



Universidad Internacional de La Rioja

Máster en Intervención Social en las Sociedades del Conocimiento

Título del Trabajo

Sistematización de la experiencia PODEMOS Proyecto de Desarrollo de Base con Enfoque Local en Cartagena de Indias

Trabajo Fin de Máster presentado por: Roxi E. Montero Prens

Titulación: Master en Intervención Social en las Sociedades del Conocimiento

Director/a: Iñigo Salinas

CATEGORÍA TESAURO:

Índice

1	Introducción	7
2	Objetivos	9
	2.1 Objetivo general.	9
	2.2 Objetivos específicos.	9
3	Marco Teórico	
	10	
	3.1 Perspectiva Ecológica del Desarrollo Humano	
	10	
	3.2 El Modelo CEDEI para el Desarrollo de la Persona	
	11	
	3.2.1 El desarrollo de las potencialidades humanas	12
	3.2.2 Los principios y premisas de abordaje desde CEDEI	13
	3.2.3 La facilitación y los procesos como herramientas del desarrollo con autonomía	14
	3.3 El Enfoque de Desarrollo de Base	14
	3.3.1 Elementos del proceso del desarrollo de base	15
	3.3.2 Los niveles de abordaje en el desarrollo de base	16
	3.3.3 Los propósitos del Desarrollo de base	17
	3.4 La Teoría del Cambio	17
4	Metodología	19
5	Resultados	20

5.1	Teoría del Cambio Identificada en la Estrategia PODEMOS	23
5.1.1	Ruta de cambio	23
5.1.2	Niveles de cambio	26
5.1.2.1	Niveles del cambio en los microsistemas	27
5.1.2.2	Niveles del cambio en los mesosistemas	27
5.1.3	Dimensiones del cambio	29
5.1.3.1	Transformación personal	30
5.1.3.2	Transformación relacional.	30
5.1.3.3	Transformación de patrones colectivos de pensamiento y acción	30
5.1.3.4	Transformación de estructuras e instituciones	31
5.1.4	Actores del proceso de cambio	31
5.2	Descripción de la Implementación de la Estrategia PODEMOS	32
5.2.1	Momentos según el Modelo CEDEI	33
5.2.1.1	Momento 1: El Facilitador propone y dirige	33
5.2.1.2	Momento 2: Facilitador y participantes proponen y dirigen	34
5.2.2	Niveles o Entornos del Desarrollo en PODEMOS	35
5.3	Validación de la Teoría del Cambio de la Estrategia	39
5.3.1	Candelaria	39
5.3.2	Pontezuela	42
5.3.3	Boquilla	45
5.3.4	Concordancia de la implementación de PODEMOS según lo establecido en las dimensiones del cambio	48
5.3.5	Principales Aprendizajes	52

5.3.5.1 Lo que Aprendieron los Facilitadores	52
5.3.5.2 Lo que Aprendieron los Participantes	53
5.3.5.3 Lo que Aprendieron los Financiadores	54
6 Conclusiones	54
Referencias	55

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Ruta de construcción del Plan de Cambio	8
<i>Figura 2.</i> Esquema del Modelo CEDEI para el desarrollo de la persona	13
<i>Figura 3.</i> Estrategia metodológica de abordaje del territorio	22
<i>Figura 4.</i> Estrategia conceptual de abordaje por componentes	23
<i>Figura 5.</i> Ruta de implementación de la estrategia PODEMOS en el marco del proyecto Comunidades que Educan	24
<i>Figura 6.</i> Dimensiones del cambio identificadas en la estrategia PODEMOS	28
<i>Figura 7.</i> Microsistema Establecimiento Educativo	35
<i>Figura 8.</i> Microsistema Equipo de Gestión	36
<i>Figura 9.</i> Mesosistemas identificados en PODEMOS	37

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Análisis de la estructura de implementación de PODEMOS.</i>	21
Tabla 2. <i>Actividades tipo y resultados de PODEMOS en La Candelaria.</i>	41
Tabla 3. <i>Actividades tipo y resultados de PODEMOS en La Candelaria.</i>	44
Tabla 4. <i>Actividades tipo y resultados de PODEMOS en La Boquilla</i>	47
Tabla 5. <i>Avances en la Dimensión de Transformación Personal</i>	49
Tabla 6. <i>Avances en la Dimensión de Transformación Relacional</i>	50
Tabla 7. <i>Avances en la Dimensión Transformación de Patrones Colectivos de Pensamiento y Acción</i>	51
Tabla 8. <i>Avances en la Dimensión Transformación de Estructuras e Instituciones</i>	52

1 Introducción

En el año 2012 la alianza Save the Children – Rede América, dio inicio al proyecto Comunidades que Educan en dos regiones de Colombia: El Valle del Cauca y Cartagena. Este proyecto tuvo el propósito de mejorar la calidad educativa y el desarrollo de base en unos contextos educativos focalizados a través de los establecimientos educativos oficiales presentes en los territorios. Para el caso del Distrito de Cartagena se realizó un proceso de selección a través de la evaluación del Índice Potencial de Cambio diseñada por la Fundación Promigás. Este índice considera indicadores relacionadas con el liderazgo, la cultura y la gestión (Martín Gallego & Ávila, 2012). Como parte del desarrollo de este proyecto se implementaron una etapa de sensibilización y generación de condiciones, una etapa de autodiagnóstico y establecimiento de la demanda y una etapa de implementación de una oferta diferencial ajustada a la demanda; tal como se muestra en la figura 1. La Estrategia PODEMOS se eligió dentro de la oferta institucional de la Corporación CEDEI, para abordar el eje de Desarrollo de Base y Participación de la Comunidad, priorizada por las comunidades educativas ampliadas en los cuatro contextos educativos en el Distrito de Cartagena. Para el presente ejercicio de sistematización se ha tomado como límite temporal diciembre de 2015.



Figura 1. Ruta de construcción del Plan de Cambio en el proyecto Comunidades que Educan (Tomado del documento original del Proyecto PODEMOS). La implementación del

lan de Cambio se ha dado a través de una combinación de estrategias para cada uno de los ejes priorizados; una de esas estrategias es PODEMOS.

PODEMOS es una estrategia para el desarrollo de base con enfoque local, diseñado por la Corporación CEDEI para implementarse en territorios cuyas características primordiales son el aislamiento, débil presencia del Estado y sus instituciones, fragmentación del tejido social y endogamia, pobre acceso a los medios económicos, entre otras. Esta estrategia se viene implementando desde octubre de 2014 en cuatro contextos educativos del Distrito de Cartagena: La Boquilla, Manzanillo y Pontezuela, correspondientes a la zona corregimental; y el barrio La Candelaria, ubicado en un territorio urbano-marginal; en el marco del Proyecto Comunidades que Educan. Para esta implementación se planteó el objetivo de “Generar, en los contextos educativos de Boquilla, Manzanillo, Pontezuela y La Candelaria (IE Omaira Sánchez), los elementos básicos necesarios para el fortalecimiento de los procesos de desarrollo de base en torno a la educación de los niños y niñas del territorio, desde un enfoque de derechos, con equidad, participación e inclusión” (Corporación CEDEI, 2014).

La estrategia Podemos, logra la aplicación del modelo de desarrollo humano de CEDEI, de modo que potencia el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas desde los contextos educativos y el territorio, articulando la vida de las instituciones educativas con la vida organizativa y los espacios territoriales que sustentan los procesos de desarrollo comunitario; alrededor de la identificación y solución de problemáticas comunes. Considerando la dimensión del proyecto en términos de los factores que aborda, de la población que pretende impactar (alrededor de unas 250 personas de manera directa y unas 20.000 personas de manera indirecta, distribuidas en los cuatro territorios) y que se trata de una estrategia innovadora; el ejercicio de gestión del conocimiento, en este caso la sistematización de la implementación de PODEMOS es vital para mejorar las posibilidades de sostenibilidad de los resultados y la escalabilidad de la estrategia en otros contextos. Este proyecto porque es una apuesta ambiciosa en términos de resultados que implica varios actores y procesos en un marco temporal muy amplio, desde la selección de los EE, hasta el establecimiento de la demanda diferencial y la alternativa de PODEMOS para el abordaje de uno de sus ejes, son tres años y medio de trabajo en estos contextos educativos y una prospectiva de unos tres años más. La sistematización pretende además potenciar el aprendizaje Mutuo (intercambio técnico, monitoreo y evaluación); la Incidencia conjunta y la complementariedad Integral en varias zonas.

En atención a estos matices, surgen una serie de interrogantes entorno a como comprender el proceso y sus implicaciones, sus resultados e impactos y algunas alternativas de

continuidad para el mismo. Lo que supone la necesidad de una interpretación crítica del proceso que permita evidenciar sus aprendizajes y aspectos a mejorar; tanto para el mejoramiento continuo del proyecto mismo, como para su re-contextualización y/o replica.

La pregunta principal de este ejercicio: ¿Cuál es la validez de la estrategia PODEMOS para abordar el desarrollo de base de estos contextos educativos, desde un enfoque local, como implementación del modelo CEDEI?

Otros interrogantes que se derivan, están relacionados con ¿Cuál es la teoría del cambio que subyace a PODEMOS? ¿Cuáles son los elementos del modelo CEDEI que pueden evidenciarse en la implementación de PODEMOS?

Este ejercicio de sistematización pretendió establecer la validez de la estrategia de cooperación interinstitucional y el proceso de desarrollo de capacidades locales. Aprovechando que se cuenta con condiciones para la sistematización, dadas por la rigurosidad de la metodología CEDEI que armoniza con la teoría del cambio y exige el ejercicio consciente e intencionado de proponer espacios de transformación y el logro de la autonomía de personas e instituciones; además del acceso a los diferentes actores involucrados en el desarrollo de la estrategia y a los documentos de registro y memoria del proceso.

2 Objetivos

2.1 Objetivo general.

Contrastar la teoría del Cambio de PODEMOS, con los desarrollos y aprendizajes generados por la implementación entre octubre de 2014 y diciembre de 2015 en cuatro contextos en el Distrito de Cartagena en el marco del proyecto Comunidades que Educán.

2.2 Objetivos específicos.

Identificar la teoría del cambio que subyace a la implementación de la estrategia PODEMOS, en el marco del proyecto Comunidades que Educán.

Describir los elementos básicos de la implementación de PODEMOS en el marco del proyecto Comunidades que Educan, a la luz de los referentes teóricos que podrían explicarla.

Establecer la validez de la teoría del cambio que guía la implementación de PODEMOS en el marco del proyecto Comunidades que Educan, contrastándola con los avances obtenidos en entre octubre de 2014 y diciembre de 2015.

3 Marco Teórico

Al ser la estrategia PODEMOS una aplicación del Modelo CEDEI del desarrollo, en un contexto comunitario de desarrollo, al abordar su implementación con fines de sistematización, es pertinente tener en cuenta algunos referentes que permitan una lectura crítica e informada de la información que se recibe desde los diferentes actores involucrados en el proceso. A continuación se presentan los fundamentos de la perspectiva ecológica del desarrollo, del Modelo CEDEI para el desarrollo y del enfoque de desarrollo de base, como referentes; así como una introducción al concepto de teoría del cambio y sus usos para la gestión del conocimiento en procesos sociales.

3.1 Perspectiva Ecológica del Desarrollo Humano

Bronfrenbrenner (1987) define el desarrollo, según la perspectiva ecológica de su autoría, como el “cambio perdurable en el modo en el que la persona percibe el ambiente que le rodea (su ambiente ecológico) y en el modo en que se relaciona con él” (p24). Esta primera aproximación al concepto de desarrollo pone de manifiesto la relación entre el individuo y el entorno, poniendo el acento no en la relación sino en la percepción que el sujeto tiene de la misma; por lo tanto, dada la naturaleza de las percepciones, estas pueden ser modificadas, modificando también la forma como los individuos actúan en cada contexto determinado. En ese sentido, el mismo autor plantea el concepto de desarrollo humano como un “Proceso por el cual la persona en desarrollo adquiere una concepción del ambiente ecológico más amplia, diferenciada y válida, y se motiva y se vuelve capaz de realizar actividades que revelen las propiedades de ese ambiente, lo apoyen y lo reestructuren, a niveles de igual o mayor complejidad, en cuanto a su forma y contenido” (p.47). Es el desarrollo en su

acepción positiva, como proceso hacia la plenitud, una ampliación de las percepciones que permite un mejor estar.

La concepción del desarrollo como un procesos sistémico-vinculante, establece la existencia de unos entornos de relacionamiento que van desde: el entorno más próximo al sujeto, en el que tiene incidencia directa, con un rol y unas formas de relacionamiento específicas, a lo que se le llama microsistema; la interacción entre esos entornos inmediatos al sujeto, en virtud de la presencia del mismo en cada uno de ellos, lo que se conoce como mesosistema; aquellos entornos que afectan al sujeto y de los que él no hace parte, por la mediación de cualquiera de los otros miembros de su microsistemas, a lo que se conoce como exosistema; hasta los patrones o correspondencias entre los diferentes niveles de relacionamiento, que los identifican como pertenecientes a la misma cultura o estructura social de referencia, lo que se conoce como macrosistema (Bronfrenbrenner, 1987).

Para el análisis del desarrollo ecológico, aplicado a los procesos de desarrollo comunitario, se deben observar la interacción entre las transformaciones del sujeto (sus roles, su percepción del entorno y sus conductas) y las modificaciones de sus entornos (complejidad, relaciones, funciones), de la relación entre estos y por las características de los macrosistemas de referencia. En ese sentido, el mismo Bronfrenbrenner (1987) concibe tres conceptos claves para el análisis del desarrollo ecológico, aplicable tanto a los sujetos como a los grupos: transición ecológica, actividad molar y validez del desarrollo. El primero de estos conceptos, el de transición ecológica, “se produce cuando la posición de una persona en el ambiente ecológico se modifica como consecuencia de un cambio de rol, de entorno o de ambos a la vez” (p.46). La actividad molar, por su parte, es definida por el autor como “una conducta progresiva que posee un momento propio, y que tiene un significado o una intención para los que participan en el entorno” (p.65). Finalmente el término validez del desarrollo, es clave para analizar la profundidad de los cambios en el individuo y la sostenibilidad de los mismos; refiriéndose a este concepto, el mismo autor plantea que “Para demostrar que ha habido desarrollo humano es necesario establecer que un cambio producido en las concepciones o las actividades de la persona se extiende también a otros entornos y otros momentos” (p.54).

3.2 El Modelo CEDEI para el Desarrollo de la Persona

El Modelo CEDEI es una alternativa de abordaje que combina una perspectiva del desarrollo humano con una estrategia metodológica altamente flexible que le permite adaptarse a

diferentes grupos poblacionales y contextos para su implementación. Está estructurado alrededor de tres pilares: Un pilar filosófico en el que se establecen las premisas y principios en los que se fundamenta la acción; un pilar epistemológico en el que se concibe el desarrollo humano desde la perspectiva de las potencialidades; y un pilar metodológico en el que se asumen los procesos como vehículos para el desarrollo a través de la facilitación. El fin último del Modelo CEDEI es la transformación de las potencialidades y capacidades y el fortalecimiento de la autonomía en las personas y los grupos humanos (Montero, 2015).



Figura 2. Esquema del Modelo CEDEI para el desarrollo de la persona (Montero, 2015).

3.2.1 El desarrollo de las potencialidades humanas

La perspectiva de las potencialidades constituye el pilar epistemológico del modelo CEDEI para el desarrollo. Esta perspectiva es en sí misma una perspectiva integradora que concibe las diversas perspectivas y enfoques del desarrollo como complementarios. Este punto de partida permite que la perspectiva de las potencialidades se nutra de otras para dar cuenta de las diferentes dimensiones de lo humano (Montero, 2005).

Luna (2002) plantea que la perspectiva de las potencialidades asume el desarrollo como un proceso en el cual se producen modificaciones estructurales o comportamentales que

pueden valorarse en la persona y que se configura gracias a las relaciones entre las diferentes esferas del desarrollo que además de estar articuladas a las demás tiene su propia lógica de desarrollo, sus propias potencialidades y metas de desarrollo; y cada una de las cuales sigue un proceso particular posibilitado por la interacción con las demás esferas.

El modelo CEDEI contempla el abordaje del desarrollo desde ocho esferas o dimensiones: La esfera biológica, referida a las condiciones físicas y corporales para el despliegue de las habilidades, destrezas y dominios por parte del sujeto; su desarrollo implica el concepto de maduración. La esfera cognitiva, se refiere a los patrones de pensamiento, comprensión y representación de la realidad, su desarrollo implica el dominio de los procesos cognitivos básicos y de los procesos mentales superiores. La esfera del lenguaje hace referencia al dominio de la capacidad para comunicarnos, para interactuar con los otros y con lo otro; su desarrollo implica el dominio de los múltiples sistemas de representación simbólica. La esfera ético-moral implica la reflexión sobre lo que hacemos, su causa y propósito y cómo afecta del sujeto y de los demás. La esfera erótico-afectiva que está relacionada con el establecimiento de relaciones afectivas con sí mismo y con las demás personas, a partir de la representación que el sujeto tiene de su propio ser y su valía. La esfera político-social, que hace referencia al desarrollo de las formas y usos de los espacios comunes y del establecimiento de los sujetos como seres sociales. La esfera lúdico-creativa, referida la capacidad del sujeto para explorar, crear, sentir y transformar su realidad, en una dinámica de disfrute. Y la esfera trascendente, que se refiere a la conexión del sujeto con un orden superior del que hace parte (Montero, 2005).

3.2.2 Los principios y premisas de abordaje desde CEDEI

El pilar filosófico del modelo CEDEI está constituido por tres premisas y tres principios que orientan la acción de los facilitadores, en el desarrollo de cada una de las actividades, así como en el desarrollo de los procesos. Estos elementos son tomados en cuenta tanto para el diseño de los proyectos y acciones como para su ejecución misma.

Las tres premisas a partir de las cuales se despliega el modelo CEDEI son: en primer lugar la existencia de potencialidades de desarrollo, dominio y acción en cada una de las ocho esferas o dimensiones del desarrollo humano, contempladas por el modelo (biológica, cognitiva, del lenguaje, erótico-afectiva, ético-moral, lúdica, político-social y trascendente); en segundo lugar el requerimiento de un desarrollo equilibrado de estas ocho esferas para

acercarse al desarrollo pleno; y en tercer lugar, la necesidad de una conciencia de la propia potencialidad y la de los demás para avanzar en el proceso de desarrollo y poder acompañar a otros. Así mismo, este modelo está orientado por tres principios: la persona como eje del desarrollo, aun de aquellos procesos en los que se pretende abordar un grupo humano o una comunidad; la acción sin daño como directriz que orienta la evaluación de la actuación diaria de las personas en el marco del modelo; y la generación (reconocimiento o propiciación) de espacios de desarrollo para las personas y grupos humanos (Montero, 2015).

3.2.3 La facilitación y los procesos como herramientas del desarrollo con autonomía

La metodología del modelo CEDEI está basada en los conceptos de facilitación y proceso. Este constituye el pilar metodológico del modelo y se caracteriza por el rol del facilitador como un sujeto que es al mismo tiempo guía y explorador. La facilitación se da tomando como pretextos o vehículos los procesos (artísticos, creativos, institucionales, comunitarios, etc.), de modo que se consideran aspectos como su intencionalidad y propósito, los actores que están involucrados y sus intereses, las oportunidades de cambio que los procesos posibilitan y el despliegue de las capacidades propiciadas por los mismos (Montero, 2015).

El otro elemento diferenciador de la metodología CEDEI es el tránsito por tres momentos que pretenden fortalecer la autonomía en los participantes. De este modo el sujeto puede seguir transformando de manera permanente sus potencialidades en capacidades, de manera autónoma, es decir sin la guía del facilitador; generando así sostenibilidad de los resultados. Estos tres momentos son: un primer momento en el que el facilitado propone y dirige el desarrollo de las actividades, un segundo momento en el que facilitador y participantes proponen y dirigen conjuntamente en desarrollo de las actividades, y un tercer momento en que el participante propone y dirige el desarrollo de las actividades desde sus propias expectativas y recursos. Se da entonces un movimiento del participante de la periferia al centro del desarrollo, mientras gana capacidades y autonomía y un movimiento contrario del facilitador, que genera empoderamiento y protagonismo en el participante y le transfiere la responsabilidad de los resultados (Montero, 2005).

3.3 El Enfoque de Desarrollo de Base

El desarrollo de base puede ser concebido como la generación de capacidades colectivas en una comunidad determinada que involucra a las organizaciones y grupos comunitarios en la movilización, el establecimiento y priorización de necesidades, identificación de los propios recursos, identificación o construcción de alternativas para la superación de los problemas comunes. Al respecto, RedEAmérica (2010) define el desarrollo de base como:

“la capacidad de acción colectiva de las organizaciones y/o grupos comunitarios para auto convocarse, definir colectivamente sus necesidades, actuar por sí mismas desde los propios recursos humanos, físicos y económicos que hay en ellas y en su entorno, para identificar alternativas de acción más viables que permitan superar sus problemas, formular y ejecutar programas y proyectos, evaluar sus logros y dificultades, vincularse con otros actores e instituciones públicas y participar activamente en la construcción de sociedades democráticas” (p.13).

Algunos de los elementos a considerar en los procesos de desarrollo de base son el trabajo colaborativo, la potenciación de dinámicas sociales de acción colectiva, la formación en la acción, el desarrollo de capacidades colectivas, de capital social y de ampliación de la democracia. Los actores por excelencia del desarrollo de base, son las organizaciones de base, entendidas como las estructuras organizativas formales, así como las establecidas de manera informal mediante las relaciones cotidianas, cuya principal característica es la búsqueda de fines comunes, la movilización de las redes sociales particulares para el logro del beneficio colectivo (Alianza SCIC-RedEAmérica, 2013).

3.3.1 Elementos del proceso del desarrollo de base

Existen unos criterios propuestos desde las organizaciones de segundo y tercer nivel que trabajan en el desarrollo de base, especialmente situado en América Latina; estos criterios establecen que el desarrollo de base debe suponer atributos como una visión compartida, el reconocimiento del potencial endógeno, la búsqueda del bien común, la concertación de objetivos y acciones conjuntas, y el logro de resultados concretos. Según la Alianza SCIC-RedEAmérica (2013), cada uno de estos criterios es vital para el éxito de los procesos y es en sí mismo tanto una búsqueda como un punto de llegada; tal como se expone a continuación.

La visión compartida de problemas comunes en un territorio determinado, supone la identificación como colectividad de la realidad y la certeza por parte de las personas y los grupos, de que no están solos y que pueden asumir como un colectivo esos problemas que

le son comunes. El reconocimiento del potencial endógeno, implica la identificación y dimensionamiento de los recursos, la experiencia, los activos o bienes institucionales, del capital social comunitario, de las estrategias desplegadas para el aprovechamiento de ese potencial (exitosas o no). Este reconocimiento reduce la vulnerabilidad y fortalece las posibilidades de ser resilientes. La búsqueda del bien común es al mismo tiempo una idea compartida, tanto como un requisito para alcanzar el bien individual duradero, especialmente en territorios en los que las carencias colectivas constituyen el principal móvil para la vulnerabilidad. La búsqueda del bien común fortalece la interdependencia y consolida el capital social (Alianza SCIC-RedEAmérica, 2013; Montero, 2015; Villar, 2009).

Como elementos metodológicos La concertación de objetivos y el desarrollo de acciones conjuntas, corresponde a la práctica por excelencia del desarrollo de base. Esta forma de actual se convierte en el motor de los procesos desde lo metodológico, al constituir un ciclo de acción ascendente que fortalece la participación y permite aspirar a los niveles de ampliación de la democracia. Finalmente el logro de resultados concretos es el otro elemento del desarrollo de base que impacta directamente sobre lo metodológico. Establecer metas alcanzables y visibilizar el potencial endógeno puesto en acción, incrementa la confianza de los sujeto; es decir moviliza también confianza en las capacidades individuales y colectivas (Alianza SCIC-RedEAmérica, 2013; Montero, 2015).

3.3.2 Los niveles de abordaje en el desarrollo de base

En atención a las características de los procesos de desarrollo de base, descritas en el apartado anterior y considerando los propósitos del desarrollo de base, se pueden identificar los diferentes niveles en los que se produce el abordaje, desde el desarrollo de base. El Enfoque de Desarrollo de Base plantea como focos de atención las interacciones de las organizaciones de base y de sus miembros con la institucionalidad con presencia en el territorio o con incidencia en él, tanto como con los sujetos individuales que conforman dichas organizaciones. De este modo se pierden identificar dinámicas de acción tramitadas en tres niveles: En el nivel micro las organizaciones de base trabajan al interior para el fortalecimiento de su gestión y la adquisición de lo que desde el enfoque de derechos se denomina corresponsabilidad. En el nivel meso, las acciones y logros desde las organizaciones de base es evidenciado por las otras organizaciones del territorio, por las instituciones y por sus núcleos sociales más próximos, lo que propicia la vinculación de más personas a los procesos y el establecimiento de alianzas con otros actores, tanto del territorio como de fuera de él. Finalmente, en el nivel macro los procesos de desarrollo de

base abren la puerta para la interlocución en el nivel de incidencia política y el fortalecimiento de la participación ciudadana en todos sus niveles, incluyendo los diagnósticos, el diseño, la implementación y el control social de las políticas públicas (Alianza SCIC-RedEAmérica, 2013; Corporacion CEDEI, 2014).

3.3.3 Los propósitos del Desarrollo de base

Como propósitos de la acción con el enfoque de desarrollo de base, se pretende lograr movilización en términos de: El desarrollo de capacidades colectivas, entendidas como aquellas que le permiten a una organización de base construir patrones de acción exitosos para la identificación de necesidades comunes, potenciación de los recursos endógenos, establecimiento de metas compartidas y el logro de las mismas, es la evidencia de las acciones en lo micro. El fortalecimiento del capital social, referido a las redes, entramados relacionales y roles y normas sociales que se derivan de la acción colectiva y que trascienden desde la interacción de las distintas organizaciones de base presentes en un territorio, es la evidencia de las acciones en el nivel meso. Finalmente la ampliación de la democracia, como tercer propósito del desarrollo de base, implica la profundización de los valores y procedimientos democráticos traducidos en una mayor vivencia de la ciudadanía activa en la que la acción fortalece la vivencia de los valores democráticos, cualifica la relación de los ciudadanos y de las organizaciones con el Estado y su incidencia en los bienes comunes; la concepción y ejercicio de formas positivas de liderazgo que permiten la participación en las esferas de decisión y generan empoderamiento (Alianza SCIC-RedEAmérica, 2013; Corporacion CEDEI, 2014).

3.4 La Teoría del Cambio

El concepto de teoría del cambio, puede ser definido como un ejercicio prospectivo o de visualización creativa, a través del cual se estructuran un conjunto de supuestos e implicaciones que orientan el desarrollo de las acciones en los procesos de cambio social. Según Retolaza (2010), una teoría del cambio puede ser definida desde una serie de usos, teniendo en cuenta sus atributos fundamentales: Como un ejercicio de visualización creativa y consicente que enfoca la acción en una realidad futura posible, probable y deseable. Como un conjunto de supuestos y proyecciones surgido de el análisis del contexto, la

autovaloración de las capacidades y la explicitación crítica de los supuestos asumidos. Como un enfoque de pensamiento acción que clarifica la ruta de cambio; también como un mapa de cambio para integrar las acciones con los resultados esperados. Como un ejercicio de aprendizaje colaborativo que flexibiliza la labor desde una multiplicidad de voces que resuenan en los procesos de cambio social. Y como una herramienta para el monitoreo de la acción de cambio de modo reflexivo individual y colectivo.

El abordaje de la realidad desde los procesos de cambio social (también llamados de intervención social) suponen la aproximación de una realidad inicial a una realidad deseada, a partir de unos supuestos de diversa naturaleza para los diferentes actores: desde la teoría, desde la experiencia profesional, desde la vivencia de la realidad, desde las metas e indicadores propuestos por las instituciones, etc. No obstante, las certezas en estos procesos, corresponden normalmente al plano de los aprendizajes, es decir al después, considerando que es la naturaleza del cambio social, el llevar a los actores a una realidad aún no experimentada (Matus, 2012).

Desde el rol de experto, suelen construirse rutas fundadas desde las que se asume que siguiendo unas posturas epistemológicas y metodológicas, traducidas en una secuencia de acción se generará el cambio en la dirección deseada. Estas rutas pueden ser una trampa para los profesionales, si se desconoce la postura de los otros actores participantes y las complejidades de las dinámicas sociales en los territorios y contextos humanos con los que se trabaja. Como alternativa, una teoría del cambio es una herramienta que alimenta lo que Matus (2012) llama la acción reflexiva; es decir, la constante revisión y el cuestionamiento de la ruta diseñada y escogida desde la acción fundada. En palabras de (Retolaza, 2010):

La utilización sistemática de una TdC como instrumento de monitoreo de proceso nos ayuda a: i) (des)aprender y a estar constantemente atentos a la revisión y actualización de los supuestos a partir de los cuales configuramos inicialmente nuestra TdC; ii) re-leer el contexto y sopesar si las condiciones de cambio establecidas inicialmente se mantienen o si el contexto, emergente y complejo, nos obliga a determinar nuevas condiciones; iii) (re)definir nuevas estrategias que nos ayuden a encarar operativamente y de mejor manera lo mencionado en los puntos anteriores (p.13).

Para la construcción de una teoría del cambio, se consideran aspectos como los niveles de cambio que pueden ser considerados como tres: el nivel operativo, en el que se producen cambios de primer orden y que está relacionado estrechamente con lo conductual, es decir con los eventos y las formas de acción de los sujetos; el nivel epistemológico, que es del campo del saber y de los patrones relacionales que orientan la acción; y el nivel ontológico

relacionado con las estructuras y las posturas sobre lo correcto, que orientan la acción, es decir, con lo fundacional. Así mismo se consideran unas dimensiones en las que se opera el cambio social: la dimensión de transformación personal, del ámbito de lo interno-individual, es decir de lo subjetivo; la dimensión de transformación relacional, del ámbito de lo externo-individual, es decir de lo objetivo; la dimensión de transformación de los patrones colectivos de pensamiento y acción, del ámbito de lo interno-colectivo, es decir de lo intersubjetivo; y la dimensión de transformación de estructuras e instituciones, del ámbito de lo externo-colectivo, es decir de lo interobjetivo (Retolaza, 2010).

4 Metodología

Considerando la naturaleza de una sistematización como un ejercicio de gestión del conocimiento que permite la generación de aprendizajes, la validación de los fundamentos teóricos y de las propuestas metodológicas propuestas para una práctica de intervención, especialmente útil en el ámbito de lo social; para el desarrollo del presente trabajo de sistematización, se propuso un abordaje descriptivo cualitativo. El proceso de sistematización supuso un ejercicio participativo en el que se constituyó un análisis a partir de los actores involucrados y la información proporcionada por los mismos en los diferentes insumos de documentación aportados tanto por los facilitadores que desarrollaron la intervención, como por los coordinadores del proyecto. Lo anterior se combinó con un ejercicio de evaluación participativa desarrollado con los participantes.

La ruta de sistematización ha incluido las siguientes acciones y subprocesos:

- Organización de los procesos desarrollados durante la ejecución del proyecto. Para lo cual se propusieron los siguientes desafíos:
 - o Determinar consecución de propósitos, logros, alcances.
 - o Vislumbrar otras posibilidades.
 - o Identificar, reconocer y evaluar efectos no intencionados.
 - o Reconocer la importancia de los contextos y roles de los participantes para el avance del proceso.
- Contraste del saber previo con el saber aprendido durante el proceso; para lo cual se propuso:

- Identificar, reconocer y evaluar el alcance de los resultados propuestos
- Producir aprendizaje para orientar una nueva práctica
- Validación de la teoría del cambio que subyace a la implementación de la estrategia PODEMOS; para lo cual se propuso:
 - Identificar la teoría del cambio subyacente a la intervención.
 - Identificar en la teoría del cambio los niveles, interacciones y dimensiones del cambio propuestas para la intervención.
 - Verificar en la práctica el cumplimiento de las hipótesis de cambio, desde la perspectiva de los diferentes actores.

El análisis de fuentes secundarias incluyó la revisión documental de los documentos del proyecto, las guías y memorias de los facilitadores. El modelo CEDEI comporta como parte integral de su implementación la realización de guías y memorias para la documentación de todos sus proyectos. Esto favorece el proceso de sistematización, como quiera que la recolección se hizo durante el proceso y no ex post.

5 Resultados

La estrategia PODEMOS se identifica como una propuesta que busca generar los elementos básicos necesarios para el fortalecimiento de los procesos de desarrollo de base en torno a la educación de los niños y niñas en unos territorios determinados, desde un enfoque de derechos, con equidad, participación e inclusión. Alineado con los propósitos del enfoque de desarrollo de base, trabaja con tres componentes: Fortalecimiento de capacidades individuales, Fortalecimiento de las capacidades colectivas y el Desarrollo del Capital social. Así mismo, el desarrollo de esta estrategia evidencia la implementación del modelo CEDEI en términos del desarrollo de potencialidades para generar capacidades y la promoción de la autonomía tanto en las personas como en las organizaciones y los territorios. En la Tabla 1. se presentan las relaciones identificadas entre el diseño de PODEMOS, el enfoque de desarrollo de base y el Modelo CEDEI, descritos en el marco teórico del presente trabajo.

Tabla 1.

Análisis de la estructura de implementación de PODEMOS.

Componentes PODEMOS	Modelo CEDEI	Desarrollo de Base	Enfoque de Derechos
<p>Capacidades Individuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Sujeto de Derechos • Desarrollo de potencialidades y Capacidades • Desarrollo personal y familiar 	<p>Autonomía de las personas.</p> <p>Transformación de las potencialidades personales en capacidades de la persona.</p>	<p>No contempla al sujeto individual.</p>	<p>Sujetos de derechos: titulares.</p>
<p>Capacidades Colectivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Endogenia • Capacidad de Gestión • Participación • Capacidad de Interlocución • Desarrollo local desde la base 	<p>Autonomía de las organizaciones</p> <p>Transformación del potencial endógeno en capacidades colectivas</p>	<p>Construir patrones de acción exitosos</p> <p>Identificación de necesidades comunes</p> <p>Potenciación de los recursos endógenos</p>	<p>Garantes de derechos: Garantes inter-relacionales y Garantes co-responsables</p>
<p>Capital Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento a las Organizaciones 	<p>Autonomía de las comunidades.</p> <p>Sinergia</p>	<p>Redes</p> <p>Entramados relacionales</p>	<p>Garantes de derechos: Garantes co-responsables</p>

sociales	Patrones	Roles y normas
• Generación de Sinergia	relacionales	sociales derivados de la acción colectiva
• Promoción de espacios de encuentro y construcción de identidad compartida	Patrones colectivos de pensamiento y acción Potencial endógeno transformado en cambio social.	Interacción de las organizaciones de base

Análisis de los tres componentes de la estrategia PODEMOS y su correspondencia con el Modelo CEDEI en enfoque de Desarrollo de Base y el enfoque de Derechos, en que se enmarca el proyecto Comunidades que Educan.

Para el desarrollo del proyecto se estableció como ruta de implementación el abordaje del territorio y las organizaciones de base en cuatro etapas, a través de las cuales se dio una aproximación a la totalidad del territorio a través de una estrategia de nucleación, el mapeo social del territorio, el inventario de liderazgos establecidos y la identificación de liderazgos emergentes en el territorio, la implementación de un proceso de diagnóstico y planeación participativa y la implementación de soluciones a la problemáticas identificada. En la Figura 3. se presenta la ruta de implementación establecida para el desarrollo de PODEMOS.

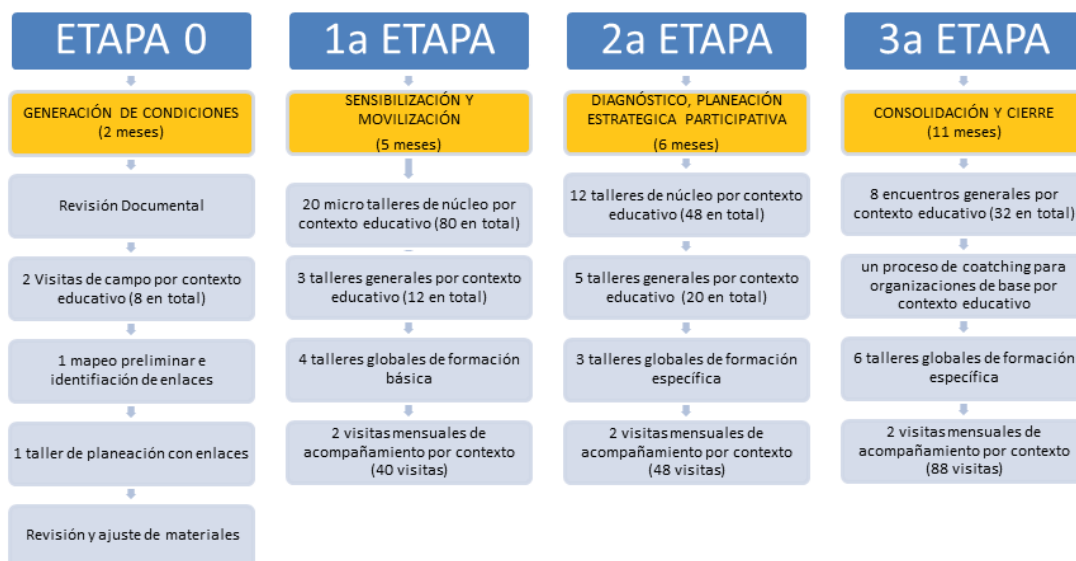


Figura 3. Estrategia metodológica de abordaje del territorio, pensada desde la nucleación del territorio y desde lo temporal (FUENTE: Documento PODEMOS)

5.1 Teoría del Cambio Identificada en la Estrategia PODEMOS

Para lograr el objetivo de la estrategia PODEMOS, se tomó como premisa que si se fortalecen las capacidades individuales, las capacidades colectivas y se amplía el capital social, desde un enfoque de derechos y de desarrollo de base, se logrará mejorar las condiciones educativas y el desarrollo local en los territorios.

5.1.1 Ruta de cambio

PODEMOS se pensó a través de una estrategia de abordaje que combina unos componentes que enmarcan los niveles de cambio, con unas etapas de implementación que señalan los momentos del cambio situado. Tal como se muestra en las figuras 4 y 5.



Figura 4. Estrategia conceptual de abordaje por componentes (FUENTE: Documento PODEMOS).



Figura 5. Ruta de implementación de la estrategia PODEMOS en el marco del proyecto Comunidades que Educan. Ruta genérica establecida considerando los patrones comunes a la implementación en los cuatro territorios (Fuente: Documento PODEMOS).

Como parte de las orientaciones metodológicas para la generación del cambio, con PODEMOS, se establecieron los siguientes ítems:

Nucleación del territorio desde la perspectiva de la comunidad, para que los sectores queden lo más natural posible según la dinámica del territorio.

Talleres, reuniones o encuentros por calle o cuadras para mayor efectividad en la apropiación del proyecto por parte de la comunidad. A esto se le denominó talleres de núcleos.

Abordar alguno de los contextos educativos desde el acompañamiento a los procesos de las organizaciones del territorio, en caso de que no se haya logrado sensibilizar y movilizar a la cantidad de miembros y organizaciones necesarias del territorio

Identificar los potenciales y necesidades de los individuos, grupos y organizaciones del territorio para ir implementando acciones que les permitan su crecimiento y el desarrollo de sus potencialidades.

Aprender haciendo, debido a la complejidad de algunos territorios, se va induciendo y acompañando a los contextos educativos en la solución de “pequeños” problemas, que los mismos individuos pudiesen ir solucionando en su calle, cuadra, sector o núcleo, dependiendo del contexto.

5.1.2 Niveles de cambio

La teoría del cambio que subyace a la estrategia PODEMOS, contempla en abordaje en los entornos de desarrollo denominados microsistemas y mesosistemas. Entendidos los primeros como los entornos en los que los sujetos cumplen roles y funciones determinadas, con patrones de relacionamiento y acción. Y los segundos, como la interacción entre dos o más microsistemas de los cuales el sujeto (o los sujetos) en desarrollo hace parte y cuya interacción obedece a la presencia de sujetos que le son comunes, de manera más o menos permanente (Bronfrenbrenner, 1987).

Así mismo, en esta teoría del cambio se plantean niveles de cuestionamiento para la transformación que son de utilidad tanto como para los facilitadores como para los participantes. En ese sentido, es labor de los facilitadores el poner sobre la mesa de manera permanente estos cuestionamientos en aquellos espacios propios de los entornos inmediatos de desarrollo para el sujeto como de aquellos en los que confluyen diversos microsistemas naturales o no.

A continuación se especifican los cuestionamientos generados en los tres niveles de cambio, tanto en los microsistemas como en los mesosistemas.

5.1.2.1 Niveles del cambio en los microsistemas

En el entorno correspondiente a los microsistemas, el abordaje se ha concentrado en el desarrollo de capacidades individuales en las diferentes dimensiones de lo humano. Las preguntas que se intentan resolver o que son puestas en la mesa como provocadoras de la reflexión al interior de los microsistemas, según los diferentes niveles de cambio son:

Nivel operativo:

¿Cómo podrían los participantes trabajar para su desarrollo personal?

¿Cómo están los participantes abordando los problemas para solucionarlos?

Nivel epistemológico:

¿Cómo saben si lo que hacen para solucionar los problemas funciona?

¿Lo que están haciendo para solucionar sus problemas está funcionando?

¿Cómo podrían solucionar sus problemas mejor?

Nivel Ontológico:

¿Cómo saben si la forma de avanzar y solucionar los problemas es la correcta?

¿Qué tan correcta es la forma que han elegido para solucionar sus problemas?

5.1.2.2 Niveles del cambio en los mesosistemas

En el entorno correspondiente a los mesosistemas, el abordaje se ha concentrado en el desarrollo y en el fortalecimiento del capital social.

En lo que se refiere al desarrollo de capacidades colectivas, las acciones van encaminadas hacia la identificación del potencial endógeno y formas de trabajar juntos como comunidad, para generar y aprovechar oportunidades de cambio. Las preguntas que se intentan resolver en el marco de las capacidades colectivas, en los diferentes niveles de cambio son:

Nivel operativo:

¿Por qué participan en la organización y desde ella?

¿Para qué participan en la organización y desde ella?

¿Cómo participan en la organización y desde ella? ¿Hay diferencia entre la forma de participar desde estos dos roles?

¿Cómo podrían participar mejor?

Nivel epistemológico:

¿Cómo saben si lo que hacen para participar funciona?

¿Es el abordaje que está usando la mejor opción en las circunstancias presentes?

Nivel ontológico:

¿La forma como participan está generando transformaciones positivas?

¿Cómo podrían hacerlo mejor?

¿Lo que hacen beneficia a la comunidad y al territorio?

En lo que se refiere al fortalecimiento del capital social, las acciones van encaminadas al fortalecimiento de las organizaciones de base para su formalización, potenciación de acciones y resultados y trabajo articulado entre los diferentes actores y microsistemas del territorio. Las preguntas que se intentan resolver en los diferentes niveles de cambio son:

Nivel operativo:

¿Cómo funcionan las organizaciones de base y los otros actores y microsistemas del territorio?

¿Por qué funcionan de esa manera?

¿Existen estrategias de articulación en este funcionamiento?

¿Cómo podrían funcionar mejor?

Nivel epistemológico:

¿Cómo saben si su funcionamiento es efectivo?

Nivel ontológico:

¿Cómo determinan la efectividad del accionar las organizaciones de base?

5.1.3 Dimensiones del cambio.

La teoría del cambio de la estrategia PODEMOS se concentra en las tres primeras dimensiones del cambio. Considerando que los componentes que orientan la acción son del orden del desarrollo de capacidades individuales, desarrollo de capacidades colectivas y fortalecimiento del capital social; así mismo las dimensiones del cambio abordadas principalmente son la de transformación persona (subjetiva), de transformación relacional (Objetiva) y de transformación de patrones de pensamiento y acción (Intersubjetiva). En términos de la transformación de estructuras e instituciones, que corresponderían al propósito de ampliación de la democracia (para el Enfoque de Desarrollo de Base) y a los niveles de exosistemas y macrosistemas (para la Perspectiva Ecológica del Desarrollo); la teoría del cambio de PODEMOS, contempla la generación de un producto específico. En la Figura 6 se presentan los hitos establecidos según las cuatro dimensiones del cambio.

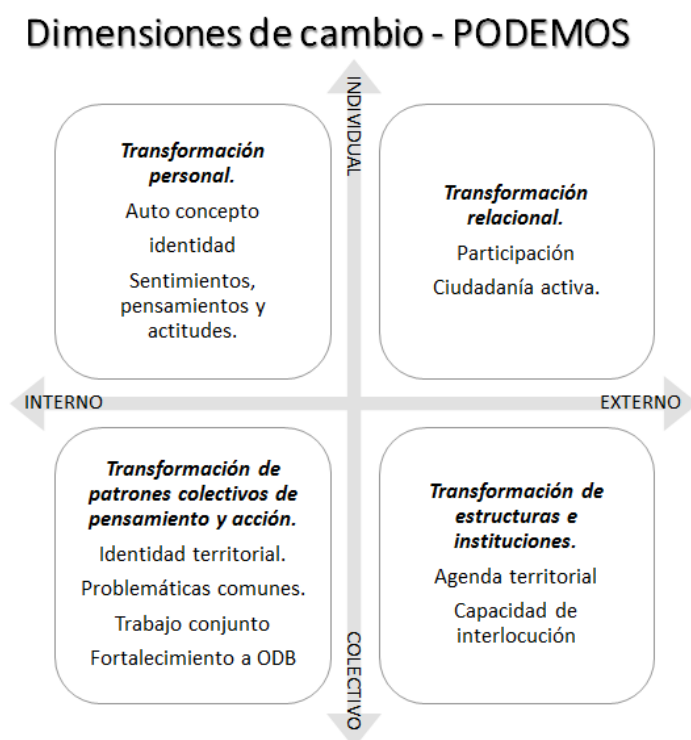


Figura 6. Dimensiones del cambio identificadas en la estrategia PODEMOS, y los elementos de cambio que se han contemplado como deseables.

5.1.3.1 Transformación personal

En términos de la dimensión de transformación personal, PODEMOS se plantea los siguientes avances como deseables:

- Elementos de la autoestima relacionados con el auto concepto.
- Percepción de sí mismos como parte del territorio.
- Fortalecimiento de la identidad de los sujetos.
- Sentimientos, pensamientos y actitudes sobre las propias capacidades para afrontar los problemas.
- Sentimientos, pensamientos y actitudes sobre las propias capacidades para participar.
- Sentimientos, pensamientos y actitudes sobre las propias capacidades para desarrollarse como personas.

5.1.3.2 Transformación relacional.

En términos de la dimensión de transformación relacional, PODEMOS se plantea los siguientes avances como deseables:

- Participación de las personas en los asuntos del territorio (avanzar en el continuo de la participación).
- Vivencia de la ciudadanía activa, especialmente activando los poderes de información, acción y asociación.

5.1.3.3 Transformación de patrones colectivos de pensamiento y acción.

En términos de la dimensión de transformación de los patrones colectivos de pensamiento y acción, PODEMOS se plantea los siguientes avances como deseables:

- Consolidación de la Identidad territorial.

- Identificación de problemáticas comunes que actúen como catalizadores del trabajo colaborativo y es establecimiento de formas de acción conjunta para la toma de decisiones en el territorio.
- Trabajo conjunto para solucionar los problemas de todos y hacer uso de los poderes de la ciudadanía activa
- Fortalecimiento de organizaciones de base

5.1.3.4 Transformación de estructuras e instituciones.

En términos de la dimensión de transformación de las estructuras sociales e instituciones, PODEMOS se plantea como un avance deseable la construcción de una agenda propia de territorio que les permita una mejor y más efectiva interlocución con el estado y otras entidades.

5.1.4 Actores del proceso de cambio

Se identificaron como actores previstos para la implementación de PODEMOS en el marco del proyecto Comunidades que Educan, los siguientes:

Ciudadanos, miembros de la comunidad, habitantes del territorio, personas.

Estudiantes como colectivo.

Padres, madres y cuidadores como colectivo.

Instituciones educativas.

Entidades gubernamentales en el territorio, con incidencia directa en las problemáticas identificadas y con rol de garantes de derechos.

Organizaciones y entidades no gubernamentales en el territorio que desarrollan acciones como garantes corresponsables y con agendas propias.

Organizaciones de base que aglutinan a personas del territorio alrededor de acciones, propósitos o intereses.

5.2 Descripción de la Implementación de la Estrategia PODEMOS

La estrategia PODEMOS, se asumió fundamentalmente como una iniciativa de desarrollo de las capacidades individuales y colectivas mediante la implementación del modelo CEDEI desde los contextos Educativos y del territorio; como tercer foco, la estrategia ha pretendido articular el proyecto comunidades que Educan con la vida organizativa de los espacios territoriales, que de alguna manera sustentan y proyectan los procesos de desarrollo comunitario, para generar el fortalecimiento del capital social en los mismos.

Se viene implementado en los cuatro contextos educativos del Distrito de Cartagena focalizados por el proyecto Comunidades que Educan: Boquilla, Pontezuela, Manzanillo del Mar y el barrio la Candelaria. Tanto la dinámica de implementación como los logros y transformación han sido particulares para cada uno de los cuatro territorios. La implementación del proyecto como tal, se ha centrado en el fortalecimiento de los procesos de desarrollo de base, alrededor de la educación de los niños y niñas; y la articulación con las dinámicas organizativas que promueven y complementan el desarrollo; partiendo de la identificación y visibilización de los actores, de sus capacidades y problemáticas individuales y colectivas. Este hecho no solo estuvo contemplado desde la planeación sino que es el resultado del abordaje diferencial que propone el modelo CEDEI en el que se sustenta la estrategia y que se denomina facilitación.

Gracias el abordaje metodológico del proyecto, de acuerdo a sus alcances y teniendo en cuenta las diferencias entre los contextos educativos, fue posible relacionar los cambios (individuales y colectivos) que se han identificado como resultados alcanzados y que permiten valorar el proceso como una estrategia de transformación para el Desarrollo de Base. En cada uno de los territorios se identificaron intereses, acciones emprendidas, necesidades y problemas; los diferentes actores han venido interactuando para potenciar y fortalecer los procesos y acciones en marcha, activar las iniciativas e intereses identificados, solucionar los problemas y satisfacer las necesidades identificadas. Todo esto de manera colaborativa. Los participantes aprenden mientras afrontan las situaciones de sus micro-procesos y encuentran puntos de articulación con los otros. Esto es lo que para el modelo CEDEI se denomina los procesos como vehículos de desarrollo.

5.2.1 Momentos según el Modelo CEDEI

El proceso se perfila en dos de los tres momentos para el desarrollo de la autonomía, claves del pilar metodológico propuesto por el modelo CEDEI:

5.2.1.1 Momento 1: El Facilitador propone y dirige

En las cuatro comunidades, se presentó el proyecto como una iniciativa novedosa de Desarrollo basado en las potencialidades. De entrada, el primer disruptor fue la usencia de dádivas; esta estrategia no ofrece a sus participantes los beneficios tangibles acostumbrados (dinero, subsidios, alimentos, materialización de obras, etc.). En general, los actores comunitarios poco relacionan el concepto de Desarrollo con el ser, el sentir, el pensar, el hacer. La constante de Desarrollo está más relacionada con el tener y el estar.

La etapa de generación de condiciones, junto con el inicio de la movilización logró que los participantes potenciales recibieran positivamente la estrategia, en medio de las dinámicas propias y complejas de cada comunidad. La excepción fue Manzanillo del Mar, territorio se ha mostrado resistente a las distintas alternativas de sensibilización y movilización desplegadas.

En esta parte se ha avanzado en la orientación del proceso y en donde el facilitador propone rutas metodológicas para la convocatoria, espacios de reuniones, talleres, identificación de problema o necesidades. Es un momento que tiene muy poca duración, debido a la disposición y niveles de empoderamiento de los actores ya que logran involucrase y participar.

El primer momento corresponde a las etapas de generación de condiciones y sobre todo a la de movilización. La estrategia se planificó de la siguiente manera:

Taller de núcleo N1- presentación del proyecto identificar las dinámicas del territorio.
Producto: listado de problemáticas

Taller de núcleo N2- reconocimiento del territorio. Producto: mapa del núcleo

Taller de núcleo N3- ciudadanía activa, poderes del ciudadano y bien común. Producto: reconocer representantes de núcleo (flujo de información, toma de decisiones) formas de representación.

Taller general N1- mapeo del territorio. Producto: mapa general del territorio

Taller general N2- mapeo de actores. Producto: directorio con relaciones

Taller general N3- ciudadanía activa, identificación de problemáticas comunes formulación de interrogantes. Producto: listado de preguntas por problemas

Talleres general de formación (N1, 2 Y 3)- temáticas en las que los participantes (individuos o colectivos) quieran profundizar.

Esta ruta fue modificada debido a que en los cuatro contextos no se estaba movilizando a la cantidad de participantes propuestos en los talleres de núcleos, por tal razón se redujo aún más el territorio de cada núcleo, si un núcleo estaba conformado por 5 calles se realizarían primero encuentros por calles y se identificarían representantes para realizar el encuentro del núcleo establecido originalmente.

Además de proponer los encuentros y equipos por calles, se implementaron estrategias como Tardes al parque, identificar actores de calles y convocarlos, cine comunitario, las instalación de carteles, el perifoneo, conectar con cada grupo que se aborda a partir de un estudio y análisis previo de sus dinámicas, intereses y necesidades particulares. Esto logro dinamizar los procesos en alguno de los contextos, aumentar el número de asistentes a los talleres y sobretodo fue útil para profundizar frente al tema de la ciudadanía activa y los poderes del ciudadano. En Manzanillo del Mar, por ejemplo, uno de los problemas fue la participación de adultos así que las tardes al parque y las noches de cine lograron atraer a los niños y jóvenes y con ellos alguno de los padres.

5.2.1.2 Momento 2: El Facilitador y los participantes proponen y dirigen

Se han alcanzado niveles de confianza, no solo entre el facilitador y los participantes, sino también entre los participantes y de los participantes consigo mismos. Se establecen acciones conjuntas, se comparte información y de manera conjunta se toman decisiones. Este momento es donde se empieza a identificar los aliados, recuperar relaciones para establecer los procesos de gestión, para establecer las alternativas de solución a las problemáticas identificadas. En la Boquilla este momento es aún débil, ya que apenas se ha logrado concentrar e interesar a los líderes; muy a pesar de que la Institución Educativa se ha vinculado y asumido el proyecto como una alternativa de gestión para el fortalecimiento de las capacidades.

Por su parte las comunidades de Pontezuela y Candelaria, han avanzado notablemente en la identificación y priorización de necesidades/problemáticas comunes, así como también en la gestión de propuestas de solución; de igual manera los actores participantes vienen asumiendo nuevos roles desde la ciudadanía activa, pasaron de ser habitantes indiferentes, temerosos, sin participación, a actores con poder en la toma de decisión frente a las pequeñas problemáticas que afectan la vida y la convivencia de sus microsistemas.

Se viene generando en los participantes una actitud de cambio, hacia un rol de sujetos integradores, que convocan y convidan a la unidad desde la acción, al tiempo que construyen vínculos afectivos. De este modo los espacios de participación se han ido transformando paulatinamente en espacios de construcción, de apuestas colectivas, metas y sueños. Estos espacios han permitido también la reafirmación de la identidad colectiva al generar identificación social en torno a problemáticas y necesidades, a formas de actuar, al entramado de relaciones existentes y a la ampliación de la consciencia del entorno de desarrollo del microsistema a los mesosistema (y en el caso de algunos sujetos al exosistema también).

En estos momentos propuestos por la metodología, el facilitador ha estado en constante actitud de propiciar entornos y/o espacios de desarrollo para las capacidades individuales en las diferentes dimensiones de lo humano, a través de la implementación del modelo CEDEI. Se asumen como participantes tanto a los individuos como a las organizaciones de base. Otro logro ha sido el despliegue de capacidades colectivas, traducidas en la identificación de potencial endógeno y formas de trabajar juntos como comunidad, para generar y aprovechar oportunidades de cambio y Construir capital social, traducido en el fortalecimiento a organizaciones de base para su formalización, potenciación de acciones y resultados y trabajo articulado, estos resultados se desarrollan mediante la inducción de algunas acciones (talleres y acompañamientos) diseñadas cronológicamente para abordar los contextos educativos o comunidades desde la ruta establecida en la planeación general y expuesta en la primera parte del apartado resultados.

5.2.2 Niveles o Entornos del Desarrollo en PODEMOS

Considerando los niveles o entornos de desarrollo propuestos por Bronfrenbrenner (1987) en su Ecología del Desarrollo Humano, en la implementación de PODEMOS se pueden identificar los siguientes microsistemas de relacionamiento:

El Microsistema Establecimiento Educativo (Figura 7), conformado por los directivos docentes, docentes, administrativos y estudiantes. En el nivel formal se considera a los padres y madres como parte de este microsistema, pero en la práctica cotidiana, estos actores son percibidos como externos al microsistema EE. Considerando que este microsistema tiene un gran número de sujetos, es común que para las personas en desarrollo el nivel de consciencia sobre el microsistema global se limite a alguno de los tipos de actores o a combinaciones reducidas en tamaño de algunas de ellas, constituyendo un microsistema subordinado no por ello de menor complejidad. Se encontró una dinámica de relacionamiento bastante uniforme en este microsistema, entre los cuatro contextos educativos.

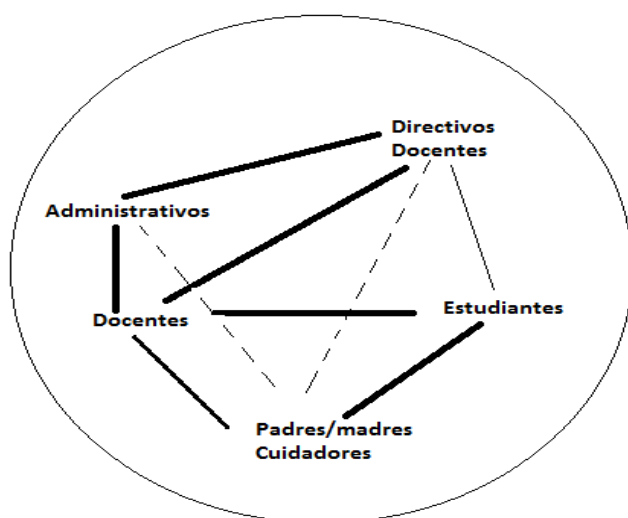


Figura 7. Microsistema Establecimiento Educativo.

El Microsistema Equipo de Gestión, este es un microsistema inducido, generado en el marco del proyecto Comunidades que Educan. Integra a representantes de los estudiantes, docentes, padres y madres, Organizaciones de Base, directivos docentes y de las instituciones presentes en el territorio. Este microsistema tiende a institucionalizarse y a permearse ampliamente la vida de los EE. Considerando que facilita la implementación de los procesos en las cuatro áreas de la gestión educativa, la tendencia es a que sea percibido cada vez más como un microsistema permanente, subordinado del mesosistema denominado contexto educativo. Como se aprecia en la Figura 8. si bien se esperaba un relacionamiento más o menos homogéneo entre los diferentes equipos de gestión, se

encontraron variantes significativas que pueden considerarse como tipos en subsistemas de la misma denominación.

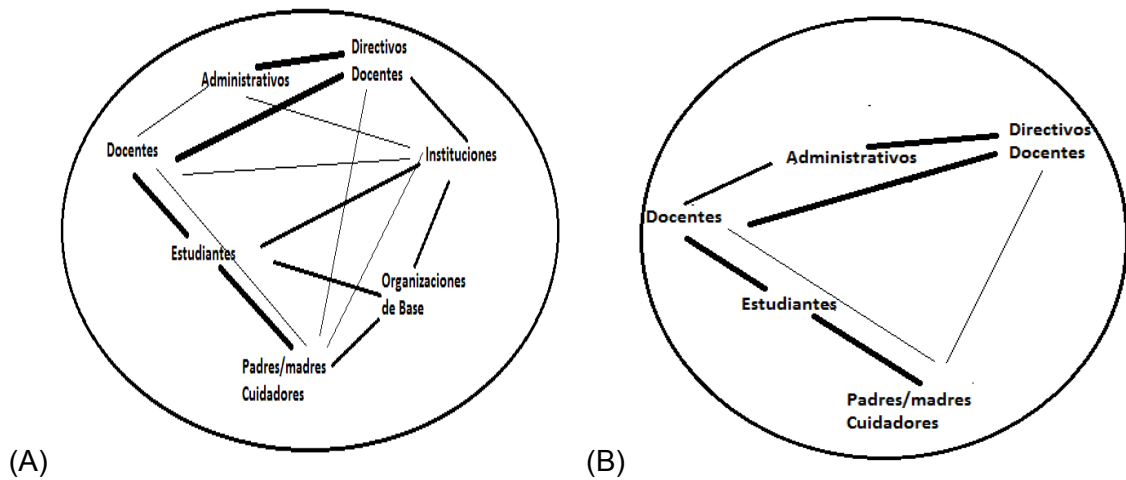


Figura 8. Microsistema Equipo de Gestión. (A) Tipo de relacionamiento con equipo completo. (B) Tipo de relacionamiento en los equipos de los EE con pobres relaciones con el territorio.

Otros microsistemas existentes identificados fueron los microsistemas comunidad, los microsistemas Familia, los microsistemas de pares (estudiantes por un lado, padres/madres/cuidadores por otro y líderes comunitarios por el otro), los microsistemas Organizaciones de Base y los microsistemas institucionales. Dada la variedad de estos microsistemas en número y configuraciones, no fue posible a través de la información recopilada caracterizar la estructura y las relaciones de estos microsistemas. En mayor medida porque los facilitadores de PODEMOS no interactuaban de manera independiente con estos microsistemas, sino en el marco de espacios conjuntos de trabajo.

En términos de los mesosistemas, dado el gran número de microsistemas involucrados, el análisis de la implementación de la estrategia PODEMOS ha permitido identificar tres tipologías de microsistemas, en los que si bien prevalece una estructura común, se presentan unos patrones de relacionamiento diferenciados; tal como puede observarse en la Figura 9.

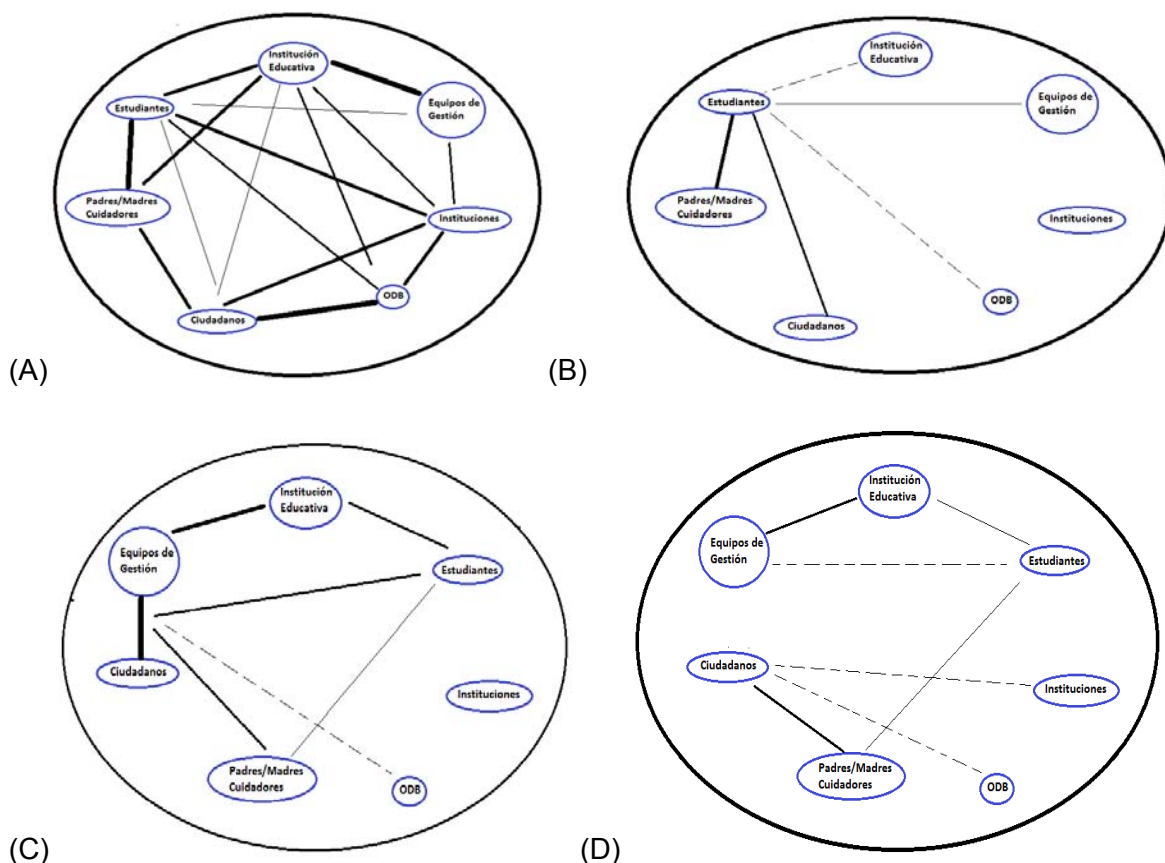


Figura 9. Mesosistemas identificados en PODEMOS. (A) Mesosistema según las expectativas de los actores del proyecto Comunidades que Educanc. (B) Mesosistema construido desde el liderazgo de los estudiantes. (C) Mesosistema construido desde el liderazgo compartido entre el equipo de gestión y los líderes de la comunidad. (D) Mesosistema atomizado, según núcleos de relacionamiento naturales.

Aun cuando existen diversos avances en cuando a la ampliación de la conciencias sobre el impacto que otros sistemas no inmediatos tienen sobre el territorio no se han construido estrategias de aproximación o de aprovechamiento de las oportunidades o reducción de las amenazas. Los análisis estratégicos basados en el DOFA son débiles en el abordaje de cuadrante externo de relacionamiento. De este modo no pudieron identificarse exosistemas desde la lógica de los participantes.

5.3 Validación de la Teoría del Cambio de la Estrategia

Para confrontar la teoría del cambio identificada, con lo establecido a partir del análisis de la implementación de la estrategia en el periodo 2014-2015, se presentaran los avances desagregados por contexto educativo o territorio, seguidos de un análisis general por las transformaciones deseadas en cada una de las dimensiones del cambio. Esto teniendo en cuenta de los niveles del cambio fueron asumidos como derroteros en términos de preguntas orientadoras y que las evidencias del cambio han sido ubicadas en la estrategia PODEMOS de modo más afín a las dimensiones.

5.3.1 Candelaria

En este territorio se desarrolló la etapa de generación de condiciones a finales del 2014, durante el 2015 se desarrolló la movilización y el Diagnóstico participativo. Se llevaron a cabo una serie de actividades según lo previsto en la estrategia de abordaje territorial, en el territorio dividido en tres núcleos: Alcibia, Central y Omaira.

Las principales actividades desarrolladas fueron:

Encuentros por calles y luego encuentros en los Núcleos.

Encuentros para el seguimiento de micro proyectos en los Núcleos

Encuentros para el planteamiento de rutas para la generación de soluciones a problemáticas identificadas en sus Núcleos.

Encuentros para el seguimiento de las propuestas planteadas por los enlaces para generar estrategias de solución a problemáticas identificadas en sus Núcleos.

Actividades específicas desarrolladas por los participantes con el apoyo de terceros, tales como campañas de recolección de inservibles, taller de manualidades con material reciclable, taller de manejo de residuos sólidos y reuniones para resolver conflictos por la inadecuada disposición de los residuos sólidos.

Los resultados alcanzados en cada una de estas actividades y los reportes de los facilitadores y los participantes, permitieron evidenciar las dinámicas de cada núcleo y sobre todo lo relacionado con el cambio de mentalidad, conductas (es decir, de la dimensión de transformación personal) y de las interacciones y dinámicas relacionales establecidas entre

los sujetos y entre los actores considerados como microsistemas (es decir de la dimensión de transformación relacional). Entre estos resultados se cuentan los siguientes:

Los participantes se sintieron reflejados en los propósitos de PODEMOS.

Se identificaron situaciones problemas que afectan a la población infantil y juvenil del territorio (Inseguridad, contaminación auditiva, contaminación ambiental, violencia intrafamiliar, falta de espacios recreativos, discriminación por condición de discapacidad)

Se identificaron en el territorio liderazgos emergentes que se mostraron afines a los propósitos del proyecto Comunidades que Educan.

Las personas comenzaron a actuar como ciudadanos activos y aplicando los poderes de ciudadanía

Lideraron en los tres núcleos acciones para reducir en sus comunidades la inadecuada disposición de residuos sólidos.

Los enlaces de los núcleos Alcibia y Omaira iniciaron acciones para generar alternativas de solución a la problemática de las personas con discapacidad identificadas en su territorio.

Se establecieron alianzas con las siguientes instituciones: Alcaldía de la localidad 2, Fundación Mujeres sobre Ruedas, Fundación Coosalud, Promoambiental, Corporación Rafael Núñez, Hogar Infantil Comunitario de la Candelaria y JAC de la Candelaria sector Central.

El desarrollo de las acciones en el territorio de la Candelaria ha estado influenciado de manera negativa por los siguientes factores que en algunos momentos enlenteció el proceso y obligó a construir alternativas de afrontamiento:

Dinámicas del territorio; caracterizadas por inseguridad, procesos electorales en marcha, conflictos entre grupos políticos.

Dinámicas de los enlaces; caracterizadas por problemas familiares y personales, dificultades para cumplir compromisos, motivación extrínseca, por lo que se desmotivan ante los obstáculos cuando intentan resolver los problemas identificados.

Tabla 2

Actividades tipo y resultados de PODEMOS en La Candelaria.

Actividades	Resultados
Encuentro con los enlaces del núcleo Alcibia para de acompañamiento de propuesta de Comedor infantil.	Identificación de intereses: N. Alcibia, Implementación de Comedor comunitario. Se mantiene un proceso con madres de familias del sector Omaira
Encuentro con familias del Cawan (N. Central) para la implementación de acciones colaborativas para reducir situación problemas en su territorio.	Interés de algunas familias del Cawan (N. Central) en la implementación de acciones colaborativas para reducir situación problemas en su comunidad Desarrollo de acciones, por iniciativa de los enlaces de los núcleos Omaira y Alcibia, para reducir en sus comunidades la inadecuada disposición de residuos solidos
Encuentro con el grupo juvenil de la Casa Claret para concertar acciones conjuntas en el núcleo Omaira.	Solo los enlaces del núcleo Alcibia, se mantienen en su idea de implementar un Comedor comunitario, el avance de los otros enlaces se ha visto obstaculizados por sus dinámicas particulares.
Encuentro con el equipo de Gestión para concertar espacios de diálogos entre ellos y las acciones que desde Podemos se están desplegando en el territorio.	Personas comprometidas con el proceso Podemos en su comunidad.
Dialogo con instituciones presentes en el territorio para apoyo a micro proyectos en alguno de los núcleos de la Candelaria.	Identificación y construcción de vínculos con instituciones presentes en el territorio: grupo Juvenil de la Casa Claret, Pacaribe, Hogar Infantil la Candelaria, Fundación Coosalud, Secretaria del interior de la Alcaldía de Cartagena, Alcaldía de la localidad 2 de Cartagena
Encuentros para determinar nuevos puntos de conexión entre los procesos de la IE y la comunidad.	Interés de los enlaces de Alcibia y Omaira por la problemática de discapacidad de su comunidad.
Encuentro con directora de Giros.	
Participación en Foro Desarrollo Local e Inclusión (De la Localidad	Los enlaces de los núcleos Alcibia y Omaira han iniciado acciones para generar alternativas de solución a la problemática de Discapacidad

2).	identificadas en su territorio.
Encuentros con Fundación Mujeres sobre Ruedas y los enlaces de Omaira y Alcibia	Compromiso de acompañamiento de la Fundación Mujeres sobre ruedas a enlaces de Omaira y Alcibia
Recorrido por el territorio de la Candelaria, para concertar actividades de cierre de los procesos 2015 e inicio de acciones 2016	Implementación de un censo para identificar las características, expectativas, intereses y problemáticas de los estudiantes de la IE, que en su gran mayoría son habitantes del territorio, como estrategia para generar acciones que incidan positivamente en o vida de vida de los niños, niñas y jóvenes
	Concertación con los enlaces las siguientes acciones: acompañamiento a realización de novenas navideñas, a equipamiento de zona o espacio recreativo para niños, y a visitas de Fundación Mujeres sobre Ruedas a enlaces de Omaira y Alcibia.

5.3.2 Pontezuela

En este territorio se desarrolló la etapa de generación de condiciones, la movilización y el Diagnóstico participativo, durante el 2015. Se llevaron a cabo una serie de actividades según lo previsto en la estrategia de abordaje territorial, en el territorio dividido en dos núcleos: arriba y abajo.

Entre las principales actividades realizadas se encuentra:

- Encuentros semanales por núcleo.
- Visitas de seguimiento a micro proyectos en el contexto.
- Encuentros para el mapeo del territorio.
- Encuentros con el Consejo comunitario de Pontezuela, (Este es un territorio reconocido como asentamiento Afro).

- Talleres para la construcción de rutas para la generación de soluciones a problemáticas identificadas en su contexto.
- Acciones de seguimiento a las propuestas planteadas por los enlaces para generar estrategias de solución a problemáticas identificadas en su contexto.
- Encuentros para organizar las estrategias para el logro de los objetivos.

Los resultados alcanzados en las diferentes actividades y los reportes de los facilitadores y los participantes, permitieron evidenciar los avances en el proceso de cambio, relacionados con el cambio de mentalidad, conductas (es decir, de la dimensión de transformación personal) y de las interacciones y dinámicas relacionales establecidas entre los sujetos y entre los actores considerados como microsistemas (es decir de la dimensión de transformación relacional) y en el surgimiento de nuevas formas de trabajo conjunto y de toma de decisiones en el territorio (es decir de la dimensión de transformación de los patrones colectivos de pensamiento y acción) Entre estos resultados se cuentan los siguientes:

- Se identificaron capacidades relacionadas con el liderazgo situacional entre los participantes.
- Se activaron los poderes de ciudadanía traducidos en:
 - o Visibilizar las señales en la vía principal de pontezuela con pintura y mano de obra de los participantes.
 - o Se logró reforestar el parque de la iglesia.
 - o Se realizó la adecuación del parque de la virgen de la entrada del pueblo por la carretera de la cordialidad.
 - o Se generaron acciones de asociación en diferentes niveles para la interlocución con el Estado.
- Surgimiento de nuevas organizaciones de base.
- Formalización de dos de las organizaciones de base ya existentes.
- Establecimiento de un espacio de participación y articulación del territorio llamado mesa de trabajo “Unidos por Pontezuela”.
- Acuerdos sobre la necesidad de planeación y toma de decisiones basados en la información, para lo cual se ha organizado y conseguido recursos para la realización del primer diagnóstico tipo censo de Pontezuela.

El desarrollo de las acciones en el territorio de Pontezuela ha estado influenciado de manera negativa por los siguientes factores:

- Dinámica del territorio, relacionada con los procesos electorales y conflictos entre grupos políticos.
- Dinámica de los enlaces, relacionada con problemas familiares, dificultades para cumplir compromisos.

Tabla 3.

Actividades tipo y resultados de PODEMOS en La Candelaria.

Actividades	Resultados
Planteamiento de la realización del censo en pontezuela.	Organización para la realización del censo, se dejan tareas para buscar aliados y mirar cómo se hace y que se tiene que tener en cuenta para la realización del censo.
Taller de organización de diagnósticos, encuestas sociales y censos	Aprendizaje sobre la toma de decisiones basada en información, elaboración de instrumentos y recolección de información a través de encuestas.
Adecuación de espacios (parque de iglesia y parque de la virgencita)	se logra adecuar el espacio con los jóvenes de zona verde el de la iglesia y el de la virgen CON recursos propios a nivel personal e individual se obtiene como resultado que unidos se logran los propósitos. Propio y colectivos, se logran motivar más.
Talleres de formación para elaboración de proyectos.	Apropiación de los mecanismos para organizar el paso a paso de una actividad y su puesta en marcha
Acompañamiento en la construcción de proyectos.	Reconocimiento del propio territorio, sus recursos y las organizaciones presentes.
Ejercicios de mapeo del territorio, desde la lógica territorial y desde la lógica relacional y de potencial endógeno.	Fortalecimiento de la identidad del territorio.

5.3.3 Boquilla

En este territorio se desarrolló la etapa de generación de condiciones a finales del 2014, durante el 2015 se desarrolló la movilización con una variante de articulación más que de diagnóstico. Se llevaron a cabo una serie de actividades según lo previsto en la estrategia de abordaje territorial, en el territorio dividido en siete núcleos

Las principales actividades desarrolladas fueron:

- Encuentros por calles en los Núcleos.
- Encuentros para la identificación de problemáticas dentro del contexto y para la generación de soluciones a las posibles problemáticas identificadas en sus Núcleos.
- Encuentros para el planteamiento de rutas para la generación de soluciones a problemáticas identificadas en sus Núcleos.
- Talleres arte (dado el interés en actividades como la pintura y la aproximación a espacios de danza y música existentes en el territorio).
- Encuentros con el Consejo comunitario de la Boquilla (Este es un territorio reconocido como asentamiento Afro).
- Taller para el diseño de proyectos.
- Actividades de acompañamiento y facilitación con grupos y organizaciones de base.
- Encuentros liderados por los participantes para la construcción de alternativas en el territorio y generación de identidad colectiva.
- Encuentros para el fortalecimiento y el seguimiento de las Propuestas planteadas por los enlaces y para fortalecer iniciativas de grupos emergentes.

Los resultados alcanzados en las diferentes actividades y los reportes de los facilitadores y los participantes, permitieron evidenciar los avances en el proceso de cambio, relacionados con el cambio de mentalidad, conductas (es decir, de la dimensión de transformación personal) y de las interacciones y dinámicas relacionales establecidas entre los sujetos y entre los actores considerados como microsistemas (es decir de la dimensión de transformación relacional) y algunos relacionados con el surgimiento de nuevas formas de trabajo conjunto y de toma de decisiones en el territorio (es decir de la dimensión de

transformación de los patrones colectivos de pensamiento y acción) Entre estos resultados se cuentan los siguientes:

- Los participantes se sintieron incluidos en los propósitos de Podemos y lo asumieron como parte de Comunidades que Educan.
- Se identificaron situaciones problemas que afectan a la población infantil y juvenil del territorio (Inseguridad, venta y compra de estupefacientes, contaminación auditiva, contaminación ambiental (que afecta las playas), Violencia intrafamiliar, falta de espacios recreativos) y se plantearon alternativas de solución.
- Emergieron en el territorio personas con capacidades para el liderazgo que estuvieran identificadas con los propósitos del proyecto.
- Los enlaces de la boquilla plantearon una ruta para abordar el problema de la violencia intrafamiliar que afecta especialmente a los niños y niñas, se construyó el proyecto sobre el tema de interés de los participantes.
- Los participantes y el equipo de Podemos iniciaron una relación basada en el respeto y la confianza.
- Se identificaron puntos de interés común y se establecieron alianzas con las siguientes instituciones: Consejo Comunitario de la Boquilla, Asociación de restauranteros de la Boquilla.
- Los enlaces de boquilla sector La Cancha, han iniciado acciones para generar alternativas de solución a la problemática de deserción escolar y otras problemáticas a nivel familiar de los niños, a través de la organización de una fundación, que entre otras funciones tendrá la de interlocutar con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y las entidades promotoras de salud (EPS) a las que están afiliados los niños, para la búsqueda conjunta de soluciones, y acciones como el acompañamiento psicosocial.

El desarrollo de las acciones en el territorio de Boquilla ha estado influenciado de manera negativa por los siguientes factores:

- Dinámica del territorio. Entre estas, es importante anotar la fuerte fragmentación del territorio, que atraviesa las formas de relacionamiento entre las personas y también entre las organizaciones de base; el proceso electoral, conflictos entre grupos políticos; la lucha de poderes entre los presidentes de los concejos

comunitarios del corregimiento (Existen tres consejos comunitarios, además de un cuarto que está disputando la validez de uno de los tres reconocidos).

- Dinámica de los enlaces, relacionada con la desarticulación y dificultades para una apuesta en común que permita avanzar en la solución de problemas que afectan a los habitantes del territorio; desidia; dificultades para la concreción de ideas; poca tolerancia a la frustración ante los obstáculos para resolver los problemas identificados y problemas familiares.

Tabla 4.

Actividades tipo y resultados de PODEMOS en La Boquilla.

Actividades	Resultados
Encuentros con las mujeres para la identificación de problemáticas.	Identificación de las problemáticas y generación de alternativas
Encuentros de núcleo para la identificación y para el seguimiento de iniciativas.	Acuerdo para trabajar por los servicios públicos especialmente agua y energía. Se organizan para solicita que mejoren los servicios.
Encuentro de autoconocimiento.	Se logra escribir unas cartas y llevarlas hasta
Taller de temática de desarrollo personal, y talleres lúdico-creativos con niños y niñas, según solicitud de los participantes.	Electricaribe y la empresa Ilega para hacer convenios de pagos. Resuelven juntos de manera pacífica el problema de un vecino que estaba cerrando el espacio público impidiendo el acceso a una calle.
Encuentros con el equipo de gestión de la IE sobre Comunidades que Educan	Los participantes se reconocen con cualidades y defectos que influyen en algún momento en su socialización.
Encuentro con organizaciones constituidas y en proceso de constitución (encuentros individuales de fortalecimiento y acompañamiento).	Se logra que los docentes, padres presentes y niños construyan juntos un ideal de la IE que sueñan y establecen el compromiso de todos para lograrlo.
Encuentros con el Consejo comunitario de la Boquilla	Identificación de obstáculos para la constitución legal de la organización BATÁMBORA, más desde la motivación.

Fortalecimiento y organización de la Fundación Arco Iris De La Boquilla

Se logra orientar a las mujeres, quienes son madres de familia a participar desde la estrategia de familia, también.

Se inició la estrategia para acompañar desde el proceso Podemos, al Consejo Comunitario de la Boquilla socializar en la comunidad de la Boquilla su reglamento interno

Realización de primera actividad (taller de expresión creativa).

Motivación para mejorar la relación de las familias del sector Vietnam, del 14 de Septiembre

Definición de acompañamiento a procesos organizativos en la Boquilla, para contribuir a la calidad de vida de las familias de su territorio.

Se construyó el primer borrador del proyecto Tienda comunitaria

5.3.4 Concordancia de la implementación de PODEMOS según lo establecido en las dimensiones del cambio.

Teniendo en cuenta lo expuesto en el apartado 5.1.3 Dimensiones del Cambio, así como los avances presentados en la descripción de las actividades y resultados, expuestos en lo que va del apartado 5.3 Validación de la Teoría del Cambio; a continuación se presentan en las Tablas de la 5 a la 8, las correspondencias en términos de forma y contenido entre las dimensiones del cambio establecidas para la estrategia PODEMOS y los avances en su implementación, documentados.

Tabla 5.

Avances en la Dimensión de Transformación Personal

Transformación Personal				
Rectores, coordinadores, padres de familia y líderes comunitarios preocupados por la educación y el bienestar de los niños de sus territorios				
Sujetos que reconocen sus fortalezas y debilidades y con deseos de cumplir sus sueños				
Personas preocupadas por superarse y crecer desde lo académico				
Sentimientos, pensamientos y actitudes sobre las propias capacidades para afrontar los problemas, participar y desarrollarse como personas.				
Barreras encontradas	Estrategias desplegadas	Herramientas	Estamos aquí	Meta
Inseguridad. Desidia. Inconformidad.	Ejercicios de reflexión. Asignando tareas, responsabilidades.	de Cuadros sinópticos. Planes de trabajos actividades.	Sujetos comprometidos y convencidos en la educación y bienestar de los niños y niñas y ayudar en el mejoramiento educativo de su IE.	Que los equipos de gestión funcionen sin acompañamiento que sean autónomos en el seguimiento de tareas
.Miedos e inseguridad.	Escuchar y exhortar el pensamiento reflexivo, creativo y crítico	y Construcción de guías y mapas grupales.	Estimulando la autoestima. Mejorando el auto concepto Mediante la Participación en solución a problemas colectivos	Participantes conscientes de su valía, capacidades y en desarrollo

Tabla 6.

*Avances en la Dimensión de Transformación Relacional***Transformación Relacional**

Participación en la solución de problemáticas del territorio

Intentos de trabajo conjuntos entre organizaciones (IE y OB)

Participación de las personas en los asuntos del territorio

Vivencia de la ciudadanía activa

Agrupación de individuos para crear organizaciones para trabajar en su comunidad

Alianzas para trabajar en la soluciones de problemáticas del territorio

Barreras encontradas	Estrategias desplegadas	Herramientas	Estamos aquí	Meta
Incumplimiento en los compromisos.	Realizar reuniones de seguimiento con todo el equipo		Inicios de trabajos entre las IE y las OB en pro de solucionar problemáticas del territorio	Que se culminen las acciones iniciadas de trabajo conjunto entre IE y comunidad
Individualismo y desconfianza	Construcción de rutas para la solución creativa de situaciones problemas		Individuos que se asumen como ciudadanos activos, y con la disposición de ejercer los poderes de ciudadanía	participantes como ciudadanos activos agentes de su propio desarrollo y de su territorio

Tabla 7.

*Avances en la Dimensión Transformación de Patrones Colectivos de Pensamiento y Acción***Transformación de Patrones Colectivos de Pensamiento y Acción**

Equipos de gestión con agendas de reunión

Equipos con mejor ambiente de trabajo

Equipos que delegan tareas y responsabilidades a nivel interno

Identidad territorial. Aglutinarse alrededor de problemáticas comunes.

Trabajo conjunto para solucionar los problemas de todos

Fortalecimiento de organizaciones de base.

Barreras encontradas	Estrategias desplegadas	Herramientas	Estamos aquí	Meta
Alta necesidad de supervisión	Ir delegando esa supervisión mediante una estructura jerarquías a nivel interior	Llamadas de seguimiento, correos electrónicos y visitas	Equipos que tienen disposición, y planean designan responsables pero no realizan o asumen las tareas	Que todos los miembros del equipo logren culminar sus tareas
No creen es sus capacidades.	Resolver problemas comunes	Creación de agendas.	Resolviendo problemáticas comunes. Intentando materializar alianzas	Colectivos preparados y organizados para solucionar problemas colectivos sin necesidad de acompañamiento

Tabla 8.

Avances en la Dimensión Transformación de Estructuras e Instituciones

Transformación de Estructuras e Instituciones				
Agenda propia de territorio.				
Capacidad de interlocución con el estado y otras entidades				
Organizaciones en proceso de constitución jurídica				
Barreras encontradas	Estrategias desplegadas	Herramientas	Estamos aquí	Meta
Desconocimiento de los rutas, mecanismos o procedimientos.	Encuentros	Directorio de instituciones y organizaciones de base	Identificando instituciones y sus perfiles	Red de Colectivos preparados, organizados Interlocutando

5.3.5 Principales aprendizajes

Como parte de las conclusiones de la sistematización de implementación de PODEMOS, los diferentes actores señalan los principales aprendizajes derivados de la misma.

5.3.5.1 Lo que aprendieron los facilitadores

Invertir tiempo para Pensar, Diseñar la estrategia y Actuar según el plan determinado, adaptándolo más a las necesidades y menos a los obstáculos. Pensar en función de las alternativas de solución para estar preparados

Es importante aplicar todas las estrategias y recursos que garanticen la asistencia de las personas a las actividades (visitas presenciales, notificaciones, llamadas telefónicas). Esto incluye la persistencia en el ejercicio de encontrar formas alternativas para mantener el entusiasmo en los participantes.

Agendar los encuentros con los enlaces y mantener comunicación activa con ellos es importante no solo para hacer seguimiento sino para fortalecer el vínculo afectivo que moviliza a los participantes.

Saber equilibrar entre las apreciaciones personales y las dinámicas de las personas. En la construcción del relieve grupal se deben considerar las barreras y errores de percepción.

Aprovechar cualquier oportunidad que generen el territorio y/o los agentes, para conectar con el proyecto.

Confiar en el conocimiento y experiencia propia. La construcción de la guía aumenta la seguridad del facilitador y las posibilidades de acierto.

Conectar con cada grupo que se aborda a partir de un estudio y análisis previo de sus dinámicas, intereses y necesidades particulares.

Escuchar y estar atento a las inquietudes que presentan los participantes. No subestimar las experiencias, vivencias, preparación o formación de los participantes.

Compartir la información en un lenguaje sencillo, con ejemplos que los participantes puedan asociar.

5.3.5.2 Lo que aprendieron los participantes

La decisión de participar no depende de la decisión del otro.

Pensar que es posible lograr lo que se propone es también una decisión.

La perseverancia es lograr lo que se propone, sabiendo manejar los obstáculos que se presentan.

Acercarse o asistir a las reuniones, dejar a un lado la apatía.

“Si uno participa, puede saber si un proyecto es malo o es bueno. Si conviene o no conviene. Se tiene derecho a desconfiar y no creer en lo que nos dicen, pero también el derecho a escuchar”.

“El aprendizaje mayor ha sido organizar el trabajo, cada encuentro y la búsqueda de estrategias que conlleven al cumplimiento o a alcanzar los objetivos”.

“Con la organización Podemos lograr lo que nos proponemos”.

5.3.5.3 Lo que aprendieron los financiadores

Cada institución educativa avanza a su propio ritmo, dependiendo de sus intereses y madurez institucional.

Los contextos educativos del proyecto Comunidades que Educan pueden ser ambiguos o paradójicos de modo que las estrategias implementadas por las entidades socias del proyecto para dar cumplimiento a la demanda diferenciada implementaciones se ven afectadas en la medida que la institución puede tener un mayor grado de conciencia y disposición de crecer con la comunidad que lo rodea, o al revés. En el peor de los casos donde ninguna de las dos (IE y comunidad), está preparada aún para un proceso como este, forzar la dinámica genera retrocesos en el potencial de cambio.

Se entendió lo fuerte y contundente que puede ser el proceso para los colectivos (OB, OG, otros) y los individuos si se entiende la naturaleza y los beneficios del mismo.

Se generó la convicción que procesos como este si pueden cambiar mentalidades, y formas de acción. Es posible propiciar el crecimiento y el deseo de un mejoramiento continuo tanto en lo individual como en lo colectivo, sin implementar modelos rígidos.

6 Conclusiones

La teoría del cambio en la cual se fundamenta la estrategia PODEMOS, combina el modelo CEDEI con la perspectiva ecológica del desarrollo humano y el enfoque de desarrollo de base, lo que se evidencia tanto en el establecimiento de la hipótesis principal, implícita en la relación entre el objetivo y los componentes, como en la lógica epistemológica y metodológica de la estrategia.

Del modelo CEDEI la teoría del cambio adopta el pilar filosófico, condensado en la persona como centro del desarrollo, la acción sin daño y la generación de espacios de desarrollo; y el pilar metodológico representado en el rol de facilitadores adoptado por los profesionales que realizan la intervención, el trabajo alrededor de procesos y el tránsito por los tres momentos para el fortalecimiento de la autonomía.

De la perspectiva ecológica del desarrollo, la teoría del cambio adopta el abordaje en los entornos de micro y meso sistema y la proyección hacia el exosistema. En los dos primeros

entornos reconocidos se establecen parámetros de acción reflexiva para los sujetos, en el nivel operativo, el nivel ontológico y el nivel epistemológico.

Del enfoque de Desarrollo de base, la teoría del cambio adopta los propósitos que subyacen a la intervención, en términos del desarrollo de capacidades individuales, el desarrollo de capacidades colectivas y el desarrollo del capital social. Esto en términos de las dimensiones del cambio se traduce en transformación personal, transformación relacional, transformación de patrones colectivos de pensamiento y acción, y transformación de estructuras e instituciones (Este último más del plano de la Ampliación de la democracia, que se aborda de modo secundaria, más como impacto).

Tanto los objetivos general como el objetivo específico propuesto por la estrategia PODEMOS, son coherentes con la práctica observada. Las acciones emprendidas, así como los ajustes realizados a las mismas, en coherencia con el modelo CEDEI contribuyen a propiciar entornos de desarrollo para las capacidades individuales en las diferentes dimensiones de lo humano; generar el despliegue de capacidades colectivas, traducidas en la identificación de potencial endógeno y formas de trabajar juntos como comunidad, para generar y aprovechar oportunidades de cambio; y construir capital social, traducido en el fortalecimiento a organizaciones de base para su formalización, potenciación de acciones y resultados y trabajo articulado.

Se identificaron logros y aprendizajes en las cuatro dimensiones del cambio en los territorios en los que se está implementando la estrategia PODEMOS, reportados consistentemente tanto por los facilitadores como por los participantes y los financiadores de proyecto.

Para terminar, como un valor agregado de la gestión del conocimiento, tanto operadores como financiadores del proyecto COMUNIDASDES QUE EDUCAN se han apropiado de la teoría del cambio identificada como subyacente y esta ha pasado a ser la teoría del cambio manifiesta para la estrategia PODEMOS.

Referencias

Alianza SCIC-RedEAmérica. (2013). *Programa Marco Calidad Educativa y Desarrollo de Base*. Bogotá: SCIC-RA.

Bronfrenbrenner, U. (1987). *La Ecología del desarrollo humano*. Barcelona: PAIDOS.

- Corporacion CEDEI. (2014). *PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PODEMOS- Desarrollo Local EN CUATRO CONTEXTOS EDUCATIVOS DEL DISTRITO DE CARTAGENA*. Cartagena: CEDEI.
- Luna, M. T. (2002). *Perspectivas del desarrollo humano*. Medellín: CINDE.
- Martín Gallego, J., & Ávila, R. (2012). *Acompañamiento y cambio escolar*. Barranquilla: Fundación Promigas.
- Matus, T. (2012). *Universidad Central de Chile*. Recuperado el 18 de abril de 2016, de Trabajo Social UCEN: <https://trabajosocialucen.files.wordpress.com/2012/04/apuntessobreintervencionsocial.pdf>
- Montero, R. (2005). *Rutas para el desarrollo integral de la persona* (1 ed.). Cartagena, Colombia: Fundación Mamonal.
- Montero, R. (2013). Taller de Enfoque de Derechos. *Proyecto Calidad Educativa y Desarrollo de Base*. Cartagena, Colombia: Alianza Save The Children - Rede América.
- Montero, R. (2015). CEDEI Un modelo para el desarrollo integral de la persona. *Modelo CEDEI para el desarrollo de la persona*. Cartagena: CEDEI.
- Retolaza, I. (2010). *Teoría de Cambio: Un enfoque de pensamiento acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. Guatemala: PNUD.
- Valverde, F. (2004). *Apuntes sobre enfoque de derechos*. Santiago: ACNUR.
- Villar, R. (2009). *El fortalecimiento de capacidades y el apoyo al desarrollo desde las bases: la experiencia de RedEAmérica*. Documento de Trabajo Serie CECOD Número 6 .