en sus entornos antes de llegar a Villas de San Pablo. El modelo gira en torno a la construcción de capital social, económico y ambiental.  |
| Concepción relación empresa-sociedad        | Interdependencia y posibilidad de progreso mutuo entre empresa y sociedad. | El modelo DINCS VSP promueve el trabajo colaborativo, alianzas y sinergias interinstitucionales en pro del desarrollo de los residentes de VSP y de la comunidad barranquillera en general. En aras de potencializar el alcance del modelo DINCS, la FMSD ha firmado varios convenios que permiten extender el impacto del mismo a otras regiones del país y en otras comunidades fuera de Colombia donde se presenten situaciones socio-económicas similares.    |
| Uso de recursos                             | Inversiones sostenibles.   | En materia económica, VSP es un negocio sin pérdida y sin dividendos, cuya operación es cubierta con los excedentes de los proyectos gestionados por la FMSD en el mismo proyecto. Los diferentes actores que participan en el modelo DINCS en VSP brindan al mismo recursos financieros y otros aportes desde su área de <i>expertise</i> , como es el caso de la oferta social que llevan al territorio DINCS las diferentes instituciones públicas o privadas. |
| Retornos económicos privados                | Directos y probables.  | Uno de los principios del modelo DINCS lo constituye el Fondo Social al que llegan los excedentes del proyecto para ser reinvertidos en nuevos proyectos que beneficien la comunidad de VSP.  |

Fuente: Elaboración propia con base en la adaptación de Romero, 2014, del Centro Regional para América Latina y el Caribe del Pacto Global de Naciones Unidas, 2012.

Es inminente que el modelo DINCS Villas de San Pablo genera impactos positivos en sus diferentes grupos de interés siguiendo prácticas replicables para otros proyectos, lo que amplía de manera importante su espectro de influencia.

#### 4. LECCIONES DEL CASO

Como lecciones del caso se incluyen los factores de éxito, entendidos como aquellos aspectos que han llevado a que el modelo sea un ejemplo para otros proyectos de vivienda y también se incluyen las oportunidades de mejora, situaciones que son susceptibles de enfrentarse, de manera diferente, a como lo está haciendo la FMSD.

##### 4.1. FACTORES DE ÉXITO

###### 4.1.1. INTEGRALIDAD DEL MODELO DINCS

El factor de integralidad<sup>17</sup>, sitúa al modelo DINCS como un esquema que desde su estructura contempla doce elementos para la construcción de comunidades sostenibles, temas de educación, salud, generación de ingresos, seguridad, inclusión financiera, etc. Por lo tanto, en sentido estricto VSP no es exclusivamente un proyecto de vivienda, sino un proyecto de construcción y empoderamiento de comunidades, cuya cobertura ampliada constituye un verdadero diferenciador frente a la mayoría de los proyectos urbanísticos de Vivienda de Interés Social, VIS, y Vivienda de Interés Prioritario, VIP, que se llevan a cabo en el país.

Por su parte, el hecho de que el núcleo del modelo se apoye en los componentes de infraestructura social, fortalecimiento y acompañamiento comunitario propone aspectos adicionales a los habitacionales, que aportan a la integralidad del mismo. Además, las Alianzas Público Privadas —otro de los componentes esenciales del modelo—, mediante las cuales se vinculan al proyecto distintas instituciones de los sectores público, privado, ONG y universidades, refuerzan la idea de integralidad del modelo, caso similar a

---

<sup>17</sup> Entendiendo integralidad como totalidad, holístico, que incluye muchas variables y aspectos interrelacionados.

la balanza comercial que incluye a varias empresas para apoyar los procesos de generación de ingresos.

Otro aspecto relevante en la integralidad del Modelo lo constituye la UMF y el Arrendamiento con Opción de Compra, ACOC, que consideran la inclusión al financiamiento formal para facilitar el emprendimiento y la adquisición de vivienda respectivamente.

#### 4.1.2. AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA DEL MODELO DE INTERVENCIÓN SOCIAL

Si se considera la autosostenibilidad como la manera de financiar una operación con recursos propios, el modelo de autofinanciamiento de VSP representa una apuesta de vanguardia en materia de intervención social, ya que, en palabras de Ronald David Silva, coordinador de la Unidad de Conocimiento Social de la FMSD, *“la Fundación no subsidia el modelo, invierte en lo inicial como la compra de terrenos y la construcción”*. Adicionalmente Silva aclara que la Fundación *“solo realiza las obras de construcción una vez estas tengan garantizado su financiamiento”* (Valencia, 2015j). Es decir, tanto las actividades llevadas a cabo como corazón del actuar de la Fundación en VSP como el pago de la nómina del equipo interdisciplinario requerido para el mismo, son totalmente desembolsados por los excedentes depositados en el Fondo Social que, con la figura de patrimonio autónomo o fiducia, garantiza la administración de estos recursos para que sean reinvertidos en las actividades del territorio DINCS.

Así, pues, mediante la reinversión de los excedentes obtenidos de diferentes negocios, la Fundación garantiza la financiación y la continuidad de las actividades y el equipo humano de VSP, apartándose del esquema tradicional de orientación filantrópica que ha caracterizado la operación de las fundaciones en el país, basado en donaciones. El autofinanciamiento también evita la dependencia de iniciativas de índole caritativo de empresas, familias o diferentes benefactores, pues se prioriza un manejo financiero empresarial, que se basa en acciones de generación de ingresos a partir del proyecto y para el proyecto.

La integración que muestra VSP del valor social con el valor económico, llevada de manera exitosa representa *“un fuerte vínculo entre la sostenibilidad y la efectividad generada, es decir, se genera un círculo virtuoso en el que la creación del bien social está acompañada de recompensas económicas”*, como lo destaca

Verduzco (2012, p. 81). Estos conceptos no deben separarse y son claves para las intervenciones de carácter social, ya que su integración fortalece la actividad misma, en este caso el desarrollo del modelo DINCS en VSP.

#### 4.1.3. ENFOQUE DE TRABAJO Y DE ACOMPAÑAMIENTO SOCIAL A LAS FAMILIAS, INCLUSO DESDE ANTES DE SU INGRESO AL TERRITORIO DINCS

El análisis de la labor realizada por la FMSD en VSP muestra, como elemento esencial del modelo, el acompañamiento social, en aras de superar barreras psicosociales para lograr la integración de la comunidad entre sí y, al mismo tiempo, con la ciudad de Barranquilla.

Desde la perspectiva de los funcionarios de los entes gubernamentales que han tenido relacionamiento tanto con VSP como con los proyectos de vivienda Las Gardenias y Villas de La Cordialidad, cuyos beneficiarios son poblaciones similares, VSP es considerado un referente de buenas prácticas comunitarias basadas en el acompañamiento brindado por la FMSD a la comunidad, incluso desde antes de su llegada al territorio DINCS.

Cabe resaltar que el acompañamiento de la Fundación involucra a las familias y considera los proyectos de vida de cada una de ellas, vía talleres participativos y constructivistas, actividades que no son realizadas en los proyectos mencionados. Este instrumento le permite a la comunidad de VSP definir, de manera grupal, sus propias prioridades y planes de desarrollo locales.

Los índices de percepción de seguridad de VSP son mejores en comparación con la problemática de pandillas y drogas de Las Gardenias y podrían encontrar su explicación en el modelo de atención enfocado en las personas, las familias y las organizaciones de base que implementa la FMSD, que los ayuda a entender cómo alinearse con “las reglas del juego del territorio DINCS”.

Pese a que el Ministerio de Vivienda ha celebrado convenios con diferentes organismos con la finalidad de aunar

“esfuerzos técnicos, jurídicos y administrativos para materializar la medida de reparación integral de indemnización por vía administrativa a favor de las víctimas en vivienda de interés prioritaria, que se ejecuten en el marco de programas que adelante el gobierno nacional, a través de acompañamiento social a las víctimas”,

varios proyectos de vivienda han experimentado la ausencia del acompañamiento social, capacitaciones sobre convivencia y trabajo psicosocial, tal como se menciona en el Auto 160 de 2015 de la sala de seguimiento a la Sentencia T-025 de 2004.

Es el caso de las urbanizaciones Casas de Llano Verde y Potrero Grande, ambos en Cali, con conflictos sociales y problemas de seguridad con localidades vecinas, situaciones de desplazamientos intraurbanos al interior del proyecto y también la existencia de fronteras invisibles, problemáticas que no se viven en VSP.

#### 4.1.4. CREDIBILIDAD Y REPUTACIÓN DE LA FMSD ANTE LOS DIFERENTES ACTORES NACIONALES E INTERNACIONALES

Los proyectos gestionados por la Fundación han dado resultados impactantes en poblaciones que han experimentado situaciones adversas y de vulnerabilidad por años, y mediante cifras y datos detallados rigurosamente, evidencian la repercusión positiva de los mismos en los indicadores socio económicos y la trascendencia en la calidad de vida de los residentes de VSP. Esto ha generado un espiral de confianza, credibilidad y reputación ante diferentes organizaciones nacionales e internacionales con las que continuamente se relaciona la FMSD, en aras de fortalecer su intervención social.

Entre los indicadores se encuentran el número total de viviendas entregadas, número de niños sujetos a atención de primera infancia, niños atendidos en instituciones ubicadas dentro y fuera del territorio DINCS, número de personas afiliadas a sistemas de salud, número de proyectos formulados por la comunidad, número de proyectos ejecutados, porcentaje de participación en actividades culturales, promedio de ingresos por familia, cupos para cursos de capacitación para el empleo, total de recursos apalancado por la oferta pública, consumo de agua, electricidad y gas, etc.

No obstante, sobre el particular, se sugiere, a manera de recomendación, fortalecer su credibilidad, lo que podría darse si se integran a su operación, ejercicios de transparencia basados en estándares internacionales para medir y reportar indicadores económicos, sociales y ambientales como la metodología del Global Reporting Initiative, GRI, y su suplemento especial para ONG, en aras de divulgar la gestión integral de la FMSD en un solo documento con publicación periódica y obtener retroalimentación de sus grupos de interés.

Por otra parte, resultaría muy interesante que la FMSD pudiese implementar mediciones de impacto social con metodologías como la que sugiere el Social Return of Investment, SROI, que con un enfoque participativo permite capturar el valor monetario de diferentes resultados de índole social; esto es, medir el valor económico de las inversiones sociales.

#### 4.1.5 ALIANZAS Y ARTICULACIÓN CON DIFERENTES ORGANISMOS GUBERNAMENTALES, SECTOR PRIVADO, UNIVERSIDADES Y ONG

La capacidad de la FMSD para lograr cooperación interinstitucional y articular alianzas público privadas en torno a proyectos de carácter social, así como su eficacia y su velocidad a la hora de movilizar recursos a VSP, constituye una característica que distingue a la Fundación como operador de uno de los macroyectos MISN del país, frente a los demás de envergadura similar. La Fundación ha conseguido ejecutar, además del proyecto habitacional, una solución completa de impacto social para construir ambientes sanos con todas las facilidades para familias que por años han vivido en situación de vulnerabilidad.

Alcanzar desde una entidad del tercer sector el trabajo sincronizado y armónico de tantos grandes actores, es muestra del manejo con enfoque de administración de proyectos de índole empresarial y una estrategia basada en generar impactos positivos tangibles, con el concurso y compromiso de diferentes organismos nacionales, desde los ministerios y demás entidades del orden regional o local, así como organizaciones internacionales del índole público o privado, ONG, y universidades de renombre como aquellas con las que la Fundación mantiene relacionamiento y contacto permanente.

#### 4.1.6 SISTEMA DE DOCUMENTACIÓN Y MEDICIÓN DE LOS DIFERENTES COMPONENTES ESTRATÉGICOS DEL MODELO DINCS Y LAS EXPERIENCIAS DE LA FMSD EN VSP

La FMSD realiza actividades de evaluación y seguimiento a los indicadores, monitorea periódicamente el cumplimiento de las metas y realiza investigación de los problemas psicosociales y el comportamiento de la población de VSP en aras de ofrecerles de manera integral toda la oferta social que este

debe brindar a la población colombiana, sin llegar a reemplazar al Estado con ello.

Estas actividades son llevadas a cabo por la Unidad Gestión del Conocimiento Social de la Fundación, que es el área encargada de definir las estrategias y las herramientas del modelo DINCS para aplicar la Ruta VAAS y de llevarlo a la replicabilidad, vía documentos maestros. Así mismo, la Unidad—que es transversal a los proyectos de la Fundación— realiza estudios de acciones de impacto sobre el modelo, sistematiza las buenas prácticas con el fin de mostrar la implementación, avances, logros y lecciones aprendidas para nutrirlo y poder compartirlo con otras organizaciones interesadas en adoptarlo.

En su labor en pro del mejoramiento continuo, la Unidad coordina las actividades realizadas con los equipos doctorales y de maestrías de las universidades con las que la Fundación tiene convenios y las convierte en valiosos aportes a su objetivo dinámico de lograr mayores impactos para una Colombia mejor.

La FMSD encaja en la descripción que hace la edición de la *Revista Innovación Social* de octubre de 2015, en su artículo sobre el decreto que reglamenta la política pública de innovación social en Medellín, cuya base es que las instituciones estén comprometidas y sean conocedoras de la gestión del conocimiento social como aporte básico para garantizar la manera de coordinar sus acciones con la gestión del Estado.

## 4.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA Y RECOMENDACIONES

### 4.2.1. INCLUSIÓN SOCIAL PARA PERSONAS EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD MOTRIZ

Con base en las observaciones realizadas durante las visitas de campo: en la primera etapa (manzanas 1 a la 27) construida antes de la Ley Estatutaria 1618 de 2013, que en el capítulo 5 del art.14 establece las garantías del ejercicio efectivo de todos los derechos de las personas con discapacidad y su inclusión; los andenes de dicha etapa no están debidamente pavimentados y en muchos de ellos hay árboles en la mitad y no cuentan con rampas que faciliten el desplazamiento en el barrio para personas con problemas motrices, a diferencia de lo que ocurre en las etapas nuevas, en donde sí existen rampas de acceso también en todas las casas. Por tal razón, hoy no

es posible para personas en silla de ruedas acceder al Centro Comunitario y el parque de juegos adyacente, como sí pueden acceder vía rampas al CDI, al Punto Vive Digital y a las demás áreas de la segunda etapa, situación que se ilustra en la Foto 3.

FOTO 3.  
CASAS DE LA SEGUNDA ETAPA



Fuente: Archivo fotográfico de la FMSP

En este caso, la recomendación sería contar con una estrategia de inclusión social para personas en situación de discapacidad, a partir del diseño urbanístico en la primera etapa y en relación con el diseño de las viviendas. De igual manera, algunas de estas deberían contemplar facilidades en su interior para promover la inclusión de las personas en situación de discapacidad y mejorar sus condiciones de vida, de tal forma que la discapacidad no agudice la discriminación social, ya que en muchas ocasiones las personas, por su condición física o cognitiva, son marginadas por sus mismas familias haciendo que la discapacidad más que una insuficiencia biológica, sea una discriminación social. Con miras a incidir en políticas públicas y enriquecer el modelo DINCS para VSP, este punto haría que DINCS fuera un modelo más incluyente.

#### 4.2.2. PROTECCIÓN AL MEDIO AMBIENTE

A propósito del tema ambiental, dos son los principales aspectos susceptibles de mejorar. El primero, relacionado con la limpieza del canal pluvial. VSP es atravesado por el canal recolector de aguas lluvias, el cual presenta acumulación de residuos sólidos, que pese a los esfuerzos del Comité de Medio Ambiente por mantenerlo pintado, no solo deslucen el entorno del barrio, sino que pueden traer consigo afectaciones directas a la salud de los pobladores, por residuos en descomposición a la intemperie. Esta situación también puede tener impactos negativos al medio ambiente por la inadecuada disposición de residuos plásticos que, adicionalmente, generan un riesgo para VSP ya que en épocas de lluvia podrían ocasionar un taponamiento del canal, las aguas podrían desbordarse y convertirse en un problema mayor.

Al respecto se sugiere reforzar actividades educativas y preventivas dirigidas a la comunidad VSP, encaminadas a la comprensión del riesgo potencial del taponamiento del canal con residuos. Podría explorarse un proyecto de generación de ingresos en virtud del reciclaje, liderado por el Comité Ambiental. De manera paralela, es importante que se revise el convenio realizado con el Foro Hídrico para el mantenimiento periódico y continuo del canal, ya que estas acciones no han sido regulares como lo manifestaron varios de los entrevistados.

El segundo aspecto, relacionado con temas ambientales, es la contaminación visual de fachadas. Algunas familias vienen de vivir en barrios de invasión o casas rurales con grandes patios y la mayoría no habían habitado antes en edificios de propiedad horizontal en los que existen unas normas mínimas que se deben cumplir; quizás por ello, en desarrollo del trabajo de campo, se observó que muchas familias cuelgan ropa en los balcones y que en varias casas han hecho cerramientos con mallas polisombra de color negro en sus patios delanteros apropiándose del espacio público, lo que además va en detrimento del embellecimiento de VSP.

La recomendación en este caso se dirige, por una parte, a revisar este factor desde el diseño mismo de los apartamentos, pues quizás los calados del área de ropas resultan no generar suficiente ventilación; y, por otra, reforzar el mensaje que promueven los comités de estética, sobre la importancia de cuidar la apariencia física del conjunto, por cuanto esto trae consigo valoración o desvalorización de sus propiedades.

#### 4.2.3. CAPACITACIÓN PREVENTIVA SOBRE USO RESPONSABLE DE LOS RECURSOS PROVENIENTES DE MEDIDAS DE REPARACIÓN

Muchas de las familias de VSP, víctimas de desplazamiento forzoso, recibirán indemnizaciones como parte de las medidas de reparación, por una única vez, cuyos montos oscilan entre 17 y 40 SMLMV. Estos valores varían según el hecho victimizante establecido en el Modelo de la Unidad de Atención, Asistencia y Reparación Integral a las Víctimas, y tienen por objetivo realizar la compensación material de los daños causados y pueden acentuar las diferencias entre algunas familias y, peor aún, pueden ser gastados sin criterio de ahorro o inversión sino de consumo.

Se sugiere entonces realizar capacitaciones y talleres preventivos sobre inversión para evitar el despilfarro de estas indemnizaciones y lograr que las familias las utilicen en inversiones y no en consumo, ni préstamos, que deje a las familias en iguales o peores situaciones económicas que las que experimentaban antes de recibirlos.

#### 4.2.4. SERVICIOS DE SALUD EN VSP PRIVILEGIANDO EL ASPECTO PSICOLÓGICO

Dado que la población de VSP pertenece a los estratos más bajos y la mayoría de las personas ha experimentado situaciones de vida complejas, se recomienda contemplar refuerzos en materia psicológica en el PASO VSP para abordar problemas de una población con traumas, ansiedades, incertidumbre y estrés, en algunos casos producto del conflicto armado o violencia intrafamiliar, que también podría generar estrés colectivo, de manera que este tema sea asumido como una prioridad de salud pública.

#### 4.2.5. PROMOCIONAR LA CULTURA DE LA CONVIVENCIA EN VSP

Según el mayor Carlos Mauricio Gamboa, jefe de prevención de tercer nivel de la Policía Nacional, asignado a VSP, “esta es una comunidad diferente a las otras”, pues en VSP se vive la cultura de la seguridad y es la comunidad misma la que vela por evitar que se propaguen las condiciones inseguras y apoya los programas de las instituciones en materia de prevención. El mayor

describe a la FMSD como una fundación amiga que acompaña el proceso de construcción de una sociedad diferente a la entrega exclusiva de apartamentos y enfatiza “donde hay ética puede haber estética”, para describir como en VSP priman los valores y el ser, sobre una solución para revertir meramente los déficits de vivienda (Valencia, 2015s).

Ahora, las cifras de la Tabla 9, brindadas por la Policía Nacional, permiten comparar el comportamiento de VSP frente a Gardenias en términos de seguridad en el período comprendido desde el 1° de enero hasta el 18 de octubre de 2015. Dichas cifras muestran bajos niveles de denuncias en ambos barrios, Gardenias con un número mayor en lesiones personales y con dos homicidios, situación que a la fecha no se ha registrado en VSP; sin embargo, han sido reiterados los comentarios que señalan que el gran reto es continuar el trabajo en temas de agresiones entre familias, ocasionados algunas veces por el volumen de la música, problemas conyugales, el manejo de las mascotas e intolerancia entre las familias. Por su parte Nancy Olascuaga, profesional del Grupo de Oferta de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, reconoce la necesidad de fortalecer la tolerancia y la convivencia en los diferentes proyectos de vivienda aunque dice: “VSP es uno de los que presenta menos riesgos de convivencia” (Valencia, 2015t).

TABLA 9  
ESTADÍSTICAS COMPARATIVAS DE SEGURIDAD VSP – GARDENIAS

| ESTADÍSTICAS DE SEGURIDAD PERÍODO: 1° DE ENERO-18 DE OCTUBRE DE 2015 |                                |           |
|--|--------------------------------|-----------|
| Descripción  | VSP                            | Gardenias |
| N. de viviendas  | 1000                           | 4000      |
| Homicidios   | 0                              | 2         |
| Lesiones personales  | 1                              | 5         |
| Accidentes de tránsito   | 0                              | 0         |
| Hurto a residencias  | 1                              | 0         |
| Hurto a comercio   | 0 Denunciados, pero 1 conocido | 0         |
| Hurto a personas   | 2                              | 2         |
| Hurto de motocicletas  | 2                              | 1         |
| Abigeato   | 0                              | 0         |

Fuente: Jefatura de prevención de tercer nivel de la Policía Nacional asignada a VSP

El aspecto de convivencia cobra relevancia si se tiene presente que muchas de las familias que han recibido el subsidio familiar de vivienda en especie que habitan el territorio VSP, pueden haber sido víctimas y victimarios o haber pertenecido a bandos diferentes del conflicto armado del país. La población de VSP también está compuesta por familias con hábitos diferentes que ayudan a construir comunidad. El esfuerzo de la FMSD por normalizar la convivencia y la seguridad ciudadana con la ruta VAAS, resulta insuficiente de cara a las negociaciones de paz que adelanta el gobierno, que suponen un período de posconflicto próximo para toda la nación, y considerando que Barranquilla ha sido un territorio receptor de población víctima del conflicto armado, esta situación no puede serle ajena al proyecto.

Por ello, la recomendación, aun cuando VSP es considerado como uno de los proyectos de vivienda de menor riesgo de convivencia, actores de diferentes estamentos y habitantes son conscientes de la necesidad de fortalecer el acompañamiento en temas de convivencia y tolerancia para fomentar el respeto entre las familias que repercuten en el relacionamiento colectivo en VSP, para lo cual talleres participativos sobre paz, reconciliación, derechos y deberes podrían resultar de gran impacto, dada la relevancia del tema en este momento en el país.

Además, aunque la consulta previa es obligatoria solo cuando existen minorías étnicas en el área del proyecto, se sugiere estructurar un programa de socialización del proyecto previo a su inicio, realizar reuniones informativas periódicas y diálogo continuo con las comunidades aledañas al proyecto, lo que podría resultar de beneficio para facilitar procesos de integración futuros con las comunidades del territorio DINCS.

## CONCLUSIONES

Es apenas justo darle crédito a la Fundación no solo por su labor ininterrumpida durante 55 años en pro del bienestar y prosperidad de la sociedad colombiana, sino por el impacto que está generando con su modelo DINCS y que con seguridad generará en muchas más comunidades, a quienes ayuda a recuperar la confianza en Colombia y a resignificar la vida de muchas personas que por años vivieron en situaciones socio económicas adversas.

Por su enfoque principal de generación de valor social y su eficiencia a la hora de intervenir comunidades en situación de vulnerabilidad, apalancado en los diferentes instrumentos adyacentes que la Fundación ha diseñado para

lograr una intervención integral, el modelo DINCS de la FMSD es un modelo digno de ser replicado en otras latitudes, que sigue un camino de mejoramiento continuo y adaptación a las necesidades de poblaciones en situación de vulnerabilidad, con un fin único de lograr la autonomía y sostenibilidad de las mismas y, sobre todo, de romper el círculo vicioso de la pobreza desde el estado mental mismo hasta las condiciones físicas de las personas, familias y comunidades que viven este proceso.

DINCS es una muestra de cómo el tercer sector puede impulsar alianzas público privadas y generar excedentes para una operación de suma positiva en aras de permitir nuevas inversiones en él mismo y ayudar a cerrar las brechas existentes en materia de inequidad.

Por último, es claro que desde su actuar y capitalizando tantas experiencias de aprendizaje valiosas, que animan, contagian y logran transformaciones profundas en las comunidades, el tercer sector puede llegar a jugar roles de mayor trascendencia en apoyo al Estado y con influencia en la formulación y puesta en marcha de políticas públicas.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSPE, FMSD. (2014). *Acuerdo de intención entre la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema, ANSPE, y la Fundación Mario Santo Domingo*. Bogotá.
- “BARRANQUILLA CÓMO VAMOS”. (2015). Informe 2014. Recuperado de <http://www.barranquillacomovamos.co>.
- CASTRO, B. (2006). *Prácticas filantrópicas en Colombia*. Universidad del Valle – Ciencias, pp. 1-37.
- CENTRO VIRTUAL PARA LA TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS DE LA SOCIEDAD CIVIL. (s.f.). *Rendición social pública de cuentas Fundación Mario Santo Domingo*. Recuperado de [http://rendircuentas.org/wpcontent/uploads/2013/03/fundacion\\_mario\\_santo\\_domingo\\_Costa\\_Caribe\\_Colombia\\_2012.pdf](http://rendircuentas.org/wpcontent/uploads/2013/03/fundacion_mario_santo_domingo_Costa_Caribe_Colombia_2012.pdf).
- CHÁVEZ, D., YEPES, G. y CANNON, S. (2012). *Principios para la inversión social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Universidad Externado, Secretaría para los Principios de la Inversión Social y Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe.
- CONCEJO DISTRITAL DE BARRANQUILLA. (2012). *Plan de Desarrollo Distrital 2012-2015, “Barranquilla florece para todos”*. Barranquilla: Concejo Distrital de Barranquilla.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. (2011, 30 de junio). Ley 1469. Bogotá.

CORTE CONSTITUCIONAL. (2015). Auto 160 de la sala de seguimiento a la Sentencia T-025 de 2004. Bogotá.

DANE. (s.f.). *Población y demografía: proyecciones de población*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co>.

DANE. (s.f.). *Pobreza y condiciones de vida: déficit de vivienda*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co>.

DECRETO 1310. Bogotá, 2012. Recuperado de <http://www.minvivienda.gov.co>.

*EL ESPECTADOR*. (2012, 10 de abril). Fundación Mario Santo Domingo se une a alianza para crear 'Primero lo Primero'. Recuperado de <http://www.elspectador.com/noticias/actualidad/fundacion-mario-santo-domingo-se-une-alianza-crear-prim-articulo-337400>

FEDERACIÓN NACIONAL DE DEPARTAMENTOS. (2015). *Comunicado 042 FND y Fundación Mario Santo Domingo firman convenio para llevar el modelo de Comunidades Sostenibles a todo el país*. Recuperado <http://www.fnd.org.co/fnd/prensa-nacional/noticias-fnd/2384-comunicado-042-fnd-y-fundacion-mario-santo-domingo-firman-convenio-para-llevar-modelo-de-comunidades-sostenibles-a-todo-el-pais>

FRANCO, J. (octubre de 2015). "Gobernabilidad y desarrollo desde lo local", en A. Posada (Presidencia). *Tercer Foro Urbano Nacional*, Bogotá.

FUNDACIÓN MARIO SANTO DOMINGO. (2014). *Informe Modelo de Desarrollo Integral de Comunidades Sostenibles de la FMSD*, pp. 1-8.

FUNDACIÓN MARIO SANTO DOMINGO. (2015). *Desarrollo integral de comunidades sostenibles*. Recuperado de: <http://www.fmsd.org.co/Villas-San-Pablo>

FUNDACIÓN MARIO SANTO DOMINGO. (2015). *Guía de implementación de urbanismo y vivienda*. Bogotá.

FUNDACIÓN MARIO SANTO DOMINGO. (2015). *Modelo de desarrollo integral de comunidades sostenibles*. Bogotá.

GALVIS, L. (2011). *Geografía del déficit de vivienda urbano los casos de Barranquilla y Soledad*, Cartagena: Banco de la República de Colombia.

GALVIS, L. (2012). "El déficit de vivienda urbana y consideraciones metodológicas y un estudio de caso", *Revista Cuadernos de Economía*, vol. 31, núm. 56, pp. 111-148.

- INE. (2008). *Transmisión intergeneracional de la pobreza. Resultados basados en el módulo adicional de la Encuesta de Condiciones de Vida 2005*. Madrid.
- KANIA J. y KRAMER M. (2011). "Collective Impact". *Revista Stanford Innovation Review*, pp. 38-41.
- MINISTERIO DE VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO. (2014). *Minvivienda sorteará 966 viviendas gratis en la Urbanización Las Gardenias en Barranquilla*. Recuperado de <http://www.minvivienda.gov.co/sala-de-prensa/noticias/2014/julio/minvivienda-sortear%C3%A1-ma%C3%B1ana-966-viviendas-gratis-en-la-urbanizaci%C3%B3n-las-gardenias-en-barranquilla>
- MINISTERIO DE VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO. (2012, 06 de junio). Decreto 1310. Bogotá.
- MINISTERIO DE VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO. (s.f.). *Macroproyectos de interés social nacional*. Recuperado de <http://www.minvivienda.gov.co/viceministerios/viceministerio-de-vivienda/espacio-urbano-y-territorial/macroproyectos-de-inter%C3%A9s-social-nacional>
- PÉREZ, O. (2011). *Metodología para la elaboración de estudios de caso cualitativos en responsabilidad social empresarial*, Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- RENDICIÓN SOCIAL PÚBLICA DE CUENTAS. (2012). *Rendición social pública de cuentas Fundación Mario Santo Domingo*. Recuperado de [http://rendircuentas.org/wp-content/uploads/2013/03/fundacion\\_mario\\_santo\\_domingo\\_Costa\\_Caribe\\_Colombia\\_2012.pdf](http://rendircuentas.org/wp-content/uploads/2013/03/fundacion_mario_santo_domingo_Costa_Caribe_Colombia_2012.pdf)
- REVISTA INNOVACIÓN SOCIAL. (2015). "Innovación y emprendimiento social en Medellín", *Revista Innovación Social*, 7, p. 43.
- ROMERO, M. C. (2014). *Adaptación al continuo organizacional en materia de la responsabilidad social a la sostenibilidad*, asignatura de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado en Colombia, desarrollada durante el primer semestre de 2014.
- SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK, SEKN. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*, Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.
- VALENCIA, L. M. (2015a). Entrevista realizada a la señora Anahel Hernández, coordinadora Unidad Gestión del Conocimiento Social de la FMSD, el 22 de julio de 2015.

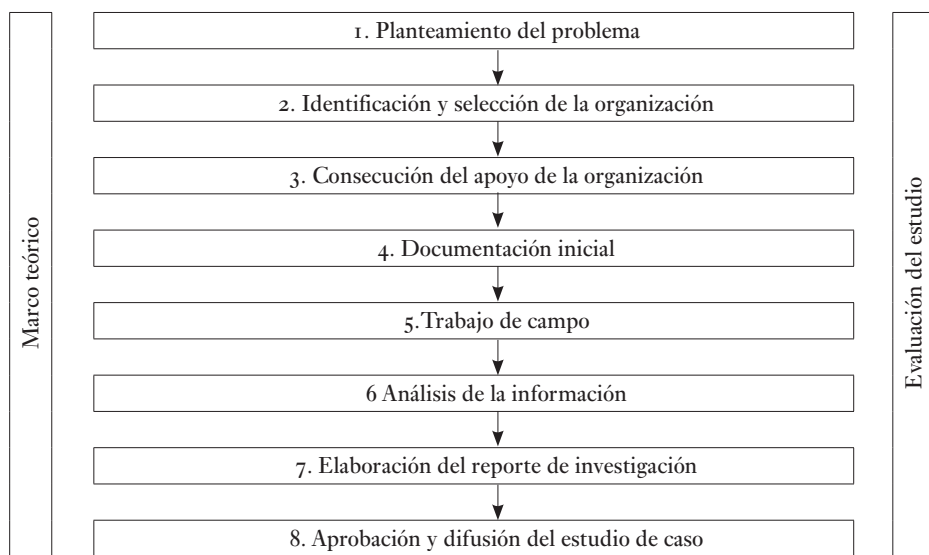
- VALENCIA, L. M. (2015b). Entrevista realizada al señor Ian Carlos Pinedo, jefe de cobertura de la Secretaría de Educación Distrital de Barranquilla, el 22 de julio de 2015.
- VALENCIA, L. M. (2015c). Entrevista realizada al señor Elkin Velásquez, director regional de ONU Hábitat Latinoamérica, el 19 de septiembre de 2015.
- VALENCIA, L. M. (2015d). Entrevista realizada a la señora Anahel Hernández, coordinadora Unidad de Gestión del Conocimiento de la FMSD, el 22 de octubre de 2015.
- VALENCIA, L. M. (2015e). Entrevista realizada a la señora Janeth Lara, líder Comité Comunitario de Villas de San Pablo, el 22 de julio de 2015.
- VALENCIA, L. M. (2015f). Entrevista realizada a la señora Liney Peña, profesional de gestión de proyectos de la Unidad de Microfinanzas de la FMSD, el 22 de julio de 2015.
- VALENCIA, L. M. (2015g). Entrevista realizada al señor Juan Carlos Franco, director general de la FMSD, el 5 de octubre de 2015.
- VALENCIA, L. M. (2015h). Entrevista realizada al señor Gabriel Cayón, funcionario de la Unidad Sueños y Oportunidades de la FMSD, el 23 de octubre de 2015.
- VALENCIA, L. M. (2015i). Entrevista realizada a la señora Oblenys Díaz, jefe de la Secretaría de Hábitat del Distrito de Barranquilla, el 22 de julio de 2015.
- VALENCIA, L. M. (2015j). Entrevista realizada al señor Ronald David Silva, director Unidad Gestión del Conocimiento de la FMSD, el 21 de julio de 2015.
- VALENCIA, L. M. (2015k). Entrevista realizada a la señora Marcela Teherán, líder del Comité Comunitario de Villas de San Pablo, el 22 de octubre de 2015.
- VALENCIA, L. M. (2015l). Entrevista realizada a la señora Durley Barrios, jefe del Fondo de Seguridad y Vigilancia de la Alcaldía Distrital de Barranquilla, el 22 de octubre de 2015.
- VALENCIA, L. M. (2015m). Entrevista realizada a la señora Tibisay Sánchez, líder del Comité Comunitario de Villas de San Pablo, el 22 de julio de 2015.
- VALENCIA, L. M. (2015n). Entrevista realizada a la señora Jenny Reyes, coordinadora de oferta y demanda social de la FMSD, el 22 de julio de 2015.
- VALENCIA, L. M. (2015o). Entrevista realizada a la señora Margela Chiquillo, funcionaria del Centro de Desarrollo Infantil Villas de San Pablo, el 23 de octubre de 2015.

- VALENCIA, L. M. (2015p). Entrevista realizada a la señora Astrid Martínez, líder del Comité Comunitario de Villas de San Pablo, el 23 de octubre de 2015.
- VALENCIA, L. M. (2015q). Entrevista realizada al señor William San Miguel, funcionario del Fondo de Seguridad y Vigilancia de la Alcaldía Distrital de Barranquilla, el 22 de octubre de 2015.
- VALENCIA, L. M. (2015r). Entrevista realizada a la señora María del Carmen Bernhardt, directora Departamento para la Prosperidad Social Regional Atlántico, el 22 de julio de 2015.
- VALENCIA, L. M. (2015s). Entrevista realizada al señor Carlos Mauricio Gamboa, mayor y jefe de prevención de tercer nivel de la Policía Nacional, el 22 de octubre de 2015.
- VALENCIA, L. M. (2015t). Entrevista realizada a la señora Nancy Olascuaga, coordinadora del Grupo de Oferta de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas en Atlántico, el 21 de julio de 2015.
- VALENCIA, L. M. (2016). Entrevista realizada a la señora Lili Cassalins, profesional de la Unidad de Microfinanzas de la FMSD, el 16 de febrero de 2016.
- VELÁSQUEZ, E. (septiembre 19 de 2015) “La ciudad equitativa”, en J. Azuero (Presidencia). *El modelo de ciudad hacia la Bogotá que necesitamos*. Foro, Bogotá.
- VÉLEZ, D. (octubre de 2015). “Planeación”, en A. Posada (Presidencia). *Tercer Foro Urbano Nacional*, Bogotá.
- VERDUZCO, L. (2012). *Innovación en Responsabilidad Social - De la Responsabilidad Social Integral al Desarrollo Sustentable*. Yucatán: Universidad Anahuac Mayab.

## ANEXO I. SIGLAS

| Sigla     | Nombre completo  |
|-----------|--|
| ACOC      | Arrendamiento con opción de compra   |
| ANSPE     | Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema                    |
| BID       | Banco Interamericano de Desarrollo   |
| CAT       | Centro de Aprendizaje Tecnológico  |
| CDI       | Centro de Desarrollo Integral  |
| DINCS     | Desarrollo Integral de Comunidades Sostenibles                               |
| DPS       | Departamento para la Prosperidad Social                                      |
| FMSD      | Fundación Mario Santo Domingo  |
| MISN      | Macroproyecto de Interés Social Nacional                                     |
| MEN       | Ministerio de Educación Nacional   |
| MINTICS   | Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones             |
| MVCT      | Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio                                  |
| ruta VAAS | Ruta de Vinculación, Adaptación, Acompañamiento y Salida                     |
| SFVE      | Subsidio Familiar de Vivienda en Especie                                     |
| SISBEN    | Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales |
| UMF       | Unidad de Micro Finanzas   |
| PASO      | Punto de Atención en Salud Oportuna  |
| SMLMV     | Salario Mínimo Legal Mensual Vigente   |
| VIS       | Vivienda de Interés Social   |
| VIP       | Vivienda de Interés Prioritario  |
| VIPA      | Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores                             |
| VSP       | Villas de San Pablo  |

**ANEXO 2**  
**METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTUDIOS**  
**DE CASO CUALITATIVOS EN RSE**



**ANEXO 3**

**NORMATIVIDAD APLICABLE A VILLAS DE SAN PABLO**  
**LEY 1537 DE 2012**

Esta Ley promovió el acceso efectivo a las VIP para las familias que cumplieran los requisitos de priorización establecidos por el gobierno nacional: beneficiando en forma preferente a las familias vinculadas a los programas sociales del Estado para la superación de la pobreza extrema o que se encuentren en situación de pobreza extrema, así como a aquellas en situación de desplazamiento o que hayan sido afectadas por desastres naturales, calamidades públicas o emergencias y/o que habiten en zonas de alto riesgo no mitigable; dándole prioridad a las mujeres y hombres cabezas de familia, personas en situación de discapacidad y adultos mayores.

### DECRETO 847 DE 2013

Establece las obligaciones de los beneficiarios del Subsidio Familiar de Vivienda en Especie (SFVE), dentro de las obligaciones se encuentran: Destinar el inmueble recibido exclusivamente para vivienda, mantener la misma en condiciones de habitabilidad y salubridad y no destruirlo ni desmantelarlo total o parcialmente; no destinar la vivienda a la comisión de actividades ilícitas y habitar en ella por un plazo mínimo de 10 años, a menos que exista una causa de fuerza mayor, por lo tanto, no deben arrendarse ni entregarse en comodato dentro del término establecido, ni entregarse en transferencia. Así mismo, fija las causales de revocatoria de la asignación del subsidio: la entrega de cualquier documento falso durante el proceso de postulación, asignación, reconocimiento, transferencia o entrega del inmueble; la comprobación de condenas al beneficiario por delitos cometidos contra menores de edad, en este caso, los hijos conservarán el beneficio; cuando la autoridad competente considere que la vivienda ha sido utilizada para la comisión de actos ilícitos, mora superior a seis meses en el pago de servicios públicos o en el pago del impuesto predial y mora superior a tres meses en el pago de las cuotas de administración.

### CIRCULAR 005 DE 2012

Esta da a conocer el protocolo elaborado por el Fondo Nacional de Vivienda con base en la Ley 1537 de 2012 y el Decreto 847 de 2013, desde remitir a la entidad territorial el listado de los hogares beneficiados, realizar el seguimiento a las familias con respecto al cumplimiento de las obligaciones establecidas para los beneficiarios del SFVE; y en casos detectados de incumplimiento de las obligaciones, conjuntamente el ente territorial y la Personería Municipal, deberán dar traslado del caso con sus soportes, al Fondo Nacional de Vivienda para realizar el respectivo proceso administrativo.

## ANEXO 4. RELACIÓN DE ENTREVISTAS

| N.º | STAKEHOLDER              | NOMBRE                       | ENTIDAD                         | CARGO   | UBICACIÓN    |
|-----|--------------------------|------------------------------|---------------------------------|---|--------------|
| 1   | Colaboradores            | Ronald David Silva           | FMSD                            | Director Unidad de Gestión del Conocimiento     | Barranquilla |
| 2   | Colaboradores            | Anahel Hernández             | FMSD                            | Coordinadora Unidad de Gestión del conocimiento | Barranquilla |
| 3   | Colaboradores            | Gilli Quintero               | FMSD                            | Unidad de Gestión del Conocimiento              | Barranquilla |
| 4   | Estado                   | María del Carmen Bernhardt   | DPS                             | Directora Regional Atlántico                    | Barranquilla |
| 5   | Estado                   | Yesenia Bolívar              | DPS                             | Profesional Regional Atlántico                  | Barranquilla |
| 6   | Estado                   | Karen González Altamar       | DPS                             | Profesional Regional Atlántico                  | Barranquilla |
| 7   | Estado                   | Danny Barrios Consuegra      | DPS                             | Profesional Regional Atlántico                  | Barranquilla |
| 8   | Estado                   | Arturo Ladrón de Guevara     | ANSPE                           | Coordinador de Red Unidos                       | Barranquilla |
| 9   | Estado                   | Nancy Olascuaga              | Unidad de Víctimas              | Coordinadora de Oferta                          | Barranquilla |
| 10  | Comunidad / Beneficiario | Janeth Lara                  | Beneficiario de vivienda gratis | Líder comunitaria                               | Barranquilla |
| 11  | Comunidad                | Tibisay Sánchez              | Habitante vsp                   | Líder comunitaria                               | Barranquilla |
| 12  | Comunidad                | Margarita Vásquez            | Habitante vsp                   | Líder comunitaria                               | Barranquilla |
| 13  | Estado                   | Ian Carlos Pinedo            | Alcaldía de Barranquilla        | Jefe de Cobertura                               | Barranquilla |
| 14  | Estado                   | Oblenys Díaz                 | Alcaldía de Barranquilla        | Secretaría de Hábitat                           | Barranquilla |
| 15  | Estado                   | Clemencia Rodríguez          | Alcaldía de Barranquilla        | Secretaría de Hábitat                           | Barranquilla |
| 16  | Colaboradores            | José Bedoya                  | FMSD                            | Director de la Unidad de Microfinanzas          | Barranquilla |
| 17  | Colaboradores            | Liney Peña                   | FMSD                            | Unidad de Microfinanzas                         | Barranquilla |
| 18  | Colaboradores            | Emett Arenas                 | FMSD                            | Comercial                                       | Barranquilla |
| 19  | Colaboradores            | Jenny Reyes                  | FMSD                            | Balanza Comercial                               | Barranquilla |
| 20  | Comunidad                | María Eugenia Navarro        | Habitante vsp                   | Líder comunitaria                               | Barranquilla |
| 21  | Comunidad                | Enrique Puello               | Habitante vsp                   | Líder comunitaria                               | Barranquilla |
| 22  | Comunidad / Beneficiario | Astrid Martínez              | Beneficiario de vivienda gratis | Líder comunitaria                               | Barranquilla |
| 23  | Comunidad / Beneficiario | Marcela Teherán              | Beneficiario de vivienda gratis | Líder comunitaria                               | Barranquilla |
| 24  | Comunidad                | Tibisay Sánchez              | Inquilina                       | Líder comunitaria                               | Barranquilla |
| 25  | Estado                   | Durley Barrios               | Alcaldía de Barranquilla        | Fondo de Seguridad y Vigilancia                 | Barranquilla |
| 26  | Estado                   | William San Miguel           | Alcaldía de Barranquilla        | Fondo de Seguridad y Vigilancia                 | Barranquilla |
| 27  | Estado                   | Marly Estrada                | Alcaldía de Barranquilla        | Fondo de Seguridad y Vigilancia                 | Barranquilla |
| 28  | Estado                   | Mayor Carlos Mauricio Gamboa | Policía Nacional                | Jefe de Prevención de 3er. nivel                | Barranquilla |
| 29  | Colaboradores            | Javid Carrillo               | FMSD                            | Unidad de Gestión Social VSP                    | Barranquilla |

| N.º | STAKEHOLDER              | NOMBRE               | ENTIDAD                             | CARGO  | UBICACIÓN    |
|-----|--------------------------|----------------------|-------------------------------------|--|--------------|
| 30  | Estado                   | José Darío Reintería | Alcaldía de Barranquilla            | Secretaría de Salud                          | Barranquilla |
| 31  | Estado                   | Greys Pereira        | Alcaldía de Barranquilla            | Secretaría de Salud                          | Barranquilla |
| 32  | Comunidad / Beneficiario | Margela Chiquillo    | Habitante vsp                       | Fundación Carulla acioTU                     | Barranquilla |
| 33  | Colaboradores            | Ronald David Silva   | FMSD                                | Director Unidad de Gestión del Conocimiento  | Barranquilla |
| 34  | Colaboradores            | Martín Hernández     | FMSD                                | Sueños y Oportunidades                       | Barranquilla |
| 35  | Colaboradores            | Héctor Sarmiento     | FMSD                                | Sueños y Oportunidades                       | Barranquilla |
| 36  | Colaboradores            | Gabriel Cayón        | FMSD                                | Sueños y Oportunidades                       | Barranquilla |
| 37  | Comunidad / Beneficiario | Janeth Jara          | Beneficiario de vivienda gratis     | Líder comunitaria                            | Barranquilla |
| 38  | Comunidad / Beneficiario | Agustina Jacanamijoy | Beneficiario de vivienda gratis     | Líder comunitaria                            | Barranquilla |
| 39  | Colaboradores            | Marian Ajami         | FMSD                                | Directora vsp                                | Barranquilla |
| 40  | Otros                    | Elkin Velásquez      | ONU Hábitat                         | Director Latinoamérica                       | Bogotá       |
| 41  | Otros                    | Liber Paniagua       | Proyecto Serena del Mar – Cartagena | Gerente de Negocios                          | Bogotá       |
| 42  | Otros                    | Nadime Yaver         | Átika Estudios                      | Arquitecta urbanista                         | Bogotá       |
| 43  | Otros                    | Felipe Salazar       | Átika Estudios                      | Arquitecto urbanista                         | Bogotá       |
| 44  | Colaboradores            | Juan Carlos Franco   | FMSD                                | Gerente                                      | Bogotá       |
| 45  | Colaboradores            | Lili Cassalins       | FMSD                                | Yo Prospero                                  | Barranquilla |
| 46  | Colaboradores            | Luisa Navas          | FMSD                                | Directora de Relaciones Interinstitucionales | Bogotá       |

## ANEXO 5 PARTICIPACIÓN EN FOROS

| FORO  | ENTIDAD ORGANIZADORA    | FECHA                    | CIUDAD |
|---|-------------------------|--------------------------|--------|
| El modelo de ciudad hacia la Bogotá que necesitamos                                 | Fundación Club El Nogal | 19 de septiembre de 2015 | Bogotá |
| Ganar, ganar: ética base de los negocios sostenibles                                | Fundación Club El Nogal | 14 de septiembre de 2015 | Bogotá |
| Tercer Foro Urbano Nacional “Ciudades y lecciones, una agenda para el posconflicto” | ONU Hábitat Colombia    | 5 de octubre de 2015     | Bogotá |

## ANEXO 6.

### ALIANZAS CON UNIVERSIDADES Y ONG

| ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS   |   |          |
|---|---|----------|
| ONG / UNIVERSIDAD   | PROYECTO / PROGRAMA / ACTIVIDADES   | País     |
| Kiva - ONG estadounidense   | Microcrédito  | USA      |
| Fundación Rockefeller   | Convenio proyecto 100 Ciudades Resilientes  | USA      |
| Fundación Nutre   |   | Colombia |
| Fundación Nueva Ciudad  | Proyectos de movilidad y prácticas ciudadanas   |          |
| Rotman - Escuela de Negocios de la Universidad de Toronto         | Asistencia tecnológica para el levantamiento de Línea base / Balanza comercial  | Canadá   |
| Instituto Tecnológico de Massachusetts, MIT / Centro de Urbanismo | Asesoramiento en el proceso de replicabilidad del modelo e investigación conjunta en el macroproyecto VSP   | USA      |
| Harvard   | En asocio con ICCF asesoría para fortalecer las habilidades de los equipos para un proceso de transferencia de conocimientos y tecnologías sociales | USA      |
| Georgetown  | Pasantías de estudiantes  | Canadá   |
| Columbia  | Pasantías de estudiantes - Para adelantar estudios para productos microfinancieros a la medida  | USA      |
| Yale  | Pasantías de estudiantes - Ruta ambiental   | USA      |
| ICSF (International Center for Social Branchasing)                | Soporte para réplica del impacto de VSP   |          |
| Universidad Tecnológica de Bolívar                                |   | Colombia |
| Universidad del Norte   | Voluntariado  | Colombia |
| Universidad Libre   | Censo, levantamiento de Línea Base  | Colombia |
| Universidad Externado de Colombia                                 | Estudio de Caso en Maestría de RSE y Sostenibilidad   | Colombia |