



Alianza para el Desarrollo®  
Aprender juntos a trabajar juntos

# APRENDER JUNTOS A TRABAJAR JUNTOS

SISTEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA  
DESARROLLO INTEGRAL PARA COMUNIDADES  
SOSTENIBLES



VOLUMEN II





# **APRENDER JUNTOS A TRABAJAR JUNTOS**

## **Sistematización del Programa Desarrollo Integral para Comunidades Sostenibles**

Corregimientos de El Prodigio, San Luis y Siete Vueltas, San Juan de Urabá  
Volumen II

Alianza para el Desarrollo

Versión Marzo de 2022.

### **Autores:**

Alianza para el Desarrollo

### **Coordinación Editorial:**

Comité Gestión del Conocimiento – Alianza para el Desarrollo

Lillana Zuluaga. Coordinadora Operativa. Fundación Portafolio Verde

Juan David Montoya Vásquez, Fundación Proantioquia

Juliana Ciro Peláez. Gerente Alianza para el Desarrollo.

Sergio Andrés Tobón O. Director Desarrollo Territorial Fundación Proantioquia

### **Compilación de la información entre 2018-2020**

Paola Álvarez Ochoa

Fundación Portafolio Verde

### **Sistematizadora:**

Ana María Ramírez Restrepo.

Fundación Proantioquia

### **Fotografías:**

Alianza para el Desarrollo

**Diseño Gráfico:** Angela Pérez y Yorleny Carvajal

### **Registro ISBN:**

Virtual y físico

### **Código de barras:**

---

\*Reservados los derechos. No se permite reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información ni transmitir alguna parte de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etc., sin el permiso previo de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

## **Miembros de la Alianza para el Desarrollo 2016**

Fundación Aurelio Llano Posada.  
 Fundación Bancolombia.  
 Fundación Bolívar Davivienda.  
 Fundación Celsia.  
 Fundación Concreto.  
 Fundación EPM  
 Fundación Éxito.  
 Fundación Fraternidad Medellín  
 Fundación Greenland.  
 Fundación Grupo BIOS.  
 Fundación Grupo Familia.  
 Fundación Haceb.  
 Fundación Pintuco.  
 Fundación Proantioquia.  
 Fundación Saldarriaga Concha.  
 Fundación Uniban.  
 Fundación United Way Colombia.

## **Equipo Humano Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales de Colombia - AFE**

Aura Lucía Lloreda Mera. Directora Ejecutiva  
 Juliana Ciro Peláez, Gerente Alianza para el Desarrollo.

### **Agradecimientos:**

Junta de acción comunal corregimiento Siete Vueltas  
 Junta de acción comunal corregimiento El Prodigio  
 Alcaldía de San Juan de Urabá  
 Alcaldía de San Luis  
 C.E.R Siete Vueltas  
 I.E.R El Prodigio  
 Comfenalco  
 Consejos municipales de ambos territorios  
 Cornare  
 Corpourabá  
 Fundación Telefónica  
 SENA regional Urabá  
 Gobernación de Antioquia: Catastro departamental, Secretaría de Medio Ambiente  
 Unidad para la Atención y Reparación a las Víctimas.

**Operador:** Fundación Portafolio Verde.

## CONTENIDO

Prólogo	10
Glosario	14
Presentación	16

# 1

<b>Capítulo 1. Consideraciones metodológicas</b>	<b>20</b>
1.1. Enfoque de la sistematización	22
Objetivo general	22
Objetivos específicos	22
Participantes de la sistematización	22
Atributos de la sistematización	22
1.2. Ruta metodológica	22
1.2.1. Planificación de la sistematización	23
1.2.2. Recuperación, análisis e interpretación de la experiencia	25
1.2.3. Comunicación de los aprendizajes	27

# 2

<b>Capítulo 2. Reconstrucción de la experiencia</b>	<b>28</b>
2.1. Antecedentes del programa	29
2.1.1. Contexto territorial e histórico	29
Corregimiento de Siete Vueltas, San Juan de Urabá	30
Corregimiento de El Prodigio, San Luis	31
2.1.2. Conformación de la Alianza	33
2.2. Camino recorrido	34
2.2.1. Cocreación (2016-2017)	34
<b>Etapa 1. Diagnóstico</b>	<b>34</b>
<b>Etapa 2. Formulación</b>	<b>37</b>
2.2.2. Construcción (2018-2020)	38
<b>Etapa 3. Implementación</b>	<b>39</b>
2.2.3. Consolidación (2021)	55
<b>Etapa 4. Sostenibilidad</b>	<b>56</b>
<b>Etapa 5. Evaluación</b>	<b>59</b>

<b>3</b>	<b>Capítulo 3. Conceptos que soportan el modelo</b>	<b>65</b>
3.1.	Categoría: Gobernanza Colaborativa	67
3.2.	Categoría: Planeación Participativa	68
3.3.	Categoría: Desarrollo Sostenible	69
3.4.	Categoría: Desarrollo Humano	70

<b>4</b>	<b>Capítulo 4. Puntos de llegada</b>	<b>73</b>
4.1.	Procesos significativos en clave de Desarrollo Humano	74
4.1.1.	Personal y familiar	75
4.1.2.	Comunitario	75
4.2.	Resultados en términos de Desarrollo Sostenible	77
4.2.1.	Social	77
4.2.2.	Económica	77
4.2.3.	Ambiental	78
4.3.	Aprendizajes de la gestión	79
4.1.1.	Aciertos	80
4.1.2.	Retos	80
4.1.3.	Externalidades	80
4.4.	Visión de futuro de las comunidades	81
4.5.	Factores de replicabilidad del Modelo	82
4.1.4.	Potenciales de replicabilidad	83
4.1.5.	Condiciones necesarias para réplica	84
4.1.6.	Recomendaciones útiles: hoja de ruta	85
4.6.	Conclusiones sobre la experiencia	86

	<b>Referentes bibliográficos</b>	<b>88</b>
	<b>Anexos</b>	<b>90</b>

# A

## LISTAS DE GRÁFICAS

<b>Gráfico 1.</b>	Esquema recorrido del programa _____	<b>29</b>
<b>Gráfico 2.</b>	Ruta de la etapa de diagnóstico _____	<b>37</b>
<b>Gráfico 3.</b>	Tipos de gestiones en la implementación del Programa _____	<b>42</b>
<b>Gráfico 4.</b>	Resultados generales mediciones 1 y 2 de las familias y comunidades sostenibles. 2021 _____	<b>63</b>
<b>Gráfico 5.</b>	Esquema representativo del Modelo _____	<b>73</b>

# B

## LISTAS DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1.</b>	Integrantes Alianza para el Desarrollo 2022 _____	<b>36</b>
<b>Ilustración 2.</b>	Propuesta inicial de ejecución del programa _____	<b>41</b>
<b>Ilustración 3.</b>	Propuesta final de ejecución del programa _____	<b>42</b>
<b>Ilustración 4.</b>	Propuesta final de comités – 2019 y 2020 _____	<b>55</b>
<b>Ilustración 5.</b>	Ruedas de la sostenibilidad Siete Vueltas y El Prodigio – evaluación de pares comunitarios noviembre 2021 _____	<b>66</b>



## LISTAS DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b>	Esquema metodológico de la sistematización _____	<b>23</b>
<b>Tabla 2.</b>	Matriz con preguntas orientadoras iniciales _____	<b>24</b>
<b>Tabla 3.</b>	Sistema categorial de la sistematización _____	<b>26</b>
<b>Tabla 4.</b>	Familias por territorio línea base _____	<b>39</b>
<b>Tabla 5.</b>	Estructura general del Programa: componentes, líneas y proyectos _____	<b>43</b>
<b>Tabla 6.</b>	Fases del programa _____	<b>45</b>
<b>Tabla 7.</b>	Instrumentos utilizados para el seguimiento del programa _____	<b>49</b>
<b>Tabla 8.</b>	Capacidades y condiciones EMT 2020 _____	<b>53</b>
<b>Tabla 9.</b>	Actores aliados territoriales del programa _____	<b>57</b>
<b>Tabla 10.</b>	Resultados comparativos entre las mismas familias M1 y M2 _____	<b>63</b>
<b>Tabla 11.</b>	Alineación ODS con el programa _____	<b>81</b>

# PRÓLOGO

**Nicolás Fernando Molina Sáenz**

Docente e investigador de la Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín.

Realizar una sistematización de los procesos que se llevan a cabo en aras del desarrollo humano y sostenible no es solo dar cuenta de unos resultados, impactos o metodologías, es también narrar y visibilizar los caminos, no siempre rectos y seguros, por los que transitaron pobladores, líderes comunitarios, profesionales que los acompañaron, las propias organizaciones y los aliados, para lograr los objetivos clave propuestos.

Este prólogo da inicio al documento "Aprender juntos a trabajar juntos. Sistematización del Programa Desarrollo Integral para comunidades sostenibles. Corregimientos de El Prodigio en San Luis y Siete Vueltas en San Juan de Urabá. Volumen 2 Alianza para el Desarrollo"<sup>1</sup>, cuyo objetivo es "compartir el modelo de desarrollo integral con enfoque territorial para comunidades sostenibles empleado a través del Programa, evidenciando así actores, prácticas, herramientas, logros y aprendizajes obtenidos, con el fin de inspirar y motivar a más personas y organizaciones a actuar en conjunto bajo una visión de desarrollo humano y sostenible".

A continuación se muestra, de manera sintética, algunas líneas de análisis que se desprenden de la lectura del documento elaborado por la Alianza y que se entrega a sus grupos de interés.

## **En qué mundo vivimos hoy: un lugar de los desafíos, las utopías y las esperanzas**

Si se le preguntara a un buen número de personas sobre el mundo que hoy viven, con toda seguridad las respuestas se enmarcarían en tres campos: unos, dirían que estamos en un escenario catastrófico en el que todo esfuerzo es perdido, que los desafíos en cada una de las dimensiones de la sostenibilidad no podrán ser resueltos, que las distintas violencias devorarán al ser humano, que la vida en el planeta tierra tiene los días contados, que se está a merced de pandemias, guerras nucleares y hasta de posibles meteoritos, cuyo impacto arrasará la vida hacia su desaparición; otros, responderían que todo está bien, que la inequidad es inherente a toda sociedad, que la degradación del planeta es normal y que cualquier manifestación de inconformidad no es más que un acto de descortesía o ingratitud para quienes han logrado las buenas condiciones con las que hoy se cuentan.

Las dos miradas anteriores, si bien tienen diferencias, poseen algo en común: la primera, desesperanza, desánimo e inactividad y la segunda, conformismo, en palabras de José Saramago, una ceguera que impide ver al otro, sus carencias y angustias.

Afortunadamente queda una tercera mirada, más justa y equilibrada, la de quienes no desconocen las problemáticas que hoy presenta la humanidad y las comunidades concretas: el cambio climático, la pobreza, las brechas sociales que ubican a unos en un mundo feliz y a

<sup>1</sup> Ambos territorios ubicados en el departamento de Antioquia

otros en uno no tan feliz, empresas que todavía no se asumen desde la conciencia de sus impactos y externalidades negativos, pero que también, resaltan los resultados e impactos positivos que muchas organizaciones y personas logran en el día tras día, la asociatividad que generan ciudadanos para jalonar proyectos que benefician a muchos, los movimientos sociales que lideran iniciativas de desarrollo y paz, entre otros tantos. El símbolo de esta tercera mirada es la balanza equilibrada, y si de algo quiere convencer, es de seguir trabajando juntos para responder a los retos que se tienen como sociedad y maximizar lo que se ha conseguido para hacer posible la prosperidad general, un planeta capaz de albergar forma de vida y el bienestar colectivo.

El documento que entrega la Alianza invita a esta última mirada: sin desconocer las dificultades que interpelan a la sociedad, resalta los impactos y externalidades positivas que se están logrando gracias al trabajo de los líderes, organizaciones y aliados que los están analizando y asumiendo para minimizarlos y eliminarlos. Lo anterior queda plasmado en las palabras de María Orfilia Hoyos, presidenta de la JAC de El Prodigio "Al comienzo tuvimos muchas dificultades como comunidad, nuestro tejido social era débil. Pero llegó la Alianza aportándonos conocimiento para guiarnos en nuestra labor como Junta y como sociedad, desde diferentes frentes y en momentos de grandes dificultades como lo fue el año 2020 con la pandemia" (10).

### **La importancia de los liderazgos**

En las universidades, centros de investigación y fundaciones se encuentran los expertos del desarrollo quienes, desde referentes teóricos, marcos conceptuales y metodologías necesarias, guían los planes, programas y proyectos de desarrollo que

se realizan desde lo público, privado, social y académico. Su importante accionar se plasma en asesorías, acompañamientos a los distintos sectores, libros, artículos, conferencias y documentos que son de pleno interés y utilidad para los grupos de interés de los mismos.

Más también hay otros expertos del desarrollo, igual de importantes que los anteriores: mujeres, hombres, jóvenes y ancianos, que en medio de las montañas y los valles, decidieron no ser actores pasivos frente a sus circunstancias y, desde un acto de optimismo y en ocasiones de resiliencia y resistencia pacífica no violenta, salieron a hacer lo que mejor saben hacer: convencer a los otros que otro mundo es posible mediante la alineación de las capacidades, el aprovechamiento de la diversidad presente en cada esquina y la construcción de nuevas alianzas generadoras de valor.

El documento de sistematización fue construido conjuntamente con las manos de los dos tipos de expertos enunciados: "Para ello, se realizó la selección y revisión documental de la información a nivel técnico de las etapas del programa, así como la identificación de las voces, saberes e imaginarios de los actores de la experiencia sobre los asuntos de éxito y las lecciones aprendidas que tuvieron lugar en la implementación. Esta información fue recolectada mediante instrumentos y técnicas de indagación cualitativa que facilitaron el conocimiento de las percepciones y perspectivas por parte de los actores participantes de la experiencia (Alianza, comunidades y equipo en campo)" (16).

Pero el accionar de los expertos del desarrollo que le dieron vida a la alianza no se produjo en un vacío espaciotemporal. Sucedió en unos territorios que son mucho más que unos nombres en un mapa: El Prodigio de San Luis y Siete Vueltas de San Juan de Urabá caracterizados por unos

lores, colores, clima, historias, calles, aves, árboles, sabores, narrativas, danzas y músicas.

¿De qué estamos hablando cuando hablamos sobre un modelo integral con enfoque territorial para comunidades sostenibles?

En este punto es pertinente detenerse en uno de los conceptos esenciales que aparece en la sistematización: el desarrollo desde un modelo integral con enfoque territorial para comunidades sostenibles. Bien vale la pena abordar cada uno de sus componentes individuales para entender su sentido integral.

Parafraseando la respuesta de San Agustín cuando se auto indagó sobre lo qué es el tiempo se puede afirmar que todos tienen claro qué es el desarrollo mientras no se les pregunte. Pero es necesario que se acuerde de qué se está hablando cuando se habla de desarrollo. Desde la definición en la se formaron generaciones enteras y que dominó las agendas públicas y académicas, este se asumía como la plena satisfacción de las necesidades. Desde los planteamientos teóricos actuales, y a raíz de lo que se conoce como el síndrome del "álbum lleno", se tuvo que redimensionar a partir de dos conceptos que empiezan a ser cada vez más conocidos: los derechos, en lenguaje del premio Nobel de economía Amartya Sen (2006), las libertades económicas, sociales, políticas, de movilidad y de transparencia; y las capacidades humanas en sentido de Martha Nussbaum (2012), entendidas como lo que una persona es capaz de ser y hacer en su vida, salud física, sentidos, emociones, razón práctica, afiliación, con la naturaleza y el entorno.

El territorio se tiene diariamente ante la mirada y se puede sentir con la totalidad de los sentidos. Pero ¿cómo comprenderlo? Se piensa que este es solo la configuración

geográfica plasmada en ríos, montañas, colinas y valles. Si bien estas riquezas forman parte de su concepción, él es mucho más: encarna el sentido de la existencia para sus pobladores, las historias que dan cuenta de su devenir, las narrativas cotidianas sobre el acontecer que se sucede en sus casas, veredas, caminos, tiendas e hitos que marcan su existencia. El territorio, a la vez que se mira y palpa, también se habita y se reconfigura desde los sentidos y significados que sus pobladores le van imprimiendo con sus sufrimientos, placeres, consumos, juegos, narraciones y co-creaciones.

En coherencia con lo anterior, el trabajo por la consolidación de comunidades sostenibles con un enfoque territorial implica la promesa de valor de hacer posible que sus pobladores, personas de carne y hueso, cuenten con el marco de oportunidades que les permita ejercer, en el presente y en el futuro, sus capacidades y disfrutar de sus libertades que les permita, desde sus peculiaridades históricas y culturales, un buen vivir y convivir en relación consigo mismos, los otros, el planeta y el territorio.

Los modelos de acompañamiento se convierten en la guía con la que actúan las organizaciones y alianzas que asumen la tarea de promover capacidades para el desarrollo en el más humano de los sentidos. Ellos suelen comprender elementos clave innegociables que se presentan según sea el caso: la visión compartida del territorio construida desde la participación ciudadana y comunitaria y que anima los acompañamientos; los marcos estratégicos que comunican los principios éticos de la gobernanza, el propósito superior y los objetivos misionales y visionales; la planeación y el control participativo; la gestión de los aliados; la calidad de sus procesos; los resultados; sus impactos en cada una de

las dimensiones de la sostenibilidad; y finalmente, los aprendizajes que resultan desde los ejercicios de sistematización y que facilitan la transformación organizacional y personal.

## **El valor de las alianzas**

El Objetivo de Desarrollo Sostenible 17, alianza para lograr los restantes ODS, se constituye en un llamado a la humildad: ninguna organización o persona aislada logrará los escenarios de esperanza soñados. Es necesario juntar ideas, pasos, acciones y voces con los otros, siempre en sintonía con la diversidad que refleja las distintas maneras de ser y hacer de las personas y las comunidades.

Las 20 organizaciones que hicieron posible el Programa entienden las alianzas más allá del mero apalancamiento de recursos financieros, por supuesto, siempre necesarios. Hay alianzas cuando se formula a partir del principio superior de lograr impactos y externalidades positivas, se establecen las corresponsabilidades que le son propias, el diálogo entre los marcos estratégicos de las entidades que participan, el reconocimiento de los esfuerzos realizados por cada una y la generación de aprendizajes.

## **El informe como una cátedra abierta**

Este informe es una cátedra abierta sobre tres aspectos que, correctamente gestionados, posibilitan el desarrollo humano y sostenible en los territorios: el primero, sobre las gobernanzas colaborativas que hoy se requieren con urgencia, puesto que ellas hacen posible las alianzas entre los distintos sectores para propiciar territorios en los que la vida digna y la paz sean una realidad cotidiana. De hecho, realizar procesos de sistematización y hacerlos públicos se convierte en muestra de una buena gobernanza por parte de

una Alianza; el segundo, la utilización y generación de datos con los que se contribuye a consolidar el ecosistema de estos importantes insumos para generar información relevante para todos los agentes interesados; y el tercero, el apalancamiento de financiación con miras a lograr los objetivos que como sociedad se han acordado como deseables.

Lo anterior lo expresó con claridad Mariana Mazzucato en su último libro (2022, 165): "Necesitamos que las empresas, el Gobierno y la sociedad civil creen valor juntos, sin que ninguno de esos actores quede relegado a hacer de vocero de los demás. En este proceso, es necesario definir la creación colectiva de valor y la noción de propósito público que puede impulsar la dirección de esa creación de valor y conformar la manera en que el valor se posee y comparte".

## **La invitación**

Este documento que se entrega es una magnífica oportunidad para aprender sobre la negociación, la cooperación, la planeación participativa, la comunicación, el enfoque territorial, la ruralidad, la participación comunitaria, los procesos de evaluación, la innovación social, la gestión del conocimiento, las capacidades personales, colectivas, familiares y las dimensiones del desarrollo sostenible.

La invitación última es a leerlo y desde el ODS 18 que se propone en este prólogo, "Conversar para construir un mejor mundo", dialoguemos para aprender juntos a trabajar juntos.

La conversación apenas comienza.

## GLOSARIO

Los conceptos que se describen a continuación hacen parte de la narrativa de la sistematización por lo que es fundamental su definición inicial, para una mejor comprensión del documento.

- **Alianza para el Desarrollo:** se refiere a la unión de 17 fundaciones colombianas<sup>2</sup>, en su mayoría Antioqueñas, que conforman un colectivo enfocado en el trabajo conjunto y en la formación de comunidades sostenibles. Inicialmente se definió como Colectivo AFE, Capítulo Antioquia, posteriormente tomo el nombre de Alianza para el Desarrollo – Colectivo AFE Antioquia, sin embargo, antes de la publicación de esta sistematización esta denominación se omite y se emplea únicamente, Alianza para el Desarrollo.
- **AFE: Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales – AFE Colombia,** es el gremio de las fundaciones familiares y empresariales de Colombia cuya misión es "contribuir al fortalecimiento de las fundaciones asociadas mediante el desarrollo de capacidades, el fomento del trabajo colaborativo, la incidencia en prácticas del sector privado y en políticas públicas o propósito de valor es que la inversión social, a través de las fundaciones familiares y empresariales de Colombia transforma realidades. Por eso, conectamos, fortalecemos, visibilizamos y protegemos el trabajo de este tipo de fundaciones, guiados por buenas prácticas de transparencia y gestión" (AFE, 2022).
- **Fundaciones empresariales:** de acuerdo con la AFE, refiere a fundaciones de índole privado que derivan sus bienes y fondos de una empresa o grupo empresarial. Aunque tienen afiliación con la empresa, son independiente de ella.
- **Fundaciones familiares:** entidad privada independiente, establecida por una familia con fondos que provienen de ella. Los familiares hicieron o hacen contribuciones al patrimonio y también
- **Programa Desarrollo Integral de Comunidades Sostenibles:** denominación del programa ejecutado por La Alianza en dos territorios antioqueños, el cual busca la formación y el desarrollo de comunidades sostenibles con enfoque territorial y basado en los pilares del desarrollo sostenible.
- **Vehículo de impacto colectivo de la alianza:** es el fin que cumple el Programa, al ser el medio por el cual la Alianza logró impactar a las comunidades y se consolida como el Modelo de desarrollo integral con enfoque territorial para comunidades sostenibles.

<sup>2</sup> Actualmente 20 fundaciones más la AFE

pueden ser miembros de su máximo órgano de gobierno (AFE, 2018).

- **Operador del Programa:** es la entidad encargada de la ejecución del Programa en los territorios. Es el puente entre la población y la Gerencia del Programa a cargo de la AFE. En este caso es la Fundación Portafolio Verde.
- **Corregimientos:** territorios principalmente rurales compuesto por veredas y un centro poblado. En este caso, se trata de los corregimientos de El Prodigio (municipio de San Luis) y Siete Vueltas (municipio de San Juan de Urabá) del departamento de Antioquia.
- **Comunidades:** toda la población asentada en el territorio representada por niñas, niños, jóvenes, adultos jóvenes, adultos mayores, líderes, lideresas, hombres, mujeres, familias y diferentes organizaciones sociales que hacen parte de los corregimientos acompañados.
- **Etapas del Programa:** son las formas diferenciadas en las cuales se compone y se caracteriza la experiencia del programa en su totalidad. Estas etapas son similares al ciclo de los proyectos.
- **Fases de implementación:** en las partes que se divide la etapa de ejecución u operación del Programa.

## PRESENTACIÓN

*“Nosotros aprendimos a convivir en grupo, a compartir, a ayudarnos unos a otros [...] en esta comunidad se ha visto que todas las personas optamos por sembrar árboles, aprendimos a recuperar, a no quemar basura y sobre todo cuidar el agua, los ríos, no contaminándolos”*

(Líder Comunidad Siete Vueltas, 2020)

El Programa Desarrollo Integral para Comunidades Sostenibles<sup>3</sup> implementado en los corregimientos de Siete Vueltas del municipio de San Juan de Urabá (subregión de Urabá) y El Prodigio del municipio San Luis (subregión del Oriente) en el departamento de Antioquia, es un logro colectivo principalmente de las comunidades que se empoderaron para llevar su proceso de transformación, de las 17 fundaciones pertenecientes a la Alianza para el Desarrollo<sup>4</sup>, y de los profesionales que hicieron parte del equipo de trabajo liderado por la Fundación Portafolio Verde, firma de consultoría que operó el Programa desde 2018.

De esta manera, “Aprender juntos a trabajar juntos” lema principal de la experiencia de la Alianza, se convirtió por más de cinco años en la expresión de un camino de trabajo articulado, en el que, de la mano de diversos actores, el destacado compromiso de las comunidades, la confianza de las fundaciones y el empeño de los profesionales fue posible potenciar el desarrollo de este programa.

Esta sistematización es el Volumen II del proceso<sup>5</sup>, con el cual se pretende compartir el **Modelo de desarrollo integral con enfoque territorial para comunidades sostenibles** empleado a través del Programa, evidenciando así actores, prácticas, herramientas, logros y aprendizajes obtenidos, con el fin de inspirar y motivar a más personas y organizaciones a actuar en conjunto bajo una visión de desarrollo humano y sostenible.

Este documento se encuentra compuesto por cuatro capítulos. El primero, presenta

---

<sup>3</sup> En adelante el Programa.

<sup>4</sup> En el documento se identificará como Alianza.

<sup>5</sup> El primer volumen se puede consultar en <https://bit.ly/3r3WwzA>





Foto: Familia productora de plátano. Siete Vueltas. 2022

el desarrollo de tres etapas metodológicas para la sistematización de la experiencia. El segundo capítulo, aborda la reconstrucción de la experiencia mediante el contexto territorial e histórico de las comunidades y el recorrido del programa durante su creación hasta su cierre. El tercero, desarrolla conceptualmente el Modelo por medio de cuatro categorías de análisis. Y finalmente, el cuarto capítulo expone los puntos de llegada de la experiencia en términos de resultados, aprendizajes y visión de futuro, además de las principales conclusiones y recomendaciones para su réplica.

*"Cuando empezamos con el diagnóstico éramos unas personas diferentes, a muchos nos daba pena hablar, pero ahorita con todo el proceso que llevamos con la AFE y con los profesionales que han pasado por el corregimiento de El Prodigio, uno se queda sorprendido porque realmente han hecho cosas en nosotros y hemos cambiado un 100% nuestra forma de pensar. Años atrás, cada uno jalaba para su lado, entonces sí hemos aprendido a trabajar juntos [...] aprendimos a mirar hacia el futuro, el bienestar de nuestro territorio"*

(Líder comunidad de El Prodigio, 2020)

---

## DESDE LAS VOCES DE LAS COMUNIDADES

### Siete Vueltas, un Corregimiento Sostenible

Por: Manuel Esteban Bernal, líder, docente y presidente de la JAC de Siete Vueltas. 2021



Siete Vueltas, es un territorio que hasta hace pocos años fue corredor principal de los actores del conflicto armado colombiano (guerrillas y paramilitares), los cuales generaron una violencia que nos dejó, a los habitantes de este corregimiento, en una etapa de vulnerabilidad y pobreza extrema; un caserío donde le parecía imposible a las familias habitar una vivienda con humanidad, contar con unos espacios de encuentro social dignos, una sociedad con unos valores e incluso, una cultura con conductas de simpatía por el otro, del amor por su vecino, del sentido de pertenencia por su patrimonio. Nos dejó también desunidos y con una educación que no avanzaba en su objetivo de contribuir a los jóvenes para que través de su madurez y conocimiento, volvieran a servirle a su territorio.

Hace seis años (2016), a este hermoso pedacito de tierra llegó una luz de esperanza en medio de tanta necesidad, de tanta desesperación por servicios públicos dignos, por agua potable, por

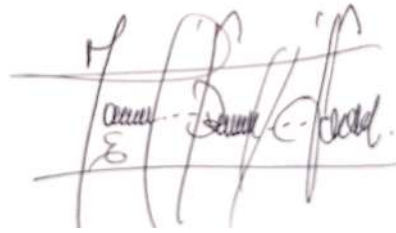
una infraestructura educativa digna para los niños, niñas, jóvenes y adultos. Esa luz llegó por medio de un colectivo de fundaciones (Alianza para el Desarrollo), los cuales, en compañía de nosotros, las personas que aún conservábamos la esperanza del desarrollo para el corregimiento, empezamos un trabajo hacia la transformación social sostenible.

Con dos actores ya en territorio (Alianza AFE Antioquia y un grupo de personas de la comunidad) dispuestos a devolvernos esa esperanza perdida, se inició un proceso de reconstrucción del tejido social, buscando con ello, armar equipos para encontrar soluciones a las necesidades más básicas y que tranquilamente, como dueños del territorio, pudiéramos realizar y empoderarnos. Hoy, esas necesidades, esas desilusiones han cambiado gracias a la labor conjunta entre la Alianza y nosotros los líderes de la comunidad; se han convertido en oportunidades, algunas hechas realidades, y otras en etapa de conquista por medio de un proceso de organización, legalización y trabajo en equipo entre los diferentes grupos que han surgido producto de todo este asunto.

Hoy, Siete Vueltas, gracias a todo lo contado, tiene familias felices, disfrutando de una vivienda digna; niños, niñas, jóvenes y adultos sanos porque nos alimentamos mejor, el agua que consumimos es potable en un 99,9%; contamos con familias más unidas porque los valores

han fomentado, gozamos de un medio ambiente más limpio porque los jóvenes así lo quisieron, tenemos un grupo impulsor del reciclaje ejemplo a seguir en la región; otro grupo de hombres y mujeres que cuidan y protegen las fuentes hídricas, una cooperativa con más de 60 asociados que están cambiando las prácticas agrícolas que teníamos y con ello, mejorado nuestros cultivos y nuestra economía para el hogar; tenemos un grupo de jóvenes avanzados en estudios superiores en diferentes universidades del país, los cuales representan una gran ilusión para nuestras familias; la mentalidad de los jóvenes ha

cambiado, hoy se involucran en la solución de los problemas que aún nos aquejan, jóvenes con ganas de prepararse y trabajar por su comunidad. Hoy Siete Vueltas es un corregimiento que busca, desde su perspectiva, solución a sus problemas y necesidades, es decir, es un territorio empoderado con visión de sostenibilidad.



### El Prodigio, un territorio de esperanza

Por: María Orfilia Hoyos, presidenta JAC de El Prodigio. 2021



Al comienzo tuvimos muchas dificultades como comunidad, nuestro tejido social era débil. Pero llegó la Alianza aportándonos conocimiento para guiarnos en nuestra labor como Junta y como sociedad, desde diferentes frentes y en momentos de grandes dificultades como lo fue el año 2020 con la pandemia.

Desde la Escuela de Liderazgo nos han fortalecido y direccionado nuestros aprendizajes para ponerlos al servicio de la comunidad, hemos aprendido a ser más comprometidos, solidarios, a valorar lo que

tenemos tanto en lo social, económico y ambiental. El equipo de la Alianza ha trabajado con los niños, niñas, jóvenes, adultos, adultos mayores y organizaciones, además nos han aportado con acceso a estudio para la educación superior, con filtros para mejorar el consumo del agua, huertas caseras y muchas cosas que son necesarias en nuestro territorio.

Aprendimos a trabajar unidos, a que todo es posible sí luchamos conjuntamente por nuestros ideales, sin miedos y aprovechando el potencial del territorio, a trabajar por un desarrollo sostenible en la región caminando juntos y unidos como comunidad.





CAPÍTULO 1.

# CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS





Foto: Grados becados de la Tecnología en Gestión Ambiental. El Prodigio, agosto 2021



## 1.1 ENFOQUE DE LA SISTEMATIZACIÓN

### Objetivo General

Evidenciar el **Modelo de desarrollo integral con enfoque territorial para comunidades sostenibles** empleado por la Alianza para el Desarrollo a partir de la reconstrucción, análisis e interpretación del Programa de Desarrollo Integral para Comunidades Sostenibles durante el 2016-2021 en El Prodigio (municipio de San Luis) y Siete Vueltas (municipio de San Juan de Urabá), con el fin de diseminar el conocimiento derivado de esta experiencia a otras organizaciones que tengan motivación de aprender y trabajar juntos.

### Objetivos específicos

- 1) Planificar el proceso de sistematización mediante la definición de objetivos, criterios metodológicos y herramientas pertinentes para la recuperación y análisis de la experiencia.
- 2) Reconstruir los procesos, prácticas y roles de los actores del programa durante 2016-2021, a través de la recolección y análisis de información primaria y secundaria.
- 3) Conceptualizar los principales enfoques y atributos del programa que develen su Modelo de desarrollo integral con enfoque territorial para comunidades sostenibles.
- 4) Comunicar la experiencia en clave de aprendizajes significativos adquiridos y recomendaciones necesarias para posibilitar su transferencia y replicabilidad.

### Participantes de la sistematización

Los participantes de esta sistematización hacen referencia a las dos comunidades atendidas por el Programa (familias, líderes y organizaciones), las 17 fundaciones participantes de la Alianza<sup>6</sup>, la Asociación de Fundaciones Empresariales y Familiares -AFE-, la firma operadora (Fundación Portafolio Verde) y los profesionales que estuvieron en ambos territorios.

<sup>6</sup> Estas 17 fundaciones nacionales y regionales, fueron: Fundación Aurelio Llano Posada, Fundación Bancolombia, Fundación Bolívar Davivienda, Celsia, Fundación Concreto, Fundación EPM, Fundación éxito, Fundación Fraternidad Medellín, FGL Fundación Greenland (antes Corbanacol), Fundación Grupo Bios, Fundación Familia, Fundación Haceb, Fundación Pintuco, Proantioquia, Fundación Saldarriaga Concha, Fundauniban y United Way Colombia.

## Atributos de la sistematización

De acuerdo con lo planteado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura -FAO- en la *Guía Metodológica de Sistematización*, la presente sistematización corresponde a la tipología *Retrospectiva*, es decir, que se lleva a cabo cuando la experiencia ya ha sido concluida, implicando el rescate y reconstrucción de la experiencia, orientando sus resultados a mejorar futuras intervenciones similares (FAO, 2004).

Para su desarrollo se planteó la integración de los principales atributos de una sistematización de experiencias. De acuerdo con la propuesta de Oscar Jara<sup>7</sup> en el documento Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias (Jara, 2011), estos atributos se resumen en los siguientes puntos: Vivir la experiencia: los propios actores de la experiencia son quienes la sistematizan, dotando de valor la recuperación de saberes, narrativas y aprendizajes.

- Plan de sistematización: aclara qué se quiere sistematizar, las principales fuentes de información, y la manera de llevarlo a cabo (preguntas iniciales, ejes centrales de la sistematización y procedimiento a seguir).
- Recuperación del proceso de la experiencia vivida: registro, clasificación y narración ordenada de la información.
- Reflexión o interpretación crítica del proceso a partir de la teorización de la experiencia para generar conocimiento y lecciones aprendidas: categorías de análisis que permiten la conceptualización y entendimiento de lo que pasó.
- Comunicar y compartir los aprendizajes con las personas que han vivido la experiencia y otras similares para reproducir el conocimiento.

## 1.2 Ruta Metodológica

La ruta metodológica adopta las tres (3) etapas planteadas en la sistematización de la Alianza Volumen I (2020), a partir de la propuesta de métodos, técnicas y herramientas que permitan el análisis de la experiencia y la conceptualización del Modelo derivado del programa.

Estas son:

### Etapa 1.

Planificación de la sistematización.

### Etapa 2.

Recuperación, análisis e interpretación de la experiencia.

### Etapa 3.

Comunicación de los aprendizajes.

Las anteriores se desarrollan a través de diversas actividades, técnicas y herramientas, las cuales se explican a continuación:

<sup>7</sup> Director General del Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, San José, Costa Rica. Coordinador del Programa Latinoamericano de Apoyo a la Sistematización de Experiencias del CEAAL (Consejo de Educación de Adultos de América Latina) oscar.jara@alforja.or.cr www.alforja.or.cr/sistem

## 1.2.1 Planificación de la sistematización

Se ocupa de la definición de objetivos y criterios metodológicos, así como del diseño de instrumentos pertinentes para la recuperación y reconstrucción de los procesos de la experiencia. Este esfuerzo se realiza de manera coordinada con la gerencia de la Asociación de Fundaciones Empresariales y Familiares -AFE-, el comité de gestión de conocimiento de la Alianza para el Desarrollo y la coordinación de la entidad operadora del Programa. Esta primera etapa contempló tres actividades:

1) Definición de objetivos y criterios metodológicos teniendo como resultado el siguiente esquema metodológico que resume todo el proceso de la sistematización:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ETAPAS SISTEMATIZACIÓN	ACTIVIDADES	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS	RESULTADOS
1. Planificar el proceso de sistematización mediante la definición de objetivos, criterios metodológicos y herramientas pertinentes para la recuperación y análisis de la experiencia.	<b>Etap 1.</b> Planificación de la sistematización.	Definición de objetivos y criterios metodológicos.	Esquema metodológico de la sistematización.	Ruta metodológica elaborada y plan de trabajo aprobado.
		Establecimiento de parámetros para delimitar y clasificar el objeto de sistematización.	Matriz con preguntas orientadoras	Matriz de parámetros inicial elaborada.
		Diseño de instrumentos y validación estructura documento final.	Mesas de trabajo con corresponsables	Instrumentos diseñados, reuniones realizadas y estructura documento final aprobado.
2. Reconstruir los procesos, prácticas y roles de los actores del programa durante 2018-2021, a través de la recolección y análisis de información primaria y secundaria.	<b>Etap 2.</b> Recuperación, análisis e interpretación de la experiencia.	Reconstrucción de la memoria histórica del programa	Matriz documental consolidada. Guías de entrevistas semiestructuradas y grupos focales.	
3. Conceptualizar los principales enfoques y atributos del programa que develen su Modelo de desarrollo integral con enfoque territorial para comunidades sostenibles		Desarrollo del sistema categorial de la sistematización	Matriz del sistema categorial o relaciones conceptuales.	Anexos herramientas
		Construcción textos analíticos y consolidación del documento final	Documento tipo PDF.	Documento final entregado
4. Comunicar la experiencia en clave de aprendizajes significativos adquiridos y recomendaciones necesarias para posibilitar su transferencia y replicabilidad.	<b>Etap 3.</b> Comunicación de los aprendizajes	Espacios previos de retroalimentación y validación de los resultados.	Talleres de retroalimentación y reuniones de validación.	Relatorías espacios con la Alianza, comunidades y otras organizaciones de interés
		Desarrollo de estrategia de difusión y transferencia	Piezas	Publicación a modo de libro o cartilla difundida de manera virtual en la página web de la Alianza y en el sitio web del programa.

Tabla 1. esquema metodológico de la sistematización. Fuente: elaboración propia.

## 2) Establecimiento de parámetros para delimitar y clasificar el objeto de sistematización con sus principales fuentes de información.

Se planteó la clasificación de tres parámetros o atributos: Cocreación, Compromiso y Consolidación<sup>8</sup> asociados a las cinco principales etapas del Programa: diagnóstico, formulación, implementación, evaluación, y sostenibilidad, las cuales se investigaron a partir del desarrollo de una matriz con preguntas orientadoras iniciales.

PÁRAMETRO/DEFINICIÓN	ETAPAS PROGRAMA	PREGUNTAS ORIENTADORAS
<b>Cocreación:</b> Acciones de diseño y priorización para intervenir la situación delimitada en la población mediante el planteamiento del marco lógico y demás.	Diagnóstico y formulación	¿Cuáles son los fundamentos teóricos del programa? ¿Cómo se captó las capacidades de los aliados en la operación del programa? ¿Cómo se dio el proceso de creación y priorización de manera colectiva?
<b>Construcción:</b> Acciones de intervención. Prácticas realizadas para atender a la población objetivo.	Implementación	¿Cuáles son los factores diferenciadores de las intervenciones realizadas? ¿Qué asuntos fueron fundamentales para mantener la participación de la población?
<b>Consolidación:</b> Aplicación de tiempo y recursos para la estabilización de capacidades; identificación de nuevas necesidades surgidas; horizonte de la sostenibilidad y condiciones para ello.  Lo anterior a partir de la evaluación de los resultados logrados e identificación de asuntos nuevos en la metodología, el equipo, la población, entre otros.	Evaluación	¿De qué forma se logra el control de las intervenciones? ¿De qué manera se han medido los resultados del programa? Porque de esa forma y no otra. ¿Cuáles fueron los principales cambios identificados en la comunidad? ¿Mediante qué elementos hemos aprendido juntos? ¿Cómo se abordaron los resultados de medio término del programa? ¿Cuáles resultados imprevistos se lograron y por qué?
	Sostenibilidad	¿Qué factores influyeron a favor o en contra durante la fase de sostenibilidad? (internos y externos). ¿Cuáles fueron los principales cambios identificados en la comunidad? ¿Qué nuevas necesidades surgieron durante la fase? ¿Qué aspectos son los fundamentales para hacer sostenible los resultados? ¿Cuáles son los resultados finales de los planes familias y comunidades sostenibles del Programa? ¿Qué percepción actualmente tiene la comunidad? ¿Los resultados del programa contribuyen a la solución del problema inicial? ¿Cuáles son los factores de replicabilidad del programa?

Tabla 2. matriz con preguntas orientadoras iniciales. Fuente: elaboración propia.

<sup>8</sup> A estas les antecede Conformación, que refiere a la articulación inicial de la Alianza (2015).



### 3) Diseño de instrumentos cualitativos y espacios de validación estructura documento de sistematización mediante mesas de trabajo con corresponsables del ejercicio.

Los resultados de esta actividad fueron los siguientes instrumentos:

- Guía entrevista semiestructurada individual comunidades.
- Guía grupos focales comunidades y equipo de trabajo
- Matriz o catálogo revisión documental.
- Matriz sistema categorial.

## 1.2.2

### Recuperación, análisis e interpretación de la experiencia

Da cuenta de los procesos de organización y análisis de información relevante adelantados por el Programa durante su tiempo de ejecución, mediante el uso de fuentes secundarias y primarias, teniendo como punto de partida la matriz de parámetros inicial la cual identifica los elementos a sistematizar. Esta segunda etapa estuvo compuesta por tres actividades:

#### 1) Reconstrucción de la memoria histórica del programa:

Esta actividad hizo uso de herramientas de la matriz documental (información del programa, informes, actas, otros documentos de las diferentes etapas del programa), y guías de entrevistas semiestructuradas y grupos focales.

En un primer momento se reconstruyó la memoria histórica del programa evidenciando las prácticas implementadas y los actores participantes en sus diferentes etapas de forma cronológica, empezando así con el diagnóstico, seguido de la formulación, ejecución, evaluación y finalmente, sostenibilidad. Es un ejercicio de organización de la información y descripción de los aspectos

más relevantes de cada aspecto, así como se consolida una visión de los principales acontecimientos que ocurrieron en el período de tiempo revisado.

Para ello, se realizó la selección y revisión documental de la información a nivel técnico de las etapas del programa, así como la identificación de las voces, saberes e imaginarios de los actores de la experiencia sobre los asuntos de éxito y las lecciones aprendidas que tuvieron lugar en la implementación. Esta información fue recolectada mediante instrumentos y técnicas de indagación cualitativa que facilitaron el conocimiento de las percepciones y perspectivas por parte de los actores partícipes de la experiencia (Alianza, comunidades y equipo en campo).

#### 2) Desarrollo del sistema categorial de la sistematización a partir de la matriz de relaciones conceptuales:

La siguiente matriz presenta cuatro categorías que surgen de la indagación inicial de la etapa anterior, especialmente de los resultados asociados a la Matriz de parámetros y los espacios de reflexión con el equipo de trabajo.

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS
<b>Gobernanza Colaborativa</b>	Negociación
	Cooperación
	Comunicación
<b>Planeación participativa</b>	Enfoque territorial y ruralidad
	Participación comunitaria
	Evaluación y gestión del conocimiento
<b>Desarrollo Sostenible</b>	Dimensión Social
	Dimensión Ambiental
	Dimensión Económica
<b>Desarrollo Humano</b>	Capacidades personales: familia sostenible
	Capacidades colectivas: comunidad sostenible

Tabla 3. Sistema categorial de la sistematización. Fuente: elaboración propia.

La conceptualización del Modelo de desarrollo integral con enfoque territorial de la Alianza como aporte a la producción de conocimiento en la materia, se nutre del sistema categorial con conceptos asociados a los principales atributos que dotan de sentido la sistematización. Para ello, se plantearon categorías y subcategorías para la interpretación de la información recuperada y las relaciones que se tejen entre las mismas, sugiriendo planteamientos o formulaciones teóricas generadas por el proceso. Esto fue posible mediante la indagación de referentes o posturas teóricas asociadas a los conceptos y a la triangulación de la información recuperada, buscando la confrontación de las reflexiones surgidas de la experiencia con los conceptos del sistema categorial.

### 3) Construcción de textos analíticos y consolidación del documento final

Realizada la anterior actividad, se dio paso a la escritura a varias manos de los principales hallazgos, los cuales abstraen los supuestos e imaginarios de los actores de la experiencia. Se trató entonces de un ejercicio descriptivo sobre la experiencia de los actores, a partir del rescate de sus relatos y discursos, buscando no emitir conclusiones o interpretaciones adelantadas. Cabe anotar que hasta este momento fue posible distinguir lo que resultó útil de aquello que es prescindible para la sistematización basado en los criterios de disponibilidad, claridad y pertinencia de la información recolectada.

Nota: esta construcción de textos analíticos reposa en el presente documento

### 1.2.3 Comunicación de los aprendizajes

Hace referencia al proceso de difusión y transferencia de aprendizajes significativos y recomendaciones necesarias que permitan la replicabilidad del Modelo. Se desarrolla una estrategia comunicacional mediante diferentes medios y formatos, con el fin de llegar a diversos públicos y obtener un mayor alcance.

De manera preliminar, es necesario desarrollar espacios de retroalimentación y validación de los resultados con los principales actores involucrados (Alianza, comunidades y equipo en campo), con el fin de obtener una última versión de la sistematización, que efectivamente, integre todas las miradas. Las actividades implementadas fueron:

- 1) Espacios previos de retroalimentación y validación de los resultados, mediante talleres de retroalimentación y reuniones de validación.
- 2) Desarrollo de estrategia de difusión y transferencia del Modelo por medio del espacio de socialización final acompañado de herramientas y medios como: piezas comunicacionales, ruedas de prensa, redes sociales, artículo (nota web) y publicación a modo de libro o cartilla y difundida de manera virtual en la página web de la Alianza y en el sitio web del programa.

**Foto:** Grupo de la Escuela de liderazgo Siete Vueltas. 2019





CAPÍTULO 2.

# RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

La reconstrucción de la experiencia del Programa Desarrollo Integral para Comunidades Sostenibles da a conocer las principales prácticas y atributos que caracterizan su recorrido que va de 2015 a 2021. La siguiente ilustración busca expresar cuatro grandes momentos del Modelo desarrollado:



Gráfico 1. Esquema recorrido del Programa. Fuente: elaboración propia con base a ejercicio previo del Programa.

De esta manera, esta reconstrucción se divide en dos apartados, el primero, refiere a los antecedentes del programa a partir de la descripción del contexto territorial e histórico de las comunidades y de la conformación de la Alianza para el Desarrollo, y el segundo, expone el camino recorrido en una línea del tiempo hasta 2021<sup>9</sup>.

## 2.1

### Antecedentes del Programa

#### 2.1.1 Contexto territorial e histórico

El siguiente contexto se llevó a cabo a partir de los encuentros comunitarios realizados en el diagnóstico del programa durante el año 2016. Allí, la tradición oral que conservan los habitantes de ambos corregimientos fue protagonista y es considerada una pieza fundamental en la construcción de la presente sistematización, toda vez, que permite destacar la narrativa de los participantes en torno a las relaciones, lugares y hechos históricos que marcaron el desarrollo de sus territorios.

<sup>9</sup> Al momento que se realiza esta sistematización





Foto: Calle principal Siete Vueltas. 2022

## Corregimiento de Siete Vueltas. San Juan de Urabá

Siete Vueltas es un corregimiento del municipio de San Juan de Urabá, departamento de Antioquia. Cuenta con un centro poblado que hace las veces de cabecera corregimental y, de acuerdo con la división político-administrativa del municipio, se encuentra conformado por cinco veredas denominadas La Mugrosa, Pachacas, Piedrafilada, Los Volcanes, Arquillo y Cedritos. Entre la cabecera corregimental y las veredas existe una relación permanente de intercambio de bienes y servicios. La mayor actividad y relacionamiento cotidiano, se da con

las veredas La Mugrosa, Piedrafilada y Volcanes por donde se recorre la vía de entrada y salida del centro poblado. Para 2016, el número de habitantes sobrepasaba las 500 personas, cerca de 170 familias, que se concentraban en su mayoría en las veredas La Mugrosa, Piedrafilada y Los Volcanes.

Sobre su origen, las comunidades reseñan<sup>10</sup> que los primeros pobladores del territorio llegaron de los departamentos de Córdoba y Bolívar en la década de los años 40, luego siguieron llegando otros

---

<sup>10</sup> Ejercicio de mapas parlantes del diagnóstico denominado Nuestra historia: El Siete Vueltas de antes, sus inicios y su trayectoria (2016).

de la cabecera del municipio de San Juan de Urabá, Arboletes y de algunas veredas aledañas. Para entonces, se destacan como personajes del proceso colonizador y primeros pobladores a Manolo Correa, Valentín Mórelo Gómez, Vitaliano Vuelvas y Teófilo Julio. Al principio, existieron 13 viviendas, en las que habitaban un número similar de familias. En cuanto al nombre del corregimiento, este inicialmente fue San Cristóbal en honor al santo del día de su fundación, pero posteriormente el cambio del nombre actual obedeció a la quebrada que pasa en cercanías al caserío (centro poblado), la cual habían denominado Siete Vueltas por la sinuosidad en su recorrido.

En cuanto a los hechos o hitos históricos de las últimas seis décadas, las comunidades narraron que desde 1948 hubo un primer evento de desplazamiento masivo por efectos de la violencia política<sup>11</sup>, migración que se dio hacia a la ciudad de Cartagena (departamento de Bolívar). Seguidamente, en 1969, ingresó el primer carro al caserío, ***llegó por Las Pachacas, pasaba por Rabito y salía a La Candelaria en Arboletes***. Una década posterior, en 1979 se construyó una nueva vía de acceso por el sector de La Mugrosa, pero esta finalmente no funcionó. Para 1980, se registró la conformación de la primera Junta de Acción Comunal de Siete Vueltas, se logró la construcción de la vía de comunicación entre el caserío y la cabecera de San Juan de Urabá y la instalación del acueducto veredal de agua no tratada (red de agua cruda).

A finales de los 80 y principio de los 90 (1989 y 1990), se logró la instalación del servicio de energía eléctrica en el caserío, extendiendo las redes desde Trinidad, municipio de Arboletes. Para 1993 y 1994, se vivieron años de alta vulnerabilidad para la comunidad, como consecuencia de la incursión de las AUC en su disputa territorial con grupos subversivos (FARC y disidencias del EPL). De acuerdo con los pobladores, se presentaron hechos de intimidación, violencia, barbarie, y desplazamiento forzado, quedando el territorio despoblado.



Foto: Centro Educativo Rural Siete Vueltas.. 20221

Finalmente, para inicios del siglo XXI las condiciones comenzaron a cambiar. En 2001 existió una organización de mujeres, en 2003 llegó a la Institución Educativa Rural (I.E.R.) Siete Vueltas los primeros diez computadores como parte del programa estatal ***Computadores para Educar***. Destacando especialmente los hechos nombrados por la comunidad como ***Las Bendiciones***, entre 2013 y 2015 con el aporte público-privado, se lograron obras como: la remodelación de la I.E.R. Siete Vueltas por medio del

<sup>11</sup> Hace referencia a atentados físicos contra lugares, objetos, organizaciones o personas cuyo propósito es generar una modificación del comportamiento teniendo una significación política.



aporte de la Gobernación de Antioquia, la Alcaldía de San Juan de Urabá y, un grupo de organizaciones del sector privado lideradas por la Fundación Fraternidad Medellín (Fundación Pintuco, Fundación Berta Martínez, Fundación HACEB, MUMA, y otros).

Así mismo, la instalación de un sistema de almacenamiento y tratamiento de agua para surtir el colegio (y algunas viviendas cercanas) con EPM, las más de 200 bicicletas para que los niños y jóvenes fueran al colegio por la Fundación Haciendo Equipo (Postobón), y el inicio del proyecto de mejoramiento (construcción nueva) de 49 viviendas para familias de Siete Vueltas por medio del Proyecto Integral Urabá que lideraba la Fundación Apostolado La Aguja con aportes además de las fundaciones Conconcreto, Fraternidad Medellín, Corporación Dulzazar, entre otras.

De manera reciente, la comunidad reconoce como referentes de su territorio al Centro Educativo Rural (C.E.R) Siete Vueltas y la placa polideportiva ubicada al interior de éste, dando cuenta de su trascendencia como sitio natural de convivencia cotidiana. Así mismo, *la Casa de Baltazar, La Megatienda, la Tienda de Elsy, la Tienda de Gildardo, Distri Narso, la cantina, la heladería y el Estadero de Juaco*, fueron también reconocidos a razón de su uso o significado histórico, todas ellos asociadas a la cotidianidad socio económica del corregimiento. También se destacan accidentes geográficos y naturales como el cerro Siete Vueltas, el Filo Lindo y la quebrada Siete Vueltas, así como la vía principal, eje estructurante del corregimiento.

**Foto:** Grupo juvenil "Pensando en Grande", Siete Vueltas. 2019







Foto: Calle principal El Prodigio. 2022

## Corregimiento de El Prodigio. San Luis

El Prodigio es un corregimiento del municipio de San Luis en el oriente lejano de Antioquia. Tiene un centro poblado que actúa como cabecera y 11 veredas: Los Medios, Las Margaritas, Las Confusas, Monteloro, La Cumbre, La Cristalina, La Palma, La Josefina, La Arauca, Alta vista-Río Claro y, La Independencia (aunque la comunidad la considera como un paraje, mas no como vereda). La mayor actividad y relacionamiento del centro poblado, se da con tres veredas que lindan con la cabecera corregimental (Los Medios, Las Confusas y, Las Margaritas), así como también reconocen algún nivel de relación con aquellas a las cuales se integra por medio de su vía de acceso (Monteloro, La Cumbre, La Cristalina). Además, y debido

a lo extenso del territorio, algunas veredas no tienen una relación socioeconómica directa con el centro poblado de El Prodigio, pero sí con la cabecera de San Luis, debido a que por su ubicación se conectan directamente con esta (La Palma, La Josefina, La Arauca, Altavista-Río Claro, y La Independencia).

Según datos de la comunidad, para 2016 en la cabecera del corregimiento habitaban un poco menos de 500 personas, distribuidas en aproximadamente 270 viviendas y cerca de 193 familias, teniendo predominio de la población joven adulta, entre los 25 y 45 años, y en menor cantidad se ubican las personas mayores de 60 años.



**Foto:** Casa cultural de El Prodigio "La Casa de La Esperanza". 2021

En cuanto a los hechos o hitos históricos del corregimiento<sup>12</sup>, se reconoce que sus primeros pobladores fueron *paisas*<sup>13</sup> que, en su mayoría, llegaron desde la cabecera del municipio de San Luis, y otros tantos desde San Carlos y San Francisco. Los inicios del corregimiento se reseñan a partir de la década del 70 con una serie de hechos como la conformación de la primera Junta de Acción Comunal en 1970 que logró darle su reconocimiento y fundación, para su momento, como la vereda El Prodigio. Este último hecho que se fortaleció al año siguiente con la primera visita del párroco y el alcalde del municipio. Finalmente, para 1981, el Concejo Municipal por medio del Acuerdo No. 27, de dicho año, elevó a la categoría de corregimiento.

A partir del año 1982 se construye el primer acueducto comunitario y se

inicia la construcción de la carretera desde la vereda Monteloro a la cabecera corregimental. En 1990 se empieza a construir el colegio por iniciativa de los estudiantes y 1995 con la Gobernación de Antioquia se inaugura la energía eléctrica para la comunidad. Finalizando la década de los 90, la comunidad logra la graduación de la primera promoción de bachilleres (1998), luego de un proceso iniciado por El Instituto Regional COREDI desde su llegada en 1996.

Sin embargo, el comienzo del siglo XXI se encuentra marcado por las tomas guerrilleras, la primera perpetrada el 5 de marzo de 2001 y la segunda toma el 27 de abril del mismo año por el bloque José María Córdoba de las FARC, comandado por alias "Karina". Como consecuencia, se dieron una serie de desplazamientos masivos de la población implicando que para el 2002 la cabecera *quedara prácticamente sin habitantes*, lo cual fortaleció la presencia de comandos paramilitares en el territorio hasta 2006. El retorno de la población a sus lugares de origen se dio luego de 2007, proceso que, solo desde 2013, ha contado con acompañamiento del Estado.

De manera reciente, la comunidad reconoce como lugares representativos a la iglesia, los centros educativos, las vías y los espacios deportivos. Además, demarcan la ganadería y el sector pecuario como la principal oportunidad de ingresos y generación de empleo del territorio.

<sup>12</sup> Ejercicio de mapa parlante "nuestra historia" compilado bajo la denominación: El Prodigio de antes, sus inicios y su trayectoria.

<sup>13</sup> Haciendo alusión a personas de la capital del departamento.

## 2.1.2

### Conformación de la alianza

La etapa de la experiencia denominada **Conformación** le antecede al diseño e implementación del Programa y se refiere al proceso de articulación y afianzamiento de la **Alianza para el Desarrollo (2015-2016)**, iniciativa impulsada por la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales -AFE-. De acuerdo con la Sistematización Volumen 1 (2020), la Alianza inició su proceso de conformación durante el 2015, con el objetivo de ser un modelo de gobernanza pionero en el trabajo colectivo a nivel regional y nacional. Conforme avanzaba la consolidación de esta, se decidió implementar una estrategia de atención integral en las subregiones antioqueñas de Urabá y Oriente, específicamente en los municipios de San Luis, corregimiento El Prodigio y San Juan de Urabá, corregimiento Siete Vueltas (AFE, 2020).

Esta idea de articulación nació en las fundaciones debido a la identificación de problemáticas recurrentes como la sobreoferta de programas, la desarticulación entre instituciones con los programas del Estado, así como situaciones de contexto como el conflicto armado. Lo anterior, implicaba también una ineficiente ejecución de recursos humanos y económicos, un sobrediagnóstico de los territorios y una ausencia de continuidad de planes, programas y proyectos y bajo impacto en el desarrollo de las comunidades. Estos factores fueron los que, en principio, originaron la necesidad de trabajar juntos, de aunar esfuerzos a través de proyectos con enfoque colectivo que cooperaran a la solución de las

problemáticas ya identificadas en los territorios (ibid.).

Cabe anotar que este proceso estuvo marcado por diversos hitos, los principales dan cuenta del apoyo que recibió la AFE de la Plataforma de Filantropía para los ODS, a través de la Fundación Ford, con la cual se priorizó el impulso del proyecto colectivo, así como la firma del memorando de entendimiento que permitió el proceso de diagnóstico con una duración de 6 meses en el 2016. De esta manera, las 17 fundaciones de la Alianza firmaron el Acuerdo de Gobernanza, para que posteriormente se diera inicio al proceso de formulación del Programa.

En la actualidad (2022), la Alianza se encuentra conformada por la AFE y 19 fundaciones nacionales y/o regionales: Fundación Aurelio Llano Posada, Fundación Bancolombia, Fundación Bolívar Davivienda, Fundación Celsia, Fundación Concreto, Fundación EPM, Fundación éxito, Fundación Fraternidad Medellín, FGL Fundación Greenland (antes Corbanacol), Fundación Grupo Bios, Fundación Familia, Fundación Haceb, Fundación Pintuco, Proantioquia, Fundación Saldarriaga Concha, Fundación Sofía Pérez de Soto, Fundación SURA, Fundación Uniban y United Way Colombia.



Ilustración 1. Integrantes Alianza para el Desarrollo 2022



## 2.2 Camino recorrido

La experiencia del Programa Desarrollo Integral para Comunidades Sostenibles en los territorios de El Prodigio (San Luis) Siete Vueltas (San Juan de Urabá) estuvo compuesta por el desarrollo de etapas secuenciales durante cinco años denominadas: **1) Diagnóstico; 2) Formulación; 3) Implementación; 4) Sostenibilidad; y 5) Evaluación**, las cuales caracterizaron los principales atributos del **Modelo de desarrollo integral con enfoque territorial para comunidades sostenibles**. Estos atributos, analizados a la luz de las narrativas de los participantes y de los hitos clave de dichas etapas, se enuncian bajo tres momentos fundamentales: **Cocreación, Construcción y Consolidación**. A continuación, se reseñan cada uno de estos en una línea del tiempo de 2016 a 2021.



### 2.2.1 Cocreación (2016-2017)

El primer momento del Modelo denominado **Cocreación**, estuvo determinado por las etapas de diagnóstico y formulación llevadas a cabo desde finales de 2016 y mediados de 2017. En este caso, se entiende como el proceso de diseño y priorización conjunta (comunidades y Alianza) entorno a los retos y capacidades para el desarrollo sostenible de los territorios objetivo.

#### Etapa 1. Diagnóstico

*“Nos enseñaron a encontrarnos, no sabíamos quiénes éramos, nos enseñaron cuántos somos y qué hacemos. El mayor aprendizaje que he tenido es trabajar unidos, en red con comunidad y reconocer el territorio” (presidenta JAC El Prodigio, 2020).*

En primer lugar, el diagnóstico es un instrumento participativo para identificar junto a las comunidades, los problemas, las necesidades, las oportunidades de desarrollo, los recursos con que cuentan y las potencialidades de la población y de los territorios, a fin de plantear ideas de mitigación y solución a sus carencias





Ilustración 3. Fotografía encuentros con la comunidad de Siete Vueltas (2016)

considerando las propias capacidades y condiciones. Para ello, a través del diálogo de saberes, el reconocimiento y la construcción colectiva empleadas en un taller participativo, se identificaron y propiciaron elementos fundamentales para la definición de un Proyecto Colectivo que orientara el accionar de la AFE en el territorio (AFE, 2016).

Posterior a la firma del Acuerdo de Gobernanza o Memorando de Entendimiento de La Alianza en septiembre de 2016 y de la selección de los territorios donde se priorizaría la implementación del programa piloto, en octubre del mismo año se realizó el Diagnóstico Participativo Comunitario en los dos corregimientos (El Prodigio y Siete Vueltas), mediante la aplicación de la metodología "Modelo de gestión social" de Fundauniban y FGL Fundación Greenland, involucrando a la comunidad, a las autoridades municipales y a las organizaciones asentadas en la zona. Este proceso se denominó "creación en casa", tomando como voz principal y guía las orientaciones de la comunidad.

En términos metodológicos esta etapa diagnóstica consideró el desarrollo de los siguientes espacios e instrumentos:

Gráfico 2. Ruta de la etapa de diagnóstico.



## Convocatoria

En principio, fue necesario llegar a los territorios para incentivar conversaciones que posibilitaran la generación de confianza con las comunidades y actores como las Administraciones Municipales y Juntas de Acción Comunal (JAC). En estas primeras conversaciones se compartió el marco de acción basado en el desarrollo sostenible que tenían las fundaciones de la Alianza. Todo este proceso fue posible por el reconocimiento que tenían las fundaciones Greenland y Uniban, las cuales trabajan desde años atrás en las zonas priorizadas.

Posteriormente, los actores fueron convocados a participar del diagnóstico comunitario, en el cual se les invitaba a hacer una socialización de las necesidades y problemáticas que detectaban en el territorio y en la comunidad. Para ello, la comunidad apoyó la convocatoria con perifoneo, voz a voz, logrando el liderazgo y orientación de las jornadas para el desarrollo de las actividades diagnósticas. En este proceso se postularon jóvenes de ambos territorios para ser gestores de apoyo mediante formación con las dos fundaciones encargadas de esta etapa.

## Diagnóstico Rápido Participativo -DRP-

La herramienta DRP se implementó a partir de cuatro talleres con las comunidades de ambos territorios resolviendo cinco aspectos orientadores: la historia, el territorio, lo que los unía, las prioridades y los actores aliados. Estos aspectos se llevaron a cabo por medio de las siguientes metodologías:

- El primero, denominado "Nuestra historia" se logró a partir de un Conversatorio – Foro de historiadores

apoyados en tarjetas pedagógicas.

- Seguidamente, se desarrolló "Nuestro territorio" mediante la metodología de Mapa parlante, el cual fue construido por grupos etarios, poblacionales y/o territoriales: Jóvenes hasta 25 años, mujeres adultas entre 26 y 50 años, adultos mayores de 51 años en adelante, hombres adultos entre 26 y 50 años-y mujeres rurales representantes veredales.
- Para el caso del ejercicio "Lo que nos une", se hizo uso de la Matriz DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, construida igualmente por los grupos etarios, poblacionales y/o territoriales descritos anteriormente.
- Luego, el ejercicio "Nuestras prioridades" se realizó por medio de una valoración simple de situaciones más sentidas por las comunidades.
- Finalmente, se desarrolló "Nuestras organizaciones y aliados" a través de una Matriz de Organizaciones que consideró la identificación, valoración de relacionamiento, expectativas de alianzas y aporte esperado.

En el ejercicio participaron 138 personas de Siete Vueltas y 124 de El Prodigio entre jóvenes, mujeres, hombres, adultos mayores y líderes comunitarios. Estas actividades las dirigieron profesionales de las fundaciones Greenland, Uniban y Haciendo amigos de Postobón –que en esta etapa hacía parte de la Alianza-.

## Línea Base

Con el apoyo de los jóvenes voluntarios de las comunidades, se levantó la línea base por medio de una encuesta aplicada de manera **offline**, la cual indagaba por la identificación de la conformación de las familias, las condiciones y servicios públicos de las viviendas, el nivel de educación y nivel de ingresos. Este ejercicio

se realizó casa a casa en el centro poblado y las veredas. En total se encuestaron a 391 familias en ambos territorios quienes han hecho parte de esta implementación, fueron y siguen siendo los actores principales del trabajo colectivo. W

LÍNEA BASE	391 FAMILIAS
San Luis	255 familias
San Juan de Urabá	136 familias

Tabla 4. Familias por territorio Línea base

## Comités comunitarios

Se conformaron comités comunitarios de agua, vía, veedor, vivienda, educación y convivencia respondiendo a cada una de las situaciones priorizadas en la etapa, los cuales, en su mayoría, funcionaron como pilares para el resto del ciclo del programa. Por ejemplo, fueron los comités los primeros en ser convocados a participar de la etapa de implementación con acciones de empoderamiento, formación de formadores y gestión de proyectos.

## Priorización de proyectos

Con los resultados de los anteriores ejercicios se priorizaron y construyeron los proyectos con los cuales se perfiló el programa, es decir, el diagnóstico fue el punto de partida para la formulación del programa. Esta priorización examinó las capacidades y recursos de los actores involucrados, así como las estrategias y proyectos que ya estaban siendo contemplados en los Planes de Desarrollo Municipales (2016-2019).

### Etapa 2. Formulación

La formulación de un programa se define como "el conjunto organizado de acciones

realizadas ordenadamente durante un período de tiempo determinado, que responden a una demanda o problema, con el propósito de ofrecer una solución" (Véliz, 2009, pág. 21). Entre las acciones de planificación, se encuentran: definir los objetivos, los requisitos previos, los insumos y productos, la organización, los participantes y los permisos requeridos. De esta manera, se planean las actividades a desarrollar y se estiman los resultados esperados, así como las repercusiones socioeconómicas y ambientales. Véliz, también indica que existen diversas categorías de proyectos, dentro de los que se distinguen los proyectos sociales o comunitarios, que abordan problemas salidos del seno mismo de las comunidades y que pretenden dar respuestas o soluciones a grupos sociales definidos.

El proceso de formulación siguió estando bajo el liderazgo de las fundaciones encargadas del diagnóstico, Fundación Uniban y FGL Fundación Greenland, acompañadas por un consultor externo. Para la formulación, se realizó un ejercicio de articulación entre las capacidades de las fundaciones, las necesidades identificadas y priorizadas en el diagnóstico, y los resultados obtenidos en las mesas de trabajo por municipio. Esta fue estrategia realizada con las fundaciones para analizar las características del territorio y las prioridades consignadas en los Planes de Desarrollo. De este proceso resultó la definición del diseño, los propósitos, los temas prioritarios, la línea metodológica, el presupuesto y las acciones de seguimiento.

En esta línea, el objetivo de la formulación del Programa se concentró en dos aspectos, por un lado, consensuar el propósito superior con todas las fundaciones de la Alianza, y por el otro, en disponer y delinear acciones que mitigarán y contribuirán a la solución de las problemáticas identificadas

con las comunidades durante el proceso de diagnóstico. Este se llevó a cabo a partir de cuatro actividades fundamentales:

- 1) **Reconocimiento de los grupos poblacionales existentes:** como Juntas de Acción Comunal, grupos juveniles o de la tercera edad, asociaciones de mujeres, comerciantes, productores, entre otros, mediante los cuales se inició la movilización comunitaria.
- 2) **Socialización con las comunidades:** por medio de estrategias de movilización comunitaria como encuentros y festivales se buscó posicionar el programa ante la comunidad.
- 3) **Selección de un comité veedor para el seguimiento:** validadores del proceso para fortalecer ante la comunidad las estrategias del Programa.
- 4) **Construcción de la herramienta MML:** con la Metodología del Marco Lógico se consiguió la formulación de los objetivos, el método y la estructura general del Programa para su implementación.

De esta manera, se formularon tres componentes denominados: **Salubridad, Formación para la vida y Generación de Ingresos**, los cuales guardaban coherencia con las metas y la triada del desarrollo sostenible: sociedad, ambiente y economía. Por cada uno de los componentes se crearon líneas de acción y proyectos para cumplir con los propósitos, los fines y las metas establecidas. Sus propósitos principales, se definieron de la siguiente manera:

**Componente 1. Salubridad:** busca fortalecer la sanidad de la comunidad, a través del mejoramiento de la infraestructura hídrica y el fortalecimiento del cuidado del medio ambiente.

**Componente 2. Formación para la vida:** organización comunitaria bien manejada,

disminución de dificultades en la convivencia y población con altos niveles de educación.

**Componente 3. Generación de ingresos:** aumento en el nivel de ingresos de la comunidad. Partiendo de la identificación de la voluntad económica del territorio, se desarrolló a través de una única línea de Proyectos Productivos.

Con estos componentes se consolidó este proceso de formulación, se logró establecer la finalidad del Programa, definida como la generación de capacidades individuales y colectivas para el desarrollo de comunidades sostenibles, basado en un proceso de diagnóstico participativo, con vocación formativa y desarrollo de capacidades locales.

### 2.2.2 Construcción (2018-2020)

Este momento del Modelo denominado **Construcción** buscó el aumento del compromiso comunitario en el desarrollo del Programa, por lo cual hace referencia a la etapa de implementación entre los años 2018 y 2020 en los corregimientos de Siete Vueltas y El Prodigio. Estos tres años se caracterizaron por el trabajo de la mano entre el equipo humano de profesionales in situ y las comunidades, aprendiendo juntos, desde un diálogo de saberes, el fortalecimiento de las capacidades de los líderes, los comités y los procesos comunitarios de desarrollo bajo la configuración de apuestas y compromisos locales.



### Etapa 3. Implementación

La implementación del programa consiste en la puesta en marcha y ejecución de las acciones previstas en el proceso de planificación (proceso anterior), para ello, se diseñaron y ejecutaron una serie de actividades y herramientas que permitieron lograr los objetivos propuestos en cada uno de los territorios. Antes de comenzar la implementación, fue necesario la presentación de lo formulado ante la Asamblea de la AFE con el objeto de definir cómo se realizaría su ejecución. En este escenario se propuso conformar una estructura interna manejada por La Alianza, un equipo profesional en campo con una dedicación del 100%, una gerencia para la coordinación general y administrativa de la alianza y que lidera los procesos en ambos territorios. Además, genera la interrelación entre los comités de gestión, técnicos, el operador y la Asamblea, bajo la premisa de una comunicación constante con los miembros de la Alianza.

En principio, se propuso a las fundaciones Greenland y Uniban para que asumieran la operación del proyecto; sin embargo, manifestaron su deseo de seguir siendo socios activos de la Alianza, lo cual en la calidad de operador no les permitiría cumplir esa doble función. Luego de diálogos, se decidió abrir una convocatoria externa. Es así como, posterior al diseño y aprobación de la ejecución técnica y presupuestal del Programa, se abrió el proceso de convocatoria para la implementación, a la cual se presentaron cuatro entidades que en su mayoría fueron recomendadas por las mismas fundaciones por su experticia y capacidad en esta materia. Mediante una matriz se evaluaron los criterios: propuesta económica, capacidad técnica y operativa, capacidad financiera, estructura y coherencia de la propuesta, experiencia y conocimiento, y pertinencia regional. Luego de la presentación de las propuestas se realizó la selección de la Fundación Portafolio Verde como la entidad operadora, la cual obtuvo el puntaje más alto. De esta forma, la ejecución del programa comenzó bajo el esquema de trabajo presentado en la siguiente ilustración:

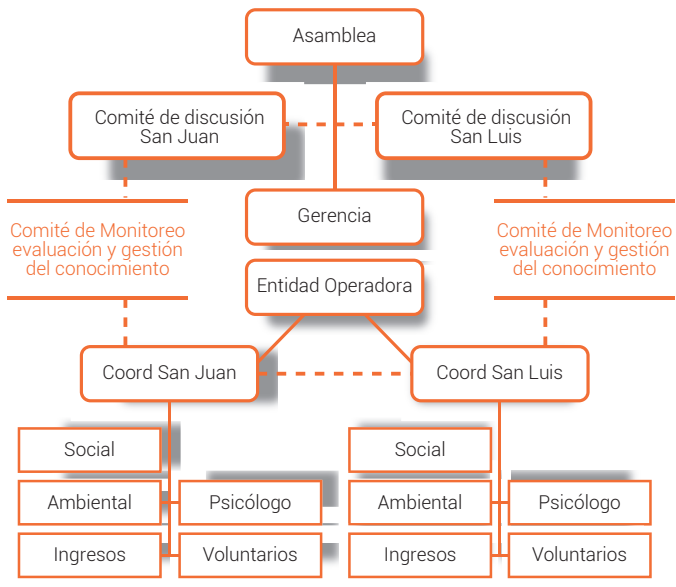


Ilustración 2. Propuesta inicial de ejecución del programa. Fuente: Sistematización Alianza para el Desarrollo – Volumen I. 2020

No obstante, este esquema fue evolucionando con la implementación del Programa mediante la adaptación no solo de las necesidades de los territorios, sino también de La Alianza. En virtud de esa evolución, se presenta el siguiente esquema:

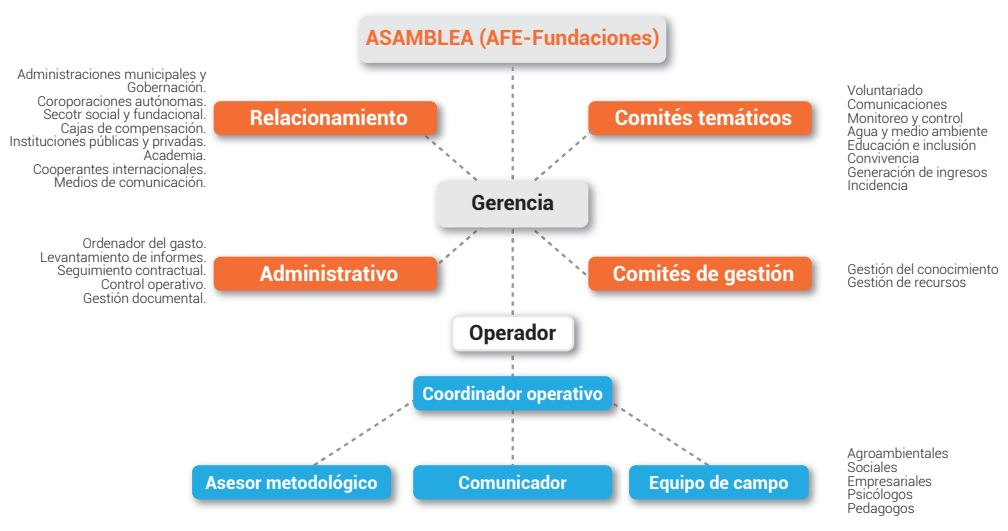


Ilustración 3. Propuesta final de ejecución del Programa

Considerando lo anterior, la implementación oficial inició desde mayo de 2018. Para ello, se utilizaron métodos y formas particulares de llevarlo a cabo, que hicieron parte esencial de los resultados obtenidos. La mayoría de estas herramientas o maneras de implementarlo se establecieron desde la formulación, excepto mantener el trabajo por comités temáticos -estrategia adoptada por la gerencia para involucrar a los equipos de las fundaciones y facilitar el aporte de capacidades institucionales- e incorporar como eje transversal las acciones de comunicaciones. Estas ideas surgieron en el desarrollo del Programa como acciones de mejora facilitando el direccionamiento y la toma de decisiones de manera cotidiana, y para mantener la información entre las comunidades, el operador y las fundaciones, así como visibilizar la experiencia, tanto al interior como al público.

A continuación, se agrupan **dos principales gestiones** que caracterizan las acciones estratégicas de la metodología de implementación del Programa. Estas gestiones denominadas gestión operativa, y de capacidades y actores del Programa, fueron las formas cómo la Alianza y las comunidades aprendieron juntos a trabajar juntos, expresándose así:

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>Gestión operativa del programa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Componentes, líneas de acción y proyectos</li> <li>• Fases del proceso con las comunidades</li> <li>• Metodología pedagogía del programa</li> <li>• Estrategia de comunicaciones</li> <li>• Mecanismos de seguimiento</li> <li>• Evaluación de Medio término</li> </ul> | <p><b>Gestión de capacidades y actores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportes de las fundaciones</li> <li>• Asambleas Colectivos</li> <li>• Comités de trabajo</li> <li>• Articulación con actores territoriales</li> <li>• Concertación colectiva y comunitaria</li> </ul> |
|---|---|

Gráfico 3. Tipos de gestiones en la implementación del Programa.

El desarrollo de cada una de estas gestiones comprendió el siguiente desarrollo:

## Gestión operativa

- **Componentes, líneas de acción y proyectos:** a partir de los tres componentes del Programa se abordaron seis líneas de acción, y a su vez, diversos proyectos, como lo muestra la siguiente tabla:

COMPONENTE	LÍNEA DE ACCIÓN	PROYECTO
SALUBRIDAD	Gestión para acceso a la solución	Acceso al agua potable
		Agua segura por filtración
		Saneamiento básico
		Tecnificación de aguas lluvias
	Medio Ambiente	Desarrollo acciones en torno al recurso hídrico y manejo de los residuos sólidos
		Verde Vivo (PRAE)
FORMACIÓN PARA LA VIDA	Convivencia	Tratamiento Comunitario
	Organizaciones de base	Formación integral en organización y participación comunitaria
	Ciclo integral de la educación	Becas de educación superior.
		Acceso a educación / calidad / inclusión
GENERACIÓN DE INGRESOS	Proyectos productivos	Gestión de fondo rotativo comunitario
		Formación técnica y financiera
		Acompañamiento a la gestión de proyectos productivos

Tabla 5. Estructura general del Programa: componentes, líneas y proyectos.

De la implementación de los anteriores, se identifican algunas acciones que se destacan por demostrar la integralidad del Programa, estas fueron:

- 1) Gestión y acompañamiento a veedurías para el desarrollo de la solución de infraestructura y salubridad.
- 2) Formación, asistencia técnica y asesoría en vivienda saludable y hábitos de vida saludables.
- 3) Fortalecimiento y cuidado del medio ambiente mediante PRAES, vinculación de niños, niñas y jóvenes al proceso formativo y organizativo en torno a la protección del recurso agua, proceso de formación integral en temas ambientales y desarrollo de acciones alrededor del recurso hídrico y manejo de los residuos.
- 4) Actividades en organización comunitaria, educación y gestión social en: reconocimiento e integración de la comunidad, formación y convivencia por medio del hacer, habilidades para la vida, asesoría y acompañamiento psicosocial, organización y participación comunitaria con acompañamiento continuo y oferta de un portafolio de servicios para el acceso a la educación.

- 5) Actividades de formación técnica y financiera, asesoría técnica y financiación de iniciativas en competencias comunitarias para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la generación de emprendimientos a partir del agua y, mediante la gestión con la comunidad, las instituciones y el mercado.
- 6) Desarrollo de eventos comunitarios como bazares, festivales y carruseles para los cuales el Programa aporta el 70% y la comunidad el 30% restante.
- 7) Actividades de cierre por componente vitales para afianzar los conocimientos y fortalecer el rol de la comunidad, como líder de su propio desarrollo.



Ilustración 6. Fotografía socialización del uso de filtro en Siete Vueltas (2021).

*“En el tema de salud, de siembra, de manejo de residuos y de separación. Todo ha sido muy satisfactorio porque de verdad con el grupo AFE, con todo estos chicos y chicas que ha habido aquí, hemos tenido la oportunidad de tener el agua potable, todos no la tienen, pero muchos con los filtros ya tenemos agua más limpia, más potable, más sana para los niños, para los adultos mayores, ese es un esfuerzo tanto de las fundaciones como de la misma comunidad”*

*(Líder comunidad de El Prodigio, 2020)*

- **Fases del proceso con las comunidades:** estas se desarrollan coherentes con los propósitos establecidos en los anteriores componentes, líneas y proyectos, de manera escalonada<sup>14</sup>. La aplicación por fases permitió generar capacidades individuales y

<sup>14</sup> Estas fases también se relacionan con características que componen las etapas de implementación y sostenibilidad de este documento.

colectivas en cada uno de los territorios impactados. El desarrollo de estas condujo al logro de metas y propósitos de forma paulatina y progresiva llevando a las comunidades a un buen nivel de apropiación, participación y evolución para alcanzar el fin superior del Programa que movilizaba la Alianza.

De esta manera, se logró una visión con prospectiva del Programa, ya que la fase 1 se concibió y ejecutó pensando las fases siguientes. Cada fase tuvo un sello particular porque si bien los resultados eran acumulativos, cada una implicó un paso más en el empoderamiento de las comunidades hacia el desarrollo sostenible, así:

FASES	DESCRIPCIÓN	PERIODO DE TIEMPO
1	Alistamiento, generación de confianza y empoderamiento comunitario.	Mayo a noviembre de 2018
2	Posicionamiento del Programa y fortalecimiento metodológico.	Diciembre 2018 a junio 2019
3	Mayor apropiación de JAC y asociaciones en el proceso y ejercicio de sus funciones.	Julio 2019 a diciembre de 2019
4	Comunidad propone y ejecuta proyectos comunitarios e iniciativas productivas.	Enero 2020 a agosto de 2020
5	Buenas prácticas para el desarrollo sostenible.	Agosto a diciembre de 2020
6	Apuesta por la sostenibilidad mediante resultados de EMT y Plan para el cierre de brechas y consolidación de capacidades	2021
7	Las comunidades actúan e implementan comunitariamente y de forma sostenible su desarrollo local.	2022

Tabla 6. Fases del programa.

**Fase 1:** en esta fase, el hito fue lograr el reconocimiento de la comunidad, lo que significó contar con la confianza de las personas y la comprensión sobre el Programa. Esto fue posible a partir de los resultados del diagnóstico participativo y el compromiso de trabajar con las comunidades en las soluciones a sus necesidades.

**Fase 2:** esta fase fue de posicionamiento del Programa. En ella, la comunidad se apropió y se empoderó para trabajar unida, reconociendo que no se trataba de un proceso asistencial sino de una iniciativa de construcción participativa, con y para las comunidades y las familias. En esta fase, la comunidad reconoció sus

condiciones y capacidades para el trabajo cooperativo y comprendió que el Programa buscó acompañarlos en el mejoramiento de su calidad de vida.

**Fase 3:** esta fase permitió que la comunidad evidenciara que la sostenibilidad del Programa dependía de ellos mismos, por lo tanto el acompañamiento de los profesionales de campo tenía un límite. Fue la fase donde descubrieron el empoderamiento de líderes y lideresas, mediante la cual pudieron aprovechar la existencia y conformación de las organizaciones de base y ponerlas al servicio del bien común. En esta parte, la metodología implementada motivó el trabajo participativo por medio de los



comités temáticos y de gestión, los cuales motivó a ocuparse en conjunto, crear roles compartidos y dar a conocer la visión de que eran los protagonistas y replicadores de sus procesos.



Ilustración 7. Fotografía inauguración Biofábrica. Noviembre 2021

**Fase 4:** en esta fase, las comunidades proponen y ejecutan procesos y proyectos comunitarios. A pesar de la pandemia por Covid-19 y la necesidad de reformular las estrategias metodológicas, pasando por la vitalización de procesos comunitarios en terreno, se destacó el apoyo de las fundaciones de la Alianza para atender y cubrir las necesidades más apremiantes de las familias vulneradas por la contingencia así como el compromiso de las comunidades, atendiendo el programa de forma virtual.

**Fase 5:** el hito más importante de esta quinta fase fue lograr que las comunidades pusieran en práctica los aprendizajes de

formulación y planeación de sus propios proyectos. Los proyectos comunitarios fueron iniciativas impulsadas y motivadas por voluntad, vocación y gestión. Este proceso incluyó el interés de las organizaciones de base para presentar proyectos antes fundaciones, el Estado u organizaciones internacionales. Esta fase tuvo la particularidad de ser ejecutada en medio de la realidad del Covid-19, pero a pesar de ello posibilitó transiciones metodológicas para contar con una comunidad formada e iniciar su consolidación. Cabe anotar que durante este tiempo se desarrolló la Evaluación de Mediano Terminio -EMT- con resultados clave para la siguiente fase.

**Fase 6:** se trató de la fase de la sostenibilidad, donde se consolidaron los conocimientos y habilidades de las comunidades. Su ejercicio contó con la ejecución del Plan de Familias y Comunidades Sostenibles para el cierre de brechas que, basado en los resultados de EMT, implementó acciones en pro de la consolidación de capacidades tanto familiares como comunitarias. Para el último trimestre, terminado el fortalecimiento de las capacidades, se evaluaron de nuevo a las familias bajo los mismos parámetros de la EMT evidenciando cambios positivos en el nivel de sostenibilidad de estas.

**Fase 7:** esta fase de cierre se diseñó con un enfoque de trabajo por la sostenibilidad comprendida en las fases anteriores, con el fin de fortalecer y madurar los proyectos productivos, realizar el seguimiento a los procesos y proyectos comunitarios y liderar alianzas con los actores territoriales, como la administración pública, para poder darles continuidad en el tiempo. En esta fase, el rol del equipo de trabajo y la Alianza es monitorear el desarrollo de este propósito a través de acciones de seguimiento.

- **Metodología pedagógica del Programa:** desde la formulación del Programa se estableció una propuesta metodológica base, que sumado a la capacidad profesional del equipo y el liderazgo de un asesor metodológico, facilitó el diseño de herramientas y guías pedagógicas para el desarrollo de las formaciones planteadas en cada fase, orientadas al logro de los propósitos y metas que se buscaban en cada caso.

De esta manera, se contó con una metodología basada en estrategias pedagógicas con las comunidades para cumplir el objetivo del Programa. La propuesta pedagógica empleada buscó transformar las comunidades

impactadas, formándolos como líderes de su propio desarrollo, al dejar capacidades instaladas individuales y colectivas, con las cuales tuvieran la capacidad de gestionar proyectos, seguir procesos y consolidarse como comunidad en pro de mantener en el tiempo los logros del Programa. Así, al inicio de cada fase y componentes del programa contó con una caja de herramientas con las guías metodológicas de los talleres, cuentos, videos, juegos y actividades vivenciales.

En conclusión, implementar metodológicamente la educación como principio de la transformación social de las comunidades intervenidas, requirió el diseño y aplicación de estrategias pedagógicas, las cuales se resumen en los siguientes puntos:

- **Formación dirigida a grupos** de máximo 35 personas, acompañado por el grupo de profesionales del Programa y gestionado con líderes comunitarios, que tienen la formación en cascada de formador de formadores. Se destaca la implementación de *escuelas de liderazgo* con el empoderamiento a través de los *líderes sostenibles*.
- **Formación por medio de talleres vivenciales**, que promuevan el conocimiento desde el hacer, la experiencia y la dinámica comunitaria, de tal forma que la inmersión en el conocimiento genere sinergias comunitarias, desarrollo personal y crecimiento individual y colectivo. En este marco se resalta la transferencia metodológica comunitaria entre las comunidades participantes del Programa.

- **Asesoría técnica de forma continua** con el equipo de base instalado en territorio, la cual permite acompañar los procesos para consolidar, afianzar y estabilizar los conocimientos de la comunidad, ajustando durante la implementación de las actividades y corroborando la transformación social. Igualmente, la asesoría permite contribuir las experticias académicas para el desarrollo de procesos productivos desde las comunidades, con vocación de permanencia que fortalezca el desarrollo personal y del territorio.
- **Estrategias pedagógicas desde las familias** de autocontrol y autogestión financiera a través de *cuentas sin cuento* para enseñar sobre educación financiera a las familias.
- **Fortalecimiento del ciclo educativo** desde la primera infancia, hasta la educación superior con enfoque territorial e inclusivo. La interacción con el agente educativo tiene un lugar central como medio para el acercamiento al ser, el saber y el saber hacer.
- **Estrategia de comunicación para el desarrollo y comunicación comunitaria**<sup>15</sup>. Esta estrategia se basa en la formación de las comunidades en esta temática e involucra acciones de convocar, informar, posicionar, comunicar y visibilizar los procesos desde las voces de los actores comunitarios y las mismas fundaciones. En esta destacar la gestión constante de contenidos: Boletines mensuales, informes anuales de gestión, video documental con las voces

de la Alianza, encuentros entre las comunidades y las Fundaciones en el territorio, como el intercambio de saberes (San Juan de Urabá) y la conmemoración de los 5 años de la Alianza, como hitos conmemorativos relevantes de la experiencia.

- **Estrategia de comunicaciones:** durante el desarrollo del Programa, la comunicación se concibió como un principio, un acuerdo fundamental para construir con otros, un instrumento y un canal para transmitir información y también para recolectar información clave.

Las comunicaciones fueron el medio para gestionar, posicionar y producir contenidos pedagógicos e informativos que mantienen el flujo constante de las relaciones e interacciones entre las fundaciones, los aliados, las comunidades y el equipo de trabajo. En ese sentido las comunicaciones estuvieron enfocadas en:

- Posicionar el programa y la Alianza.
- Mantener la confianza de las comunidades y las fundaciones aliadas con la difusión constante de información sobre los aportes que cada uno realizó al programa, y la generación y producción de contenidos sobre los procesos.
- Articular el trabajo de comunicaciones con los medios de comunicación locales, regionales y áreas de comunicación de cada fundación.
- Contribuir a la consolidación de la memoria histórica del programa.
- Favorecer a la consolidación de

<sup>15</sup> Cabe anotar que al inicio del Programa, esta estrategia no fue considerado dentro de la planificación, más bien fue cobrando cada vez un lugar transversal especialmente, desde la etapa de implementación.



acciones comunitarias donde las personas se expresen, gestionen y promuevan desarrollo sostenible.

Las siguientes son las acciones con las que se implementaron de manera transversal:

- Construcción del plan de acción de comunicaciones.
- Gestión y articulación con medios de comunicación masiva para posicionamiento del programa y la Alianza<sup>16</sup>.
- Material gráfico, audiovisual e informativo.
- Relacionamiento con AFE, fundaciones de la Alianza y otros actores.
- Coordinación de comité de comunicaciones y red de comunicadores de la alianza.

- **Mecanismos de seguimiento:** el seguimiento del Programa estuvo a cargo del operador, Portafolio Verde (equipo de trabajo, coordinación operativa y metodológica) y la Gerencia de la Alianza. Esta entidad diseñó varios instrumentos con el objetivo de hacer seguimiento al cumplimiento de las metas previstas. El seguimiento se realizó de manera constante, algunos instrumentos con periodicidad de actualización semanal y otros mensual. A continuación, se dan a conocer de qué se trató cada uno de los instrumentos diseñados para el seguimiento según la etapa del ciclo del Programa en la que se usaron.

INSTRUMENTO SEGUIMIENTO	DESCRIPCIÓN	ETAPAS PROGRAMA
Plan Operativo	Plan con cronograma anual detallado de actividades por componentes del Programa que permitió visualizar la proyección de la general ejecución física del mismo, en cuanto a eficiencia de las estrategias proyectadas desde la planeación.	Implementación
Matriz General Implementación	Sirvió de planeación y enfoque semestral de acuerdo con la formulación del marco lógico. Es acumulativa y permitió ver los progresos secuenciales de los procesos en los dos territorios. Además, fue el faro para generar ajustes o validaciones periódicas en las actividades de cada fase de implementación, es decir, encuadrar la estrategia en cada componente y hacer seguimiento al cumplimiento de las metas y propósitos de este.	Implementación
Cronograma General por fases	Esta es la herramienta de planeación general del Programa que incluyó, además de las estrategias y actividades de gestión operativa -técnica, el seguimiento y control de la gestión de las actividades de la coordinación operativa, administrativa y financiera, así como de la estrategia de comunicaciones. Con este instrumento se planeó la operación completa del Programa y se monitorearon los avances mensualmente. Esta herramienta, aunque similar al Plan Operativo, contempló de manera más integral el Programa, mostrando todo el panorama de este y facilitando el seguimiento de las actividades y componentes.	Implementación

<sup>16</sup> Micrositio web de la Alianza y del Programa en la página de la AFE <https://afecolombia.org/alianza-antioquia/>

Matriz alineación y contribución ODS	Herramienta que hace lectura de la relación de los componentes, líneas y proyectos del Programa con los ODS y las metas que impacta. Mediante un instrumento cualitativo de autoevaluación, buscó medir el nivel de desempeño del Programa y su relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	Evaluación
Programación y reporte semanal equipo operativo	Este instrumento tuvo como objetivo la planeación, seguimiento y control de actividades en campo de cada uno de los profesionales (los equipos territoriales y de comunicación), así como la coordinación tanto metodológica como general. Con este se mantuvo actualizada la información del Programa semanalmente, permitiendo conocer y acompañar al equipo en el día a día. Este instrumento se entregó semanalmente a la Gerencia de la Alianza, y también fue la fuente primaria para alimentar la matriz de indicadores y el Plan Operativo. La Información de este instrumento alimentó la ejecución en el plan operativo y en el cronograma general de implementación.	Implementación
Seguimiento quincenal.	Porcentaje de avance físico y financiero del Programa Global y por proyecto (avance contractual) insumo para las reuniones estratégicas con la Gerencia de la Alianza, lo que permitió fortalecer y orientar la gestión con actores y aliados y mantener actualizada a la supervisión de los detalles contractuales del Programa. Dicha herramienta estuvo orientada a generar un reporte general a la supervisión del proyecto que incluyó, no solo avance en ejecución física y pormenores de territorio y el equipo, sino generar una actualización en temas de cumplimiento contractual.	Implementación
Matriz Gestión de Indicadores en Arcoirisapp	Arcoirisapp es una plataforma virtual que generó reporte y seguimiento al cumplimiento histórico de los indicadores del Programa. La matriz de indicadores permitió el cálculo de avance de los proyectos y actividades del Programa, a partir del cálculo de indicadores y sus avances por componentes, considerándose insumos para la consolidación de la evaluación general del Programa. Cabe anotar que este instrumento alimenta el Infogram.	Implementación
Herramienta de seguimiento al Cumplimiento a las obligaciones contractuales	Este instrumento facilitó el seguimiento y control de las obligaciones pactadas contractualmente entre el operador, en este caso Portafolio Verde, y la AFE. Esta herramienta permitió mostrar el avance en el cumplimiento contractual y fue el insumo para las reuniones de seguimiento con la supervisión del Programa.	Implementación
Site de las fundaciones Alianza	Este fue un gestor de información, un centro de consolidación de información, donde reposaron todos los reportes mensuales, y al cual tuvieron acceso todas las fundaciones parte de la Alianza. El site es una interfaz que permite de una manera organizada, almacenar toda la información del Programa, ésta fue de interés y consulta permanente de las fundaciones.	Implementación
Caja de Herramientas de Comunicaciones (Site)	Repositorio de información con todas las piezas comunicacionales producidas en el Programa. La caja de herramientas de comunicaciones permitió almacenar todos los productos audiovisuales de las intervenciones en el territorio, así como las diferentes piezas e insumos para el desarrollo del plan de comunicaciones.	Implementación

Infogram	Reporte externo alojado en una herramienta online (PowerBi), que dio cuenta de los indicadores del Programa. Allí se puede ver la actualización y los avances de indicadores territoriales y transversales, por componente, presupuestal, metas y propósitos. Así mismo, permitió visualizar las evaluaciones de medio término y final. Fue una forma de presentar la información y el seguimiento del Programa a las fundaciones que conforman la Alianza por parte del operador Portafolio Verde. El Infogram, al igual que la plataforma Arcoirisapp, permite hacer visible los indicadores de gestión e impacto del programa de manera gráfica.	Implementación y Evaluación
----------	--	-----------------------------

Tabla 7. Instrumentos utilizados para el seguimiento del Programa

De esta manera, durante entre 2018 y 2021 el Programa se caracterizó por tener una amplia gama de instrumentos de seguimiento de las actividades, el equipo de trabajo, las familias y las comunidades. De los instrumentos mencionados anteriormente se pueden enumerar ocho resultados más relevantes:

- 1) Dar cuenta mensualmente de los avances tanto por componentes, como por familias, comunidades y equipo de trabajo.
- 2) Llevar al día y en porcentaje la ejecución del Programa.
- 3) Rendir cuentas en las Asambleas bimensuales.
- 4) Tener herramientas para que las fundaciones, en la medida de la demanda de información de cada una, pudieran revisar el avance del programa por comunidad.
- 5) Estos instrumentos fueron el punto de partida para construir la Evaluación de Medio Término.
- 6) En cada fase, que es la forma cómo se implementó el Programa, se pudo dar cuenta de los avances.
- 7) Tener información para la toma de decisiones.
- 8) Hacer seguimiento a los equipos en territorio con una coordinación satelital.

Con los instrumentos se logró llevar el control del Programa y rendir cuentas a las fundaciones, entregar información desde todas las aristas, no solo en términos de objetivos, sino también de seguimiento al equipo de trabajo, a los aportes de las comunidades, a la ejecución de los recursos y al contrato. Así mismo, toda la información recolectada en los instrumentos fue insumo para el diseño y ejecución de la metodología de la Evaluación de Medio Término –EMT- que se menciona en el siguiente apartado.

Ilustración 8. Fotografía Encuentro comunitario fundaciones y líderes de Siete Vueltas (San Juan de Urabá). 2021



Cabe anotar que los resultados del seguimiento paralelo a la ejecución sirvieron para afinar algunos procesos, especialmente para fortalecer y enriquecer la metodología, destacando este ejercicio como una lección aprendida de la Alianza. En este proceso participaron todas las fundaciones, aportando sus capacidades y técnicas, así como las comunidades, quienes con sus capacidades y oportunidades contribuyeron al fortalecimiento del Programa, todo ello permitiendo aprender juntos a trabajar juntos.

## ● Evaluación de Medio Término -EMT:

*“La Evaluación de Medio Término, es un punto por resaltar. Es la primera vez que nos muestran o nos cuentan que un programa de esta magnitud tiene una evaluación, lo resaltó porque al final estás evaluaciones se dejan, no se hacen o no se plantean dentro del proyecto, precisamente por los costos asociados a ella”*

*(Fundaciones Alianza, 2020)*

La Evaluación de Medio Término -EMT- se construyó de manera conjunta entre la Alianza y el equipo de trabajo de campo. Esta evaluación se realizó mientras que el Programa se encontraba en desarrollo y guardó estrecha relación con el seguimiento y monitoreo de este. Su propósito central fue conocer en qué medida se fueron cumpliendo los objetivos del Programa permitiendo a los responsables tomar decisiones en clave de metas, estrategias de ejecución, entre otros.

La decisión de realizar una EMT radicó en la oportunidad de conocer de manera anticipada claves sobre el éxito o fracaso del Programa, e impulsar los ajustes necesarios durante el avance de su implementación. Por tanto, esta evaluación partió del reconocimiento de sus tres componentes de ejecución: Formación para la vida, Generación de ingresos y Salubridad, considerandos el marco de acción para la indagación de la información y análisis de los hallazgos.

Particularmente, la metodología de la evaluación midió el **grado de avance de sostenibilidad de las familias y las comunidades** participantes a partir del reconocimiento y la valoración de sus capacidades y condiciones. Para este caso, se entendió por capacidad a las habilidades de las personas para desarrollarse a nivel humano, social, económico y político, y por condición aquellas oportunidades materiales e inmateriales que facilitan el desarrollo de las personas, por lo tanto de las familias y de las comunidades (Portafolio Verde, 2020). Estas fueron:

Ilustración 9. Fotografía Taller indentificación Buenas Prácticas Sostenibles Siete Vueltas. 2021



	Familias	Comunidades
<b>Capacidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Relaciones sanas en la dinámica familiar</li> <li>○ Empoderamiento para el tejido social</li> <li>○ Gestión para la educación y la capacitación</li> <li>○ Ingresos estables y cultura del ahorro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Habilidades para la sostenibilidad</li> <li>○ Cohesión y convivencia comunitaria</li> <li>○ Participación e incidencia política y comunitaria</li> <li>○ Economía solidaria para el desarrollo económico.</li> </ul>
<b>Condición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hábitat sano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entorno saludable.</li> </ul>

Tabla 8. Capacidades y condiciones EMT 2020.

Las anteriores tienen relación directa con los objetivos y los fines del Programa, y se eligieron teniendo en cuenta la información aportada por las fundaciones integrantes de la Alianza y los referentes metodológicos de evaluación de otros programas que comparten similitudes, en tanto el objetivo de la sostenibilidad y en las características sociales, económica y políticas de los territorios en donde implementan sus acciones.

La manera de evaluarlo fue a partir de dos instrumentos: encuestas a familias y grupos focales a comunidades. Las encuestas en las familias para la calificación de los indicadores cualitativos, se procedió mediante la triangulación de datos cuantitativos basado en una escala ordinal, es decir, se clasificaron categorías ordenadas: baja, media, alta, que indican el nivel en el que se encuentran las familias en cada capacidad y condición de cada territorio.

De esta manera, se logró obtener el real estado de las familias y las comunidades a dos años y medio de ejecución del Programa, lo cual sirvió como insumo para la etapa de sostenibilidad, tanto para delinear un Plan para el cierre de brechas con estas poblaciones, como para tener una línea base en el ejercicio posterior

de evaluación de resultados, realizado a finales de 2021, con el fin de revisar los cambios obtenidos.

Cabe mencionar que esta evaluación utilizó como unidad de análisis de la medición a 280 familias participantes del Programa (122 de Siete Vueltas y 158 de El Prodigio). Además, en el análisis se manejó una escala ordinal, es decir, se clasificaron categorías ordenadas: baja, media y alta, que indicaban el nivel en el que se encontraban las familias en cada capacidad y condición. Una vez se lograron las encuestas para la calificación de los indicadores cualitativos, se procedió a la triangulación con los datos cuantitativos, y con las comunidades y fundaciones se llevaron a cabo los grupos focales.

A nivel global, los resultados obtenidos en la EMT evidenciaron un avance en las familias, por lo tanto, en las comunidades. El 71% de las familias de ambos territorios quedaron en un **nivel medio de la sostenibilidad**. Este resultado general se interpretó como positivo, toda vez que se consiguió avances en las relaciones sanas en la dinámica familiar, en el empoderamiento para el tejido social y en la vivienda saludable. Sin embargo, se tomó como reto en el diseño y aplicación de planes de trabajo con las familias y



comunidades en la etapa de sostenibilidad a revisarse más adelante.

Por otro lado, permitió observar retos en la capacidad de gestión para la educación, donde fue necesario poner la lupa, ya que allí intervienen factores como el número de jóvenes en los territorios, la vocación y la movilidad o desplazamiento de las familias por razones económicas. Igualmente, permitió evidenciar retos en la generación de ingresos estables, teniendo en consideración las particularidades de cada territorio y ampliando la mirada para el fortalecimiento tanto de las iniciativas de asociación como las individuales.

### Gestión de capacidades y actores

*"Nosotros nos creamos, no tengo ningún lucro económico, nosotros no trabajamos medidos por el dinero, trabajamos por una labor social y estamos dedicados a sacar la cara por Siete Vueltas y que Siete Vueltas se convierta en un modelo municipal y hasta nacional por ser un corregimiento que tiene su propio centro de acopio y trata sus propios materiales reciclados [...] la verdad es que la vida ha cambiado en un 100% en la comunidad, por lo menos antes teníamos una problemática muy grande y eran las enfermedades por parásitos porque no había agua tratada, ahora contamos con sistemas de tecnificación de agua y filtros, tenemos un agua potabilizada en los hogares ya no hay tantas enfermedades, estamos implementando las huertas caseras que es una alegría sentir que uno mismo cultiva sus alimentos"*

*(Líder Comunidad Siete Vueltas, 2020)*

Esta gestión estuvo caracterizada por lo siguiente:

- **Aportes de las fundaciones:** los integrantes de la Alianza pusieron al servicio del Programa, conocimientos, experiencias y capacidades técnicas; además, el Programa permitió articular acciones con los objetivos y propósitos fundacionales desatando situaciones de gana-gana.

Los aportes se distinguen por ser económicos y complementarios, siendo los segundos de gran valor metodológico al articular las acciones institucionales de los aliados al logro de los objetivos y metas que el Programa impulsó, articulando e incrementando su impacto. De otro lado, se resalta que cada una de las acciones son estructuradas y acordadas en los comités temáticos, lo cual facilitó la inclusión de estrategias, el desarrollo de los proyectos y líneas temáticas, además de incrementar la comprensión de las fundaciones sobre los resultados, retos y procesos, facilitando la toma de decisiones.

- **Asambleas:** en el Acuerdo de Gobernanza de la Alianza para el desarrollo, se planteó un modelo de gobierno corporativo en el que se encuentra la Asamblea como instancia de carácter decisorio y de dirección estratégica del programa. Esta se encuentra integrada por la entidad ejecutora y por los representantes legales o delegados de Fundaciones y su vigencia está asociada a la duración del programa.

La función principal de la Asamblea fue monitorear el desarrollo de las actividades tanto en San Juan de Urabá como en San Luis, de acuerdo con lo establecido en el plan de trabajo. Así mismo, por intermedio de esta se buscó capturar sinergias y lecciones aprendidas entre los dos territorios,



asegurando el cumplimiento de los objetivos del Programa en su integralidad. La frecuencia de las reuniones de Asamblea fue bimensual por iniciativa de la Gerencia, con el fin de lograr que el órgano para la toma de decisiones no se desconectara del proceso, por lo cual se consideró relevante para la gobernabilidad del Programa.

- **Comités de trabajo:** desde la formulación se propuso implementar el Programa bajo una estructura compuesta por: Asamblea, gerencia y operador, además del apoyo transversal de tres componentes: uno para El Prodigio, uno para Siete Vueltas y uno de monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento (propuesta inicial y ejecutada en 2018). Sin embargo, esta propuesta evolucionó, surgiendo los **comités de gestión** (recursos, conocimiento y monitoreo y control) y **temáticos** (tres por componentes y tres transversales), ejecutándose así en 2019 y 2021.

De esta forma, con base en la visión de trabajo articulado y el enfoque permanente de cocreación del Programa, se estructuró el trabajo por comités temáticos y de gestión, dando respuesta a la necesidad de potenciar las capacidades metodológicas y estratégicas de cada uno de los aliados. En el segundo año de implementación (2019), la Gerencia, tomó la decisión de convocar los comités temáticos, los cuales proporcionaron conocimiento y complementariedad de aportes para el Programa hacia otras instancias de las organizaciones aliadas, facilitando el entendimiento y la apropiación de la apuesta en común. Estos se estructuraban de la siguiente manera:

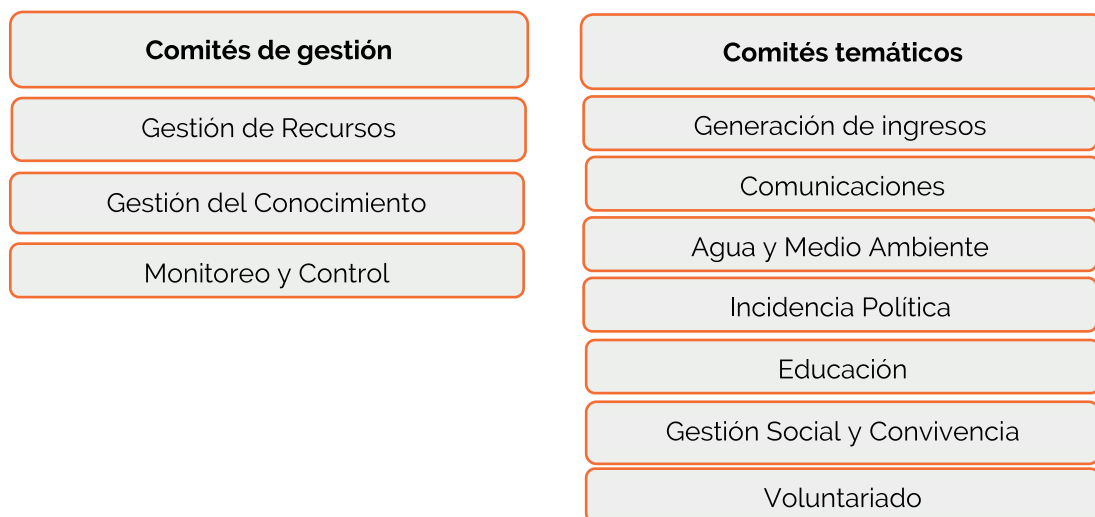


Ilustración 4. propuesta final de comités – 2019 y 2020

Esta forma de implementación se acordó con el fin de cumplir el objetivo superior de trabajar en colectivo y no solo de manera colaborativa. Implementar comités tanto por los componentes del Programa (temáticos) como por tipo de gestión, fue una acción de mejora que llevó a las fundaciones a que se involucraran más en el desarrollo y en el direccionamiento de las actividades cotidianas y estuvieran al tanto de los procesos.

Los **comités temáticos** se estructuraron en respuesta a cada una de las líneas de intervención de la iniciativa. La incorporación de estos comités temáticos al modelo de intervención facilitó el diálogo de saberes y compartir experiencias entre los equipos técnicos y estratégicos de los aliados, la gerencia y el operador.

Cabe anotar que los **comités de gestión** se fortalecieron a lo largo de la implementación como estrategia para la captación de recursos, la consolidación del conocimiento construido por la alianza y el monitoreo y control de esta. En los comités, principalmente, se analizaron los avances del Programa y se estructuraron las estrategias para cumplir las metas y la toma de decisiones.

Dentro de estos sobresale el comité de **gestión del conocimiento** integrado por varias fundaciones de la Alianza expertos en la producción de activos intangibles que dieron valor al desarrollo y posicionamiento del capital intelectual del Programa. De su gestión, se logró la participación en espacios donde se compartieron los resultados del Programa, premios y reconocimientos como: transformadores de Redeamérica, el Departamento de Prosperidad Social como un programa que contribuye con la disminución de la pobreza extrema, entre otros. Así mismo, se destacaron los estudios de caso con la Universidad Externado sobre ODS y la elaboración de las sistematizaciones del Programa.

En el caso de la coordinación operativa y la gerencia de la Alianza, estos se encargaron de exponer los avances para tener recomendaciones y aprovechar la capacidad institucional de las fundaciones de la Alianza, así es como operan los comités de trabajo. De modo que éstos tuvieron un carácter consultivo y validador de las acciones, por lo tanto, desde estos se delineaban los temas antes que fueran llevados a la Asamblea.

En general, el riguroso desarrollo y la constancia de estos comités desataron resultados positivos, que fueron evidenciados en la apropiación de las fundaciones participando de la

implementación de la iniciativa por medio de sus capacidades técnicas y temáticas y mediante una mayor incidencia en orientación y directrices hacia el operador y el equipo de profesionales.

- **Articulación con actores territoriales:** se entendió como una ventana de oportunidad del Programa para aprender juntos a trabajar juntos, teniendo dos sentidos que acompañan esta definición. Por un lado, la experiencia de trabajar con los actores comunitarios e institucionales de los territorios permitió lograr los objetivos y dejar capacidad instalada para la continuidad de los resultados. Por otro, una comunidad fortalecida en el tejido social consiente de sus capacidades y con liderazgos reconocidos se convierte en un grupo humano cohesionado para trabajar, coordinar y crear con otros actores por su propio desarrollo.

Articular es, entonces, trabajar con otras personas, comunidades y organizaciones gestionando los cambios necesarios para el desarrollo sostenible. En este sentido, fue vital para el programa trabajar de la mano de otros actores comunitarios y territoriales dado que permitió que este tuviera la fuerza, la difusión y el apoyo necesario para implementar lo que se propuso desde la formulación.

*"ahora nosotros vemos y escuchamos las demás posturas –de los vecinos- con respeto, sabiendo que somos diferentes y que todos tenemos razón, y que así podemos trabajar juntos".*  
Líder de ASOCAPRODI

(El Prodigio, 2020).

Como resultado de esta dinámica de trabajo establecida, se tuvieron aliados estratégicos en ambos territorios, los cuales son los protagonistas de la articulación territorial y se resumen en la siguiente tabla:

SAN LUIS	SAN JUAN DE URABÁ
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alcaldía municipal</li> <li>✓ Concejo municipal</li> <li>✓ Junta de Acción comunal</li> <li>✓ ASOCAPRODI</li> <li>✓ Institución Educativa Rural El Prodigio</li> <li>✓ Cornare</li> <li>✓ Fundación Natura</li> <li>✓ Colegio Mayor de Antioquia</li> <li>✓ Fedecacao</li> <li>✓ Provincia aguas bosques y turismo</li> <li>✓ Corporación Masbosques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Catastro y Secretaría de Medio Ambiente departamental.</li> <li>✓ Alcaldía municipal</li> <li>✓ Concejo municipal</li> <li>✓ Junta de Acción comunal</li> <li>✓ Cooperativa COOAGROSIEVUELTAS</li> <li>✓ Centro de Educación Rural Siete Vueltas</li> <li>✓ Corpourabá</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fundación Telefónica</li> <li>✓ Comfenalco</li> <li>✓ SENA sedes regionales y SENA EMPRENDE RURAL</li> <li>✓ Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas.</li> <li>✓ Gobernación de Antioquia</li> </ul>	

Tabla 9. Actores aliados territoriales del Programa.

- **Concertación colectiva y comunitaria:** la concertación colectiva y comunitaria se convirtió en una herramienta para que todos los procesos ejecutados fueran deliberados y acordados con las comunidades, al ser las beneficiarias y protagonistas del Programa. Por su parte, el hecho que fuera colectiva hace alusión a que cada uno de los actores relacionados con el Programa eran significativos, tanto en los aportes como en la toma de decisiones. Los actores comunitarios participaban activamente en la gestión de las acciones con el equipo de profesionales, que acompañaban la implementación, y con las Fundaciones, para lograr el objetivo superior de desarrollo sostenible.

En este mismo sentido, las Fundaciones participaban, cooperaban y coordinaban acciones desde sus capacidades y fortalezas alrededor del objetivo común del desarrollo sostenible de las comunidades. Así se evidenciaba un trabajo concertado y colectivo, con diversos actores actuando para conseguir el mismo objetivo. Esta forma de trabajo recuerda el conocido proverbio africano: "Si quieres ir rápido, ve solo. Si quieres llegar lejos, ve acompañado".

### 2.2.3 Consolidación (2021)

El momento del Modelo **Consolidación** alude a dos etapas del Programa desarrolladas de manera complementaria durante el 2021: etapa 4: Sostenibilidad y etapa 5:

Evaluación. En consecuencia, este momento comprende el fortalecimiento de **Familias y Comunidades Sostenibles** de ambos territorios con base a un ejercicio de valoración del proceso llevado a cabo desde 2018.

#### Etapa 4. Sostenibilidad

*"Nos han enseñado a ser autosostenibles, sin necesidad de que nos estén dando todo. Ya hay personas aquí que sabemos lo que vamos a hacer, vamos a tomar las riendas de este pueblo, sin necesidad de que nadie nos dé, porque nosotros debemos tener nuestro propio orgullo"*

*(Líder Comunidad Siete Vueltas, 2020)*

Al desarrollo de esta etapa de Sostenibilidad se le atribuyen dos acciones fundamentales: el Plan de Familias y Comunidades Sostenibles para el cierre de brechas, y la consolidación de procesos territoriales en el marco de la ruta de sostenibilidad, particularmente, en la dimensión de desarrollo económico.

Cabeseñalar que para emprender esta etapa fueron retomados los acuerdos pactados por las comunidades participantes al inicio de la implementación del Programa (2018). Conforme con los hallazgos de los grupos focales (octubre de 2021), la comunidad de Siete Vueltas tuvo presente acuerdos como **la voluntad y el compromiso con el cambio de hábitos nocivos para la comunidad y las familias**. Mientras que en la comunidad de El Prodigio, fueron **el trabajo en equipo y la participación para lograr esa unión tan**

**deseada**. Dichos acuerdos permitieron que las comunidades continuaran motivadas y con participación activa para emprender la ejecución del Plan de Familias y Comunidades Sostenibles (Líderes de Siete Vueltas y El Prodigio, 2021).

#### ● Plan de Familias y Comunidades Sostenibles para el cierre de brechas:

Los resultados obtenidos en la Evaluación de Mediano Término -EMT- (2020) fueron la base para el diseño de acciones de fortalecimiento mediante el desarrollo de un plan para el cierre de brechas denominado **Plan de Familias y Comunidades Sostenibles**, con el fin de que las familias lograran ascender en su **grado de sostenibilidad**<sup>18</sup>, es decir, de una calificación media a alta o mantenerse en una calificación alta en sus capacidades y condicione<sup>19</sup>.

Así, con base a los resultados de dicha evaluación, donde en general las familias y comunidades quedaron en un **nivel medio de la sostenibilidad**, este Plan logró incorporar las necesidades y retos de ambas comunidades para el desarrollo de **Tratamientos** que permitiera a sus participantes adquirir habilidades técnicas y humanas que impactaran positivamente desde el entorno familiar hasta el comunitario, con el fin de que estos tuvieran las herramientas para gestionar la sostenibilidad de los procesos desarrollados (Portafolio Verde, 2020).

El plan de cierre de brechas tanto familiar como comunitario por capacidad/

<sup>18</sup> Por ejemplo, una familia sostenible se entiende como "aquella capaz de agenciar relaciones de respeto y cuidado entre sus integrantes, mientras generan ingresos estables para satisfacer las necesidades básicas, aportan a la conservación del medio ambiente y construyen tejido social" (definición propia de la AFE).

<sup>19</sup> Esto también alude a mayor nivel de apropiación de los principios reguladores de la sostenibilidad, que incluyen las capacidades para construir: relaciones sanas, fortalecer el tejido social, aportar a la generación de ingresos, acceder a educación superior y generar una condición de hábitat saludable en relación armoniosa con el entorno físico y natural de cada familia y su relación con la cultura del ahorro (Portafolio Verde, 2021).

condición. Estos planes se diseñaron de acuerdo con los resultados de cada territorio, familia y comunidad, es decir, en relación con el nivel obtenido se planteó qué tratamientos debía implementar. En general, se plantearon 17 tipos de tratamientos con el apoyo de 20 jóvenes voluntarios denominados **Líderes Sostenibles**<sup>20</sup>, los principales replicadores y promotores de desarrollo en los territorios y quienes se fortalecieron desde las Escuelas de Liderazgo.

De esta manera, el cierre de brechas se concentró en actividades relacionadas con la conformación y el fortalecimiento de los grupos organizados, para el mejoramiento de las capacidades de gestión y liderazgo; La promoción de las relaciones sanas en la dinámica familiar; La socialización de oportunidades para el acceso a la educación superior; Y la consolidación del tejido social como eje del desarrollo social y comunitario, respetuoso del medio ambiente y sostenible (Portafolio Verde, 2021).

En este proceso se matriculó un total de 228 familias de ambos territorios (68% de las familias pertenecientes a Siete Vueltas y 48% de las familias a El Prodigio) de las cuales 152 finalizaron los tratamientos propuestos, es decir, 67% de las familias lograron culminar el fortalecimiento de sus capacidades. Igualmente, al cierre del proceso, se llevó a cabo un concurso donde las familias compartieron los conocimientos obtenidos durante el acompañamiento formativo, un evento de culminación y la aplicación de la encuesta final de resultados<sup>21</sup>, donde se midió el nivel de avance de las familias y comunidades hacia la ruta de la sostenibilidad.



Ilustración 10. Fotografía grados de los becados en la Tecnología Gestión Ambiental. El Prodigio, agosto 2021

Si bien desde la EMT se definieron y evaluaron capacidades específicas en las familias y comunidades, una vez finalizado el proceso de sostenibilidad, se indagó por la percepción de estas sobre las capacidades adquiridas durante dicho proceso tanto a nivel personal como colectivo<sup>22</sup>. Resaltando, **desde lo personal**, habilidades como la empatía, el liderazgo y el fortalecimiento de lazos tanto familiares como comunitarios, que a su vez facilitaron **desde lo colectivo**, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la capacidad de gestión en pro del progreso territorial de ambas comunidades.

El interés por el fortalecimiento de las relaciones comunitarias, de la participación, del núcleo familiar, y del acceso a oportunidades de crecimiento personal y económico a través del acompañamiento de la Alianza, generó en las comunidades, especialmente en Siete Vueltas, la disposición y compromiso para participar de forma activa y oportuna, permitiendo que algunos miembros de la comunidad se convirtieran en voceros y

<sup>20</sup> Se trata de jóvenes estudiantes de grado 11 de bachillerato y líderes nativos de los territorios.  
<sup>21</sup> Esta medición final se presenta en la etapa 5: Evaluación del siguiente apartado.  
<sup>22</sup> A través de entrevistas y grupos focales en Octubre de 2021.

facilitaran procesos de transferencia de conocimiento en los territorios.

### ● **Consolidación de procesos territoriales hacia la ruta de sostenibilidad:**

La consolidación de procesos territoriales hacia la ruta de sostenibilidad se basa en los componentes y acciones detonantes del desarrollo sostenible de las comunidades. Este ejercicio se ha dado por medio del acompañamiento de los profesionales y actores estratégicos desde 2020 y tiene continuidad en 2022 con el afianzamiento de los proyectos productivos para el desarrollo económico (aprobado por la Asamblea de la Alianza, 2021)<sup>23</sup>.

A continuación se puntualizan los alcances obtenidos en esta materia por cada una de las comunidades (Portafolio Verde, 2021):

#### ***El Prodigio:***

- La comunidad en cabeza de sus líderes se ha apropiado de las herramientas para gestión de recursos en la financiación de sus proyectos para atender sus necesidades, es el caso de la selección del proyecto comunitario para adecuar la caseta turística que avanza con éxito y ha sido acompañada por los profesionales del territorio.
- Respecto al comité de reciclaje, AMORPRO continúa con las rutas de recolección y las jornadas de clasificación en bodega. Se termina con las actividades de la estrategia pedagógica de reciclaje, la bolsa reutilizable para los establecimientos

comerciales y viviendas del corregimiento, la estrategia se centró en educar a los residentes en el corregimiento en apropiar hábitos de reutilización y reciclaje de residuos. Esta iniciativa fue visitada por la Fundación Familia, encontrando grandes avances en el proceso.

- En el componente de generación de ingresos se termina la adecuación en la parte trasera de la tienda de paz la instalación de la Biofábrica y se continúa con la preparación del tercer ciclo de producción de 400 litros de biofermentos, para continuar con el proceso de comercialización y uso de esta por parte de los productores de cacao y otros del territorio.
- Se cierra el ciclo de las ECAs en articulación con el SENA en la acción de Formación emprendimiento en producción de cacao en temas de normativa BPA, materiales de propagación, biopreparados, rehabilitación de lotes improductivos y podas. Se amplía el radio de acción en la comercialización de cacao transformado a través de la presentación de la asociación y sus productos con participación en mercados locales y regionales. La asociación asume roles en su gestión y administración por parte de la nueva junta directiva de ASOCAPRODI.

#### ***Siete Vueltas:***

- El grupo de mujeres de Fruty 7 y Coogrosietevueltas, lograron realizar la asamblea de reestructuración de la nueva junta directiva, dando un nuevo

<sup>23</sup> Este proceso abordó todos los componentes, especialmente en los que se midieron en la rueda de la sostenibilidad por parte de las comunidades en la Evaluación de Pares, el cual se evidencia en la siguiente etapa de Evaluación.



aire de proyección a la cooperativa y con la expectativa de fortalecer los ingresos de las familias del corregimiento.

- El grupo de Tecnología agropecuaria ecológica finalizó su primer semestre con mucho éxito, estos jóvenes continúan fortaleciendo su trabajo y acercamiento con la comunidad, y en alianza con la JAC construyeron una unidad productiva, un galpón de aves, como unidad de aprendizaje para su formación y el inicio de un emprendimiento.
- La JAC fue ratificada en las elecciones cubriendo todos las curules de los dignatarios, personas jóvenes haciendo parte y aprendiendo a liderar los designios de su territorio. La casa comunal fue pintada y un mural con la historia del corregimiento también fue dibujado por un joven artista con los insumos de pintura que les donó la Fundación Pintuco.
- Los demás procesos por la conservación del medio ambiente y el cuidado del recurso hídrico continúan sus líderes realizándolos como parte de su cotidianidad como una apuesta ya consolidada por el desarrollo de sus territorios.
- Los jóvenes se siguen apropiando de hacer parte de la vida en comunidad, el grupo juvenil siempre activo y participando de las actividades de la comunidad finalizaron el año con mucha energía y liderando y acompañando la actividad de cierre del programa con el mercado campesino.

## Etapa 5. Evaluación

La etapa de Evaluación consideró el análisis de información tanto cualitativa como cuantitativa mediante la valoración de la percepción de las comunidades que hicieron parte del Programa y la revisión del cumplimiento de las metas previstas en el mismo. Esto fue posible esencialmente a partir de dos procesos de evaluación: Evaluación de pares (cualitativa), y Evaluación de Resultados (cuantitativa), los cuales se desarrollaron de la siguiente manera:

### ● Evaluación de Resultados:

La Evaluación de Resultados permite la comparación del grupo de población beneficiado por el programa antes y después del mismo (FUNDACIÓN ANDI, 2017). Esta busca definir el efecto directo de las intervenciones realizadas al finalizar la ejecución, por tanto, la selección de este tipo de evaluación se basó en las características y particularidades del Programa Desarrollo Integral para Comunidades Sostenibles y en los propósitos generales para el ejercicio de evaluación.

De esta manera, esta evaluación consideró replicar instrumentos que contaran con información de entrada. En este caso, se trataron de la encuesta de Línea base empleada durante la etapa de diagnóstico (2016) y la encuesta de la EMT (2020) mencionada en el apartado anterior. Así mismo, contó con el desarrollo de grupos focales y entrevistas con las comunidades y equipo de trabajo, la revisión de la Teoría

de Cambio del Programa, y el análisis de la contribución relativa de este a los ODS<sup>24</sup>.

El alcance mixto de la evaluación permitió identificar la percepción y condición de las comunidades participantes, y lecciones aprendidas al finalizar la ejecución e incluir la utilización de distintas metodologías, métodos e instrumentos cualitativos y cuantitativos para recopilar información que orientara el análisis en distintos niveles y variables, centrándose en el proceso adoptado, las actividades realizadas y el marco estratégico utilizado en relación con los objetivos y resultados obtenidos con la implementación de la experiencia.

Uno de los resultados más relevantes de esta evaluación<sup>25</sup> estuvo asociado al mejoramiento de las capacidades y condiciones de las familias fortalecidas por medio de los Planes para el cierre de brechas durante la etapa de sostenibilidad. Entre los principales resultados se evidenció cambios fundamentales, por ejemplo, el grado de avance de sostenibilidad de las familias y las comunidades, las cuales **pasaron de nivel medio a nivel medio-alto de la sostenibilidad.**

Los aspectos familiares<sup>26</sup> que se evaluaron por medio de la encuesta final<sup>27</sup> fueron los siguientes:

- 1) Relaciones sanas, este aspecto se buscaba conocer y evaluar la dinámica familiar, como eran las relaciones y toma de decisiones en familia o qué tan satisfecho se sentía con el rol que ocupaba dentro del hogar.
- 2) Empoderamiento, este determina qué sentido de pertenencia tiene por la comunidad, es decir, que tan importante considera el trabajo colaborativo y que tan participativo se considera en comunidad.
- 3) Educación, evaluó el nivel de escolaridad del cabeza del hogar y su núcleo familiar, además conocer si algún integrante había sido beneficiario de una beca por parte de la Alianza para estudios superiores.
- 4) Ingresos, determinar la apropiación que existe frente a los temas relacionados con generación de ingresos, también conocer si algún miembro del hogar hace parte de algún proyecto productivo comunitario que además logre evidenciar las oportunidades que existen en el territorio para generar ingresos.
- 5) Condición de Hábitat sano, se pretendió conocer el nivel de sentido de pertenencia que tiene la familia por el cuidado del medio ambiente, el cual comienza en el hogar.

<sup>24</sup>Algunos de los hallazgos de estos dos ejercicios se relacionan más adelante en el cuarto capítulo, en el apartado 4.2. Resultados en términos de Desarrollo Sostenible.

<sup>25</sup>Se invita a consultar el informe de evaluación de resultados final en <https://afecolombia.org/alianza-antioquia/#inicio>

<sup>26</sup>Las capacidades y condición comunitaria fueron evaluadas al cierre por medio de espacios e instrumentos cualitativos, tales como la evaluación de pares a revisar en el siguiente apartado.

<sup>27</sup>En esta etapa se llevó a cabo la aplicación de la encuesta final, es decir, se replicó la encuesta de EMT al cierre del Programa, la cual consistió en evaluar el nivel de sostenibilidad en el que quedaba cada familia que hizo parte del plan familias sostenibles.

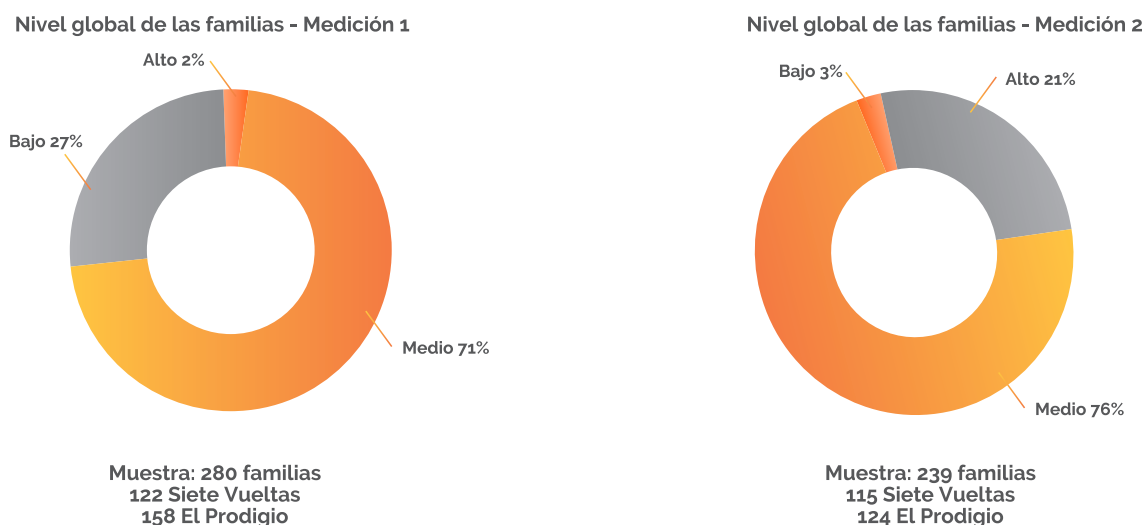


Gráfico 4. Resultados generales Mediciones 1 y 2 de las Familias y Comunidades Sostenibles. 2021.

NIVEL	%
Alto	26%
Medio	74%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

MUNICIPIOS	AUMENTO	IGUAL
SAN JUAN DE URABÁ	39%	61%
SAN LUIS	37%	63%
<b>Total general</b>	<b>38%</b>	<b>62%</b>

Tabla 10. Resultados comparativos entre las mismas familias M1 y M2

El 67% de las familias matriculas al plan culminan la totalidad de los tratamientos propuestos, obteniendo el 38% de las familias encuestadas en la primera medición pasan de nivel bajo-medio a alto (de estos el 15% saltó de nivel bajo a alto), y el 62% mantuvieron su nivel medio inicial. En general, el 74% obtuvieron nivel medio y 26% alto, destacándose la comunidad de Siete Vueltas con el 40% de las familias en nivel alto (antes solo el 5%).

Cabe anotar que en esta encuesta se incluyó un módulo del perfil de la Familia, basado en la Línea Base aplicada en 2016, indagando por datos básicos del cabeza de hogar como fecha de nacimiento, escolaridad, ingresos mensuales, datos personales de los integrantes del hogar, entre otros. Todo esto, con el fin de obtener

una comparación con la caracterización sociodemográfica inicial.

### ● Evaluación de pares:

La Evaluación de pares se realizó como parte de las acciones de cierre del Programa en los territorios en el marco del componente Formación para la Vida, específicamente dentro del proyecto *Formación Integral en Organización y Participación Comunitaria*. Se trató del intercambio de saberes entre los líderes y lideresas de ambos territorios por medio de la valoración de los avances en la ruta hacia la sostenibilidad. Este intercambio se dio a partir de las visitas a los dos territorios lo cual implicó el traslado de los participantes de El Prodigio (6 personas) y Siete Vueltas

(11 personas) bajo la gestión de recursos propios, colaboración de la Alianza y apoyo en especie de la comunidad anfitriona.

Con el fin de conocer los procesos de sostenibilidad desarrollados en estos, se hizo uso de la metodología denominada **rueda de la sostenibilidad**, donde se evidenciaron los procesos de impacto establecidos en cada territorio mediante la valoración subjetiva de los participantes. Esta contó con una medición en una escala del 1-10 dispuesta en un gráfico radial de acuerdo con lo que lograron evidenciar de cada proceso visitado. De esta forma, cada territorio recibió a los líderes en un espacio para compartir los avances en la sostenibilidad de los procesos territoriales, conocieron de las voces de sus líderes los avances en cada uno de los componentes, comités y proyectos desarrollados durante los últimos años, recorrieron cada lugar emblemático y valoraron la evolución en la sostenibilidad en cada caso.

Durante el intercambio de saberes, se lograron reconocer los procesos empleados para su conservación y trasmisión oral de la historia que los rodea. También, conocieron las acciones implementadas desde las JAC<sup>28</sup> y los procesos de transformación que están manejando los proyectos productivos fortalecidos en el marco de la Alianza, desde la comercialización y producción para el sostenimiento de sus familias y las asociaciones.

Ilustración 11. Intercambio de experiencias entre líderes para el cierre del programa 2021.



<sup>28</sup>Se capacitaron a los líderes y lideresas en temas de elección de junta de acción comunal, sumando al objetivo de dejar capacidad instalada para que puedan continuar de forma independiente, su proceso de aprendizaje y consolidación comunitaria.





Ilustración 12. Cena de cierre – intercambio de líderes – San Juan de Urabá 2021

De este intercambio, ambas comunidades lograron observar las transformaciones, potencialidades ambientales y turísticas de los territorios <sup>29</sup>, además de las experiencias exitosas implementadas en los procesos sociales y productivos. Por último, estas visitas permitieron el fortalecimiento de los lazos entre ambas comunidades y procesos de replicabilidad de las acciones que consideran que aportan a su crecimiento personal y colectivo.

La valoración final comunitaria realizada durante el intercambio de pares arrojó algunas conclusiones primordiales (Portafolio Verde, 2021):

- Si hay un solo componente que no funcione bien, toda la rueda falla, por lo cual se identificaron necesidades y falencias para diseñar estrategias de intervención para el 2022.
- En general, todos los procesos mejoraron en alguna medida su nivel de sostenibilidad.
- Los niveles más bajos corresponden a los procesos más cortos, por tanto, como comunidad se propone continuar apoyando y prestando especial atención.
- Los participantes quedaron con el compromiso de socializar el ejercicio con sus comunidades, con el fin de generar planes de acción para subir los niveles de sostenibilidad en sus respectivos territorios.

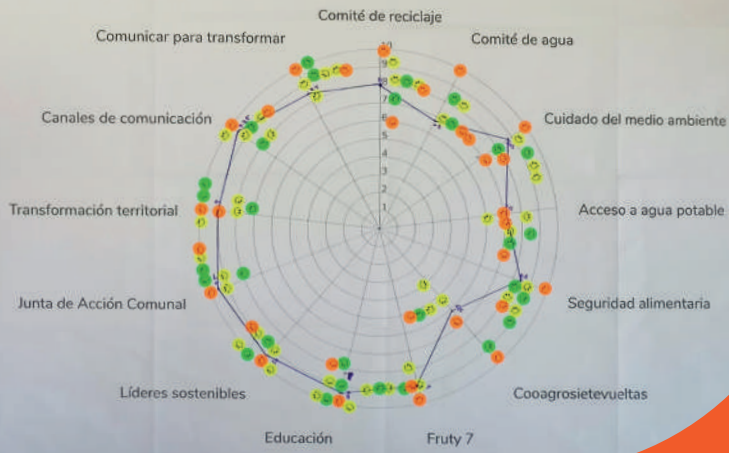
---

<sup>29</sup> Por ejemplo, en la visita a la ruta turística en El Prodigio, obedece al propósito del Comité de Turismo del territorio de promover el territorio como un destino ecoturístico y como una posibilidad de ingreso para sus habitantes.

### Programa Desarrollo Integral para Comunidades Sostenibles

#### Rueda de la sostenibilidad - Siete Vueltas

Valoración de la experiencia entre las comunidades.



### Programa Desarrollo Integral para Comunidades Sostenibles

#### Rueda de la sostenibilidad - El Prodigio

Valoración de la experiencia entre las comunidades.

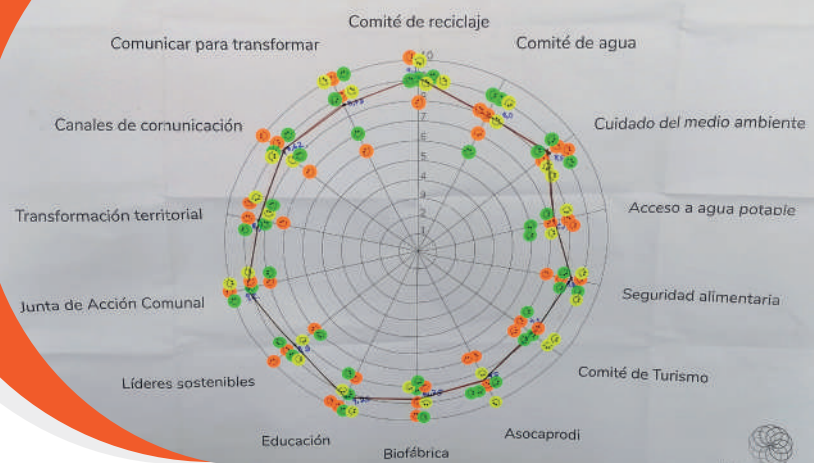
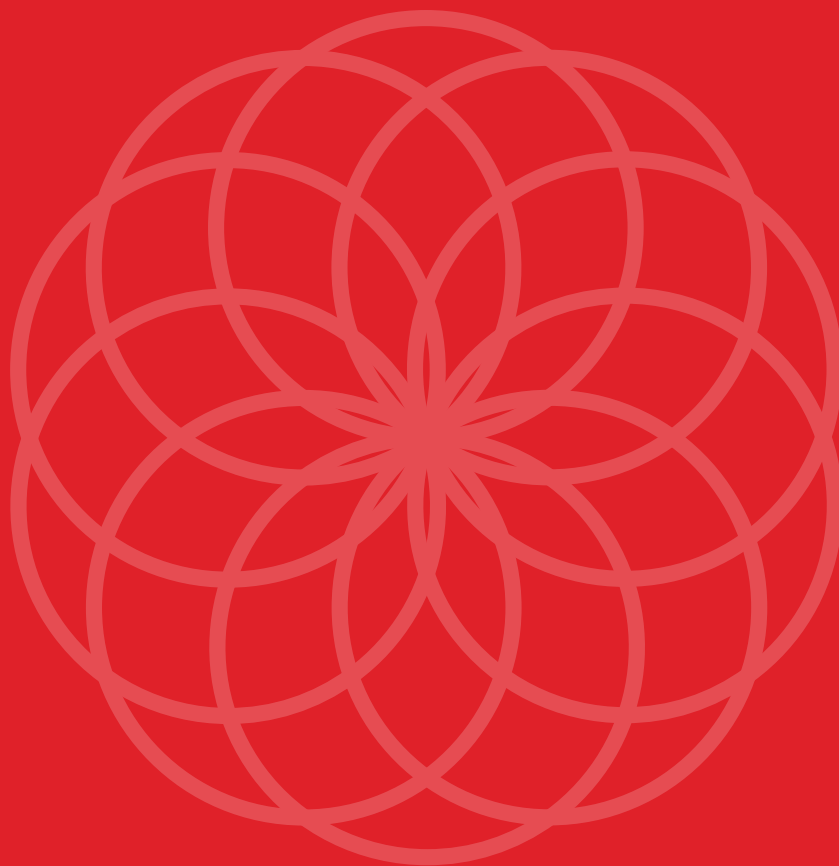


Ilustración 5. Ruedas de la sostenibilidad Siete Vueltas y El Prodigio – evaluación de pares comunitarios noviembre 2021





CAPÍTULO 3.

**CONCEPTOS QUE  
SOPORTAN EL  
MODELO**





**Foto:** Encuentro comunitario en San Juan de Urabá entre fundaciones y líderes de Siete Vueltas. Septiembre 2021.

Durante cinco años las fundaciones pusieron al servicio del Programa Desarrollo Integral para Comunidades Sostenibles sus recursos, capacidades y experiencias para reducir las desigualdades sociales y construir comunidades sostenibles en los corregimientos de Siete Vueltas de San Juan de Urabá y El Prodigio de San Luis, a partir de la generación de capacidades para la transformación desde el ser, impactando sus círculos más cercanos como la familia y la comunidad.

Para el proceso de sistematización fue necesario estudiar los conceptos desde los cuales se produce y reproduce el objeto de conocimiento, en este caso, el Modelo de desarrollo integral con enfoque territorial para comunidades sostenibles empleado por la Alianza a partir del Programa durante el 2016-2021.

Este estudio consideró la revisión de cuatro categorías de análisis: Gobernanza Colaborativa, Planeación Participativa, Desarrollo Sostenible y Desarrollo Humano, asociadas a los principales atributos de la experiencia. Esto permitió la interpretación de la información recuperada y la comprensión de las relaciones tejidas entre las mismas, con el fin de sugerir planteamientos o formulaciones teóricas sobre el proceso para el Modelo en mención.

Antes de pasar al análisis de cada categoría, vale la pena mencionar que, en los grupos focales con las comunidades

(octubre de 2021), se examinó cuál era su propia definición sobre el Programa, con el fin de dotar de sentido la construcción del Modelo. En primera medida, se destaca que las definiciones o palabras representativas de los líderes y lideresas de ambas comunidades estuvieron asociadas con las principales temáticas del Programa. En el caso de Siete Vueltas, se relacionó a **desarrollo sostenible, medio ambiente, economía y emprendimiento**, mientras que en El Prodigio se destacaron palabras relacionadas con **educación, unión, tolerancia y calidad de vida**.

A continuación, se desarrolla cada una de las categorías propuestas:

### 3.1

## Categoría: Gobernanza Colaborativa

De acuerdo con Chris Ansell y Alison Gash<sup>30</sup> en su texto *Collaborative Governance in Theory and Practice*, la Gobernanza Colaborativa surgió en los últimos 30 años como una nueva forma de enfocar los procesos de toma de decisión e implementación de las políticas y la gestión pública. Esta es un tipo de Gobernanza en la que los actores públicos y privados trabajan colectivamente, encaminados al consenso y deliberación para el diseño e implementación de políticas públicas, así como el establecimiento de leyes y reglas para la provisión de bienes públicos (Ansell & Gash, 2007). De esta forma, la gobernanza colaborativa reúne los actores sociales y privados en espacios o plataformas colectivas con las agencias públicas mediante mecanismos como el diálogo, la articulación y la coordinación de acciones para la atención de retos y asuntos asociados con el bienestar de una sociedad.

En este caso, desde la experiencia revisada, este concepto se encuentra basado en procesos de **negociación, cooperación y comunicación** para la construcción de una visión colectiva de trabajo. En primera medida, la **negociación** fue entendida como la puesta en común de capacidades y resoluciones entre actores para la articulación institucional, lo cual requirió la suma de voluntades y la formulación de acuerdos y principios colectivos para el logro de los objetivos comunes. Este proceso se evidenció especialmente en la formalización de la Alianza para el Desarrollo (2017), como primer paso para la definición de su gobernanza.

En cuanto a la **cooperación**, esta se comprendió como proceso que requiere la colaboración de las partes en cuanto a asuntos operativos, financieros y técnicos. Para la experiencia, esta cooperación se materializó en la estructura de trabajo de la Alianza por medio del Programa. Allí, se evidenció la gestión y liderazgo de la gerencia, el compromiso del operador, el trabajo por comités temáticos, la gestión de recursos y el relacionamiento con diversos actores estratégicos de los territorios.

Finalmente, la **comunicación** fue un eje transversal orientado a la apropiación, posicionamiento, visibilización y rendición de cuentas del proceso y las fundaciones participantes, tanto con actores externos como con las comunidades beneficiadas. En este orden de ideas, las comunidades expresaron que el dialogo constante generado desde el inicio por el Programa en las reuniones generales y en las mesas de trabajo, fueron clave para la movilización de las familias, líderes y lideresas de los corregimientos. Igualmente, la estrategia de difusión a partir de medios y canales como grupos en Facebook y WhatsApp, facilitó que las comunidades se involucraran constantemente con su ejecución.

Cabe anotar que en este marco se gestó la **Estrategia de comunicación para el Desarrollo**, implementada con el fin de generar capacidad social para la apropiación, comunicación y consolidación de procesos territoriales, desde las capacidades locales. Este tipo de estrategias implementadas de manera constante, junto al desarrollo de procesos pedagógicos sobre el manejo

<sup>30</sup> De la Universidad de California -Berkeley-

de conflictos y relaciones interpersonales, el acompañamiento psicosocial, y la presencia de algunas fundaciones en los territorios apoyando los sueños de las comunidades, generó un alto nivel de confianza de los participantes con el Programa. De esta manera, a través de los diferentes medios, logró indagar por la percepción de las comunidades, mantener su interés y fomentar la apropiación con el proceso. Este ejercicio de comunicación, caracterizado por darse de manera horizontal, promovió el diálogo dentro del Programa y se convirtió en una herramienta para el desarrollo de las comunidades.

### 3.2

## Categoría: Planeación Participativa

De acuerdo con el libro *Planeación participativa: realidades y retos* (2012), la planeación participativa en el contexto latinoamericano nace desde una estrategia de movilización política que involucró diversos sectores sociales y comunitarios para generar mayores niveles de confianza entre los mismos<sup>31</sup>. Este tipo de planeación reclama transformaciones que considera asuntos prioritarios como necesidades básicas para las condiciones de vida de una población, por tanto, se encuentra estrechamente relacionada con el concepto de desarrollo. Los autores de este libro, indican que esta planeación se encuentra fundamentada en el proceso participativo, lo que requiere, además de elementos de tipo técnico, la comprensión del contexto social y la necesaria viabilidad de lo proyectado, transformar las

relaciones y el compromiso de quienes de una u otra forma están vinculados con los territorios, en otras palabras, "la planeación participativa surge ante la necesidad de otorgar, más que una validez técnica, una validez social y política, en equilibrio entre el deber ser y las posibilidades" (Gómez & et al, 2012).

De esta manera, la planeación participativa se comprende como un procedimiento por medio del cual es posible tomar decisiones y construir de manera colaborativa desde las poblaciones locales acciones en el corto, mediano o largo plazo para su beneficio. Este proceso permite tanto la participación social como la apropiación y legitimación de lo construido. Desde la experiencia revisada, este concepto estuvo caracterizado por tres atributos. El primero, refiere al **enfoque territorial y rural** de la intervención así como su objetivo de incidir en las políticas públicas de los territorios a nivel local y regional. Esto se vio relacionado con la focalización de las poblaciones atendidas y el relacionamiento estratégico con entes públicos para trazar acciones conjuntas e integrales.

Por otra parte, se encuentra la **participación comunitaria** como atributo esencial en la construcción conjunta del Programa. En este se dieron procesos de generación de confianza para la definición de necesidades colectivas e identificación capacidades y potencialidades comunitarias. Como evidencia, se obtuvieron los ejercicios de Diagnóstico Comunitario Participativo y Metodología Marco lógico. No obstante, esta participación se dio durante todo el desarrollo del Programa, buscando el fortalecimiento del tejido social y capacidades instaladas de las comunidades.

<sup>31</sup> Esta planeación como proceso, "emerge en el marco de la descentralización y la modernización, no sólo del Estado sino de toda la sociedad, y su despliegue en los distintos niveles territoriales".

Finalmente, se encuentra el atributo de **evaluación y gestión del conocimiento** como fundamental del concepto de Planeación Participativa. Este permite diseñar y ejecutar instrumentos para evaluación, monitoreo, documentación y transferencia del Programa.

las del futuro de satisfacer sus propias necesidades". Para lograrlo, se debió asegurar la integración de estrategias y políticas ambientales, sociales y económicas, por lo cual, su tratamiento se basó en estas tres dimensiones (económico, social y ambiental).

### 3.3 **Categoría: Desarrollo Sostenible**

A mediados del siglo pasado, la depredación de los modelos de desarrollo económico despertó una serie de inquietudes de la ciudadanía frente a la sostenibilidad ambiental del mundo. Estas radicaban en que la economía no simpatizaba con los asuntos ecológicos, generando grandes cambios en el planeta, algunos que pueden llegar a ser irreversibles (extinción de especies, calentamiento global y desgaste de la capa de ozono) y que acabaron siendo los principales causantes de catástrofes y problemas de salud pública.

El instrumento que formalizó el concepto de Desarrollo Sostenible fue la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo -CNUMAD) en **Río de Janeiro** (1992), a través de una serie de principios, denominados **Principios de Río**. De ahí, una serie de espacios fortalecieron el establecimiento de esta demanda en la agenda internacional, teniendo como resultado reciente el establecimiento de Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS- (2015), con los cuales se configuró la Agenda Mundial 2030 en esta materia y representan "la integración del desarrollo sostenible como concepto orientador, más allá de las instituciones ambientales y el discurso" (CEPAL).

De esta manera, surgió la necesidad de aproximarse a un nuevo enfoque de desarrollo que lograra imponer cambios estructurales en el sistema económico y centrarse en la sostenibilidad como sociedad. La CEPAL (s.f) indica que el Desarrollo Sostenible refleja "un complejo equilibrio entre distintas perspectivas sobre la relación entre medio ambiente y desarrollo económico y social", aludiendo a que su origen acontece en la Comisión Brundtland, constituida por la Asamblea General (1983), especialmente en su informe, "Nuestro Futuro Común" (1987) el cual presentó este concepto como el "desarrollo que permite satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de

La formulación de los componentes del Programa de Desarrollo Integral para Comunidades Sostenibles estuvo sustentada tanto en las necesidades y oportunidades evidenciadas en el diagnóstico participativo con las comunidades (2016), como en el objetivo de mantener una coherencia con las tres perspectivas del Desarrollo Sostenible también denominados como la **triada social, ambiental y económica** que deben estar en equilibrio y armonía para lograr la sostenibilidad.

En esta línea, el Programa entendió y materializó en la práctica dicha triada mediante los tres componentes

priorizados. El primero, **Salubridad**, alusivo al **enfoque ambiental**, dispuso el desarrollo de acciones para la potabilización del agua, la disposición de los recursos hídricos, la reforestación de cuencas, cultura ambiental comunitaria y educación ambiental con las familias. El segundo componente denominado **Formación para la vida**, estuvo más relacionado al **enfoque social** dado que abarcó procesos de formación **integral** a jóvenes, familias y líderes sociales para mejorar la convivencia, la organización comunitaria (Escuelas de Liderazgo) y el acceso a oportunidades de educación técnica y universitaria (becas); Y finalmente, **Generación de ingresos**, componente asociado al **enfoque económico** a partir del fortalecimiento y consolidación de iniciativas productivas comunitarias, identificación de la vocación territorial, diversificación economía por medio de la formación técnica y financiera de las iniciativas, así como la formación para el trabajo o habilidades para el empleo y autogestión.

### 3.4

## Categoría: Desarrollo Humano

El Desarrollo Humano, se comprende como: "Los requisitos mínimos básicos para una existencia digna basada en la justicia social. Las capacidades no son simples habilidades residentes en el interior de una persona, sino que incluyen también las libertades o las oportunidades creadas por la combinación entre esas facultades personales y el entorno político, social y económico" (Nussbaum, 2012). Definición que se complementa con la capacidad de agencia, la cual es el "aumento de la capacidad de uno mismo para potenciar metas que uno desea" (Sen, 1995), es decir, es la estimulación de las aptitudes

de una persona para alcanzar un objetivo propuesto.

En estos postulados se basó toda la Evaluación de Mediano Término -EMT- con la cual fue posible establecer un Plan de Familias y Comunidades Sostenibles para el cierre de brechas sociales, económicas, culturales y territoriales a través de la generación de capacidades y condiciones con las familias y comunidades de Siete Vueltas y El Prodigio, teniendo como premisa sus dinámicas y recursos particulares para definir su propio desarrollo.

Como se mencionó en el capítulo anterior, este proceso evaluativo entendió por capacidad a las habilidades de las personas para desarrollarse a nivel humano, social, económico y político, y por condición aquellas oportunidades materiales e inmateriales que facilitan el desarrollo de las personas, por lo tanto de las familias y de las comunidades (Portafolio Verde, 2020). Su análisis manejó una escala ordinal, es decir, se clasificaron categorías ordenadas: baja, media y alta, que indicaban el nivel en el que se encontraban las familias en cada capacidad y condición.

De esta manera, se logró obtener el real estado de las familias y las comunidades asociados a diversas capacidades y condiciones. En el ámbito familiar relacionado a capacidades de relaciones sanas en la dinámica del hogar, empoderamiento del tejido social y gestión para la educación, ingresos estables y cultura del ahorro, teniendo como condición una vivienda saludable. En el caso de capacidades comunitarias, se trabajaron las habilidades para la sostenibilidad, la



cohesión y convivencia, la participación e incidencia política, y la economía solidaria para el desarrollo económico, basada en la condición primordial de un entorno saludable.

Este proceso llevado a cabo reconoció a las familias como el **núcleo del desarrollo integral -complejo, completo, holístico-**, que garantiza el bienestar de todos sus integrantes mediante la generación de habilidades sociales y productivas favoreciendo el empoderamiento individual y colectivo, y la cohesión social, que directa e indirectamente contribuyen al progreso responsable y sostenible de las comunidades.

### 3.3 Definición del modelo y su valor agregado

A partir de la comprensión de las anteriores categorías, el Modelo de desarrollo integral con enfoque territorial para comunidades sostenibles se define entonces como aquel que se centra en el Desarrollo Humano para poder dotar de capacidad de agencia a las poblaciones que direccionan su ruta de trabajo hacia el Desarrollo Sostenible, con el fin de mantener una coherencia con las perspectivas social, ambiental y económica, las cuales son posibles de materializar por medio de la priorización y aplicación de la Planeación Participativa con enfoque rural, y Gobernanza Colectiva que facilita la negociación y el acuerdo entre diversas voluntades.



Gráfico 5. Esquema representativo del Modelo. Fuente: elaboración propia.

Este Modelo se distingue por contener un valor agregado que permite reconocer los elementos clave de diferenciación respecto a otras experiencias similares que se desarrollan en el sector social. En este caso, su definición se alcanza a partir de la reflexión de la presente sistematización, donde las cualidades y beneficios percibidos son destacables entre las expectativas expresadas por los participantes, es decir, tanto

de las comunidades beneficiarias y fundaciones de la Alianza, como de los demás actores involucrados.

De esta manera, el valor agregado se distingue a partir de tres estrategias de enfoque colectivo que cuenta con medios específicos para la consecución de fines esenciales. Estas estrategias, que posibilitan la generación de capacidades y condiciones procurada en el marco del modelo, se definen en primer lugar por la Gobernanza compartida, la cual busca Trabajar juntos mediante la participación activa de actores heterogéneos y diversos con objetivos comunes; Segundo, por la estrategia de Desarrollo integral con enfoque territorial implementada para Gestar comunidades que agencian su propio desarrollo, teniendo como foco la participación de las familias y los líderes en el proceso de planeación, comunicación y consolidación de una experiencia con enfoque de desarrollo sostenible. Y finalmente, la Transferencia de conocimiento, como estrategia que busca de principio a fin una apropiación social en doble vía: desde y para las comunidades - fundaciones - aliados territoriales, mediante procesos pedagógicos permanentes y transversales a la experiencia.



Gráfico 5. Valor agregado del modelo. Fuente: elaboración propia.



CAPÍTULO 4.

**PUNTOS DE  
LLEGADA**

Los dos corregimientos priorizados e intervenidos a pesar de que cuentan con unas características territoriales, sociales y culturales distintas, ambas comunidades pertenecientes a estos, antes de iniciar el Programa, se caracterizaban por ser tímidas, tener visiones individualistas, un déficit de comunicación y pocas experiencias de trabajo conjunto en pro del desarrollo de sus territorios.

Dichas características se convirtieron en motivación al momento de vincularse en el Programa. Por ejemplo, la comunidad de El Prodigio manifestó que estas fueron sus motivaciones para transformarse en cuanto a unión, comunicación y resolución de conflictos. Por su parte, la comunidad de Siete Vueltas reconoció factores de motivación adicionales, asociados al logro de los tres componentes del programa<sup>32</sup>, percibiéndolos especialmente como una oportunidad para recuperar y proteger los recursos hídricos del territorio y sus derivados como el reciclaje, la generación de ingresos y el cambio de hábitos en comunidad.

Estas visiones iniciales fueron insumo fundamental para reflexionar sobre los puntos de llegada que resultaron relevantes desde la experiencia de las comunidades participantes del Programa. En este sentido, este capítulo presenta el cierre de la sistematización a partir de seis tipos de reflexiones y recomendaciones: 1) Procesos significativos en clave de Desarrollo Humano; 2) Resultados evidenciados en los tres enfoques de Desarrollo Sostenible; 3) Aprendizajes de la gestión del Programa mediante la exposición de aciertos y desaciertos; 4) Visión de futuro de las comunidades; 5) Factores de replicabilidad del Modelo de desarrollo integral con enfoque

territorial para comunidades sostenibles; y 6) Conclusiones generales sobre la experiencia.

## 4.1. Procesos significativos en clave de Desarrollo Humano

Como lo indica el lema de la Alianza "*Aprender juntos a trabajar juntos*", el proceso implicó para las comunidades un trabajo en el desarrollo de capacidades desde lo individual hacia lo colectivo. En esta línea, este apartado pretende exponer las transformaciones más simbólicas a nivel personal, familiar y comunitario exteriorizadas por los líderes y líderes de ambas comunidades en los grupos focales y entrevistas (octubre de 2021), las cuales están relacionadas a las capacidades y condiciones fortalecidas en clave del Desarrollo Humano especialmente durante la etapa de sostenibilidad del Programa.



Ilustración 14. Fotografía Norlina Gómez, lideresa e integrante del comité de reciclaje de SieteVueltas. 2022

<sup>32</sup> Salubridad, Formación para la Vida y Generación de Ingresos.

### 4.1.1 Personal y familiar

Las comunidades manifestaron que, finalizado los procesos de acompañamiento, desde lo individual y/o personal evidenciaron el desarrollo habilidades sociales como la comunicación y la conciencia en torno a la importancia de la participación para la toma de decisiones y liderazgo comunitario. En el caso de corregimiento de Siete Vueltas se destacaron aprendizajes en relación con el entorno familiar a partir de la preparación profesional para contar con más hogares autosostenibles (Líderes de Siete Vueltas y El Prodigio, 2021).



Ilustración 15. Fotografía familia de Evelin Castro, líder de El Prodigio (2021).

Desde la dimensión familiar, las relaciones fortalecidas, la comunicación abierta y asertiva y la resolución de conflictos coinciden como los principales

aprendizajes para ambas comunidades. Particularmente, en el corregimiento de Siete Vueltas se destaca mejores prácticas en la alimentación familiar, gracias a la experiencia con las huertas caseras, la tecnificación del sistema de captación de agua y los filtros purificadores de agua, mientras que en El Prodigio sobresale la resiliencia en el grupo familiar.

### 4.1.2 Comunitario

En relación con lo Comunitario, ambas comunidades de los corregimientos destacan el trabajo en equipo y la adquisición de una visión solidaria que les va a permitir afrontar de una mejor manera los inconvenientes que se presenten en el territorio a futuro. Por otra parte, El Prodigio resalta la participación y la comunicación como los principales aprendizajes después del proceso que han realizado.

Finalmente, los procesos desarrollados desde los tres componentes (Salubridad, Generación de ingresos y Formación para la vida), generaron contribuciones particulares a las vidas de las familias y comunidades de estos territorios. En el caso del corregimiento Siete Vueltas expresaron que las principales contribuciones generadas fueron el sentido de pertenencia por su territorio al tener espacios y colegios en mejor estado, y la vinculación de niñas y niños a la cultura del reciclaje. Desde el corregimiento de El Prodigio, consideran que las contribuciones más importantes fue la posibilidad de realizar estudios profesionales para forjar un mejor futuro para su comunidad.

En conclusión, uno de los procesos más significativos para las comunidades se encontró ligado al acompañamiento psicosocial a partir de las contribuciones aptitudinales de las familias y comunidades, destacando principalmente el liderazgo, el respeto por el otro y la comunicación asertiva. Esto permitió que se fortalecieran los lazos entre sus habitantes, contando actualmente con el impulso para gestionar más procesos en pro del desarrollo territorial y el fortalecimiento de conocimientos técnicos para continuar escalando el crecimiento de los proyectos productivos.

De manera transversal se destaca la estrategia de comunicaciones del Programa como mecanismo para integrar y evidenciar las anteriores dimensiones. Entre los principales resultados, se encuentran

Alto nivel de habilidades comunicativas en líderes y lideresas, esto mediante la gestión y comunicación entre ellos.

- Relación con los medios de comunicación comunitarios en los territorios permitió posicionar la Alianza y el Programa en cada municipio.
- Aporte a la transformación cultural por medio de piezas de sensibilización en convivencia, tejido social y trabajo en equipo.
- Acompañamiento a las comunidades en medio de la cuarentena, desde programas radiales, perifoneo, vídeos y piezas de autocuidado.
- Diseño de plataforma digital para subir contenidos formativos de cada componente como una acción para la continuidad y adaptabilidad del Programa durante la pandemia.
- Difusión de material gráfico, audiovisual e informativo mensual tanto para las comunidades como las fundaciones

sobre actividades, avances, tips de economía familiar, uso del tiempo libre, cuidado de los recursos naturales, entre otros.

- Socialización de la experiencia del Programa en diferentes espacios de interés, como en la Mesa Departamental de Familias y la Federación Antioqueña de ONG.
- A partir de la formación de la **estrategia de comunicación para el desarrollo** se gestó mayor apropiación de las acciones e incluyeron nuevos conceptos en su cotidianidad.

Finalmente, en esta indagación las comunidades indicaron cuales fueron los actores más recordados y/o reconocidos del proceso. Estos fueron relacionados principalmente a tres características:

**1) Donaciones en especie:** en esta primera característica, donaciones en especie, los cuales se consideran aportes complementarios, que facilitaron el desarrollo y logro de las metas definidas en cada uno de los componentes. Una de las donaciones más recordada, fue la realizada por la Fundación Familia para dotar los centros de acopio de residuos, así como la entrega de moto-carguero que facilita y dinamiza la recolección puerta a puerta y entre las veredas.

**2) Fortalecimiento económico y vocacional:** en esta oportunidad se identifican como actores de interés a las Fundaciones Fraternidad Medellín y Aurelio Llano Posada desde el otorgamiento de becas, la Cooperativa COOAGROSIEVUELTAS, el SENA y la asociación AMORPRO por el apoyo a los campesinos legalmente constituidos y el trabajo con mujeres recuperadoras.



**3) Procesos motivacionales:** asociadas a procesos motivacionales, en ambas comunidades se reconoció el trabajo realizado por la JAC para la generación de sentido de pertenencia por los territorios y la gestión para generar sostenibilidad de los procesos en el tiempo.

## 4.2 Resultados en términos de Desarrollo Sostenible

En la búsqueda por reconocer las transformaciones dadas desde el desarrollo de los diferentes componentes del Programa en los corregimientos de Siete Vueltas y El Prodigio, se indagó con las comunidades acerca de los principales cambios generados durante los últimos tres años asociados a las tres dimensiones de Desarrollo Sostenible: social, económica y ambiental.

En términos generales, se evidenció aquellas acciones del Programa que cobraron mayor relevancia para las comunidades, por ejemplo, para la comunidad de Siete Vueltas fueron los componentes de **Salubridad y Generación de ingresos**, y para El Prodigio el componente de **Formación para la vida**, sumado al proceso de cierre de brechas en cuanto a capacidades comunitarias (etapa de sostenibilidad).

### 4.2.1 Social

La dimensión social comprende la perspectiva de las comunidades participantes en las diferentes etapas del Programa. Desde los criterios comunitarios para la priorización de las acciones delineadas en la etapa del diagnóstico entre el 2016 y 2017<sup>33</sup>, se identificó que para ambas comunidades la educación y el agua fueron criterios primordiales para su desarrollo, sumando la recuperación del tejido social, especialmente en la comunidad de El Prodigio.

En contraste, en el cierre del proceso, Siete Vueltas destacó **el mejoramiento de la convivencia en la comunidad a partir de una comunicación asertiva y la resolución de conflictos**. Igualmente, una visión de superación y construcción de nuevos proyectos con los jóvenes del corregimiento, la seguridad alimentaria que se generó en las familias gracias a las huertas caseras y el mejoramiento de las condiciones de vida.

En el caso de El Prodigio, **la unión y participación** fueron el principal cambio social que ha tenido su comunidad. Así mismo, destacaron el **acceso de los jóvenes a oportunidades de educación universitaria** en la tecnología de gestión ambiental, el acompañamiento psicológico y el intercambio de conocimiento entre sus habitantes, permitiendo el mejoramiento de la calidad de vida de este grupo poblacional.

<sup>33</sup> Etapa que permitió que se realizaran diferentes encuentros con las comunidades para comprender las dinámicas y demandas de los territorios.

<sup>34</sup> Que ha permitido la comercialización del plátano, generando valor agregado al producto y el territorio

## 4.2.2 Económica

En cuanto a la dimensión económica, se encuentra que el fortalecimiento de los proyectos productivos como Frutisiete y Coargrosietevueltas<sup>34</sup>, en Siete de Vueltas generó un impacto en su aprovechamiento y el aumento de los precios, lo que a su vez favoreció el mejoramiento de la economía de los hogares y que la comunidad se comprometiera con el desarrollo económico del corregimiento.

En el caso de El Prodigio, la comunidad logró obtener conocimientos **técnicos que impactaron positivamente el desarrollo de sus proyectos productivos, de igual forma, la adquisición de dispositivos electrónicos para el funcionamiento de estos**. Se destaca en especial ASOCAPRODI, la asociación de cacaoeros del territorio, fortaleciendo su proceso y motivando a los socios y responsables.

## 4.2.3 Ambiental

Desde esta dimensión, en primera medida se observa que, en ambos corregimientos, los sistemas de purificación del agua fue un cambio realmente destacado para los territorios, dado que con su uso se evitó que la población continuara contrayendo enfermedades por la contaminación del agua.

Sumado a lo anterior, se reconoce en especial en Siete Vueltas la consolidación de dos comités temáticos de gestión: el comité impulsor del reciclaje, que recolecta materiales aprovechables en el territorio, y el comité del agua, que trabajó por el cuidado de las fuentes hídricas y concientizar a la comunidad, especialmente a las niñas, niños y jóvenes sobre el cuidado de la

represa con acciones de reforestación. En relación con estas acciones, se formó un proyecto comunitario llamado **soy parte, somos parte, siembra tu árbol**, que trabajó por la reforestación y la construcción de un vivero comunitario. En conclusión destaca que los principales logros obtenidos fue la unidad y el sentido de pertenencia por el territorio.

En el caso de El Prodigio, consideran que el apoyo y el fortalecimiento brindado por el programa posibilitó trabajar por reducir la contaminación del territorio, desde las labores que desempeñan organizaciones como AMORPRO en el mejoramiento de procesos y adecuación de los centros de acopio, logrando que no vayan más residuos al relleno sanitario.

En línea con lo evidenciado en las dimensiones anteriores y con el fin de finalizar la comprensión de estos resultados en materia de Desarrollo Sostenible, es necesario mencionar la alineación que tiene el Programa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS. Entender esto, permitió a la experiencia relacionar cómo se contribuye a la implementación de la Agenda 2030 desde el agenciamiento de comunidades y familias para avanzar en su ruta a la sostenibilidad.

En general, el Programa desde su actuación directa se relaciona con 9 de los 17 ODS, es decir, con el 53% teniendo un alcance alto, especialmente desde las dimensiones de Personas y Planeta (entre estos se encuentra de manera transversal el ODS 17: Alianzas para lograr los Objetivos). Así mismo, los efectos de estos tienen un impacto indirecto asociado a 6 de los ODS, particularmente en la dimensión de Prosperidad. Ver siguiente tabla.

PILAR	ODS
<b>ALINEACIÓN DIRECTA</b>	
Personas	ODS 2: Hambre cero
	ODS 3: Salud y Bienestar
	ODS 4: Educación de calidad
Planeta	ODS 6: Agua limpia y saneamiento
	ODS 12: Producción y consumos responsables
	ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres
Prosperidad	ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico
Paz	ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas
<b>ALINEACIÓN INDIRECTA</b>	
Personas	ODS 1: Fin de la pobreza
	ODS 5: Igualdad de género
Prosperidad	ODS 9: Industria, innovación e infraestructura
	ODS 10: Reducción de las desigualdades
	ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles
Planeta	ODS 13: Acción por el clima
<b>TRANSVERSAL</b>	
Alianzas	<b>ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos</b>

Tabla 11. Alineación ODS con el Programa.



Anexo 1.  
Valoración cualitativa sobre el alcance de Sostenibilidad (ODS).

### 4.3 Aprendizaje de la gestión

Este apartado presenta lecciones aprendidas de la experiencia poniendo a consideración los principales aciertos, retos y externalidades asociados a diferentes niveles del Programa (metodológico, técnico, operativo y logístico). Estos aprendizajes se extraen especialmente de la visión que las comunidades de Siete Vueltas y El Prodigio tuvieron durante el proceso llevado a cabo y manifestaron en el cierre del proceso en 2021.

### 4.1.1 Aciertos

Los aciertos identificados por las comunidades giran en torno a los siguientes puntos:

- El fortalecimiento a las organizaciones comunitarias, especialmente de mujeres. Por ejemplo, en el corregimiento de Siete Vueltas, el fortalecimiento de Fruty7 permitió la vinculación laboral y generación de ingresos económicos de madres cabeza de hogar, rompiendo con el paradigma de que los hombres son quienes generan los ingresos en el hogar.
- Los procesos de salubridad enfocados al cuidado del agua potable a partir de la instalación de sistemas de potabilización en las escuelas y las viviendas, se convirtió en una prioridad para las comunidades, generando beneficios en la salud y un ahorro económico a los hogares.
- El trabajo en habilidades blandas y capacidades en los líderes y sus familias posibilitó unión en las comunidades, rescatando procesos colectivos que no se veían desde los obstáculos presentados por el conflicto armado en los territorios. De allí, se destaca los espacios de escucha, el florecimiento del sentido de pertenencia con los territorios, y la solidaridad y la empatía con los otros.
- El acceso de los jóvenes a la educación superior y formación para el trabajo generando un cambio aptitudinal en los territorios y mayor proyección a futuro.
- El uso y apropiación de herramientas comunicacionales resultó útil para aumentar la confianza en el Programa

por parte de las fundaciones y de las comunidades, además aportó al posicionamiento de la Alianza y del Programa tanto a nivel de Antioquia y de país, como de la región en Latinoamérica.

- Un equipo profesional conociendo y participando de las dinámicas del territorio, contribuyendo a un diálogo constante con las comunidades.
- Implementación de diversos instrumentos y herramientas de monitoreo, seguimiento y gestión de conocimiento fundamentales para la toma de decisiones acertadas y desarrollo de ajustes en un marco de tiempo pertinente. De igual manera, permitió retroalimentar la experiencia con actores interesados.

### 4.1.2 Retos

En cuanto a los retos y oportunidades de mejora de la experiencia, se evidenciaron los siguientes:

- Algunos líderes de comunidades expresaron que durante la implementación del Programa se dieron casos de cambio de los profesionales que realizaban acompañamiento de formación, considerando que en algunas ocasiones pudo afectar el proceso.
- Se identificó que una parte de las comunidades desean el acompañamiento de la Alianza por más tiempo, considerando que hay transformaciones sociales que requiere de mayor tiempo de implementación en los territorios. No obstante, este reto será atendido durante el 2022 en la continuación de la fase de

consolidación de procesos territoriales.

- Así mismo, las comunidades reconocieron la falta de compromiso y responsabilidad por parte de participantes respecto a algunas actividades propuestas, especialmente en la comunidad de El Prodigio. Este reto es analizado como factor interno de las comunidades que pudo generar dificultades en el proceso de participación. En el caso de El Prodigio, se destacó la desmotivación y disponibilidad de tiempo para concurrir activamente en las actividades convocadas.

programadas. impidiendo desde el desarrollo de las actividades por parte de los profesionales, hasta el proceso de comercialización de productos asociado al componente de Generación de ingresos (proyectos productivos).

- A pesar de estas condiciones de contexto, el equipo de trabajo buscó alternativas para mantener el trabajo continuo y constante en el territorio con las comunidades, demostrando un compromiso profesional, y de las comunidades por seguir caminando en la senda del desarrollo sostenible (Portafolio Verde, 2021).

### 4.1.3 Externalidades

Sumado a los retos anteriores, se hallaron dos asuntos externos que limitaron algunos momentos de la implementación del Programa, especialmente entre el 2020 y 2021.

- En primer lugar, la emergencia sanitaria de la pandemia por Covid-19 tuvo un impacto en su desarrollo, dado a que perturbó el estado de ánimo de los participantes por situaciones económicas y familiares. Igualmente, la necesidad de comunicación de las personas con sus seres queridos por efectos del aislamiento generó en muchas ocasiones saturación de los operadores telefónicos, dificultando la conexión y continuación de los procesos de formación.
- Por otra parte, la afectaciones físicas del acceso a los corregimientos a causa de los derrumbes por las fuertes lluvias de la ola invernal dificultó el estado de las vías de transporte, lo cual impactó el desarrollo de las capacitaciones

### 4.4 Visión de futuro de las comunidades

*"En el futuro me gustaría ser reconocida como una mujer emprendedora, capaz de realizar lo que me propongo hacer. Además, por tener una empresa de reciclaje para generar mayor motivación en la comunidad."*

(Fernández, 2021)

Uno de los puntos esenciales del Programa fue lograr que las comunidades de Siete Vueltas y El Prodigio alcanzaran una capacidad instalada en los territorios, con el fin de generar y continuar a futuro procesos de base comunitaria. En este sentido, se indagó con las diferentes comunidades sobre su visión de sostenibilidad a mediano plazo, basándose en la experiencia vivida durante los últimos años.

La comunidad de Siete Vueltas considera que deben continuar trabajando en equipo para superar los obstáculos que se presenten en el futuro, crear estrategias de capacitación, realizar sistematizaciones de los procesos organizacionales de los comités que se conformaron y de la JAC, además de la gestión para dotar a estas organizaciones sociales de herramientas y capacitación, especialmente desde el área tecnológica. Líderes participantes de la experiencia definieron la siguiente visión:

*La comunidad del corregimiento de Siete Vueltas en cinco años será reconocida por sus modelos de autosostenibilidad en emprendimiento, educación y desarrollo sostenible para el goce y disfrute de sus habitantes.*

Para el caso de la comunidad de El Prodigio, evidencian que la Junta de Acción Comunal juega un papel para la motivación de las comunidades y la transferencia de conocimiento. Líderes participantes de la experiencia definieron la siguiente visión:

*En cinco años el corregimiento El Prodigio será reconocido por la implementación de procesos innovadores en turismo, medio ambiente y el fortalecimiento de su tejido social y la cultura.*

Para cerrar, la comunidad considera que con el proceso que se llevó a cabo es importante gestionar su continuidad con entes gubernamentales y que los líderes que participaron se vuelvan multiplicadores

del conocimiento y del proceso en sí mismo. Igualmente, se identificó que ambas comunidades estiman que una de las estrategias para que el proceso sea sostenible en el tiempo es la transferencia de conocimiento para la formación de nuevos líderes en los territorios.

## 4.5. Factores de replicabilidad del Modelo

Uno de los sentidos de replicabilidad es comprender el potencial de un programa para ser reproducido completa o parcialmente en otros contextos teniendo en cuenta las particularidades y mecanismos de adaptación. En palabras de Buluswar (2018), citado por Miriam Gastelum<sup>35</sup>, es "la habilidad de implementar el proyecto social en un contexto distinto, entre más replicable sea el trabajo realizado en el proyecto será más fácil retomar el mismo modelo y aplicarlo en otro lugar" (Gastelum, s.f.).

El propósito de este apartado es contribuir a otros actores y programas ideas que surgen del estudio de las prácticas que esta experiencia implementó, así como de las lecciones aprendidas obtenidas en el camino. Por ello, se exponen los potenciales, condiciones y recomendaciones de replicabilidad del **Modelo de desarrollo integral con enfoque territorial para comunidades sostenibles** empleado por la Alianza a partir de la experiencia del Programa Desarrollo Integral para Comunidades Sostenibles, en el marco de una iniciativa similar.

<sup>35</sup> Investigadora del Centro de Innovación Social de Alto Impacto de Jalisco - CISAI



#### 4.1.4 Potenciales de replicabilidad

El Programa Desarrollo Integral para Comunidades Sostenibles, como se ha tratado de explicar en esta sistematización, pone a disposición de iniciativas similares el reconocimiento de las formas, aprendizajes y recomendaciones para que diferentes actores públicos y privados, y comunidades comprendan la experiencia y puedan replicarla tanto temáticamente (componentes), como metodológicamente (etapas, fases, comités e instrumentos de seguimiento y evaluación).

Algunos potenciales de replicabilidad se exponen en los siguientes puntos:

- 1) Sus tres componentes: formación para la vida, generación de ingresos y salubridad constituyen las tres dimensiones del desarrollo sostenible, lo social, lo económico y lo ambiental.
- 2) La metodología utilizada por etapas y fases, ya que permite un desarrollo escalonado del Programa y hace un seguimiento oportuno y eficaz a los avances y la implementación
- 3) El proceso de diagnóstico, dado que este fue un paso angular para reconocer las capacidades, necesidades y oportunidades de las comunidades y así proceder con la formulación del Programa.
- 4) Contar con el tejido social como eje transversal del Programa. Esto significa darle importancia a la construcción colectiva como un principio tanto para que la implementación del Programa tenga impacto como para que los resultados sean sostenibles.
- 5) Implementar el Programa con la orientación de los comités temáticos

y de gestión, ya que estos permiten potenciar las capacidades y las experiencias que tienen en las fundaciones para el desarrollo del territorio.

- 6) Priorizar proyectos de formación integral en organización social y participación comunitaria, bajo una metodología de formación de formadores con una Escuela de liderazgo, lo cual permite generar capacidad instalada y renovación de liderazgos desde lo local.
- 7) Implementar instrumentos de seguimiento de manera innovadora, ya que permite dar cuenta de los logros y retos durante la ejecución del Programa, así como ver la integralidad de la operación, los avances y los resultados de este.
- 8) Construir una metodología específica para evaluar la sostenibilidad de las familias y de las comunidades, a partir de la valoración de capacidades y condiciones con el fin de evidenciar el Desarrollo Humano como eje del proceso.
- 9) La dedicación de tiempo completo del equipo en los territorios, realizando actividades permanentes en atención de cada uno de los componentes, líneas y proyectos previstos.
- 10) Coordinar permanente las acciones entre el operador, la gerencia y las fundaciones para la implementación eficaz del Programa como mecanismos de comunicación y seguimiento.

Rol destacados de las comunidades en todas las etapas del proceso:

- a) durante el diagnóstico con conversaciones de base para identificar las necesidades y oportunidades de los territorios, y la priorización de los proyectos;
- b) para la formulación de

proyectos por medio de mecanismo de caracterización y formulación participativa, generando interés y dejando capacidades para el desarrollo de soluciones a nuevos retos; y c) en la implementación el empoderamiento, participación, compromiso y gestión de cada uno de los líderes, comités de trabajo y familias que se forman y logran hitos de desarrollo local.

#### 4.1.5. Condiciones necesarias para réplica

*"Cuando hablamos de replicabilidad es muy importante tener en cuenta que una metodología no se convierte en una receta, es entender que estos procesos tienen unas condiciones que son fundamentales para que se puedan desarrollar en los territorios, pero de todas maneras hay unas dinámicas de relacionamiento particulares, las Alianzas cambian, los territorios cambian, los momentos cambian."*

*(Fundaciones Alianza, 2020)*

Las condiciones necesarias para su réplica se explican en los siguientes asuntos:

- **Generación de confianza entre los actores involucrados:** para el caso de la experiencia fue necesario disponer de un marco de confianza entre los actores, el cual se logró entre las fundaciones que conforman la Alianza, entre ésta y el sector público; el operador; las comunidades y éstas con el equipo de trabajo.
- **Voluntad y compromiso de los actores estratégicos:** hace un llamado a fomentar, mantener y hacer sostenible la voluntad política, tanto de las fundaciones, como de las comunidades y de las administraciones municipales, para que cada proceso tenga como objetivo superior dejar capacidades en las personas y en las comunidades atendidas, así como lograr las condiciones locales para el desarrollo.
- **Gobernanza:** el Programa nació de la voluntad de varias fundaciones, que constituyeron una Alianza para impactar positivamente en el desarrollo sostenible de dos comunidades. En este caso, la gobernanza es un factor fundamental para la replicabilidad de esta experiencia.
- **Flexibilidad y adaptabilidad metodológica:** si bien el Programa fue integral en la medida que implementa las tres aristas del desarrollo sostenible, esto debe ajustarse a la realidad de los territorios. Para ello, las fundaciones, comunidades y otros actores públicos y privados que deseen partir de este enfoque, primero deben desarrollar la etapa de diagnóstico participativo comunitario, con el fin de ajustar y hacer coherente este enfoque con los principales retos y necesidades en cada caso.
- **Gestión operativa:** contar con un operador que se apropie del Programa, y que sea flexible para encarar los cambios y los retos que exige la implementación, basada en la complementariedad de procesos y el acompañamiento constante de los aliados.
- **Seguimiento permanente:** hacer seguimiento constante, contar con instrumentos diversos y que atiendan las diferentes aristas del Programa,

con el fin de rendir cuentas y reconocer el avance real de su ejecución. Esto implica el seguimiento no solo al equipo de trabajo, sino a los logros, resultados, parte financiera, compromiso de la comunidad, entre otros.

- **Gestión estratégica:** contar con una estructura liviana para la gestión y liderazgo de la alianza, representada en la gerencia que facilita la comunicación entre los aliados y entre estos y los demás actores del territorio (sector público, privado, social, comunidades, operador, entes territoriales) que pueda incrementar el impacto y gestionar los cambios y retos presentados.

#### 4.1.6.

### Recomendaciones útiles: hoja de ruta

*"El hecho de estar en los dos territorios nos ha permitido reconocer que no hay fórmulas exactas y eso sirve para nuestro proceso de replicabilidad, porque bajo las mismas metodologías, los mismos trabajos, con los mismos equipos, con la misma Alianza, con el mismo programa, con el mismo operador, tenemos avances diferentes en cada territorio"*

*(Fundaciones Alianza, 2020)*

Se propone una hoja de ruta basada en recomendaciones útiles a la hora de poner en marcha la adaptación y réplica del Modelo resultante de la experiencia del Programa. Estas se plantean a partir de cuatro pasos:

## PASO 1: ACUERDOS ENTRE ACTORES INVOLUCRADOS

Es necesario contar con la disposición, voluntad y participación de todos los actores involucrados, especialmente de las personas de la comunidad, toda vez que esto garantiza la apropiación, confianza, compromiso y negociación efectiva de los retos y oportunidades en el marco de la iniciativa que se presente. En este aspecto, es preciso motivar espacios de articulación y establecer una agenda conjunta (aportantes, comunidades, equipos de trabajo y aliados estratégicos). Desde la experiencia revisada, esta motivación fue esencial desde el liderazgo de Gerencia de la Alianza, pues es quien armonizó los intereses, apuestas y compromisos de las fundaciones, las comunidades, otros actores y el operador.

## PASO 2: COCREACIÓN, PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN

La consolidación de cualquier iniciativa social debe velar por la participación activa y el diálogo abierto de las comunidades. Para ello, se hace necesario invertir tiempo y recursos en espacios y herramientas de cocreación y participación entre los diferentes actores, fundamentalmente de los locales que guardan conocimiento más específico y cercano sobre las realidades de los territorios priorizados u objetivo. En este caso, la comunicación será un mecanismo permanente para mantener las relaciones de confianza y gestión de información en clave de desarrollo, así como componente fundamental para visibilizar los logros en los procesos de transformación, la difusión de nuevas narrativas y los cambios estructurales que se evidencian en la vida de los territorios.

### PASO 3: PEDAGOGÍA, INCLUSIÓN Y CAPACIDADES

Fomentar las acciones desde un enfoque pedagógico que apueste por fortalecer las habilidades de liderazgo, autonomía y autogestión individuales y colectivas para buscar que las comunidades tengan el protagonismo de su propio desarrollo. Esto tendrá impacto en la inclusión de niños, niñas, adolescentes, jóvenes y familias, así como las instituciones y organizaciones locales. En este caso, el diseño de la implementación podría apostar por el diálogo intergeneracional de saberes y el enfoque de género.

### PASO 4: EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Disponer de una serie de herramientas que permitan el seguimiento de la ejecución para estar en constante revisión de los procesos, metas, estrategias y aplicación de recursos, con el fin de tomar medidas de mejora en tiempo oportuno, tal como optimización de recursos y esfuerzos. Así mismo, las metodologías de evaluación antes, durante y posterior al cierre de iniciativas de este orden, son recomendadas para revisar no solo el logro de los objetivos inmediatos sino también el impacto en el mediano plazo y la posible transferencia de conocimiento a otros actores.

#### 4.6. Conclusiones sobre la experiencia

Sistematizar la experiencia permitió tener un insumo de conocimiento para transferir a otras organizaciones que tengan motivación de *Aprender juntos a trabajar juntos*. En esta apuesta por la

gestión del conocimiento para el desarrollo y posicionamiento del capital intelectual del Programa, se propone una serie de conclusiones en clave de los principales hallazgos identificados en la experiencia y, por ende, en el Modelo que se origina del mismo.

En primer lugar, con la experiencia se demostró que la **generación de confianza** fue determinante en todo el ciclo del Programa, desde el diagnóstico, la formulación, la implementación, la evaluación, hasta el proceso de sostenibilidad. Los lazos de confianza se vieron reflejados en cuatro niveles: entre las fundaciones de la Alianza coordinados por la Gerencia, entre la Gerencia de la Alianza y el operador, entre estos con las comunidades, y entre la Alianza con los actores territoriales públicos y privados. En esta línea, la **estrategia de comunicación como eje transversal** de todo el proceso resultó fundamental para lograr mantener el interés, motivación, flujo de información de manera constante, y vínculo de todos los actores participantes.

Por otra parte, se ha concluido que para que el Programa tuviera resultados asociados a **la capacidad de agencia de las comunidades**, fue vital centrar su accionar en **procesos pedagógicos** para formar en habilidades de liderazgo, autogestión, convivencia y diálogo a nivel individual, familiar y colectivo para el tejido social. A la par que fue necesario fortalecer a las organizaciones de base, así como las organizaciones productivas y los emprendimientos locales, teniendo en cuenta la vocación de los territorios y las oportunidades del mercado. No obstante, la generación y estabilidad de ingresos de los hogares fue un reto para los territorios y por ende se priorizaron acciones que dinamizarán este propósito en el corto y mediano plazo.



En tercer lugar, con la comunidad se determinó la importancia que tiene en la implementación de un proceso de esta índole, **el compromiso, el conocimiento, la experiencia** y la empatía del equipo de profesionales, específicamente con la **población rural afectada por el conflicto armado**. Así como poner al servicio de dos comunidades históricamente vulneradas, las capacidades instaladas de 17 fundaciones del nivel regional y nacional, con actividades previas en los territorios, lo cual potenció las relaciones y las acciones en conjunto.

En esta línea, se probó cómo basarse en modelos de desarrollo rural, advirtió al Programa y a la Alianza sobre el periodo de tiempo requerido para **potenciar transformaciones**, sugiriendo pasar de un acompañamiento de tres años (2018-2020) a cinco años, incluyendo de esta manera a los años 2021 con el plan para el cierre de brechas y 2022 para el fortalecimiento de la sostenibilidad de las comunidades. Al igual como fue definitivo la distinción del trabajo en los territorios

de El Prodigio y Siete Vueltas de acuerdo con sus **realidades, dinámicas y recursos particulares** con los que cuentan para actuar, definir y decidir sobre su propio desarrollo.

Finalmente, todo lo anterior se condensa en la conceptualización y reflexión del **Modelo de desarrollo integral con enfoque territorial para comunidades sostenibles**. Este evidenció su adaptabilidad a contextos diversos pero con atributos de base similares centrándose en el Desarrollo Humano para poder dotar de capacidad de agencia a las poblaciones que direccionan su ruta de trabajo hacia el Desarrollo Sostenible, con el fin de mantener una coherencia con las perspectivas social, ambiental y económica, las cuales son posibles de materializar por medio de la priorización y aplicación de la Planeación Participativa con enfoque rural, la Gobernanza Colectiva que facilita la negociación y el acuerdo entre diversas voluntades.

**Foto:** Becados, Tecnología Agropecuaria Ecológica. Siete Vueltas. 2022







# **REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS**

- AFE. (2016). *Documento Diagnóstico Programa*.
- AFE. (2018). *LAS FUNDACIONES EN COLOMBIA CARACTERÍSTICAS, TENDENCIAS, DESAFÍOS*. Bogotá d.C., Colombia: Gente Nueva Editorial Ltda. Obtenido de <https://afecolombia.org/wp-content/uploads/2017/11/Reporte-AFE-Fundaciones-en-Colombia-0318-Espa%C3%B1ol-1.pdf>
- AFE. (2020). *Sistematización de la Alianza para el Desarrollo Colectivo AFE Antioquia - Volumen I*. Obtenido de [https://afecolombia.org/wp-content/uploads/2020/12/Libro-AFE\\_compressed.pdf](https://afecolombia.org/wp-content/uploads/2020/12/Libro-AFE_compressed.pdf)
- AFE. (2022). *Qué es la AFE*. Obtenido de <https://afecolombia.org/la-afe/>
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 543-571. Obtenido de <https://academic.oup.com/jpart/article/18/4/543/1090370>
- CEPAL. (s.f.). *Acerca del Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Desarrollo Sostenible: <https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-sostenible/acerca-desarrollo-sostenible>
- FAO. (2004). *Guía Metodológica de Sistematización*. Programa Especial para la Seguridad Alimentaria PESA en Centro America. Obtenido de <https://www.fao.org/3/at773s/at773s.pdf>
- Fernández, G. N. (28 de Octubre de 2021). Entrevista individual Líder de El Prodigio en etapa Evaluación Resultados. (Proantioquia, Entrevistador)
- FUNDACIÓN ANDI. (2017). *GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES*. Obtenido de <https://docplayer.es/52734104-Guia-para-la-evaluacion-de-proyectos-sociales.html>
- Fundaciones Alianza. (2020). Grupo Focal a fundaciones de la Alianza - Colectivo. (Portafolio Verde, Entrevistador)
- Gastelum, M. (s.f.). *¿Cuál es la diferencia entre escalabilidad y replicabilidad?* Obtenido de Centro de Innovación Social de Alto Impacto de Jalisco-CISAI: <https://cisai.iteso.mx/escalabilidad-y-replicabilidad/>
- Gómez, E., & et al. (2012). *Planeación participativa: realidades y retos*. Medellín: Alcaldía de Medellín, Universidad de Antioquia. Centro de Investigaciones Sociales y Humanas (CISH), Grupo de investigación cultura, política y Desarrollo social. Obtenido de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/libros/libros-000028.pdf>
- Jara, O. (2011). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*. Obtenido de <http://centroderecursos.alboan.org/sistematizacion/es/registros/6793-orientaciones-teorico-practicas-para-la>
- Líder comunidad de El Prodigio. (2020). Grupo Focal EMT de El Prodigio. (Portafolio Verde, Entrevistador)
- Líder Comunidad Siete Vueltas. (2020). Grupo focal EMT de Siete Vueltas. (Portafolio Verde, Entrevistador)

Líderes de Siete Vueltas y El Prodigio. (2021). Grupo Focal Evaluación de Resultados. (Proantioquia, Entrevistador)

Mazzucato, M. (2022). *Misión economía*. Bogotá: Paidós.

Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades, propuesta para el desarrollo humano*. Barcelona: Paidós.

Portafolio Verde. (2020). *Informe Evaluación de Mediano Término - EMT*.

Portafolio Verde. (2021). *Informe Operativo Noviembre y Diciembre de 2021*. Medellín.

Sen, A. (2006). *Desarrollo y Libertad*. Planeta: Bogotá.

Sen, A. (1995). *Nuevo examen de la desigualdad*. Madrid: Alianza territorial.

Véliz, A. (2009). *Proyectos comunitarios e investigación cualitativa*.

## ANEXOS

---

- Anexo 1. Valoración cualitativa sobre el alcance de Sostenibilidad (ODS).





Aliados en el territorio



Programa operado por

