



Sistematización de la experiencia de implementación del programa de acompañamiento técnico a organizaciones sociales, en el marco de la política pública para el fortalecimiento de organizaciones sociales de la sociedad civil en Medellín (2021)

William José Cáceres Bernal

Informe de práctica presentado para optar al título de Politólogo

Asesor

Daniel Guisao Álvarez

Universidad de Antioquia
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas
Ciencia Política
Medellín, Antioquia, Colombia
2025

Cita	(Cáceres Bernal, 2025)
Referencia	Cáceres Bernal, W. J. (2025). <i>Diagnóstico de la Política Pública para el fortalecimiento de las organizaciones sociales en Medellín (2021)</i> [Informe de práctica]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Grupo de Investigación Gobierno y Asuntos Públicos

Centro de Investigaciones Jurídicas (CIJ)



Centro de Documentación Instituto de Estudios Políticos

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

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

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

Agradecimientos

A mi madre que me dio la vida y sigue cobijando en su regazo con calma y amor en mis momentos más turbulentos.

A mi padre por su apoyo siempre fiel.

A mi yo del futuro que espero recuerde esta etapa universitaria con un valor inconmensurable.

A Julio, Daniela, Carolina y Stu, por su compañía y conversaciones donde pudimos ser y crecer.

A los profes que con su vocación me motivaron a creer en mí.

Al Daniel por no desfallecer y permanecer.

A los y las compañeras del Semillero de América Latina por los aprendizajes y la trayectoria que llevaremos en nuestros corazones.

Especialmente a la fuerza bondadosa, amorosa y forjadora conocimiento que brinda y guarda el alma mater.

Contenido

Resumen.....	5
Abstract.....	6
1. Introducción.....	7
2. Justificación.....	10
3. Objetivos.....	11
4. Metodología.....	12
5. Marco Conceptual.....	13
6. Hallazgos.....	17
7. Conclusiones y Recomendaciones.....	25
Referencias.....	27
Anexos.....	29
Anexo 1. Material Fotográfico de talleres de fortalecimiento sobre diseño y elaboración de proyectos.....	30
Anexo 2. Entrevista a Manuel Alejandro Coral.....	31

Resumen

Este informe sistematiza la experiencia de práctica en la Secretaría de Participación Ciudadana de la Alcaldía de Medellín durante el segundo semestre del año 2021; se profundiza sobre la participación en el programa de acompañamiento técnico ofrecido a las organizaciones sociales de la ciudad. Para dar cuenta en este texto de la implementación de la política pública para el fortalecimiento de las organizaciones sociales, se ha utilizado la metodología de sistematización de experiencias, el método cualitativo desde el que se realiza una descripción conceptual y análisis de las asesorías brindadas a las organizaciones juveniles, así como revisión bibliográfica partiendo de los documentos de política pública, plan de desarrollo *Medellín Futuro* (2020-2023) y la presentación de resultados. Con este documento, se reflexiona desde un enfoque crítico el papel e impacto de este tipo de acompañamiento, se cuestiona la política pública de participación ciudadana por su incapacidad de transformar cosmovisiones y se plantean recomendaciones para tener en cuenta a la hora de rediseñar una política pública.

Palabras clave: políticas públicas, neo institucionalismo, participación, organizaciones sociales, sistematización de práctica académica.

Abstract

This report systematizes the experience of practice in the Secretariat of Citizen Participation of the Mayor's Office of Medellín during the second semester of the year 2021; it deepens on the participation in the technical accompaniment program offered to the social organizations of the city. In order to elaborate this diagnosis of the implementation of the public policy for the strengthening of social organizations, the methodology of systematization of experiences has been used, the qualitative method from which a conceptual description and analysis of the advisory services provided to youth organizations is made, as well as a bibliographic review based on public policy documents, the “*Medellín Futuro*” development plan (2020-2024) and the presentation of results. With this document, the role and impact of this type of accompaniment is reflected from a critical approach, the public policy of citizen participation is questioned for its inability to transform worldviews, and recommendations are made to consider when redesigning a public policy.

Keywords: public policies, neo-institutionalism, participation, social organizations, systematization of academic practice.

1. Introducción

La incidencia social en la toma de decisiones es un hecho fundamental al interior del modelo democrático de gobernanza (Ostrom, 2000). De allí la importancia de incentivar dicha incidencia por medio acciones que promuevan la participación del mayor número posible de actores (Dahl, 2004). Esto puede ser como individuos o miembro de un grupo de interés ciudadano, organizaciones o entidades. Por tanto, desde la administración pública la manera de localización y atención de los problemas sociales son atendidos de manera sustancial por medio del diseño e implementación de políticas públicas (Roth, 2004). Las políticas públicas son la forma operativa tangible que tienen las instituciones del estado para generar acciones y mejoras en la calidad de vida de los ciudadanos, procurando un encuentro de todas las partes para poder ubicar los asuntos a solucionar (Roth, 2004). Es por esto por lo que, la participación de la ciudadanía es fundamental a la hora de definir el, o los problemas, proporcionando al mismo tiempo luces a posibles soluciones, entablando diálogos directos entre gobiernos y ciudadanías.

En la ciudad de Medellín durante la administración del alcalde independiente Daniel Quintero (2020-2023) se hizo una apuesta por fortalecer los grupos sociales de base como una posibilidad para mejorar los procesos de acompañamiento a las políticas públicas y su gobernanza. El plan de desarrollo de esta alcaldía *Medellín Futuro* lo señala desde su declaración estratégica, en este se menciona como un pilar del documento: “En cuanto a participación ciudadana, (...) el fortalecimiento de las organizaciones sociales y comunitarias, la promoción y profundización de la democracia” (Alcaldía de Medellín, 2020, p. 42). En un apartado posterior se profundiza en las acciones que se plantean para lograr estas propuestas: “[...] fundamentado en la innovación social como fuente del desarrollo; planteando en su marco programático un programa de fortalecimiento de las organizaciones sociales y comunitarias para la participación” (2020, p. 436). Estas acciones están encaminadas a cumplir el objetivo de “Potenciar las capacidades organizativas y de gestión de las organizaciones de la sociedad civil, los organismos comunales, las redes sociales y otras formas de representación, como actores claves en la gobernanza de los territorios” (2020, p. 436). Por lo que se puede decir que el programa se plantea como una apuesta por la consolidación de una cultura política robusta y articulada con las dinámicas culturales, económicas, políticas y sociales de los actores comunitarios presentes en los barrios, así como los grupos que están presentes en los gobiernos comunales y comunitarios.

Teniendo en cuenta el contexto de la ciudad, relacionados con el plan de desarrollo *Medellín Futuro* (2020-2023), este informe tiene como objetivo realizar una sistematización de experiencias en mis funciones como practicante en la implementación del programa de acompañamiento técnico ofrecido a las organizaciones sociales, con la finalidad de aportar unas recomendaciones finales por medio de una revisión a la *política pública para el fortalecimiento de las organizaciones sociales de la sociedad civil del municipio de Medellín*, enmarcada en la actual política pública de participación ciudadana, siendo estos los documentos que brindan los parámetros de la atención administrativa gubernamental en el distrito y las estrategias de fortalecimiento. Se tienen en consideración las reflexiones de la experiencia de prácticas profesionales en la subsecretaría de organizaciones sociales, adscrita a la secretaría de participación ciudadana de la Alcaldía de Medellín realizadas en el segundo semestre de 2021, con la intención de, describir las actividades desarrolladas en el tiempo de las prácticas profesionales, analizar los puntos de la política pública frente a las actividades desarrolladas en el marco del plan de desarrollo *Medellín Futuro*, para finalmente determinar aciertos y desaciertos de la estrategia acompañamiento técnico.

Para este propósito, el presente documento sigue los planteamientos teóricos del neo institucionalismo. Puesto que, dicha estrategia de acompañamiento parte desde la ejecución institucional por parte de la Alcaldía de Medellín en un marco de interacciones humanas (North, 1998), atendiendo las necesidades de conocimiento técnico a organizaciones sociales de la sociedad civil que les brinden herramientas y elementos prácticos para el diseño, financiación y ejecución de sus proyectos, teniendo estos, en la mayoría de casos soluciones a problemáticas sociales; ya que en dicho enfoque como lo especifican Losada y Casas, “las instituciones poseen la función de reducir la incertidumbre en los problemas de cooperación” (2008, p. 180), siendo en este caso la alcaldía la encargada de administrar los recursos y proporcionar el capital humano para dicho propósito. El método utilizado es el cualitativo, ya que permite acercarse a los conceptos y planteamientos, así como elaborar una crítica interesada por el proceso que permite observar cómo el acompañamiento técnico es una causa genuina de la ejecución de la política pública de organizaciones sociales que, con una metodología de sistematización de experiencias nos permite describir cómo se implementan las políticas públicas a través de los procesos de ejecución de programas, que para este caso me otorgó la participación en las actividades y capacitaciones desarrolladas en el tiempo de la práctica profesional desde el conocimiento empírico y factual.

Por otra parte, vale la pena destacar el valor de elaborar este ejercicio más allá de **las conclusiones o recomendaciones que en algún momento puedan llegar a ser de utilidad para un diagnóstico o una evaluación para posibles ajustes a la política pública, así como a algún programa desde la administración distrital**; éste texto tiene un significativo valor como ejercicio compilatorio experiencial del recorrido en la actividad teórico-práctica de un estudiante de pregrado que podrá servir de ayuda a nuevas generaciones de estudiantes que quieran tener un acercamiento al tema.

Siendo la práctica un ejercicio fundamental a la hora de desenvolverme como estudiante y futuro profesional en la Ciencia Política, afirmo dicha experiencia de práctica una etapa fundamental de mi recorrido en el pregrado. Una materia que reforzó mi gusto por la disciplina de la Ciencia Política como forma de conocer, observar y aportar al mundo desde la mirada que otorga esta como disciplina de estudio; la cual me gustaría transmitir a cualquier estudiante que se pueda cruzar en un futuro con este texto, dejando marcado un agradecimiento y un llamado también a profesores, profesoras y, a académicos en general, a tener siempre presente la importancia en el ejercicio educativo los beneficios de apropiación y aprehensión cognitiva que deja el paso del conocimiento a la ejecución práctica, fortaleciendo lo aprendido en textos y salones de clase a casos tangibles en el proceso formativo profesional. Algo que se debería tener siempre presente en el pregrado la Universidad de Antioquia a intensificar un poco más.

2. Justificación

Elaborar una sistematización de la experiencia de prácticas permite mostrar esas primeras experiencias de un teórico, como un estudiante de Ciencia Política, en un trabajo práctico, centrado en cambiar condiciones específicas, en este caso relacionado con el de las organizaciones sociales de la ciudad de Medellín. Pero además de lo personal, permite indagar en conversaciones relacionadas con la formación de los politólogos, los elementos para tener en cuenta en el diseño e implementación de políticas públicas, así como los elementos para sus evaluaciones y los sentires tanto teóricos, metodológicos como personales que las experiencias tienen en la formación de profesionales.

El acompañamiento durante este periodo de prácticas a todas las organizaciones sociales desde la perspectiva de la administración pública, con las baterías de conocimiento técnico que me proporcionó el aprendizaje de la Ciencia Política, en campos donde las organizaciones sociales tienen debilidades para su desempeño o auto sostenibilidad, refleja que no solo debe de ser una responsabilidad en el cumplimiento de los parámetros de una política pública, sino que debe ser un pilar fundamental desde la institucionalidad y la administración pública para la consolidación de ciudadanos activos, encaminada a la construcción de una democracia participativa sólida. Por otra parte, ser parte de un eslabón en la ejecución de uno de los programas de implementación de una política pública otorgaron, como lo había mencionado en el apartado anterior, beneficios en la apropiación de conocimientos y el fortalecimiento en materialización de los conocimientos conceptuales además de otro sin número de habilidades que solo la práctica en pleno terreno brinda en cuanto al desarrollo profesional, pero también personal.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Identificar los aprendizajes desde la implementación del programa de acompañamiento técnico para el fortalecimiento de las organizaciones sociales de la ciudad de Medellín, que hace parte de la *política pública de para el fortalecimiento de las organizaciones sociales de la sociedad civil*, durante el periodo de prácticas profesionales en la secretaría de participación ciudadana de la Alcaldía de Medellín en el segundo semestre del año 2021.

3.2 Objetivos específicos

- Describir los elementos centrales del programa de fortalecimiento de las organizaciones sociales de la ciudad de Medellín durante el año 2021.
- Analizar la implementación del programa para el fortalecimiento de las organizaciones sociales de la ciudad de Medellín durante el año 2021.
- Determinar recomendaciones para tener en cuenta a la hora de diseñar un programa en el marco de una política pública para el fortalecimiento de las organizaciones sociales.

4. Metodología

El concepto de sistematización de experiencias se entiende como el proceso de reflexión analítica en las intervenciones realizadas que permite la reconstrucción de la experiencia, con la posibilidad de realizar un ejercicio para marcar de cierto modo un distanciamiento y así poder comprender su sentido, al mismo tiempo que permite explicar y mostrar los saberes acumulados desde un tipo de escritura reflexiva a partir de los registros de la experiencia personal (Barbosa-Chacón et al., 2015). De esta manera se interpreta como un ejercicio valioso que procura por afianzar los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera profesional, al tiempo que fortalece el quehacer laboral previo a la exposición completa en el mercado laboral.

Por consiguiente, el desarrollo de esta sistematización dará cuenta de las diferentes etapas de planeación de las alternativas de atención que desarrollaron el ejercicio de las prácticas, las actividades realizadas, los parámetros estipulados para las asesorías de acompañamiento a las organizaciones atendidas y sus testimonios. Se utilizan los métodos cualitativos para enlazar y comprender los estipulados en el plan de desarrollo, la política pública y la estrategia de acción diseñada por la Secretaría de Participación Ciudadana (Galeano, 2012), se presentan los resultados y se amplía el horizonte del diagnóstico con una entrevista a de los integrantes de la mesa de juventudes de la comuna 4 (Aranjuez), que fue partícipe de las capacitaciones ofrecidas en su momento.

5. Marco Conceptual

La elaboración de este documento se enmarca en tres conceptos claves, los que han sido seleccionados por su importancia en la construcción y diseño de los documentos guía, como el plan de desarrollo y la política pública de participación ciudadana, pero también en las acciones adelantadas por la Secretaría de Participación Ciudadana durante el periodo en el que se realizaron las prácticas académicas 2021-2. Así las cosas, los tres conceptos en los que se va a profundizar a la luz de la disciplina de la ciencia política son: las políticas públicas, las organizaciones sociales y la participación ciudadana.

La definición de políticas públicas que expresa de la mejor manera la globalidad del concepto es la definición del profesor Roth, que interpreta las políticas públicas como:

Conjunto conformado por uno o varios objetivos colectivos considerados necesarios o deseables y por medios y acciones que son tratados, por lo menos parcialmente, por una institución u organización gubernamental con la finalidad de orientar el comportamiento de actores individuales o colectivos para modificar una situación percibida como insatisfactoria o problemática. (Roth, 2004, p. 47).

Si bien éstas deben de contar con una implicación total o parcial de un gobierno, son los actores sociales los que tienen la percepción más clara de los problemas, de ahí la importancia de la relación entre las acciones gubernamentales y dichos actores para la delimitación clara de las problemáticas y la definición específica de los objetivos que se plantean, y que posibilitarán en su etapa de implementación acciones para que las instituciones gubernamentales ejecuten políticas que cuente un mayor grado de efectividad.

De esta manera, en el contexto de la práctica, el programa de acompañamiento técnico es la materialización del proceso de implementación de la *política pública para el fortalecimiento de organizaciones sociales de la sociedad civil* (2011). Dicho documento enmarca la problemática a atender, que para el caso de esta política define como problema central que “hay bajos niveles de participación y organización social, además, las organizaciones existentes poseen pocas – o deben reforzar- capacidades financieras, técnicas, políticas, comunicativas, legales, entre otras” (Alcaldía

de Medellín, 2011, p. 36). De allí que sea la ejecución del programa el elemento una de las partes que materializa el desarrollo a una parte para resolver dicho problema.

En cuanto al programa de acompañamiento técnico, ubicándolo dentro de la política pública se puede observar que estos apuntan al cumplimiento de dos objetivos específicos: el objetivo 2 que busca contribuir un ambiente social y cultural, que le de valor a la autonomía y la acción de las organizaciones sociales de la sociedad civil “como instrumentos de construcción del desarrollo, de profundización de la democracia y de enriquecimiento de la vida de la ciudad.” (Alcaldía de Medellín, 2011, p. 45); y el objetivo número 4 que busca “Mejorar las capacidades técnico-políticas y la profesionalización del talento humano vinculado a las organizaciones sociales para la mejor realización de sus propósitos misionales y sus derechos y deberes con la sociedad.” (Alcaldía de Medellín, 2011, p. 45) que, a su vez se enmarca en la quinta línea estratégica que estipula un conjunto de disposiciones para el fortalecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones, siendo esta el *Servicio de asesoría y capacitación administrativa* que dispone el equipo interdisciplinario, el cual, da lugar a equipo de trabajo en el que me desempeñé como practicante profesional en ciencias políticas.

Las organizaciones sociales interpretadas para este informe desde la visión de la política pública en cuestión, se definen como “espacios de formación ciudadana y democrática, tramitadoras de reivindicaciones y derechos de hombres y mujeres, espacios de organización, encuentro y concentración de los más diversos grupos sociales, e instrumentos de interacción con los otros actores del desarrollo para decidir lo que conviene a todos/as” (Alcaldía de Medellín, 2011, p. 5) las cuales constituyen al mismo tiempo una parte fundamental del capital social considerado por el estado colombiano como un bien público de debe ser protegido y fortalecido, amparado jurídicamente en la Declaración Universal de Derechos Humanos, que en su artículo 20 reza principalmente que: “1. Toda persona tiene derecho a la libertad de reunión y de asociación pacíficas.” (Organización de las Naciones Unidas, 1948, diciembre 10) a la que Colombia como Estado se inscribe y cuyas garantías se consagran en la Constitución Política de 1991.

Si bien las organizaciones sociales surgen con el fin de cumplir con un objetivo social: incidir, definir y hacer seguimiento a políticas públicas, además de compartir y divulgar sus conocimientos y experiencias para lograr ser sostenibles y perdurar a través del tiempo, estas en ningún momento buscan sustituir las responsabilidades y mucho menos las labores del Estado en la sociedad. Por el contrario, las organizaciones sociales llegan a ser unas aliadas o un complemento

para el mismo Estado en la medida en que sus objetivos misionales tratan de enfocar sus esfuerzos a poblaciones con dificultades para solucionar sus necesidades o que también sufren vulneraciones de derechos. Al mismo tiempo que, situadas desde su diversidad pueden llegar a ser escuelas de formación y fortalecimiento de ciudadanía fomentando la conciencia valorativa de la organización comunitaria y su reconocimiento como sujetos políticos.

Fue precisamente el desarrollo de las actividades de capacitación descritas en el siguiente apartado, donde pude experimentar de manera evidente el rol de las organizaciones como escuelas de formación y fortalecimiento de la participación ciudadana por medio de los talleres dictados a las cuatro organizaciones sociales con las que se programaron y desarrollaron dichas capacitaciones.

Por otra parte, se definirá participación ciudadana desde la visión de Robert Dahl (2004). Entendiéndola como un elemento constitutivo del concepto de *Democracia Ideal* que, en la medida de su materialización como *Poliarquía*, debe contar con unas características mínimas, como la posibilidad de ser partícipe de los procesos institucionales y manifestarse en diferentes instancias, demostrando las acciones participativas de los sujetos políticos. Siendo la *Participación efectiva, el control ciudadano del programa de acción y la inclusión* (Dahl, 2004) las tres características esenciales donde se materializa y evidencia la participación ciudadana.

Dicho esto, la participación por parte de las organizaciones sociales que fueron atendidas por el programa de acompañamiento técnico son el pilar que robustece el capital social en la medida que se evidencia la relación ciudadanías – Estado, para dar a conocer, atender y brindar soluciones a las necesidades o problemas sociales. En este sentido es muy importante observar el plan, la ejecución y resultados del programa con respecto a las organizaciones sociales que participaron de él; lo que nos deja preguntas relacionadas a las capacidades reales de los planes, programas o proyectos, sus posibilidades y los límites de su implementación, como también, los resultados generados al momento que nos preguntamos por las consideraciones de los integrantes de las organizaciones sociales al respecto, puesto que estos, al final de cuentas, eran la población objetivo del programa.

Es así como cabe resaltar ciertas consideraciones para incentivar más allá de las pocas organizaciones que se motivan a tener relaciones mucho más colaborativas con la institucionalidad, representada en la Alcaldía de Medellín, puesto que de las 295 organizaciones sociales priorizadas

para ese segundo semestre del año 2021, yo apenas abarqué cuatro organizaciones. Situación preocupante en una ponderación considerable que también se puede enlazar con el número de participantes en el equipo de trabajo destinado para este programa y sus conocimientos específicos sobre los temas que las organizaciones requieren.

6. Hallazgos

En el presente apartado se desarrollará la sistematización de los principales procesos realizados desde la experiencia como practicante. Se hace un recuento en el que se describen los tipos actividades desde su diseño y planeación, hasta su ejecución, los participantes a los que estaban dirigidas las acciones y su propósito. Los diferentes procesos adelantados desde la subsecretaria de organizaciones sociales en el tiempo de práctica se desarrollaron en bajo dos principales actividades: la primera, la construcción de una ruta metodológica para la planeación estratégica de redes de Organizaciones Sociales, y en segundo lugar, la elaboración de una guía de acompañamiento técnico en las áreas de diseño y formulación de proyectos.

6.1. Ruta metodológica para la planeación estratégica de redes de organizaciones sociales

La construcción de esta ruta pensada en dos momentos, uno de diagnóstico y otro de construcción de una planeación estratégica, tuvo como propósito el planteamiento de una metodología didáctica y práctica que identificara el conocimiento y las necesidades para fomentar la participación de la red de organizaciones sociales a partir de técnicas como la de marco lógico y la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).

6.1.1. Diagnóstico

La elaboración del diagnóstico que permitió tener un contexto claro del territorio y de las realidades de las organizaciones sociales; a partir de un ejercicio de revisión documental de las siguientes de fuentes como el Plan de Desarrollo Local, seguimiento a su trabajo comunitario e insumos de “Participación Viva”, contando también con el conocimiento de las necesidades o dificultades que expresaban las organizaciones y eran identificadas por los funcionarios de la Alcaldía.

6.1.2. Planeación estratégica

La construcción de la planeación estratégica se entiende como el conjunto de acciones que deben desarrollarse para alcanzar objetivos estratégicos, identificación de problemáticas y acciones

que defina y priorice problemáticas y soluciones para el desarrollo de un plan de trabajo de cada red. Este momento de planeación se pensó a partir de un taller facilitado por parte de la Secretaría de Participación Ciudadana a través del equipo de trabajo de la Unidad de apoyo a organizaciones sociales, redes y conectividad.

El taller integra elementos metodológicos de diferentes técnicas de la planeación como lo son el Marco Lógico y la Matriz DOFA. Sin embargo, no se implementaron dichas técnicas de la manera tradicional, contrario a ello, se buscó que fuese en su la aplicación un taller diseñado sobre la base de dichas técnicas y que se articulara en un solo ejercicio orientado a la planificación estratégica de las redes de organizaciones sociales, lo que permitiría realizar un proceso participativo de planeación por parte de las organizaciones que componen las redes, generando como resultado la definición de “*acciones estratégicas*” que hicieran las veces de componentes en el resultado final de la Planeación Estratégica.

6.1.2.1. Técnica de “Árbol de planeación integral”. Esta técnica está diseñada a partir de la vinculación de elementos del marco lógico y la matriz DOFA. Con la aplicación de esta técnica, se buscaba realizar un proceso de definición de acciones estratégicas sobre las cuales se desarrollarían la planeación estratégica de cada red de organizaciones sociales. El desarrollo de esta técnica se realiza a través de cuatro (4) pasos, mediante los cuales se va consolidando la información, se van integrando diferentes elementos metodológicos y se van generando acuerdos colectivos por parte de las organizaciones participantes. Estos pasos son:

- **Lluvia de ideas para la definición de un propósito general de la Red:** Durante este primer paso, se realizará un diálogo guiado a partir de las siguientes preguntas orientadoras: ¿Hacia dónde quiere avanzar la Red? ¿Qué objetivos tiene la Red? ¿Cuál es el propósito general de la Red?

A partir de estas preguntas orientadoras, se genera un diálogo entre las organizaciones participantes, del cual va surgiendo una lluvia de ideas sobre los posibles propósitos generales de la Red. Las ideas de propósito general se van escribiendo en un tablero o papelógrafo de manera que vayan quedando visibles para su reconocimiento por los demás participantes como para su análisis posterior.

Cuando se haya terminado de realizar la lluvia de ideas, se pasará a realizar una priorización de uno sólo de los propósitos, seleccionado democráticamente por los participantes, dándole a este el mayor nivel de relevancia y generando un acuerdo entre las organizaciones participantes sobre cuál será su principal propósito para trabajar conjuntamente desde la red de organizaciones sociales.

- **Elaboración del árbol de problemáticas y acciones de solución:** Durante este paso se partirá del propósito general que se definió por el grupo en el paso anterior, a partir de dicho propósito se realizará la construcción del árbol de problemáticas y acciones de solución (todo el ejercicio se realizó a partir del diálogo y la concertación grupal).

Este paso inicia con el dibujo del árbol y la ubicación del propósito general de la red en el tronco del árbol. Este propósito es el eje articulador de toda la realización del árbol y de la planeación estratégica de cada red.

Luego de ubicar en el tronco del árbol el propósito general, se ubicó en la raíz las diversas problemáticas identificadas que no permiten lograr dicho propósito general. De la misma manera se ubicará en las ramas del árbol, las ideas de solución a dichas problemáticas, que permitirán alcanzar el propósito general de la red.

La implementación de esta ruta metodológicas sólo tuvo lugar los días 2 y 6 de septiembre de 2021 con representantes de organizaciones de la comuna 6 y 11 (como se puede observar en el anexo 1).

6.2. Guía de acompañamiento técnico a las Organizaciones Sociales, área de diseño y formulación de proyectos.

Esta guía plantea las temáticas de apoyo en el fortalecimiento ofrecido por la Subsecretaría de Organizaciones Sociales como respuesta a las debilidades de planteamientos y proyectos que permitan atender las problemáticas y explorar las oportunidades el desarrollo de programas y actividades que ellas puedan desarrollar dentro de cualquier organización con el ánimo de dinamizar sus actividades encaminadas al cumplimiento de sus objetivos misionales, la ejecución de recursos, entre otras nuevas posibilidades con la implementación de dos talleres teórico-prácticos descritos un poco más abajo.

La guía buscó implementarse en el marco de cuatro temáticas específicas, dentro de la metodología marco lógico:

- **La definición e identificación de un proyecto**
 - ¿Qué es un proyecto?
 - ¿Cómo prever un problema u oportunidad?
 - Identificación y elaboración de un árbol de problemas.
 - Identificación del problema central
 - Antecedentes y previsión de implicaciones negativas o positivas a futuro.
 - Elaboración y comprensión de un árbol de objetivos.
- **Identificación de la red de actores involucrado.**
 - ¿Cómo se identifican los actores?
 - Caracterización de interesados según su interés, derechos, propiedad, conocimiento, contribución, rol, poder y posición.
 - Identificación de la matriz de poder – interés – impacto – influencia.
- **Análisis de la problemática u oportunidad.**
 - Verificación lógica del árbol de problemas
 - Orientación de redacción del árbol de problemas vs. Árbol de oportunidades. (formula)
 - Comprensión de la situación deseada y elaboración de árbol de objetivos.
- **El alcance de un proyecto**
 - Nivel con el que pueden definirse en los productos, resultados verificables que dan cuenta del cumplimiento de los objetivos de cada proyecto.

6.2.1. Taller pedagógico sobre diseño y formulación de proyectos

A continuación, se describe cómo fue el desarrollo del taller pedagógico sobre el diseño y formulación de proyectos liderado por la subsecretaría de Organizaciones Sociales.

El objetivo del taller fue: plantear las temáticas de apoyo en el fortalecimiento ofrecido por la Subsecretaría de Organizaciones Sociales como respuesta a las debilidades de planteamientos de proyectos que permitan atender las problemáticas y explorar las oportunidades en el diseño y desarrollo de proyectos y actividades a implementar dentro de cualquier organización.

Este taller tuvo cuatro momentos, los cuales fueron:

- **Momento 1 - Actividad de afiliación: reconocimiento y auto reconocimiento:** Se ubican en los asientos predispuestos los roles dentro de una empresa u organización (gerente comunicador, financiero, etc.) para que las participantes identifiquen el rol otorgado y se apropien de él o lo entreguen a la persona que consideran idónea para ese rol explicando el por qué.
- **Momento 2 - Experiencias y conocimientos previos:** Cada persona con su rol asignado responde qué capacidades y conocimientos tiene para desempeñarse en ese rol dentro de la organización.
- **Momento 3 - Ampliación conceptual y aplicación del conocimiento:** Se realizará una presentación divididos en dos subtemas:
 - A. definición e identificación de un proyecto.**
 1. ¿Qué es un proyecto?
 2. ¿Cómo proveer un problema u oportunidad de proyecto?
 3. Identificación y elaboración de un árbol de problema
 4. Identificación del problema central
 5. Antecedentes y previsión de implicaciones negativas o positivas a futuro.
 - B. Elaboración y comprensión de un árbol de objetivos**
- **Momento 4 – Valoración:** Las y los participantes, en una socialización grupal expresarán qué se llevan del taller y compartirán parte de las nociones de cómo entendieron los conceptos expuestos.

Con este primer acercamiento de las organizaciones sociales a los proyectos se esperaba generar en estos una respuesta positiva con relación a la planeación y generación de proyectos como una posibilidad para transformar sus condiciones y seguir proponiendo acciones concretas por medio del reconocimiento de problemas centrales y su posible intervención.

6.2.2. Taller pedagógico sobre planeación financiera para organizaciones sociales

A las organizaciones sociales se les dictó un segundo taller relacionado con la planeación financiera para las organizaciones sociales, este tuvo como objetivo “introducir a los participantes en las temáticas propias de la gestión de recursos para el mejoramiento de su sostenibilidad financiera”.

Este taller tuvo tres (3) momentos, los cuales paso a describir a continuación.

- **Momento 1 - Actividad de afiliación: El hilo rojo:** Pasar un hilo entre los participantes de la reunión con el fin de generar confianza y simbolizar el trabajo en red entre las diferentes organizaciones sociales que asisten al encuentro, cada uno realizará una corta presentación en donde mencionara su nombre y la organización social a la que pertenece.
- **Momento 2 - Experiencias y conocimientos previos:** Indagar a los participantes con cuatro (4) preguntas base que les ubique en la temática, que facilite un diagnóstico inicial sobre el conocimiento del tema y una participación inicial entre facilitadores y participantes.
Preguntas:
 1. ¿Qué considera que es la planeación?
 2. ¿Qué producto o servicio ofrece su organización?
 3. ¿De dónde se consiguen los recursos para financiar la organización?
 4. ¿A qué población considera atender u ofrecer los servicios?
- **Momento 3 - Ampliación conceptual y aplicación del conocimiento:** El facilitador realizará una exposición magistral alrededor de los siguientes temas:
 - Qué es la planeación financiera y su importancia dentro de una organización.

- Cuatro pasos para la creación de una planeación financiera.
- Qué es la planeación estratégica y su metodología de aplicación.

Finalmente, los participantes se reunirán en equipos o individualmente; se les presentará unas propuestas de planificación para que organicen la presentación de un producto o servicio, dependiendo de la misión de la organización, en base a unas planillas en las que se recopila la información.

En la implementación de estos talleres sólo tuvo lugar el *taller pedagógico de sobre diseño y formulación de proyectos* desarrollado entre los meses de octubre y noviembre en cuatro oportunidades. La primeras dos tuvieron lugar en las sedes de reunión de las organizaciones juveniles *100% joven* y la *organización social HABACUC* de la comuna 7 – Robledo; estas intervenciones se realizaron en conjunto con la Subsecretaría de Planeación local y Presupuesto Participativo, la tercera realizada junto a la *Mesa de juventud de la comuna 4 Aranjuez* y la *Mesa de música de la comuna 80 San Antonio de Prado*. En el apartado de anexos se puede ver las imágenes de las evidencias recopiladas de estas actividades, además de una entrevista con uno de los miembros de la mesa de juventud de la comuna 4 Aranjuez.

Con este taller se buscaba dotar a las organizaciones sociales de un conocimiento técnico con el cual se pudieran enfrentar a una planeación financiera y tener herramientas para diseñar e implementar sus propuestas de proyectos sociales e intervención. Con lo que además se les buscaba incentivar a la búsqueda de diferentes medios de financiación para poder seguir impactando las comunidades y el territorio.¹ La evidencia de los procesos de ejecución se pueden encontrar en los anexos de este documento.

De este ejercicio, queda el aprendizaje profesional en la elaboración y ejecución de las técnicas descritas anteriormente, que dejan como evidencia la aplicación efectiva de creación técnica y metodológica que otorgan los conocimientos adquiridos en el marco del pregrado, plasmando su desarrollo en campo, al mismo tiempo que el acompañamiento a estos grupos de la sociedad civil que ven en la institucionalidad un apoyo para adquirir nuevos conocimientos, o el

¹ Lastimosamente este fue el único taller diseñado que no se pudo aplicar en campo, con las organizaciones por falta de solicitud de las mismas y también por los desórdenes en las agendas de los funcionarios de la subsecretaría a la que nosotros los practicantes estábamos sujetos; la variación de contratistas a lo largo del semestre afectaron los procesos, se plantearon modificaciones a lo que a mi parecer afectó el no cumplimiento a cabalidad del objetivo inicial planteado en un principio de las practicas.

refuerzo de estos, para la ejecución y cumplimiento de sus objetivos y actividades programáticas. Adicionalmente, queda también la comprensión de los tiempos de ejecución administrativos, los inconvenientes marginales que se van presentando sobre la marcha, ya sea por tiempos, por falta de solicitudes de las organizaciones al programa, o por inconvenientes, o cambios con los contratistas encargados de la ejecución y seguimiento del programa, que pueden llegar a ser obstáculos para un acompañamiento eficaz y más directo con las solicitudes de las organizaciones que hacen uso de ellas.

Conclusiones y Recomendaciones

La implementación de éste programa como parte de una política pública que no solo tiene como objetivo dar solución a un dificultad social, sino que principalmente tiene una vocación de acompañamiento para fortalecer la consolidación de la participación ciudadana, destaca su importancia en el enlace que podemos hacer cuando nos centramos en los objetivos de la *Política pública*, principalmente en sus objetivos número dos y cuatro que buscan “contribuir a un ambiente social y cultural que valore la existencia, la acción y la autonomía de las organizaciones sociales de la sociedad civil como instrumentos de construcción del desarrollo, de profundización de la democracia y de enriquecimiento de la vida de la ciudad.” (2011, p. 45). Además de “Mejorar las capacidades técnico-políticas y la profesionalización del talento humano vinculado a las organizaciones sociales” (2011, p. 45) que se verán a largo plazo reflejados en un empoderamiento en la participación y apropiación democrática, sirviendo al mismo tiempo como una escuela para la formación ciudadana; generando las capacidades para que éstas desplieguen todo su potencial social, cultural, económico y político, que den soporte no solo a su fortalecimiento, sino también a su sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Para la consolidación de una participación ciudadana activa, por parte de las organizaciones sociales y líderes comunitarios, se debería tener, por parte de la administración pública una relación más directa, constante y perdurable en el tiempo de los procesos; a saber que, son quejas habituales de los ciudadanos en el territorio el acompañamiento intermitente de las acciones por parte de los funcionarios y contratistas públicos.

En cuanto al proceso de fortalecimiento técnico, es de urgente consideración no solo la permanencia de profesionales especializados en las áreas con mayor dificultad ya identificadas por parte de la subsecretaría, como lo son los temas de diseño de proyectos sociales, liderazgo, trabajo en equipo y sostenibilidad financiera; esto con el fin de establecer un portafolio de actividades, talleres, visitas y asesorías que se implementen en el transcurso del año y así evitar las cancelaciones o aplazamiento de actividades y la saturación de las mismas a las organizaciones, para garantizar su asistencia, participación activa y constancia en los procesos. Garantizando la evaluación y la retroalimentación en las falencias que presenten dichas organizaciones inscritas en el Aplicativo de Registro Comunal (ARCO).

Sobre esto, cabe resaltar que para el periodo desarrollo de estas prácticas estaban registradas con cámara de comercio 3.125 organizaciones de la sociedad civil y que como se no informó en un inicio, la labor de nuestro equipo sería priorizar el apoyo en el transcurso de ese semestre a 295 organizaciones, que como lo muestra la presente sistematización de experiencia de práctica, el número de organizaciones atendidas de forma directa por medio de talleres fue muy ínfimo (4) en comparación con el alcance esperado.

Por último, vale la pena destacar que el programa de acompañamiento técnico como materialización del proceso de ejecución de la *política pública para el fortalecimiento de organizaciones sociales de la sociedad civil (2011)* de su **Plan operativo**, descrita en su segunda línea estratégica de *Desarrollo de capacidades* que; aunque sea una sola parte del resto de programas, procura en cierta medida, acrecentar la calidad del capital social y el fortalecimiento institucional al dotar de capacidades a las organizaciones hasta el punto de poder, las mismas organizaciones, tener la posibilidad de contratar con el mismo Estado y entablar una relación directa como se describe en la experiencia de la corporación CFIT presentada en el anexo 2.

Referencias

- Alcaldía de Medellín. (2011). *Política pública para el fortalecimiento de las organizaciones sociales de la sociedad civil*. https://rendircuentas.org/wp-content/uploads/2013/03/4._politica-publica_medellin.pdf
- Alcaldía de Medellín. (2020). *Plan de desarrollo municipal Medellín Futuro 2020 – 2023*. <https://www.medellin.edu.co/plan-de-desarrollo-medellin-futuro/>
- Barbosa-Chacón, J., Barbosa, J., & Rodríguez, M. (2015). Concepto, enfoque y justificación de la sistematización de experiencias educativas: Una mirada "desde" y "para" el contexto de la formación universitaria. *Perfiles educativos*, 37 (149), 130-149. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982015000300008&lng=es&tlng=es.
- Dahl, R. (2004). *La democracia. Una guía para los ciudadanos*. Taurus.
- Organización de Naciones Unidas. (1948). *Declaración universal de los Derechos Humanos*.
- Hernández, A., Carrasco, C., & García, S. (2021). Ordenando el caos: cuatro enfoques metodológicos para investigar en políticas públicas. *Revista Española de Ciencia Política*, 56, 173-196.
- Galeano, M. (2012). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada*. La Carreta Editores.
- Losada, R., & Casas, A. (2008). *Enfoques para el análisis político: historia, epistemología y perspectivas de la Ciencia Política*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Marradi, A., Archenti, N., & Piavani, J. (2007). *Metodología de las ciencias sociales*. Emecé Editores.
- North, D. (1998). *La teoría neo- institucionalista y el desarrollo latinoamericano*. Instituto Internacional de Gobernabilidad.

Olaya, C. (2017). El análisis de políticas públicas: la evolución de una disciplina y su relevancia en Colombia. *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance*, 1(1). 41-65.

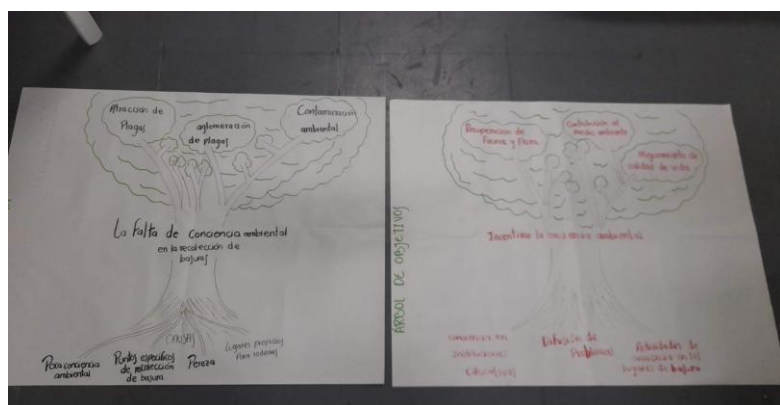
Ostrom, E. (2000). *El gobierno de los bienes comunes: La evolución de las instituciones de acción colectiva*. Fondo de Cultura Económica de México.

Roth, A (2004). *Políticas públicas. Formulación, Implementación y Evaluación*. Ediciones Aurora.

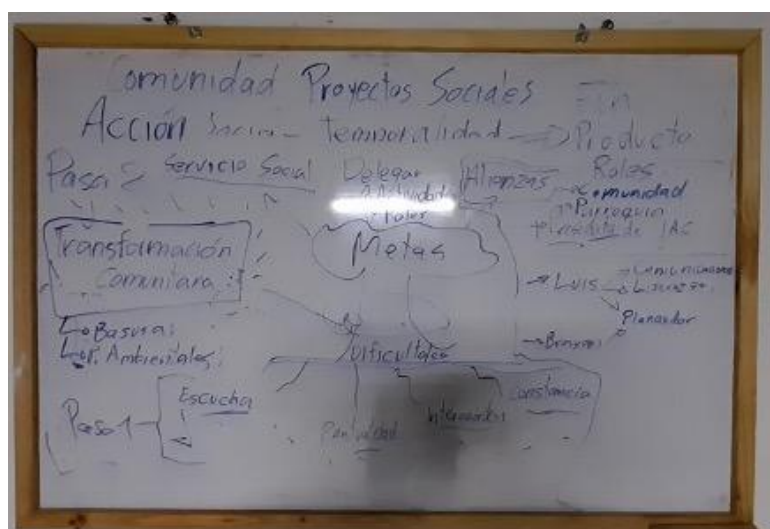
Anexos

Anexo 1. Material Fotográfico de talleres de fortalecimiento sobre diseño y elaboración de proyectos.

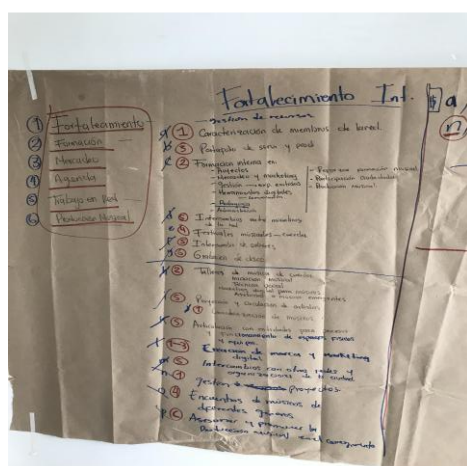
Organización 100% Joven.



Organización social HABACUC.



Mesa de música comuna 80 San Antonio de Prado



Anexo 2.

Entrevista a Manuel Alejandro Coral.

Entrevista a Manuel Alejandro Coral, integrante de la *Mesa de juventud de la comuna 4 Aranjuez* y de la *Corporación de investigación y formación para la transformación social (CIFT)*, desde la cual se desarrollan distintas actividades de formación, incidencia política, muralismo y turismo comunitario, que a su vez tiene incidencia en *Mesa nororiental, Territorio de vida y paz*.

WJCB: ¿cómo se han visto beneficiados ustedes desde la Mesa de juventud por parte de la administración de Daniel Quintero?

MAC: Se vieron algunos beneficios presupuestales y de acompañamiento a los procesos luego de ganar el proyecto de economía popular apoyado por presupuesto participativo, consideramos que la administración de Quintero, a pesar de las adversidades de la Pandemia por el COVID 19 realizó un descongelamiento de permisos para el aprovechamiento económico del espacio público y una gestión de recursos direccionadas a las economías populares.

WJCB: Dentro de esos beneficios, ¿cómo fue la relación con las dependencias de la Alcaldía?

MAC: Algunas cosas se viabilizaron en términos de incidencia socio política secretaría de Juventud y la secretaría de Desarrollo Económico, también en otros lugares como con la subsecretaría de Espacio Público, que se logró la autorregulación del espacio público por parte de los venteros, con la revisión documental y ejecución del presupuesto con lo establecido en el presupuesto participativo, en donde la secretaría de participación ciudadana era la encargada de su seguimiento. Presupuesto que no genera la posibilidad de crear y consolidar un proceso, sino el pago de cosas muy específicas o compra de viene fungibles.

WJCB: Siempre hay que tener en cuenta y decir que la Administración de Quintero le toco un estado de excepción motivo de la pandemia en el 2020, donde se concentraron los presupuestos que estaban destinados para otras cosas, se invirtió en vacunas y ayuda humanitaria. Pero la

administración no tenía una base de datos o contacto sólido con organizaciones de la base para hacer efectiva la entrega de la ayuda humanitaria que se concentró en Plaza Mayor. Entonces ahí, nosotros sabiendo que las ayudas estaban pero que no tenían o estaban desbordados en la capacidad logística es que entramos nosotros que tenemos lazo directo con la comunidad, facilitamos la logística del transporte a la población donde tenemos incidencia y fue ahí que empezamos una buena relación con la administración.

MAC: Las propuestas o proyectos ¿ha sido una iniciativa que ha nacido propiamente de ustedes? Sí, siempre hemos buscado intensificar (sic) y dirigir las acciones articulando fuerzas, -bueno, nos ganamos presupuesto participativo y vamos a poner esto y pongan ustedes esto... - y por eso creo que nos ganábamos cosas y hemos logrado contratar también con la Alcaldía. Pero también hay que decir que a veces es difícil porque, yo digo que un problema grande es la falta de continuidad en los procesos públicos.