

Educación en liderazgos es una acción revolucionaria: Aportando a la construcción de una Escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos.

Sistematización de la experiencia con Veersalud.

Natalia Zuluaga Londoño

Facultad de Derecho y Ciencias sociales, Universidad Icesi

Programa de Ciencia Política y Sociología

Tutores:

Marta Cecilia Jaramillo M.

Jorge Enrique Figueroa

30 de noviembre de 2020

Santiago de Cali

Agradecimientos

En primer lugar, deseo agradecer a Veersalud por abrirme un lugar en su organización, por hacerme miembro honorífico y darme un espacio para aportar a la construcción de su proyecto. Deseo dedicar esta tesis a ellos, quienes son realmente coautores del proceso, pues me inspiraron y me brindaron las herramientas necesarias por estar cada vez más cerca del liderazgo social. A Julio Meza por llenarme de historias que me llevaron a repensarme continuamente mi papel como ciudadana y cientista social y a cada uno de los líderes y lideresas que compartieron su conocimiento conmigo para hacer que este proyecto fuera posible. A ellos les doy gracias, por darme la oportunidad de cambiar su visión sobre la academia.

En segundo lugar, quiero agradecer a Julio Meza, por demostrarme que todos podemos ser líderes sociales, por animarme a servir con el conocimiento y a darle un lugar a las ciencias sociales en el ejercicio ciudadano.

También quiero agradecer a mis tutores, Marta y Jorge, por guiarme con sus conocimientos, por apoyarme en cada una de las etapas de este proyecto y, en especial, por enseñarme a producir saberes en la disciplina con enfoques participativos y éticos.

Resumen

La presente intervención nace del sueño de la Asociación de Veedores en Salud-Veersalud- de crear una escuela de liderazgo y empoderamiento ciudadanos. Con su conocimiento previo sobre el tema, surge la iniciativa de crear un proyecto pedagógico en la ciudad de Cali, para fomentar la participación ciudadana y generar impacto en el sistema político local. Se sistematizó la experiencia de trabajo comunitario con la organización, control y veeduría comunitaria en salud Veersalud, donde se desarrollaron pedagogías en conocimiento de temas sociopolíticos locales, herramientas de gestión social y conexiones con instituciones estatales, los cuales se consideran módulos de enseñanza que fomentan el aprendizaje de capital social y cultural que se encuentra detrás del ejercicio de participación. Se entiende que el reconocimiento y de las creencias, herramientas, experiencias y trayectorias de los miembros de la ciudadanía, contribuyeron en gran medida a la construcción del capital social y cultural necesarios para aumentar la participación ciudadana, principalmente en salud. De este modo, a través de la investigación acción participativa (IAP) mediante entrevistas, observación participante y grupos focales a la comunidad en cuestión, se busca fortalecer el conocimiento sobre el ejercicio del liderazgo en la ciudad de Cali y orientar el proyecto a las necesidades identificadas por la comunidad. Se construyó una línea de base y una formulación colectiva sobre temas o tópicos en participación ciudadana. Se identificaron e implementaron herramientas para facilitar el ejercicio de la participación, evaluando los resultados de estos en la ejecución de una prueba piloto de las estrategias pedagógicas con la comunidad. Por último, se desarrolló una herramienta para el seguimiento y evaluación en el cambio de la participación ciudadana en los líderes comunitarios y ciudadanos. Con la implementación del proceso de formación, se logra una mejora en el empoderamiento, desarrollo de un pensamiento estratégico, además la mejora de las redes de conexión con las instituciones estatales. El valor agregado de esta experiencia recae en la creación de nuevas percepciones sobre el liderazgo, en contraste con las perspectivas teóricas que se han brindado hasta el momento.

Palabras clave: Liderazgo, participación ciudadana, capital cultural y social, investigación acción participativa, identidad ciudadana, pedagogía de liberación, empoderamiento.

Tabla de contenido

Introducción	6
1. Aproximación al problema	9
2. Antecedentes	11
3. Objetivos	14
3.1 Objetivo general.....	14
3.2 Objetivos específicos.....	14
4. Marco referencial.....	15
4.1 Perspectiva teórica.....	15
4.2 Marco legal.....	20
5. Justificación.....	26
6. Abordaje metodológico.....	28
6.1 Fase 1. Diagnóstico: Exploración de las problemáticas.....	29
6.2 Fase 2. Formación en liderazgos y empoderamientos ciudadanos: Construcción y ejecución del programa piloto de educación y pedagogía de transmisión de conocimiento comunitario..	30
6.3 Fase 3. Análisis y propuestas.....	31
6.4 La nueva normalidad y la virtualidad como instrumento metodológico	33
7. Hallazgos de la investigación-acción	35
7.1 Diagnóstico: Explorando las problemáticas.	35
7.2 Describiendo la realización del proyecto	59
7.3 Analizando y proponiendo: Sistematización del proyecto.....	84
8. Sostenibilidad y alcance	112
8.1 Sostenibilidad.....	112
8.2 Alcance del proyecto.....	113
Conclusiones	114
Nota de la autora: Investigación acción participativa y el trabajo de campo en la virtualidad.....	118
Bibliografía	121
Anexos.....	126

Índice de tablas

Tabla 1 Marco jurídico asociado a la participación ciudadana	22
Tabla 2 Herramientas metodológicas virtuales	33
Tabla 3 Participación de los ciudadanos en las organizaciones, espacios o redes democráticas	36
Tabla 4 Percepción de la ciudadanía sobre las organizaciones e instituciones que trabajan por su calidad de vida	38
Tabla 5 Priorización de necesidades.....	58
Tabla 6 Tabla de indicadores.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 7 Resultados intermedios.....	105

Índice de anexos.

Anexo 1 Formato de encuesta sobre problemáticas del liderazgo	126
Anexo 2 Formato de entrevista semiestructurada para la fase diagnóstica.....	128
Anexo 3 Formato de evaluación de satisfacción (Aplicado para cada módulo)	129
Anexo 4 Autoevaluación por competencias alcanzadas.....	130
Anexo 5 Matriz de marco lógico del programa piloto.....	132
Anexo 6 Guía para grupos focales.....	136
Anexo 7 Resultado del tablero de MIRO	138
Anexo 8 Juego de cooperación.....	139
Anexo 9 Red de actores	140
Anexo 10 Cartografía social	141
Anexo 11 Número de asistentes a talleres.....	142
Anexo 12 Caja de herramientas	143
Anexo 13 Certificado de aceptación del congreso.....	144

Introducción

El liderazgo no es innato, los líderes aprenden a serlo. El liderazgo es una habilidad del comportamiento, por lo que se puede desarrollar por sí mismo.

Moss (1992, p 88)

Mucho nos han contado en las narraciones históricas sobre sujetos excepcionales, con gran capacidad de influencia, que son capaces de guiar hasta a las sociedades más desordenadas a alcanzar fines que se pensaban imposibles. Así, pareciera que el liderazgo es algo innato, irrepetible y mítico, que solo puede ser observable en determinadas personas de la sociedad. Con base en esta premisa, imaginar crear una Escuela de formación en liderazgos y empoderamientos ciudadanos suena como una iniciativa impensable. No obstante, el acercamiento que he tenido como investigadora a la organización de líderes sociales “Veersalud SGSS” de la ciudad de Cali me ha permitido tener una visión más amplia sobre la forma en que se desarrolla el liderazgo en los individuos y cómo este es, casi en su totalidad, un proceso de aprendizaje continuo en lugar de una condición natural de las personas. Por esta razón, en el transcurrir de este escrito el lector encontrará la sistematización de la experiencia del primer aporte a la construcción de esta escuela, la cual es un insumo clave para expandir (o ampliar) en un futuro, la formación en liderazgo a una escala mayor.

La motivación para emprender esta tarea de educación surge no solo por considerar la esencia del líder como un producto de la construcción social, sino también de la importancia social y política que subyace a su ejercicio. En este proceso constructivo no hablamos, pues, de cualquier tipo de liderazgo, sino de aquel que está dirigido al trabajo comunitario y democrático. Distinto a las visiones corporativistas con las que se ha venido educando actualmente en este tópico, comprendemos este concepto a través de una visión *transformacional* (Vásquez, 2013), la cual se encamina directamente a luchar por cambiar las estructuras políticas y sociales en búsqueda del bienestar colectivo. Así, en el presente trabajo se recalca esta labor y cómo recae una importancia especial en el fortalecimiento democrático del Estado colombiano; pues aquellos que asumen la labor de líder también adquieren la identidad de ciudadanos, de participantes activos en el sistema político y son la representación más vívida del compromiso Estado-ciudadanía que establece la democracia participativa de la Constitución colombiana de 1991.

De esta manera, en las argumentaciones posteriores será posible evidenciar que capacitar y formar liderazgos sociales es fundamental para aumentar la participación ciudadana dentro del Estado y que, dicha formación debe estar cimentada sobre la base social para así incluir a toda la ciudadanía en procesos de empoderamiento que le permitan aumentar su involucramiento con lo público. En esta línea argumentativa, el proyecto que aquí nos convoca busca aportar a la constitución de una sinergia entre la institucionalidad, la academia

y los líderes sociales; reiterando que la educación popular es una herramienta central para la profundización de la participación ciudadana y, por tanto, de la democracia misma.

En este sentido, el trabajo de sistematización que narro a continuación es fruto de la experiencia de intervención pedagógica desarrollada en conjunto con Veersalud, la cual tuvo como objetivo identificar las necesidades formativas de esta organización, para posteriormente co-construir con ellos y ellas un programa piloto de educación que apostara al fortalecimiento de su ejercicio de liderazgo. En vista de que hemos considerado que en las trayectorias de los liderazgos residen gran parte de los conocimientos sobre esta labor, la metodología que realicé en el marco del proyecto se fundamenta en la Investigación Acción Participativa (I.A.P), la cual nos ha permitido tener un diálogo de saberes continuo en el que reflexionamos colectivamente sobre los componentes que deben tenerse en cuenta dentro del liderazgo para apostar por la transformación social. Adicionalmente, el optar por una metodología claramente horizontal entre la investigadora y la comunidad es un factor fundamental para tener una participación activa de los actores involucrados en el proceso, por lo que las acciones que se proponen a continuación están basadas no solo en postulados teóricos, sino también en las dinámicas sociales y senti-pensamientos de aquellos que se encuentran inmersos dentro de esta labor.

Para desarrollar lo anterior, he compuesto el presente escrito en ocho capítulos, dentro de los cuáles se aborda el proyecto de intervención en las diferentes dimensiones incluidas en la temática aquí expuesta. Así pues, en el capítulo 1 se encontrará la aproximación al problema, en la cual realizo un breve recorrido sobre mi acercamiento a la comunidad y al liderazgo, conjugando mis percepciones con las de los líderes participantes de este programa para establecer así la pregunta de investigación-acción que es la base de esta apuesta teórica y de intervención. En el capítulo 2 he hecho un breve recuento de la trayectoria de Veersalud, sus motivaciones y percepciones sobre el liderazgo, lo que nos lleva a comprender el porqué de su apuesta por crear una iniciativa de educación en participación ciudadana titulada *Escuela de liderazgos y empoderamientos sociales*. Una vez realizadas ambas narraciones que permiten contextualizarse sobre el marco de este proyecto, doy paso al capítulo 3, en el cuál expongo tanto el objetivo general como los objetivos específicos que estructuran el proceso de investigación acción. Los tres capítulos anteriores, son una guía sobre la estructura de la tesis, por lo que me permiten continuar con el capítulo 4, el cual está compuesto por el marco referencial del proyecto. En este apartado, realizo una breve revisión bibliográfica sobre los conceptos teóricos que están relacionados con el ejercicio del liderazgo y su fortalecimiento; haciendo una reflexión sobre las diferentes acepciones que existen sobre este concepto, sus componentes y, en especial, los métodos pedagógicos que deben ser utilizados para fortalecerla como la educación popular y la pedagogía de la liberación de Paulo Freire (1970). Bajo la misma línea, en un segundo momento de este segmento, hago un breve recuento sobre la legislación que cobija el liderazgo social y la participación ciudadana, con el fin de que la planeación y desarrollo del proyecto de intervención estén enmarcados en la normatividad establecida por el Estado colombiano.

Los segmentos anteriores son útiles para crear un contexto general sobre el liderazgo, la participación ciudadana y la necesidad de fortalecer ambas dimensiones simultáneamente;

por lo que se hace posible llegar al capítulo 5: justificación. En este pequeño apartado, realizo un repaso sobre las reflexiones teóricas que surgen de la literatura y profundizo sobre la importancia que tiene potenciar la autonomía, el pensamiento crítico y las habilidades de la ciudadanía a través del diálogo de saberes; lo anterior fue vital para demostrar la necesidad de construir una educación popular en participación ciudadana y liderazgo; además de evidenciar que existe igualmente una necesidad por transformar los métodos en los que se abordan estos tópicos. Al establecer entonces que es menester transformar las técnicas con las que se enseña y se trabaja el liderazgo; doy paso al capítulo 6: El abordaje metodológico. Como he mencionado anteriormente, esta sistematización se fundamenta sobre la I.A.P, por lo que en esta sección realizó una explicación sobre las consideraciones técnicas y éticas que son necesarias para emprender el trabajo investigativo a la luz de este método. De esta manera, postulo que este capítulo es el corazón del proyecto que aquí sistematizo, pues en él se encuentran las fases y el paso a paso que se siguieron para la co-construcción participativa de un programa educativo en liderazgos sociales.

Ahora bien, dado que en el apartado metodológico del capítulo 6 he estipulado como estructura de trabajo tres fases: 1) Diagnóstico, 2) descripción y formación y 3) análisis y propuestas; en el siguiente capítulo expongo los hallazgos de la implementación de la metodología. En línea con lo anterior, el capítulo 7 se encuentra compuesto de tres momentos, correspondientes a cada fase estructurada en la metodología; en el primero de ellos expongo el diagnóstico y exploración de las problemáticas, en el segundo describo la construcción y ejecución colectiva del proyecto y, en el tercero, sistematizo la información recolectada señalando los aprendizajes más significativos del proyecto implementado, evalúo el proceso anterior y narro brevemente cómo ha sido el aporte para la construcción de la futura Escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos. Así pues, deseo puntualizar que en esta sección del trabajo se encuentra, con mayor intensidad, la narración de la experiencia del trabajo colaborativo y participativo que he llevado a cabo con Veersalud. Finalmente, en el último capítulo establezco los aspectos que son necesarios para garantizar la sostenibilidad del proyecto y los alcances que ha tenido la realización del mismo; para así dar una visión global al lector sobre la eficiencia de este proceso y su posibilidad de réplica en otros contextos.

Para finalizar, en los últimos dos apartados el lector se encontrará con las conclusiones finales de esta tesis. En un primer momento, en la sección de conclusiones realizo un análisis global sobre los aprendizajes que tuvimos los involucrados con el proyecto luego de su realización, incluyendo aquí las reflexiones sobre el liderazgo, la investigación-acción participativa, la educación popular y la pedagogía crítica sobre participación ciudadana. En el segundo momento, a modo de *nota de autor*, reflexiono sobre los retos y ganancias que he tenido como cientista social al implementar esta metodología como herramienta de trabajo, lo cual puede brindar una luz a futuros investigadores sobre las competencias y logros que se pueden alcanzar al abrir las ciencias sociales a las bases comunitarias, como dijo en algún momento Immanuel Wallerstein (1996).

1. Aproximación al problema

¿Un líder nace o se hace? Pareciese que un líder es un sujeto excepcional, que surge en la sociedad una única vez y tiene una personalidad tan única que su destino está escrito para ello. Pero ¿Qué pasaría si todos pudiéramos ser líderes y llevar las riendas de la sociedad bajo nuestras manos? Estas preguntas, me llevaron a buscar a aquellos seres míticos que se esconden entre las multitudes, a esos que gritan, que resisten y aprenden tanto de la cotidianidad que ponen al servicio toda su sabiduría. Así fue como conocí a Julio Meza, un líder de pura cepa, que denotaba con sus experiencias de trabajo y de lucha, que el liderazgo solo se gana en el campo, se aprende en las calles y se ejecuta con la gente. Su trayectoria muestra que, a pesar de tener carisma, solo se convirtió en líder cuando trabajó en ello, cuando comenzó a defender los derechos de su comunidad.

Pero tal vez la teoría no lo consideraría así. Los pioneros en estudiar el liderazgo y sus vertientes fueron los sustancialistas, quienes lo consideran como capacidades intelectuales y carismáticas únicamente individuales (Vásquez, 2010). Siendo esto así, la visión teórica sustancialista sobre el liderazgo tendría un enfoque meramente reduccionista. López (2017) propone que los estudios sobre este tópico se han enfocado a considerarlo como algo innato, conceptualizando al poseedor del autodomínio, del coraje, de la persuasión y el interés social como un líder y, al resto del género humano, los llamados a obedecerlos. Pero la experiencia de Julio me dejó ver un contraste frente a esta visión. Luego de conocerlo a él, llegué a la comunidad de líderes sociales y ciudadanos que él preside: *Veersalud*. En un salón de la Universidad del Valle, sede San Fernando, se reúnen líderes y lideresas comprometidas con hacer seguimiento al Plan territorial de Salud del gobierno de turno. Ellos y ellas son diferentes a simples seguidores y seguidoras, pues cada uno tiene dentro de su historia motivaciones diversas que los han llevado a explotar su individualidad y su aprendizaje para servir al bien colectivo. Allí, en medio de sus voces alzadas, discusiones acaloradas y viendo la pasión a flor de piel, empecé a preguntarme si realmente se nacía siendo líder.

Desde el año 2009 esta comunidad de liderazgos se ha dedicado a brindar a la ciudadanía caleña informes y pedagogías para que ejerzan control sobre el sistema estatal, aumenten su conocimiento y así puedan demandar al Estado el cumplimiento de su derecho más fundamental: La salud. Así, ellos han optado por vivir el liderazgo de forma colectiva, en donde este no se muestra como acto de vehemencia individual, sino que, tal como dice Rojas (2012) se convierte en “una actividad colectivamente coordinada –consciente o inconscientemente– que opera en las interacciones sociales, a través de la cual se construye y se fortalece el conocimiento y la cultura de la organización respecto a la consecución de metas y objetivos” (p 15). Entonces, si su trayectoria demuestra que el liderazgo no es tan innato, mítico o individual, ¿cómo podría llevarse ese conocimiento a un número más grande de población?

Pero esta pregunta no era solo mía, la compartía con Julio, Carmen, Flor, Israel y con otros líderes y lideresas de esta comunidad. Desde hace unos años, deseaban ampliar la difusión de su conocimiento, ya no solo del sector salud sino también de su experiencia como líderes.

Así, han ido gestionando la idea de crear una escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos, con la cual no solo aumenten la participación de la ciudadanía en el sistema de salud, sino también en la formulación de las distintas políticas públicas de la ciudad. A partir de esta discusión nace mi apuesta principal cuyo objetivo, más allá de caracterizar el liderazgo y sus vertientes, es aportar a la construcción pedagógica de su escuela.

Empero, esta escuela no podría salir de la nada, y dado que esta comunidad plantea el liderazgo como un constructo complejo, “su estudio debe apuntar a identificar y describir las diferentes variables que pueden estar vinculadas con el mismo. Estas pueden ser cognitivas, conductuales o de personalidad” (Castro Solano, 2004 p 34). Si bien la comunidad ya había asistido a cursos y diplomados que ayudaran a educar y potenciar su ejercicio como líderes y lideresas, estos no se gestionaron desde sus experiencias y trayectorias, por lo que surgió la necesidad de identificarlas y caracterizarlas y así construir una pedagogía diferencial que realmente potenciara el liderazgo que ya habían aprendido.

Con las consideraciones anteriores, surgió la siguiente pregunta de investigación-acción:

¿Cuáles son las necesidades formativas que manifiesta *Veersalud*, para fortalecer sus liderazgos y empoderamientos ciudadanos a través de la creación de un proyecto en educación popular en participación ciudadana?

A través de este cuestionamiento, podría edificarse el imaginario de líder social a partir de la formación, perfilando el liderazgo a través del reforzamiento de sus propios saberes, habilidades, competencias y destrezas. Así, mientras se recolectan estas necesidades, será posible desarrollar un proyecto piloto de pedagogía en liderazgos sociales, los cuales tengan en cuenta el sentido más amplio de las dimensiones en las que se desarrolla este ejercicio en la sociedad, apuntando a potencializar sus recursos como forma de solucionar sus problemáticas. ´

2. Antecedentes

Somos Estado, somos Gobierno. Nuestra organización es una iniciativa para fortalecer el liderazgo a través de reconocer que el actuar político empieza en la base social. Lo personal es político, eso queremos transmitir tanto en la Corporación para liderazgos y empoderamientos sociales (CORPLES) como en Veersalud.

-Julio Meza

La Veeduría ciudadana al Sistema General de Seguridad Social de Salud (Veeduría S.G.S.S.S.) “trabajando por el derecho fundamental a la salud”, *Veersalud*, nace como resultado de la iniciativa del líder comunitario Julio César Mesa, quien buscó apoyo de otros líderes y lideresas para crear la organización. Para escoger a los futuros miembros, Julio buscó líderes con experiencia y trayectoria básica en lo conceptual, teórico y práctico en ejercicios participativos comunitarios, procesos de control social o gestión de proyectos. A partir de este momento, se comenzó un programa de formación durante ocho meses, para que ellos pudieran actualizar sus conocimientos legislativos y mejorar sus desempeños al relacionarlo con temas asociados a la salud. Así, el 03 de noviembre de 2009 se declara la asamblea constituyente que dio vida a Veersalud, definiendo sus estatutos, funciones y metas a largo plazo de trabajo en la ciudad de Santiago de Cali.

Durante este proceso, la organización tomó la decisión de enfocar el trabajo de Veersalud hacia

Promover, difundir, articular, generar y liderar toda clase de procesos necesarios para el logro de sus fines sociales siendo parte integral de estos multiplicar, articular, educar, capacitar, formar compartir, crear herramientas metodológicas, documentar, sistematizar, publicar logros, conocimientos, acompañamientos técnicos, experiencias y demás a las organizaciones comunitarias involucradas en el sector salud o en otros sectores que lo necesiten o soliciten y esta organización pueda hacerlo. (2016, p. 5)

Lo anterior, con la motivación de aportar a la construcción de ciudadanos comprometidos con la defensa de los derechos sociales y políticos, buscando promover la formación de individuos sensibles con el contexto local, que tengan interés en educarse en temas de gestión pública y tengan intereses personales en fortalecer el bienestar colectivo del territorio.

Preguntarle a Julio Mesa, fundador y presidente de Veersalud, sobre la historia de esta organización fue una guía clave para entender el por qué una veeduría comunitaria en salud decide emprender la ardua tarea de construir una Escuela de Liderazgos y empoderamientos ciudadanos. Cuando este personaje me explicó quiénes conforman Veersalud, mencionó que todos ellos son líderes de largas trayectorias, con mucho carácter y que se han formado a través del empirismo, asumiendo los costos de aprender el ejercicio así; “Todos venimos de la base social, hemos luchado en contra de las trabas del sistema y las barreras de accesibilidad a la participación, un trabajo arduo que solo hemos superado educándonos de forma autodidacta” (Julio Meza, 12 de febrero de 2020. Entrevista 1). Por esta razón, Veersalud no nace solo como un ejercicio de veeduría, sino también, como un espacio para esparcir conocimiento, para ayudar a través de la comunidad, a sopesar la frustración que traen las respuestas negativas de los órganos públicos hacia las iniciativas comunitarias.

En el transcurso de todas las actividades y ejercicios formativos que ha hecho Veersalud, han notado que el apoyo desde la institucionalidad ha crecido y que, si bien este no ha sido tan eficiente en los procesos, ha ayudado a fortalecer el trabajo de la organización: “Llegó un momento en el que nos dimos cuenta que lo público no podía financiar todos los programas que queríamos llevar a cabo, pero como Veeduría no podemos acceder a recursos económicos puesto que la Ley lo prohíbe. Así que creamos una figura aliada a Veersalud: CORPPLES” (Julio Meza, 12 de febrero de 2020. Entrevista 1); desde el momento de constitución, esta asociación de líderes ha luchado por ampliar su alcance a otros tipos de liderazgos. A través de esta figura, ellos pudieron acceder a diferentes formas de financiación para sus procesos y, además, ampliar el espacio de interacción con diferentes formas del ejercicio de ser líder; argumentando que no todos tenemos en común el interés por el tema de la salud, pero todos queremos apostar por mejorar el empoderamiento y la participación social.

Al momento de crear la visión de Veersalud, Julio y sus 45 fundadores imaginaron a Veersalud como un espacio para fortalecer los deberes y derechos ciudadanos, incluyendo la participación. Por esta razón, ahora a través de CORPPLES, desean abrir un laboratorio de investigación social, en el que se proyecte el trabajo comunitario desde los diferentes espacios políticos y sociales mediante la educación. “Hay que capitalizar a la población, para que su participación sea más efectiva y esa ahora es nuestra meta. Por ello ahora queremos crear una línea estratégica que cualifique los distintos liderazgos que están en Cali” (Julio Meza, 12 de febrero de 2020. Entrevista 1). Para Veersalud, ser líder no es solo relacionarse con la institucionalidad, sino también ser consciente del contexto societal en el que se está inmerso, lo cual solo se logra con educación.

¿Cuándo se mezcla el interés en la salud por el deseo de educar? Se logra en el momento que se entiende que la gestión comunitaria es una mezcla entre lo público y lo privado, se busca un mejoramiento colectivo, y esto se alcanza al entender que ser líder empieza desde de la individualidad. CORPPLES y Veersalud, que en realidad son una sola organización representada en dos figuras, han hecho gestiones en difundir información y conocimiento sobre el liderazgo, pero consideran que esto no es suficiente. Por ello, han apostado por educarse continuamente en el tema.

Hace año y medio realizaron un diplomado en liderazgo y participación ciudadana en una universidad de Santiago de Cali, y aunque adquirieron nuevas herramientas para mejorar su liderazgo, notaron que para que la educación en este tema fuera eficiente, esta no debía ser creada exclusivamente desde la academia, sino que debía incluir ese empirismo que solo reside en quienes participan social y políticamente en su cotidianidad. “Nuestra experiencia nos dejó un sueño, y es poder educar desde lo popular, queremos promover que para ser líder primero hay que ser individuo y ya allí, entramos a ser ciudadanos activos en el Estado” (Julio Meza, 12 de febrero de 2020. Entrevista 1). Por esta razón, ahora desean crear una Escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos, para sembrar una ‘semillita’ que germine en una sociedad consciente y capaz de transformar su territorio a través de la participación.

“Queremos hacerlo porque las personas mueren, las iniciativas pueden acabarse, pero la educación es una idea que trasciende, los líderes queremos inspirar y no hay mejor forma de hacerlo que transmitiendo nuestro conocimiento, primero hay que ser individuo y ya allí, entramos a ser ciudadanos activos en el Estado” (Julio Meza, 12 de febrero de 2020. Entrevista 1). De este modo, Veersalud presenta una necesidad transmitida en sueño, crear un espacio pedagógico que motive la creación de nuevos líderes. Para ellos, esta ardua tarea es la actividad revolucionaria más grande, pues la educación y la información del pueblo es el primer paso para cambiar la relación con el Estado y así generar cambio social.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Identificar las necesidades formativas de *Veersalud* en pro del fortalecimiento de liderazgos y empoderamientos ciudadanos para desarrollar un proyecto de educación popular en participación ciudadana.

3.2 Objetivos específicos

1. Realizar una caracterización demográfica de los líderes y lideresas que hacen parte de *Veersalud*, con miras a la construcción de la metodología de la estrategia de intervención.
2. Caracterizar, de manera participativa, las necesidades de formación en liderazgos y participación ciudadana desde la comunidad *Veersalud*.
3. Clasificar las posibles necesidades a intervenir según las prioridades y criterios de la comunidad *Veersalud*.
4. Construir un programa piloto de pedagogía que fortalezca los liderazgos y empoderamientos ciudadanos según las prioridades de *Veersalud*.
5. Describir el desarrollo de los módulos propuestos en la creación del programa piloto de pedagogía
6. Analizar los aprendizajes producto de la realización del programa piloto
7. Proponer una estrategia de intervención social que aporte a la construcción de la Escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos con base en los resultados del programa piloto realizado.

4. Marco referencial

4.1 Perspectiva teórica

El liderazgo no se puede pensar sin las masas ni para ellos, sino con ellas

-Pablo Freire (1970-2008)

Los estudios existentes sobre el liderazgo divergen en muchas formas, pues los teóricos que han ahondado en el tema han desarrollado su perspectiva entorno a los distintos componentes de este. Según López (2017) esto sucede “porque el liderazgo es un fenómeno muy complejo, debido a que involucra al líder, a los seguidores y a la situación en la que se desarrolla” (P.26). Además, no se encuentra una unicidad en las teorías sobre este tópico, pues la delimitación de los componentes está enfocada a características específicas de la trayectoria de un individuo. Siguiendo esta línea, autores como Eden & Leviatan (1975) consideran que en ocasiones se ignoran actitudes de líder presentadas por muchos individuos, pues “las teorías implícitas de liderazgo señalan que los líderes se tienen que comportar de determinada manera para poder ser considerados como tales y así determinar qué se espera de ellos” (p. 738). De este modo, las percepciones que se tienen teóricamente pueden estar excluyendo diferentes tipos de liderazgo social. Así pues, propongo analizar teóricamente esta acepción como una unión entre las capacidades individuales y la conjunción que estas tengan con el capital social.

Por un lado, los enfoques personalistas propuestos por Warren Bennis (1954) postulan que el liderazgo debe ser entendido a partir de las cualidades propias del carisma personal del sujeto. López (2017) dice sobre este enfoque que “los líderes pueden auto fortalecer su liderazgo a través de la introspección, reconocimiento de fortalezas, con un comportamiento ético y desarrollado necesariamente por la tenencia de condiciones naturales” (P31). Frente a este enfoque teórico, Bass (1985) destaca que los líderes deben tener convicciones sólidas y presentar un fuerte anhelo de cambio, incluyendo “el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas “ideológicas” para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza” (Bass, 1985, en Lupano y Castro, 2015. P 112). Desde estas perspectivas, lo que consideramos es que el liderazgo se entiende netamente desde las características propias del sujeto, sin entender dentro de ellas las dimensiones sociales y empíricas que están impresas en él.

Sin embargo, la visión de Burns (1978) considera esta perspectiva como estática, pues ignora el proceso mutuo de influencia que existe en el ejercicio del liderazgo *per se*. De la mano de este autor, es posible comprender que los líderes modifican sus características y conductas a través de la participación continua con otros individuos. Siendo así, el enfoque teórico de esta acepción se denota de forma dinámica. Pues no solo posee cualidades o comportamientos determinados, sino que los líderes y lideresas generan, según Delgado (2005), su propio crecimiento en función de proyectos, misiones y contextos compartidos; viendo no el líder sino al liderazgo que posee como una función inherente a la sociedad, consustancial al grupo humano en general. En efecto, este concepto no sería tema de discusión individual, sino que

sería una conjunción entre el sujeto y sus funciones compartidas, los estadios sociales con los que interactúa y las actitudes que desarrolla en el proceso.

En la medida que el liderazgo necesita, para ser considerado como tal, una fórmula que incluya la individualidad, la participación y la asociación con la comunidad, se debe plantear al líder como aquel que “se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de las organizaciones sociales y se orienta a transformar creencias, actitudes y sentimientos de sus seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura a través de las redes que este pueda construir” (Salazar, 2006, P 4). Siendo esto así, debe considerarse que los vínculos que este afiance con su comunidad y las instituciones son de vital importancia para el ejercicio de su tarea como líder. Así pues, el liderazgo queda planteado no solo como una mera capacidad personal, sino como la forma de conjugar su individualidad con el capital social.

Para mejorar la comprensión de este último concepto, se aludirá a la revisión de Estado del arte realizada por María Isabel Reyes (2006). Esta autora propone, siguiendo a Atria (2003) que existen dos dimensiones para analizar el concepto de capital social. La primera de ellas propone que “es una capacidad específica de movilización de determinados recursos por parte de un grupo” (p 582), la segunda refiere a la “disponibilidad de redes de relaciones sociales” (P. 582). En este sentido, tal como arguyen Borgatti, Jones & Everet (1998) el capital social se concibe como una cualidad de los grupos sociales, generada a través de la asociación de personas en torno a propósitos comunes, e incluye tanto aspectos culturales como socio-estructurales, tales como las normas, la integración social o la confianza y que posibilitan la formación de un individuo como líder en la sociedad.

En adición, es fundamental entender que el ejercicio del liderazgo requiere de la apropiación de redes comunitarias. Siguiendo a Putnam (1993) se entiende como redes 1) *bonding*, las cuales son las relaciones existentes en el interior de una comunidad 2) *brinding*, que se refieren a las relaciones entre comunidades o grupos similares, y 3) *linking*, que se entienden como redes con instituciones o relaciones externas. Con dichas definiciones, Putnam (2000) argumenta que el robustecimiento del liderazgo solo puede ser posible cuando este se extrapola de las cualidades individuales y se dirige hacia la interacción colectiva. Si esto es así, la concepción teórica del liderazgo desde la perspectiva individual se hace insuficiente para el análisis pues no opera entre las interacciones y no comprende el liderazgo como la construcción continúa del líder dentro de su contexto.

Asimismo, en lo que compete el liderazgo, el capital social desde la unión de redes, se convierte de utilidad para los líderes en tanto que se considera como los lazos humanos que se crean a partir de la organización social. Tal como escritura Castellano (2006), el conjunto de normas, acuerdos, valores y relaciones sociales que se arraigan en las comunidades se convierten en herramientas de aglutinamiento social que ayudan a que las metas y fines se alcancen de forma eficiente. De esta forma, “el capital social tiene un rol de guía y tomador de decisiones, catalizando un efecto multiplicador destinado a generar una nueva visión de liderazgo compartido” (Pulido & Fabelo, 2009. P 59). Con esta definición, podemos comprender que, para dilucidar la pregunta de investigación-acción, hace falta analizar las

necesidades de la comunidad a través de las capacidades de liderazgo desarrolladas y el capital social que se ha creado en torno a ellas.

Con lo expuesto, podemos dilucidar que el liderazgo es tal en el momento que “es una actividad colectivamente coordinada-consciente o inconscientemente- que opera en las interacciones sociales, a través del cual se construye y fortalece el conocimiento y la cultura para la consecución de metas y objetivos comunes” (Rojas, 2012, P 62). Dicha definición nos permite pensar la función de la participación social unida al ejercicio del liderazgo, pues “los líderes representan las demandas de la comunidad y del grupo, y es a través de ellos que ésta se organiza, se expresa y participa evitando que se trate a lo viviente como inerte” (Moreno, 2008 en Rojas, 2012, P 63). Con esta consideración, debemos entonces delimitar qué se entenderá por participación dentro de este estudio.

En pro de fortalecer los liderazgos y encontrar cuáles son las necesidades de la comunidad en temas de participación, se delimitará esta acepción a través de los ojos de Williner y Riffó (2015). Según estos autores, la participación social y ciudadana se comprende como la apertura de diálogos públicos, los cuales se generan a través de ciudadanos informados, que se involucren en la esfera pública y que busquen a través de diferentes herramientas de representación, la defensa de sus derechos. En atención a lo anterior, lo que debe buscarse entonces es considerar el liderazgo a través del fortalecimiento de ciudadanía, la cual se entiende como aquellos valores e identidades comunes a todos los individuos, “remitiéndose a la imagen de un dominio interrelacionado entre la acción individual y la acción colectiva” (Bernal, 2017. P 12). Así, la ciudadanía tendría entre ella el componente de la participación, pues en este ejercicio cívico se desarrollan las competencias políticas, jurídicas, sociales, económicas, entre otras, que se observan en el liderazgo. En consecuencia, al fortalecer la participación y los liderazgos, entendemos teóricamente que se fortalece la ciudadanía, pues esta es una condición interior que se expresa a partir de estas dos actividades. Empero, no se toma aquí cualquier tipo de ciudadano. Por el contrario, de la mano con el mismo autor, evidenciamos que la ciudadanía requiere individuos autónomos, con interés de formarse, capaces de sobreponer lo individual a lo colectivo y así usar las herramientas a su alcance para conseguir metas de beneficio público.

En este punto de caracterización del liderazgo como parte de la ciudadanía autónoma y colectiva, es que se hace necesario traer a colación el concepto de empoderamiento. Dado que la literatura ha demostrado que para construir ciudadanía se necesita de individuos dispuestos a participar socialmente y que, esta participación se da a partir de procesos de liderazgo; debe ser potenciar sus capacidades para empoderar a las comunidades. Siguiendo a Montero (2003), entendemos esta noción como

El proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos (p.72)

Dicho empoderamiento o “fortalecimiento”, como puntualiza el autor, lleva a señalar que la acepción se plantea como una oportunidad para potencializar las herramientas y guiar las metas que se plantean individual o comunitariamente. Análogamente, Carmen Silva y María Martínez (2004) aseveran que el empoderamiento es “un aspecto cognitivo que apunta a cómo las personas usan sus destrezas analíticas para influir en su medio ambiente y un componente de comportamiento que implica realizar acciones para ejercer control, participando en organizaciones y actividades de la comunidad” (P. 33). Ahora bien, dado que ni el empoderamiento ni el liderazgo pueden ser considerados como procesos netamente individuales, puede plantearse la posibilidad de desarrollar una función educativa que permita desarrollar las capacidades anteriormente mencionadas a nivel colectivo.

En pro del trabajo con líderes sociales y una vez expuesta esta revisión teórica, considero necesario puntualizar en las visiones que son útiles para el abordaje del liderazgo y sus necesidades como las actitudes, capacidades y carisma desarrollado en un individuo a través de las interacciones comunitarias, que les permiten hacer un ejercicio colectivo de su ciudadanía y así conseguir metas y fines comunes que aumenten el bienestar social. Este abordaje se complementa con el trabajo de redes que han desarrollado los líderes y el capital social que han acumulado durante su trayectoria. De este modo, el liderazgo sería entendido como el mecanismo por el cual se empoderan las comunidades y se capacitan para su actuar ciudadano.

Teniendo en cuenta que se ha evidenciado la figura del líder como un individuo informado, autónomo y con fuertes relaciones con su comunidad, propongo que para generar mayores liderazgos en la ciudadanía deben generarse condiciones estructurales y sociales que permitan que los individuos tengan a su disposición recursos de conocimiento, formación e información necesarios para su participación. Para cumplir dicha labor de contribuir al proceso de empoderamiento agenciado por las comunidades a través del liderazgo, en el presente trabajo se considera la educación como un medio para transmitir el conocimiento, adquirido por años por los líderes comunitarios, a la ciudadanía. Así, la formación se comprende a través de la pedagogía social propuesta por Caride (1992), la cual

Debe asumir-no en exclusiva- la misión de proporcionar a todos los habitantes, recursos de conocimiento y expresión adecuados (y de los que históricamente se les ha privado, para que ellos mismos sean agentes configuradores de la praxis que les es propia a partir de un aprendizaje más autónomo, activo, creativo y liberador. La pedagogía estará de este modo al servicio de la educación comunitaria, en un marco de intereses y necesidades que presenta una comunidad que tiende hacia la autodeterminación. (p. 34)

Partiendo de esta visión, notamos entonces que la educación se entiende como una metodología que percibe a los sujetos no como meros receptores, sino como un interlocutor que tiene consciencia de sus propios problemas, que tiene una percepción crítica y reflexiva sobre su realidad y que posee conocimientos sobre su desarrollo que lo habilitan para transmitir sus saberes en pro del mejoramiento de su comunidad.

La educación, en tanto esta se considere a partir de un proceso reflexivo y alineado con la realidad particular de las comunidades, funciona como una práctica que apuesta al

pensamiento-acción liberalizador, pues abandona los contenidos impuestos por la sociedad y propone la formación a través de la problematización de los hechos y relaciones cotidianas de cada uno de los sujetos. Siguiendo la línea de la dialogicidad educativa de Paulo Freire (1970), se propone que este concepto debe ser trabajado a través de las relaciones horizontales con la comunidad involucrada en el proceso formativo, pues

Para realizar esta concepción de la educación como práctica de la libertad, y permitir el eje reflexivo y crítico de ella, no debe encontrarse el educador-educando- con los educando-educadores en una situación pedagógica, sino antes, cuando aquel se pregunta en torno a qué va a dialogar con estos y cuál es la inquietud en torno al contenido y propósito del programa educativo. (p. 113)

Fundamentalmente, argumento que la educación parte del supuesto de que no es un proceso único de transmisión de conocimientos, sino que se enfatiza en una visión dialéctica donde se enseña y se educa simultáneamente, en el cual se involucra un cuestionamiento continuo de los aprendizajes y la formación de sujetos autónomos al dar una perspectiva diferencial según el sujeto o grupo social; lo que permite construir el conocimiento que niegue la posibilidad de la dominación de otros.

De este modo, se establece la educación como eje articulador del liderazgo social y comunitario en la medida que esta permite la creación de individuos críticos que buscan el conocimiento como una herramienta que posibilite su participación ciudadana y los habilite como individuos autónomos conscientes del contexto social en el que habitan. Asumiendo que la participación ciudadana es el medio por el cual los individuos tienen agencia sobre la realidad social y política con la que se relacionan, “Freire postula que la educación puede contribuir en forma decisiva a transformar la situación descrita, en la cual él descubre la clave de los vicios sociales que deben ser re-dinamizados” (Silva, s.f, p. 90). La intervención educativa es para este caso específico, una herramienta de concientización que aporta a crear principios de interacción crítica y transformadora de la sociedad.

Pero dado que el centro de este proyecto es la intervención-acción y no la dilucidación teórica, cabe resaltar dentro de este apartado lo que se postula en la literatura para la creación de una experiencia educativa. La pedagogía para la liberación propone que haya un encuentro entre los educadores y los educandos, donde en lugar de depositar un conocimiento que no esté comprometido en la interiorización de este, se construya un diálogo de saberes que reconozca las experiencias previas de los individuos a formar y comprenda que tanto el profesor como el alumno pueden aprender, enseñar, inquietarse, producir juntos e igualmente resistir los cambios y evoluciones de la sociedad (Freire, 1970). De este modo, la literatura nos sugiere que debe existir una unicidad entre el trabajo práctico y las consideraciones teóricas, pues solo así se garantiza la creación de un pensamiento crítico desde el momento de planeación, hasta el momento de tener un encuentro pedagógico con los actores involucrados en el proyecto.

En esta línea, teniendo en cuenta las profundizaciones sobre el liderazgo realizadas anteriormente y los postulados alrededor de la literatura pedagógica, se sigue que para fortalecer los procesos de participación ciudadana se debe hacer un reconocimiento de las

experiencias propias que tienen los individuos en la interacción comunitaria y política. Con lo anterior se llega al concepto de Educación popular (EP), pues este estipula que, para transmitir el conocimiento, es fundamental tener una perspectiva diferencial de la realidad social. En palabras de Torres (2009), la EP se identifica como un paradigma emancipador, en el sentido en que esto rompe los dogmas establecidos, pues a través de ella

estamos haciendo mención a una dimensión gnoseológica (interpretaciones de la realidad), a una dimensión política y ética (posicionamiento frente a dicha realidad) y a una dimensión práctica: dicha concepción opción orienta las acciones individuales y colectivas. Desde la ya clásica consigna “ver-juzgar-actuar” hasta las elaboraciones actuales, la preocupación de la educación popular por el conocimiento ha estado y está en función de las prácticas transformadoras de realidad, es una pedagogía de la praxis. (P. 21)

En efecto, la E.P va más allá de una visión intelectual sobre la educación, como un compromiso con la acción cultural y social de los individuos. Como bien dijo Fried (2001) esta es una metáfora del cambio social, pues configura nuevas creencias, epistemologías y cosmovisiones en los sujetos generando nuevos sitios de significación y prácticas alternativas para relacionarse con el entorno político y comunal.

En este sentido, la EP propone que se necesita estimular la voluntad participativa de los individuos en todas las esferas sociales para lograr individuos que posean un pensamiento liberador. Considerando que aquellas personas que ejercen actividades de liderazgo social y comunitario poseen el anhelo de indagación e involucramiento con la estructura societal y política, se deduce que a través de la difusión y fortalecimiento de sus conocimientos se estimula la reflexividad necesaria para generar individuos que busquen emanciparse y, por tanto, busquen empoderarse. La literatura propone que la educación es un medio para que hombres y mujeres se formen como sujetos autónomos que busquen transformar su realidad, lo que se traduce en comunidades con capacidad de asombro, curiosos, con ánimos de indagación, sensibles hacia las problemáticas del contexto y responsables con ellas (Torres, 2009).

Esta perspectiva teórica suministró las bases conceptuales necesarias para entender la forma en que el liderazgo social y comunitario se relaciona dentro del espectro político. De esta manera, se deduce que al potenciar los conocimientos que se encuentran en estas prácticas, se fortalece la participación ciudadana, pues es la construcción de individuos autónomos y con visión colectiva la que se traducirá a futuro en mayor interés por el entorno político y comunitario. Para lograr lo anterior, la literatura propone que debe generarse en los sujetos un pensamiento crítico, reflexivo y solidario, lo cual se logra en torno a la educación. Por esta razón, se hace alusión de un modelo pedagógico y formativo que parta del diálogo de saberes y de la construcción colectiva del conocimiento. Con lo anterior, se logran individuos involucrados e interesados en generar cambio social.

4.2 Marco legal

Por ser Colombia un país democrático, en el cual se busca que los ciudadanos sean quienes decidan el rumbo que toma el país, en diferentes acciones, políticas y en general decisiones, la

Constitución Política Colombiana, consagra en el artículo 40 que “todo ciudadano tiene derecho a participar en la conformación, ejercicio y control del poder político”

-Registraduría Nacional del Estado Civil

El apartado que desarrollo a continuación tiene como fin estructurar el presente proyecto a partir de los marcos normativos que se encuentran en la legislación colombiana sobre la participación política. Dado que el Estado colombiano garantiza la inclusión de la ciudadanía en la esfera política, la importancia de realizar una revisión sobre este componente reside en que los aportes que se realicen para fortalecer este aspecto deben estar enmarcados dentro de las leyes nacionales. De esta manera, se entiende que al incluir los decretos y determinaciones gubernamentales que encubren la democracia en Colombia, se puede tener una visión más amplia sobre los componentes que postula el Estado para garantizar la eficiencia de esta. Así pues, tenerlas en cuenta funciona como guía para la construcción de un programa que fortalezca el liderazgo como forma de ejercicio social y político.

A partir de la constitución de 1991 se determinó que Colombia estaría regido como un Estado democrático y social de derecho, dentro de lo que se estipula que, para garantizar la inclusión de la ciudadanía en la representación de sus demandas, se permitiría a la sociedad civil participar en las decisiones que definan el rumbo del país, mediante diferentes mecanismos de participación ciudadana (Asamblea Nacional Constituyente, 1991). Por esta razón, y considerando que la presente sistematización tiene como centro el fortalecimiento de los liderazgos como forma de aumentar la participación ciudadana, este apartado hará una revisión corta de los antecedentes legales que hacen efectivo este derecho. Esta exposición legislativa se realiza con el objetivo de guiar la intervención dentro de los marcos normativos y así, justificar la necesidad de la misma.

Actualmente la participación ciudadana está respaldada bajo significativas contribuciones jurídicas, las cuales han abierto espacios de articulación entre el Estado y la sociedad. Dado que todos los ciudadanos, tienen el deber y el derecho de ejercer la soberanía, el Estado colombiano en la Constitución Política (Asamblea Nacional Constituyente, 1991) estableció que:

se contribuirá a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública que se establezcan. (Artículo 103)

De este modo, se entiende que el Estado adquiere la obligación de promulgar la inclusión de la ciudadanía en la toma de decisiones de carácter colectivo, comprendiendo que los ciudadanos son sujetos de participación al momento que intervienen en escenarios públicos, se asocian, opinan, presentan iniciativas y fiscalizan la gestión gubernamental (Ley 1712, 2014). Por esta razón, se ha materializado la intervención directa de la ciudadanía en la gestión pública.

El marco jurídico presente (Tabla 1) procede a establecer las garantías para que la ciudadanía tenga un involucramiento activo con la esfera pública y propende a fortalecer la gestión pública de políticas, planes, programas y proyectos a través de la inclusión de las comunidades a través de diferentes mecanismos y herramientas. Bajo esta visión, es necesario puntualizar en el artículo 104 de la ley 1757 de 2015, en la cual se establece que los entes administrativos nacionales, departamentales, municipales y distritales tienen el deber de garantizar la participación ciudadana en la planeación de políticas sociales, incluir a las poblaciones tradicionalmente excluidas, respetar, acompañar y tomar en consideración las sugerencias y discusiones de las instancias de participación.

Tabla 1. Marco jurídico asociado a la participación ciudadana

NORMA	ENCABEZADO	¿CÓMO PROMUEVE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA?
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE 1991	Por la cual se definen las relaciones del Estado y la sociedad	Busca incluir a nuevos sectores sociales a la soberanía del Estado, a partir del reconocimiento de los habitantes como ciudadanos y sujetos de derecho. En esta carta se establecen las garantías para la participación de los individuos en el actuar del Estado.
LEY 134 DE 1994	Por la cual se dictan normas sobre Mecanismos de Participación ciudadana	Dado que se estipuló que la participación ciudadana es fundamental para la democracia del Estado, en esta Ley se establecen los mecanismos y normativas que permiten abrir espacios para que el pueblo ejerza su poder soberano. Se incluyen aquí: el referendo, la consulta popular, revocatoria de mandato, plebiscito y cabildo abierto.
LEY 472 DE 1998	Sobre las acciones populares y de grupo	Teniendo en consideración que la acción popular y de grupo es un mecanismo de participación que se orienta a garantizar la defensa y protección de los derechos e intereses colectivos; la presente Ley pretende fomentar la participación ciudadana a través de normativizar las garantías para que el ejercicio de este derecho sea posible.
DIRECTIVA PRESIDENCIAL NO. 10 DE 2002	Para que la comunidad en general realice una eficiente participación y control social a la gestión administrativa	Esta ley tiene como presupuesto incrementar la legitimidad del Estado. Para realizarlo, postula que la participación ciudadana apuesta a la construcción de un Estado comunitario, donde la gestión gubernamental tenga como centro la inclusión de la ciudadanía.
LEY 850 DE 2003	Por medio de la cual se reglamentan las veedurías ciudadanas	A partir de esta ley se entiende que las Veedurías son un mecanismo democrático de representación y, en este sentido, promueven la participación ciudadana a través del ejercicio de vigilancia sobre la gestión pública de las autoridades administrativas, políticas, judiciales, órganos de control, entidades públicas y privadas.
LEY 1150 DE 2007	Por medio de la cual se introducen medidas para la	Esta legislación tiene como supuesto que la gestión gubernamental es uno de los

NORMA	ENCABEZADO	¿CÓMO PROMUEVE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA?
LEY 1757 DE 2015 (LEY ESTATUTARIA DE PARTICIPACIÓN SOCIAL Y COMUNITARIA)	eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación de recursos Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática	espacios principales de participación ciudadana y, al regularla, se promueve el ejercicio de control veeduría por parte de la ciudadanía. Tiene como objetivo promover, proteger y garantizar las diferentes modalidades de participación en la vida política, incluyendo la administración pública. Busca fomentar la participación al incluir medidas específicas que avalen la inclusión de la ciudadanía en la toma de decisiones de gestión gubernamental.
LEY 962 DE 2015	Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios.	Pretende facilitar las relaciones entre la ciudadanía y la administración pública, de tal forma que se estrechen los vínculos de comunicación entre el Estado.
LEY 743 DE 2015	Por la cual se desarrolló el artículo 38 de la Constitución Política de Colombia en lo referente a los mecanismos de acción comunal.	Tiene como objeto promover, facilitar y fortalecer los diferentes mecanismos de organización democrática. Así, busca el desarrollo de la comunidad mediante de la participación de la misma a través de organismos de acción comunal, los cuales son la representación de los intereses de la base social en las relaciones con el Estado y con otros particulares.

Recuperada de Secretaría de desarrollo territorial y participación ciudadana de Santiago de Cali (2016). Democracia y Participación.

Empero la participación no está únicamente contemplada como derecho ciudadano, pues en el artículo 06 de la Constitución Política de Colombia se establece que la inclusión de los ciudadanos de manera individual o a través de sus organizaciones, redes sociales e instituciones, en la vigilancia de la gestión pública y sus resultados es un deber dentro del ejercicio de la soberanía. De este modo, postula que la sociedad civil está en la obligación de hacer control social a la gestión desarrollada por las autoridades y por los particulares que ejerzan funciones públicas. Con base en lo anterior, podemos considerar que el marco normativo del Estado colombiano establece la participación ciudadana como un mecanismo para incluir a la ciudadanía en las decisiones gubernamentales, partiendo de la premisa de que esta es una forma para fortalecer la democracia y aumentar la gobernabilidad y legitimidad del Estado. Siendo esto así, inferimos que estimular la educación en liderazgos y ciudadanía aporta a dichos intereses de democratización.

4.2.1 Participación ciudadana y Plan de desarrollo de Santiago de Cali 2020-2023

Debido a que la constitución establece que los entes administrativos deben garantizar la participación ciudadana, se realizó una breve revisión del apartado de participación ciudadana del plan de desarrollo de Santiago de Cali 2020-2023, el cual propone un

“gobierno abierto a las nuevas ciudadanías”. En este marco, el Plan de desarrollo territorial (PDT) expone que desde la fase de construcción ha tenido en cuenta las sugerencias y voces de las diferentes organizaciones y comunidades del territorio. Así, postula que dentro de las demandas de la población caleña se encuentra una situación de convulsión social que impide un involucramiento activo de los individuos con el Estado, pues “las nuevas ciudadanías¹ caracterizadas por desbordar las demandas y los mecanismos convencionales de participación” (Alcaldía Santiago de Cali, 2020). Por esta razón ha creado el programa *Ciudadanía empoderada*, el cual pretende transformar la relación entre las nuevas ciudadanías y la acción estatal al desarrollar competencias de participación y contribuir a la renovación y transformación de liderazgos en el Distrito Especial.

Igualmente, en el actual PDT se propone crear una cultura ciudadana que se alcanza con la generación de espacios que vinculen a la población con las instituciones, conectándolos con redes de organizaciones sociales y comunitarias para apoyar la transformación de comportamientos y prácticas en torno a la participación. Así, dentro de esta planeación se postularon los siguientes proyectos movilizadores (Alcaldía Santiago de Cali, 2020):

- Escuela de Participación Ciudadana
- Estímulos de Transformación de Realidades Sociales
- Escuela del Buen Gobierno

Así, como forma de dar cumplimiento a la legislación existente sobre democracia y participación ciudadana establecida por el Estado colombiano, la administración local ha optado por dar un enfoque educativo para garantizar el ejercicio de este derecho democrático. En esta línea, dentro de la administración de Ospina (2020-2023), se tiene como premisa principal que al fortalecer la cultura política y eliminar las barreras de acceso a información que tienen los procesos comunitarios, se fortalecerán los mecanismos de control social al Estado y, por tanto, será más fácil para la ciudadanía incidir en la toma de decisiones públicas.

El presente proyecto, se enmarca en el primer programa movilizador de participación política incluido en el PDT. Tal como explicó un funcionario de la Secretaría de desarrollo territorial y participación ciudadana, dentro del eje “Escuela de Participación Ciudadana”, se encuentran tres componentes:

- Canal del sistema de participación: busca fortalecer el diálogo con las comunidades del territorio a partir de la construcción de un laboratorio de participación social, en el cual se creen reuniones continuas con líderes comunitarios que propendan a aumentar la inclusión de la sociedad en la formulación de planes de gestión pública.
- Construcción de grupos de valor: Capacitaciones por módulos sobre los fundamentos del Estado, promoción del control social y acompañamientos de las comunidades en momentos de planeación territorial. El objetivo es capacitar para orientar a que las comunidades respondan eficientemente en la formulación de políticas públicas.

¹ Se entiende por “nuevas ciudadanías” la inclusión de nuevos sujetos a la comunidad política, dentro de los cuales se abordan los grupos que han sido excluidos históricamente en el ejercicio político (Alcalde Santiago de Cali, 2019)

- Banco de iniciativas: Este programa busca premiar las iniciativas comunitarias que se dirijan a fortalecer la participación ciudadana. Ya sea a través del financiamiento, o brindando apoyo logístico y técnico para su desarrollo.

Considerando lo anterior, y dado que el programa educativo que aquí se expone está dirigido a fortalecer la participación ciudadana a través de las herramientas y capacidades que tienen los líderes sociales, se pretende presentar el programa desarrollado al banco de iniciativas que propone la Secretaría de participación ciudadana de Santiago de Cali. Así pues, la revisión normativa y del plan de desarrollo local permitió sentar las bases para que este proyecto estuviera alineado al marco legislativo y así pudiera ser postulado posteriormente a los entes administrativos. Retomando entonces que, la actual alcaldía se propone a fortalecer la democracia a través de la capacitación de la ciudadanía, este proyecto tiene cabida en la medida que aporta al cumplimiento de este objetivo, pero con el valor diferencial de ser diseñado desde las necesidades y saberes de la base comunitaria.

5. Justificación

Como se expuso anteriormente, la carta constitucional colombiana estableció en 1991 la obligatoriedad del Estado de promover, garantizar y normativizar el derecho a la participación ciudadana, social y comunitaria. En este sentido, es deber de los entes administrativos territoriales incluir, dentro de su marco de desarrollo sociopolítico, mecanismos que garanticen la inclusión de la ciudadanía en la toma de decisiones públicas. Sin embargo, para poder garantizar esta participación es necesario promover dentro de la ciudadanía conocimientos sobre liderazgo social y político que incentiven a la ciudadanía a involucrarse en cuestiones estatales y así garantizar los procesos de transparencia gubernamentales (Williner y Riffo, 2015)

No obstante, las visiones que existen sobre el liderazgo en la sociedad colombiana no han tenido en consideración que este es un fenómeno complejo y diverso, lo que nos plantea una fuerte necesidad por encontrar otros modos de pensarnos el término e interactuar con él. De hecho, según López (2017) la literatura sobre el liderazgo que nos ofrece la sociedad consumista apunta hacia un liderazgo gerencial, administrativo y empresarial, orientado hacia la productividad económica; lo que aumenta las situaciones de exclusión, elimina las posibilidades de potenciar diferentes tipos de líderes que puedan generar cambios dentro del contexto social en el que se encuentran. De este modo, pensar en el fortalecimiento del Estado y de la sociedad a través de la creación de una pedagogía diferencial que aporte al potenciamiento de todas las dimensiones del liderazgo, se plantea como una necesidad fundamental para propender el cambio social.

A pesar de la importancia que recae en el liderazgo para el fortalecimiento político y social del Estado, al revisar las cifras de inversión en participación ciudadana en la Ciudad de Cali, se encuentra que la inversión se dirige a fomentar el tejido social principalmente en las comunas que presentan menos problemas socioeconómicos. El componente del plan de desarrollo dirigido de la capital vallecaucana, propuesto para solucionar la <<deficiente participación de las organizaciones sociales y comunitarias en espacios e instancias de participación social y comunitaria>> no ejecutó inversión en las comunas que presentan menores ingresos socioeconómicos. De hecho, la inversión gubernamental fue dirigida a comunas delimitadas como estrato medio-alto, haciendo que el fortalecimiento de la participación de la ciudadanía en políticas públicas se fomentara solo en una parte de la población caleña (Montilla Galvis *et al*, 2019)

En este sentido, el interés manifestado por Veersalud para hacer que la educación en liderazgos fuera una realidad al alcance de toda la población, cada vez se plantea más como una necesidad. Según esta comunidad,

No existe una entidad pública o privada que, respaldando la autonomía ciudadana, permita realizar procesos de inducción formativa en cuanto a lo que significa participar, los roles, el desempeño y alcances desde las estructuras organizativas y que implican la administración, la planeación, la delegación, ni el cómo medir los resultados e impactos obtenidos en las entidades del estado. (Veersalud, 2020)

Así, es conveniente recalcar que deben generarse mecanismos pedagógicos que promuevan el liderazgo, no a partir de teorías abstractas que no involucren los saberes de las comunidades y que permitan incluir a toda la población, sino basados en las experiencias comunitarias ya existentes, para potenciar las capacidades de los líderes y así fomentar la transmisión de sus conocimientos hacia su comunidad.

Mas no se debe hacer un reducto del liderazgo como una interacción netamente política. Según Williner y Riffo (2015) los estudios del liderazgo se han enfocado o al liderazgo empresarial o a las prácticas sociales de tipo político, pero no debe olvidarse que el espacio social de la participación obedece a todo tipo de interacciones tanto de carácter público como privado y es en ellas donde reside realmente el liderazgo. Siendo esto así, el crear una pedagogía que explore las diferentes dimensiones que se presentan dentro de las organizaciones participativas, abriría canales importantes para empoderar a la ciudadanía a la defensa de sus derechos y así profundizar la democracia.

En este sentido, debe comprenderse que las dinámicas del liderazgo no son algo que compete únicamente a los particulares, sino que deben involucrar al Estado desde todas las aristas. Pues, “cuando un gobierno logra elaborar un análisis situacional que le permita explicarse el porqué de los problemas que la sociedad manifiesta, contará con más elementos, para dar respuestas a una sociedad compleja que manifiesta múltiples problemas” (Williner y Riffo, 2015. P 12). Con esta consideración, ahondar sobre las diferentes necesidades y caracterizaciones que yacen dentro de organizaciones de liderazgo social, como es el caso de *Veersalud*, proporciona herramientas clave para estimular el entretendido entre Estado-sociedad

Pero este mandato no termina en la injerencia institucional, sino que requiere un compromiso mutuo entre ciudadanía-Estado. Para que la relación sea eficiente se necesita que “esos líderes y lideresas estén capacitados para abrir las “compuertas” y analizar-canalizar aquello que la sociedad a través de sus diversas manifestaciones (entre ellas los movimientos sociales), demanda” (Williner y Riffo. 2015). Así pues, el desarrollar un proceso de enseñanza que provenga desde la base social y tenga en cuenta los saberes que tienen los líderes sobre sus territorios y comunidades, en conjunción con herramientas provenientes de la academia que promuevan el pensamiento estratégico, se plantea como el pilar fundamental para aumentar la gobernanza del Estado y con ello la estabilidad social.

Empero, a pesar de la importancia señalada anteriormente, se encuentra que la literatura ha excavado poco en los estudios de las pedagogías de liderazgos sociales en Cali. Por esta razón, planteo este estudio como un mecanismo para dilucidar las herramientas que se esconden detrás de las experiencias de liderazgo comunitario. Al hacerlo, se pretende poner los conocimientos adquiridos desde la academia al servicio de la comunidad para capacitar y darle herramientas que potencien su autonomía. Así, el generar un proyecto que se plantee con una perspectiva horizontal de estudio, que rescate los conocimientos sociales y no anteponga una visión netamente académica sobre ellos, propone una apuesta clara para transformar la perspectiva que la sociedad tiene, no solo sobre el ejercicio del liderazgo, sino también sobre el quehacer de las ciencias sociales.

6. Abordaje metodológico

Más allá de considerar la presente investigación como una herramienta de dilucidación teórica, el presente apartado metodológico está dirigido a crear un proyecto de investigación -acción que tiene como fin la construcción de un proyecto de intervención social; el cual propende aportar a la construcción de una escuela de liderazgos y empoderamientos sociales como forma de aumentar la participación ciudadana en la ciudad de Santiago de Cali. Dicha apuesta se plantea a través del mayor grado de inclusión posible de la población previamente mencionada, para así transformar la visión del liderazgo de la mano con las comunidades involucradas en él. De ahí, que proponga el presente trabajo desde una perspectiva colaborativa que tenga como centro la Investigación Acción Participativa I.A.P., entendida como aquella que,

“apela a que los individuos y colectivos modifiquen las condiciones en las que se producen, distribuyen y desarrollan los problemas sociales y propende por la transformación de conocimientos y actitudes en los sujetos. Las acciones y evaluaciones en este contexto estaban concentradas en entender el cambio, alteración, modificación de una situación o proceso respecto a un estado anterior” (Kinnersman, 1986, en Paz *et al*, 2010. P 28)

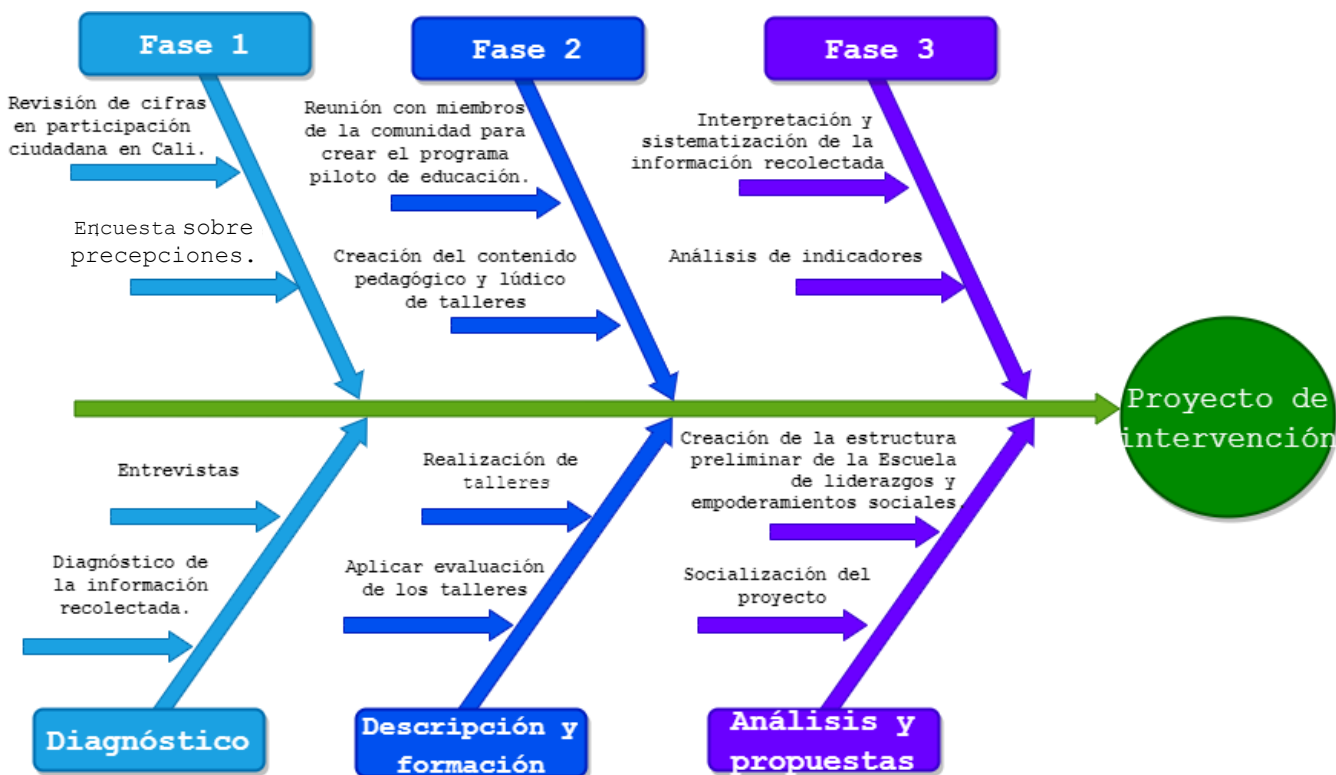
Esta metodología fue elegida por sus características horizontales de trabajo con la comunidad, que implica la producción de conocimiento de manera colectiva, legitimando los productos con reflexiones compartidas, que dialogan continuamente con los sujetos intervenidos para ubicarse en condiciones de igualdad. Además, esta perspectiva de diseño permite “integrarse a través del fortalecimiento comunitario, que implica por una parte potenciar los recursos existentes en la propia comunidad y, por la otra, fomentar la participación en aquellos procesos y actividades que precisen planificación e intervención, al menos haciendo oír su voz o siendo informados” (Rojas, 2012. P 60).

El aplicar ese método de investigación me permitió acercarme al conocimiento empírico y práctico que reside en la base social de aquellos que participan, para así construir un diálogo de saberes permanente que aporte a la construcción del conocimiento. Tal como indicó uno de los padres de la I.A.P, Fals Borda (1980), el uso de la investigación acción propone un compromiso fuerte para el desarrollo del pensamiento científico, puesto que considera que el conocimiento no debe ser neutral, sino que debe buscar en todo momento fortalecer los vínculos entre el contexto cultural y la estructura de poder de la sociedad; apostando a aumentar no solo el poder del investigador sino también, y sobre todo, el de aquellos que poseen el conocimiento vivencial. Así, el mayor reto de esta visión metodológica se encuentra en la consideración ética que la compone, ya que en ella es necesario tener una actitud empática, libre de prejuicios y de dinámicas de poder.

Adicionalmente, Fals Borda (1980) nos propone que la investigación debe estar enmarcada entre la reflexión y la acción, donde el conocimiento desarrollado no se quede como un aspecto estático, sino que se convierta también en una práctica que aporte a la transformación de la realidad social. En este sentido, el autor considera que debe realizarse una continua

comunicación con los sujetos implicados en el proceso, compartiendo con ellos continuamente los conocimientos que se van adquiriendo. Así, para no poner en riesgo las relaciones horizontales que requiere esta metodología, he tomado tres de las cuatro técnicas propuestas por Paz, Sáenz, Unás y Muñoz (2010) para el desarrollo de la I.A.P: la investigación colectiva, la valoración y la aplicación del saber popular y la producción y difusión de un nuevo conocimiento (p.29). Con base en lo anterior, planteo a continuación las tres fases que se desarrollaron en el marco de este proyecto (Figura 1).

Figura 1 Fases del proyecto de investigación-Acción



Fuente: Elaboración propia. 2020

6.1 Fase 1. Diagnóstico: Exploración de las problemáticas.

En la primera fase del proyecto se realizó un diagnóstico participativo con los miembros de Veersalud para comprender cuáles eran los principales problemas que la comunidad encontraba en torno a las necesidades formativas en temas de participación ciudadana y liderazgo social y comunitario. Sin embargo, para desarrollar un proyecto de intervención acorde con las características propias de la comunidad, es necesario precisar que este no se hace solo para entender las problemáticas del entorno, sino también debe entender la situación en la que se encuentra la comunidad para así crear las propuestas de desarrollo y alternativas de solución de manera objetiva, en el cual no se prioricen unas visiones sobre otras, sino que se tengan en cuenta las diferentes visiones que se enmarcan dentro del problema percibido. Tal como propone Mori (2008) citando a Opción (2001)

el diagnóstico se elabora con dos propósitos bien definidos, orientados ambos para servir directamente para la acción: ofrece una información básica que sirva para programar acciones concretas: proyectos, programas, prestación del servicio u otros, y proporciona un cuadro de situación que sirva para formular las estrategias de actuación. (p. 83)

De este modo, esta fase se llevó a cabo como un proceso reflexivo, el cual buscó contextualizar tanto la comunidad involucrada con el proyecto, como el entorno sociopolítico con el que ésta interactúa. Así, para lograr los objetivos de caracterización de los líderes y lideresas de Veersalud, junto con sus necesidades se siguieron los siguientes pasos:

Paso 1.1. Revisión de cifras de participación ciudadana en Cali: En este apartado realicé una revisión de cifras sobre participación en la ciudad de Cali no solo para justificar la necesidad de este proyecto de intervención social sino para entender de forma cuantitativa la falta de participación ciudadana, política y social que manifiestan los entes gubernamentales.

Paso 1.2 Encuesta sobre percepciones generales: realicé con todos los miembros de la comunidad una encuesta a través de *Google Forms* sobre percepciones del liderazgo y los obstáculos relacionados con su ejercicio. Dentro de esta encuesta, se buscó encontrar los costos asociados al accionar del líder para buscar soluciones a algunos de ellos a través de modelos educativos que proporcionen herramientas a los líderes para su mitigación y potenciación de las salidas a los obstáculos que manifestaron (Anexo 1).

Paso 1.3 Entrevistas: Realicé entrevistas semiestructuradas vía telefónica a 4 de los 12 miembros de Veersalud para entender su trayectoria como líderes sociales, su contexto sociodemográfico y su rol dentro de la corporación de líderes sociales. En ese sentido, los diálogos semiestructurados giraron en torno a los obstáculos percibidos en las encuestas sobre la formación del liderazgo (paso 1.2) y otros que surgieron en la conversación, su nivel de educación, las relaciones que han tenido con diferentes actores de la esfera sociopolítica, sus patrones de organización social, entre otros asuntos, para identificar los problemas y necesidades formativas en torno a la participación ciudadana y sus condiciones específicas para llegar a ella (Anexo 2).

Paso 1.4 Diagnóstico de la información recolectada: A partir de la información recolectada identificamos las problemáticas junto con los miembros de Veersalud y las priorizamos según aquellas que podían ser solucionadas a través de la educación.

6.2 Fase 2. Formación en liderazgos y empoderamientos ciudadanos: Construcción y ejecución del programa piloto de educación y pedagogía de transmisión de conocimiento comunitario.

El objetivo de esta fase buscó llegar a la solución de las problemáticas asociadas con el ejercicio del liderazgo, las cuales fueron priorizadas previamente en la fase 1. Dado que en las alternativas de solución planteamos intervenirlas en términos formativos, se buscó guiar esta fase a través de la creación de competencias que brinden capital social y herramientas que fomenten nuevos espacios de participación e individuos con capacidad de autogestión. Escogimos este método de intervención, puesto que este es, según Kisnerman, (1978)

un proceso socioeducativo que desarrolla la personalidad y la adaptación social de los individuos, a través de asociaciones voluntarias que tienen un objetivo establecido y motivado por los participantes. El trabajo de grupo es un método de educación social en el que los miembros del grupo son educandos, educadores y material didáctico, actuando en un proceso de interrelación (p. 90)

Con lo anterior, esta fase propendió a establecer un proyecto de intervención social, el cual se tradujo en un programa educativo de formación de liderazgos y empoderamientos ciudadanos.

Paso 2.1 Reunión con miembros de la comunidad para crear el programa piloto de educación: A partir de la identificación de necesidades realizadas en la fase anterior, Julio Meza, presidente de Veersalud, realizó la escogencia de dos miembros de la comunidad a quien se les denominó “tutores”. En conjunto con ellas, construimos un marco lógico que guiara la creación y aplicación del programa piloto de educación en liderazgos.

Paso 2.2 Creación del contenido pedagógico y lúdico de los módulos: Con los miembros seleccionados por la comunidad realizamos cuatro reuniones, una presencial y tres a través de la plataforma *Google Meets*, para configurar la estructura pedagógica, lúdica y el contenido programático de los módulos. La idea principal fue crear un programa educativo organizado por módulos, el cual diera una mirada introductoria a los contenidos que se manejarían en cada uno de ellos. De este modo, los talleres funcionarían como un mecanismo introductorio que permitiera dar un vistazo a la comunidad sobre los temas que deben ser intervenidos y así, en el futuro, ellos estuvieran en capacidad de materializar sus conocimientos en herramientas educativas y crear de forma autónoma los contenidos que luego difundirán en su Escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos (Sección 7.2).

Paso 2.3 Realización de los talleres (ejecutando el programa piloto): En total aplicamos cuatro talleres a través de la plataforma *Google Meets*. Estos tuvieron como objetivo dar instrumentos educativos a la comunidad para que estos pudieran obtener insumos de su experiencia y trayectoria y así, en la creación de la escuela de liderazgos, les fuera posible tener material de trabajo y herramientas base de pedagogía para transmitir sus conocimientos de liderazgo social. Los insumos de estos talleres fueron recolectados a través de Google Drive y WhatsApp.

Paso 2.4 Aplicación de la evaluación de los talleres: Luego de la realización de los talleres hicimos una sesión de cierre con los asistentes. En esta reunión se aplicó una evaluación de satisfacción con las metodologías (Anexo 3) y una autoevaluación de medición de aprendizaje por competencias (Anexo 4). El objetivo de esta fase fue construir a posteriori los indicadores que evaluarían la efectividad del proyecto. Los resultados de ello fueron las bases para la construcción de un programa piloto de pedagogía en liderazgo social.

6.3 Fase 3. Análisis y propuestas

En este momento del proyecto consistió en sistematizar la experiencia narrada en las dos fases anteriores. Luego de haber realizado los procesos de observación, identificación, planificación y desarrollo; en el primer momento de esta fase reflexioné sobre los hallazgos

y conocimientos que fueron el resultado de la investigación-acción. En esta medida, el objetivo de esta fase se centró en “integrar todos los ámbitos y conjuntos de acción, articulando desde espacios comunes las diferentes políticas propuestas, a la vez que se estudiaron las acciones y dinámicas realizadas en el proceso” (Martí, 2017, P. 20). Comprendiendo entonces que la I.A.P nos dictamina que no solo basta con la práctica, sino que también se debe producir conocimiento, este apartado metodológico estuvo dedicado a brindar un análisis sobre los insumos recolectados de los talleres, generando así una fusión entre las visiones académicas y los saberes comunitarios, conduciéndonos a un ritmo interpretativo que se traduce en un diálogo constante entre Veersalud y la investigadora. En un segundo momento, realicé una revisión sobre los logros del proyecto, sintetice los pasos anteriores para que la comunidad pudiera así evaluar el programa y tomarlo como aporte para la construcción de su Escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos.

Paso 3.1 Interpretación y sistematización de la información recolectada: En esta etapa sistematicé y analicé, a la luz de la teoría, los insumos recolectados de los talleres realizados. Este proceso se realizó en pro de construir herramientas educativas para el proyecto, las cuales se usarán como material pedagógico, que los líderes y lideresas del proyecto tendrán como apoyo, para crear el contenido programático de la escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos.

Paso 3.2 Análisis de indicadores: Dado que luego de la realización de cada taller se realizaron evaluaciones de satisfacción de aprendizaje, logro de competencias e impacto en el conocimiento; en esta etapa se han comparado los resultados de los talleres y los insumos recolectados para construir los primeros indicadores del proyecto. La realización de este paso se consideró clave, pues la medición del programa piloto es un argumento fundamental para el momento de presentar este proyecto de intervención social a las instituciones públicas y privadas que apoyarán su implementación. La sistematización de esta información fue el pilar principal para identificar las fortalezas y debilidades de los módulos formativos, lo que permitió construir en conjunto la estructura preliminar de la Escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos.

Paso 3.3 Creación de la estructura preliminar de la Escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos: Con base en las evaluaciones, insumos e indicadores construidos en los pasos anteriores, realizamos una reunión con los “tutores” para construir el primer borrador de la estructura de la futura Escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos. A través de la herramienta de matriz de marco lógico se estableció el contenido del proyecto de intervención, los pasos a seguir y los componentes necesarios para aumentar la participación ciudadana. (Sección 7.3.3)

Paso 4.4 Socialización: En esta fase, se establecieron los momentos de socialización que se realizaron durante el proyecto. Tal como determina la metodología I.A.P los conocimientos generados en el trayecto del proceso de investigación deben ser compartidos con los actores involucrados. Dada esta consideración, en la etapa final realizamos un análisis de los momentos de difusión y comunicación que se dieron a cabo en el transcurso de las diferentes fases y establecimos los alcances comunicativos del mismo.

6.4 La nueva normalidad y la virtualidad como instrumento metodológico

El presente proyecto inició el 06 de febrero de 2020. En el comienzo, tuve la oportunidad de vivir la experiencia del liderazgo de forma presencial. En el primer mes del proyecto, y para virtud de este, pude asistir a una de las reuniones mensuales de Veersalud, allí pude conocer a los miembros de la corporación, interactuar con ellos y presentar mis motivaciones para trabajar con ellos. Este hecho fue afortunado, pues me permitió estrechar lazos con algunos de los miembros, lo que fue de gran utilidad con la llegada de la emergencia sanitaria, económica y ambiental del mes de marzo a causa de la pandemia de COVID-19. Si bien al inicio de este trabajo, la metodología fue planteada considerando la copresencia, tanto el aislamiento, como el hecho de que algunos de los miembros de la comunidad fueran considerados población de riesgo, me llevó a replantear la metodología con que se realizaría la presente intervención.

Si bien hacer el tránsito hacia la virtualidad metodológica supuso retos importantes para la realización de las fases investigativas y formativas, la no presencialidad supuso también grandes ganancias en la participación de los miembros de la comunidad. En primer lugar, el reto más importante reside en el cambio de medios para realizar los métodos que se mencionan en cada una de las fases. De este modo, tratar de replicar con exactitud los métodos convencionales de investigación y educación en la virtualidad se presentó como un despropósito, pues estos necesitaron de adaptación y de inclusión de nuevas formas de interacción y comunicación que permitieran crear una relación cooperativa y horizontal con la comunidad. Considerando esta situación, se hizo uso de diferentes redes tecnológicas para llevar a cabo las fases presentadas, las cuales nos permitieron desarrollar habilidades de trabajo basadas en el compromiso mutuo. Hacer una encuesta, o una actividad educativa sin la supervisión y la presencialidad supone una gran dificultad, pero la participación de los miembros del proyecto demostró el interés colectivo por crear nuevas posibilidades de educación, permitiendo un diálogo de saberes que va más allá del tiempo y espacio compartido.

A pesar que la nueva normalidad exigía el distanciamiento social, los avances tecnológicos y el auge de nuevas tecnologías informáticas apoyaron los nuevos métodos pedagógicos. En la Tabla 2 se realiza un breve resumen de las herramientas utilizadas según el método presentado.

Tabla 2 Herramientas metodológicas virtuales

Método	Herramienta virtual
Entrevistas	Llamada telefónica
Encuestas	Google Forms
Reuniones de planeación	Google Meets
Realización de talleres	Google Meets

Método	Herramienta virtual
Herramientas pedagógicas	Tableros <i>Miro</i> , <i>Genially</i> , <i>draw.io</i> , <i>Google drive</i> y <i>onoondo</i> .
Comunicación y difusión de información con los participantes	WhatsApp.

Fuente: Elaboración propia. 2020

En esta línea, la virtualidad se consideró como un medio de valor añadido, pues desarrollar un mecanismo de educación popular a través de la no presencialidad, dio paso a comprender nuevas figuras de transmisión de aprendizaje comunitario, que suponen mayor alcance a la territorialidad, tal como postula Sangrà (2011)

la virtualidad facilita los procesos transversales y los optimiza. Lo que es válido para un grupo de personas, puede ser válido también para otros muchos. Tener en cuenta este principio y trabajarlo de forma coherente con el modelo educativo e investigativo ayuda a homogeneizar o a armonizar todos los procesos de gestión social. (p 122)

Así pues, esta metodología presentó una ventaja importante al momento de abrir caminos para la creación de redes educativas, donde se disminuyen costos de movilidad, de tiempo, de inversión y se aumentan ganancias en el alcance del proyecto, se amplían los límites poblacionales y se empiezan a construir caminos para que el presente proyecto pueda ser implementado en otros territorios sin importar la distancia de estos. El mejor ejemplo de ellos es Veersalud, pues no todos sus miembros residen en Cali y gracias a la no presencialidad, hemos logrado llevar el contenido de este programa a Puerto Tejada, Jamundí y la zona rural de Santiago de Cali.

7. Hallazgos de la investigación-acción

7.1 Diagnóstico: Explorando las problemáticas.

7.1.1 *Revisión de cifras: Contextualizando la participación ciudadana y el liderazgo en Santiago de Cali.*

La inclusión de la participación ciudadana dentro de la visión democrática brinda un nuevo significado al ejercicio de la vida política. Pues, como dicta Álvaro Mina (2005) no se trata de cualquier tipo de participación, sino una que “le de vida a la aplicación de la justicia; al bienestar social y busca el económico para las mayorías nacionales². Por eso, garantizar la paz, a través de comprometer a cada uno de los ciudadanos con un destino público, es esencial para garantizar la convivencia social” (p.2). Así, hacer una contextualización sobre este tópico es vital para entender la coyuntura política en la que se enmarca el presente proyecto. Para cumplir esta motivación, este apartado revisará las cifras de los últimos cinco años de *Cali cómo vamos*, las cuales están asociadas a la percepción política de los ciudadanos y su participación en temas públicos.

Para ahondar en los temas de participación ciudadana, en primer lugar, es necesario hacer una revisión de la adhesión de los caleños a organizaciones comunitarias, sociales y de acción política. Dado que la materialización del modelo democrático y la representación de los intereses del pueblo se ha concebido a través de formas asociativas, tal como dice Munera (1999)

La promoción de la participación de la sociedad civil que, de todas formas, es limitada y tiende a concentrar sus esfuerzos en convertir a las organizaciones civiles más en espacios democráticos de representación de intereses frente al Estado (interlocutores y cogestores de las políticas públicas) que en aparatos de socialización de valores y prácticas democráticas. Por ello, hoy en día no es atrevido decir que el Estado colombiano a pesar de su tamaño, tiene más espacios, instancias, instrumentos y mecanismos democráticos en su organización interna que en décadas pasadas, pero con una reformulación sin el completo compromiso. (P. 18)

Con esta consideración, se comprende que apelar a analizar la inclusión de los ciudadanos a las diferentes instancias participativas es valioso para entender la forma en que se está cimentando el compromiso ciudadano con la democracia en la ciudad.

Así, al analizar las cifras de los últimos cinco años (Tabla 3), se encuentra que las organizaciones en las que hay mayor participación ciudadana son las Juntas de Acción comunal (JAC) o grupos de vecinos y las asociaciones deportivas o de recreación. En primer lugar, el grado de adherencia de la población a las JAC y grupos vecinales se explica gracias a la cercanía que tienen estas organizaciones con los miembros de cada uno de los territorios.

² Por *Mayorías nacionales* el autor hace alusión a la inclusión de los diferentes sectores de la población colombiana, haciendo alusión a aquellas poblaciones, comunidades e individuos que han sido excluidos históricamente del sistema político colombiano

Tabla 3 Participación de los ciudadanos en las organizaciones, espacios o redes democráticas

Organizaciones	2015	2016	2017	2018	2019
Ninguno	65%	60%	64%	58%	68%
Grupos, clubes o asociaciones deportivas o de recreación	10%	10%	10%	14%	10%
JAC o grupos de vecinos	12%	14%	10%	12%	9%
Grupos, clubes o asociaciones culturales	7%	7%	8%	8%	8%
Organizaciones religiosas que realizan acciones comunitarias	7%	7%	8%	9%	6%
Redes sociales que promuevan iniciativas ciudadanas	6%	6%	7%	7%	6%
Org. De defensa y protección del medio ambiente o de los animales	5%	5%	5%	9%	5%
Asociaciones de padres de familia	5%	5%	6%	9%	5%
Partidos, movimientos o grupos políticos	4%	4%	6%	6%	4%
Asociaciones voluntarias de caridad o beneficencia	5%	5%	5%	7%	4%
Organizaciones profesionales o universitarias	3%	4%	5%	5%	3%
Movimientos sociales	3%	4%	3%	3%	3%
Grupos cívicos, colectivos ciudadanos	3%	3%	3%	3%	3%
Org. Comunales de vigilancia y seguridad	5%	5%	3%	5%	3%
Grupos que promueven los derechos humanos	2%	2%	4%	4%	2%
Espacios de participación ciudadana	4%	4%	4%	4%	1%
Sindicatos, Cooperativas o Gremios económicos	2%	2%	3%	2%	1%
Otros		0%	0%	0%	0%

Fuente: *Elaboración propia (2020), a partir de encuestas de percepción ciudadana 2015-2019, Cali Cómo Vamos, Alcaldía Santiago de Cali.*

Según Moreno (2014) las JAC y organizaciones comunales son la consolidación del Estado y sus decisiones a nivel local, lo que permite tener una comunicación directa con la comunidad. No obstante, el mismo autor hace la salvedad que, se evidencia que con el pasar del tiempo las JAC y otras organizaciones se han distanciado de las colectividades territoriales, pues la participación en ellas ha disminuido al relacionarse con el clientelismo, la manipulación, la corrupción y el oportunismo. Con lo anterior se entiende que, a pesar de que las JAC y organizaciones de vecinos presentan un mayor porcentaje de participación con respecto a otras organizaciones, estas no han logrado una inclusión significativa de la

ciudadanía. Durante los últimos cinco años estas organizaciones solo logran incluir un 10%-14% de la participación ciudadana en la ciudad (Tabla 3).

En segundo lugar, se observa que las asociaciones deportivas o de recreación en conjunto con los grupos o clubes de cultura son las segundas organizaciones a las que más se adhiere la población para participar social y políticamente. Estos dos tipos de organizaciones son relevantes en el análisis en el sentido que son actores responsables de inclusión social y que aportan a buscar y fomentar el bienestar colectivo a través de la gestión de servicios. Como exponen Brugué, Font y Gomà (2003) las asociaciones funcionan como brazos ejecutores de las políticas de bienestar, también funcionan como actores que fomentan la cooperación, el desarrollo y aumentan la participación colectiva; lo que ayuda a que los individuos puedan articularse y buscar la representación de sus intereses en la esfera pública.

Sin embargo, las cifras de participación ciudadana en temas de organizaciones no superan el 14%, ya sea por medio de asociaciones, JAC u otro tipo de espacios colectivos de acción política. De hecho, desde el 2015 se observa que más del 60% de la población no se encuentra organizada en ningún espacio de participación democrática. En este sentido, se puede argumentar que hay poco compromiso por parte de los caleños en involucrarse en actividades sociales, comunitarias y públicas. Así mismo, se plantea preocupante que en último año ha habido una disminución significativa de la participación, pues a pesar de que en el 2018 los niveles de asociación habían aumentado en 10 puntos porcentuales, para el 2019 esto volvió a aumentar en 7 puntos. Este cambio, en conjunción con las fluctuaciones constantes en los porcentajes de asociación presenta un escenario preocupante, pues el desinterés de los caleños por involucrarse en espacios democráticos afecta el proceso de transparencia y control en la toma de decisiones públicas.

En este sentido, debería analizarse cuáles son las causas de la falta de motivación que encuentran los habitantes de Santiago de Cali para incluirse en acciones democráticas. Lina Martínez, directora del Observatorio de Políticas Públicas de la Universidad Icesi, entrevistada por el periódico El País (2019) afirma que

la falta de participación de los caleños en los diversos aspectos de la sociedad obedece a dos variables: la falta de incidencia de la gente en las decisiones y la desconfianza en el sistema. La participación en comunidades, asociaciones y en las mismas votaciones son procesos de construcción del colectivo político y en una sociedad donde tenemos unos niveles de desconfianza tan altos con el gobierno en este tipo de cosas (el desinterés) se presenta con bastante frecuencia porque no creemos ni en el proceso político ni en la honestidad de los políticos que nos gobiernan, entonces la gente dice ‘yo participo, pero ¿para qué participo si lo que voy a decir o los procesos que quiero construir no van a ser tenidos en cuenta? Simplemente eso va a quedar en manos de políticos corruptos en los que yo no voy a tener ningún tipo de incidencia.

Por lo siguiente, se alude a que existe un problema de motivación dentro de la población para tramitar sus intereses a través de espacios democráticos. Los altos costos para participar, los cuales incluyen el tiempo y esfuerzo para adquirir información, sumado a la falta de confianza en las instituciones políticas, obstaculizan la disposición de la ciudadanía por aportar a la construcción de la cultura democrática.

Al dar un vistazo sobre la percepción que tiene la ciudadanía sobre el trabajo de las instituciones (Tabla 3), se observa que en el último año solo el 35% de la población argumenta que el gobierno local (Alcaldía) está realizando proyectos en pro de su bienestar. A pesar de que hay un aumento de 25 puntos porcentuales con respecto al año 2015, las cifras muestran que las políticas públicas generadas y los proyectos creados por los entes gubernamentales no están atendiendo a las necesidades del territorio ni están creando valor público en la ciudad. De modo similar ocurre con otras organizaciones públicas como las JAC, la policía, Juntas Administradoras Locales (JAL), el concejo y el gobierno nacional. La ciudadanía caleña percibe que el trabajo realizado por esas organizaciones no es suficiente para el mejoramiento de su calidad de vida y, por tanto, esto llega a traducirse en desconfianza en la gestión que realizan. Siendo así, tal como dijo Martínez, cuando se percibe que las entidades a cargo de materializar los intereses del pueblo no están cumpliendo con las demandas que este hace, se genera desinterés en la población para participar políticamente.

Tabla 4 Percepción de la ciudadanía sobre las organizaciones e instituciones que trabajan por su calidad de vida

Organización /institución	Porcentaje de percepción de trabajo 2015	Porcentaje de percepción de trabajo 2019
<i>Alcaldía</i>	10%	35%
<i>Gobernación</i>	29%	33%
<i>Ninguna</i>	35%	32%
<i>Junta de Acción Comunal de su barrio</i>	13%	19%
<i>Iglesias</i>	13%	15%
<i>Policía</i>	12%	14%
<i>Empresas de servicios públicos</i>	6%	14%
<i>Gobierno nacional</i>	7%	12%
<i>Universidades</i>	10%	11%
<i>Medios de comunicación</i>	7%	10%
<i>Junta Administradora Local</i>	6%	9%
<i>Concejo</i>	6%	9%
<i>Asociaciones cívicas y comunitarias</i>	7%	8%
<i>ONG'S</i>	6%	5%
<i>Partidos políticos</i>	3%	4%
<i>Empresas privadas</i>	3%	4%

Elaboración propia (2020). Fuente: Encuestas de percepción ciudadana 2015 y 2020, Cali Cómo vamos. Alcaldía Santiago de Cali

Otro punto para considerar es la baja asistencia de los caleños a espacios de participación ciudadana. Tal como se mencionó anteriormente en la tabla 3, los ciudadanos no se adhieren a organizaciones ni espacios democráticos. El hecho de que menos de un 5% asista a espacios democráticos y que menos del 15% se adhiera a asociaciones colectivas está relacionado con la percepción que tienen los caleños sobre el trabajo y gestión de estas entidades. Al momento

en que los ciudadanos perciben que su voz no es tenida en cuenta en la toma de decisiones y que sus demandas no son materializadas en la gestión pública pierden el interés en participar políticamente, ya que los costos asociados a involucrarse no son retribuidos por parte de la administración.

Ahora bien, en vista de que la materialización se toma como una retribución a la participación, es necesario entender los costos del involucramiento político para entender la poca participación ciudadana que sucede en la ciudad de Cali. En primer lugar, es necesario hablar sobre la percepción de inseguridad que tienen los ciudadanos al momento de levantar su voz en la esfera política. La obstaculización de la democracia ha tomado nuevas dinámicas, pues “el asesinato de líderes sociales se explica como una forma de intimidación a la actividad política, que interrumpe los procesos sociales que promovían los líderes ejecutados y que lleva al desplazamiento de otros líderes sociales” (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2016).

Si bien el contexto colombiano ha estado rodeado de enfrentamientos armados basados en la búsqueda del poder político, paradójicamente desde la firma del acuerdo de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) en 2016, ha aumentado el asesinato a líderes sociales, defensores de derechos humanos y representantes comunitarios (Velásquez, 2018). Frente a esta situación, la Defensoría del Pueblo (2018) ha manifestado que esta situación pone en riesgo la participación de la ciudadanía, pues ha

advertido reiteradamente la situación de riesgo a la que están expuestos los líderes sociales en el actual escenario, caracterizado por la conjunción de factores de riesgo estructurales y coyunturales que han exacerbado la violencia contra quienes ejercen la defensa de los derechos humanos en ámbitos locales y regionales.

Dada esta situación, la sociedad civil aumenta la percepción de que, el pertenecer a asociaciones de defensa de derechos o hacer pública su participación política, aumenta los riesgos y, por tanto, los costos, para involucrarse en los deberes ciudadanos de hacer control y denuncia frente a las acciones del Estado. Es tan grave esta situación que en los últimos años ha aumentado sistemáticamente la cifra de asesinatos a líderes a nivel nacional. Según el informe de la Oficina de Derechos Humanos expuesto por El tiempo (2020)

--. entre 2016 y 2017 los asesinatos crecieron 38 por ciento; entre 2017 y 2018 el aumento fue del 37 por ciento, pero en lo que corresponde a 2018 y 2019, que concierne al actual Gobierno, hubo una disminución del 6 por ciento, al pasar de 115 homicidios a 108.

Por otro lado, para el año en curso Indepaz (2020) ha mencionado que hasta el mes de septiembre van 100 líderes sociales registrados como asesinados, de los cuales 16 han sido en la ciudad de Cali. Dentro de este panorama nacional y local, el riesgo físico y emocional que conlleva la participación ciudadana en el país se considera como un fuerte desmotivador para que la sociedad civil decida involucrarse en la defensa de los derechos y la participación ciudadana. De esta manera, se postula que es importante que el gobierno tome acciones inmediatas para reducir la inseguridad que tiene el participar políticamente y, del mismo modo, se hace necesario escuchar los pedidos de las organizaciones sociales para que la

sociedad perciba que el Estado colombiano brinda las condiciones apropiadas para involucrarse en la esfera pública y así aportar al fortalecimiento de la democracia.

7.1.2 Percepciones desde el liderazgo: Veersalud y las problemáticas percibidas sobre la participación ciudadana

Para analizar cuáles son los obstáculos y problemáticas que perciben los líderes sociales de la organización Veersalud sobre el ejercicio del liderazgo, se realizó una encuesta para identificar qué necesidades presenta la comunidad (Anexo 1). Esta fase permitió conocer y analizar los costos asociados a la actividad de participar ciudadanamente, para posteriormente preguntar por cómo se imaginan que podrían abordarse en una escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos.

En la primera parte de la encuesta se realizó una contextualización demográfica de esta población. Esta caracterización permitió delimitar las actividades y herramientas pedagógicas que se desarrollaron en la posterior fase formativa. Así, se encontró que la mediana de la edad de los miembros de Veersalud es de 58,5 años (RIQ: 57-68), considerando que la edad mínima es de 25 años y la máxima es de 77 años. No es de extrañarnos la conformación etaria de Veersalud, pues como bien lo mencionó Julio al presentar la organización, para constituirla se buscaron líderes que tuvieran una amplia trayectoria en el ejercicio de ser líder social y comunitario, por lo que la edad puede darnos una muestra de ello. De hecho, cuando se preguntó a los participantes los años promedio de experiencia en la labor, el 50% de los encuestados mencionó llevar más 35 años de trayectoria, el 25% mencionó llevar más de 20 años siendo líder social, 2 personas correspondiente al 16,7% dijeron llevar entre 10 y 15 años y solo una encuestada consideró llevar un año ejerciendo liderazgo social. Adicionalmente, se puede inferir que la naturaleza de la organización ha influido en gran medida en la conformación etaria. Dado que Veersalud es una organización dirigida a hacer control y veeduría al sistema de salud y tiene el objetivo de velar por el cumplimiento de los derechos fundamentales relacionadas con el acceso a la salud, la participación de los miembros de esta organización les posibilita resolver sus problemáticas, tener agencia en la toma de decisiones de las entidades de salud y así aportar al mejoramiento de su calidad de vida. En este sentido, debido a que estas personas tienen cercanía al sistema de salud como usuarios, se considera que su adherencia a organizaciones de participación ciudadana se fundamenta por la búsqueda de la reivindicación de derechos a partir de un interés particular. Como argumenta Gracia-Fuster (1997)

Mediante la participación de estas redes y organizaciones que cumplen intereses de los adultos mayores, las personas pueden ser agentes activos en la construcción de sus demandas y en las soluciones de las mismas. Fortaleciendo su autoconfianza a nivel personal, y alcanzando logros a nivel social (en Pivani, 2015 p, 9)

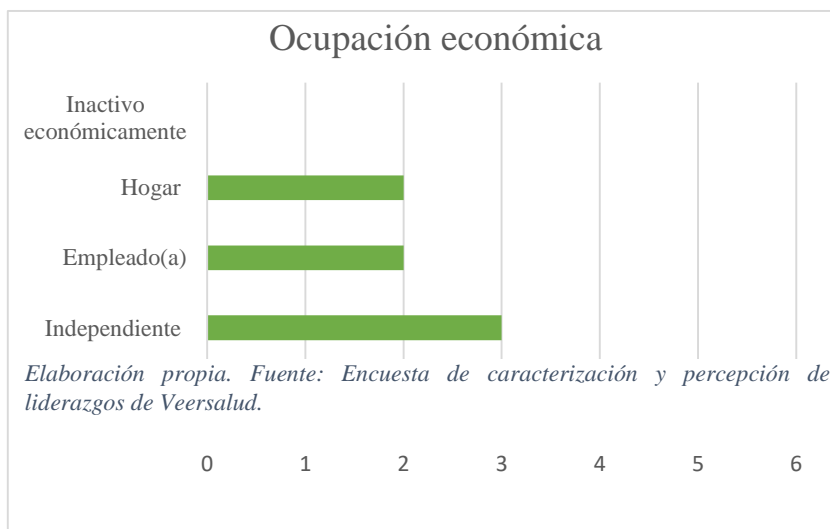
En este sentido, la edad de los miembros de Veersalud y el carácter de la organización brindan luces para entender la forma en que ella aporta al empoderamiento de la población. Si consideramos entonces los años de trayectoria que tienen los líderes y sus intereses compartidos, podemos comprender que esta organización abre un espacio para que la

ciudadanía pueda aportar no solo a la representación de sus propios intereses sino también al mejoramiento colectivo, pues la fusión entre experiencia y lucha por la defensa por un derecho fundamental nos dejan ver una organización que tiene dentro de sí una gran acumulación de conocimiento.

Pero la experiencia y los años invertidos en participación ciudadana no vienen por sí solos, de hecho, cuando se preguntó a los participantes cuáles consideraban como los mayores obstáculos para ejercer el liderazgo social, mencionaron el tiempo como un factor determinante. La teoría de la actividad de Maddox (1973) propone que las acciones de la vida diaria tienen un costo y que, algunas de ellas pueden traer beneficios económicos y otras de ellas vienen dadas por la motivación de mantenerse activos y lograr intereses personales. De este modo, el autor postula que es menos probable que los individuos se inclinen a realizar actividades que no les brinden una retribución económica, pues las ganancias de estas actividades no tienen la misma inmediatez o, dedicarse a ellas, puede significar un aumento de costos para los sujetos. En el segundo tipo de acciones se encuentra la participación ciudadana, pues involucrarse políticamente requiere un alto gasto de tiempo para movilizarse, informarse, asistir a espacios de participación y el hacerlo no garantiza una retribución inmediata o monetaria.

Dicha teoría de la actividad está íntimamente relacionada con la composición etaria y socioeconómica de Veersalud (Gráfica 1),

Gráfica 1 Ocupación económica de los miembros de Veersalud



Elaboración propia. Fuente: Encuesta de caracterización y percepción de liderazgos de Veersalud.

Elaboración propia. Fuente: Encuesta de caracterización y percepción de liderazgos de Veersalud.

pues al preguntarles su ocupación económica la mayoría de ellos mencionó recibir sus recursos de una renta o pensión por la edad. Esta consideración, sumada a que la otra mitad de los miembros sea independiente, nos da una mirada sobre la disponibilidad de tiempo que ellos poseen. No estar atado a un trabajo con horarios delimitados para acceder a recursos

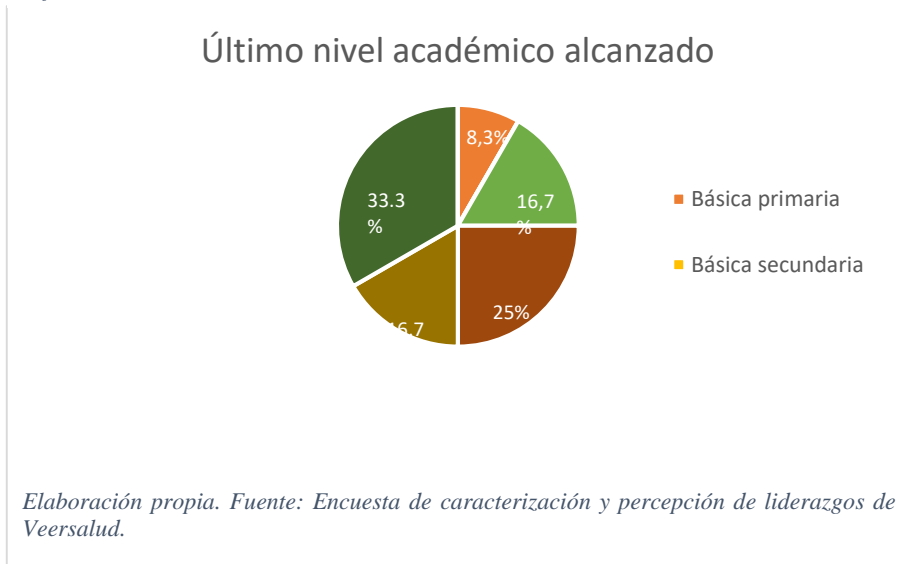
económicos se convierte entonces en una ventana para acceder a la participación ciudadana. Frente a esto, Pivani (205) propone que

El acontecimiento de la jubilación aparece como un factor clave para el acercamiento a la comisión, incentivo para su participar. Este hecho aparece como una extensión de la rutina laboral, una forma de poder reorientarse en ese exceso de tiempo libre sentido al jubilarse. Participar después de la jubilación libra a los individuos del peso de la retribución económica y, además, como el trabajo representa una organización de la vida cotidiana, el participar

proporciona un sentido, un estatus. Permite pertenecer a un grupo, vincularse socialmente, conocer gente y fundar amistades.

Así, el integrarse a asociaciones de participación política y ciudadana representa más costos en una edad temprana que luego de la jubilación. pues, el factor tiempo, entendido como gasto para involucrarse, se convierte en un determinante para entender la conformación de Veersalud.

Gráfica 2 Nivel académico de Veersalud



Ahora bien, cuando se preguntó por el nivel educativo (Gráfica 2) se encontró que la mayoría de los miembros participantes en la encuesta son profesionales, seguidos por técnicos y tecnólogos. Dentro de estos mismos datos se observa que solo una

persona, correspondiente al 8,3% cuenta solo con básica primaria. Considerando que este proyecto se dirige a la creación de un programa educativo, el analizar el nivel educativo es fundamental para el diseño de pedagogías y actividades didácticas involucradas en él. Con base en la pedagogía para la liberación y la educación popular expuestas anteriormente, los resultados sobre el grado de educación de los miembros de Veersalud nos ayudan a dirigir el enfoque hacia la “formación de una comunidad de aprendizaje en la que se dé pie a la participación de todas las personas de la escuela, según el entorno propio de cada una” (Santos, 2014. P 283). Así, se trata de que la formación educativa construido aporte al diálogo, aprovechando los conocimientos previos y dirigiéndolos hacia la conversación de experiencias sin tecnicismos o enfoques pedagógicos que puedan ser excluyentes entre los diferentes niveles de formación de la comunidad. En adición, si tenemos en cuenta que se pretende construir un modelo de escuela de líderes, entonces el nivel educativo, la edad o la conformación económica no debe ser un determinante para la inclusión o no de los individuos.

Continuando con la caracterización de la población, la encuesta arrojó que, en cuestiones de género, el 66,7% de los líderes de Veersalud son mujeres y el 33,3% son hombres. Este dato da cuenta de la participación de las mujeres en la esfera política, pues la inclusión de mujeres en organizaciones comunitarias de mejoramiento colectivo muestra la apertura que están teniendo las organizaciones sociales en temas de bienestar colectivo. Así, la conformación de género de la organización es un reflejo de la importancia de la mujer en otros espacios de

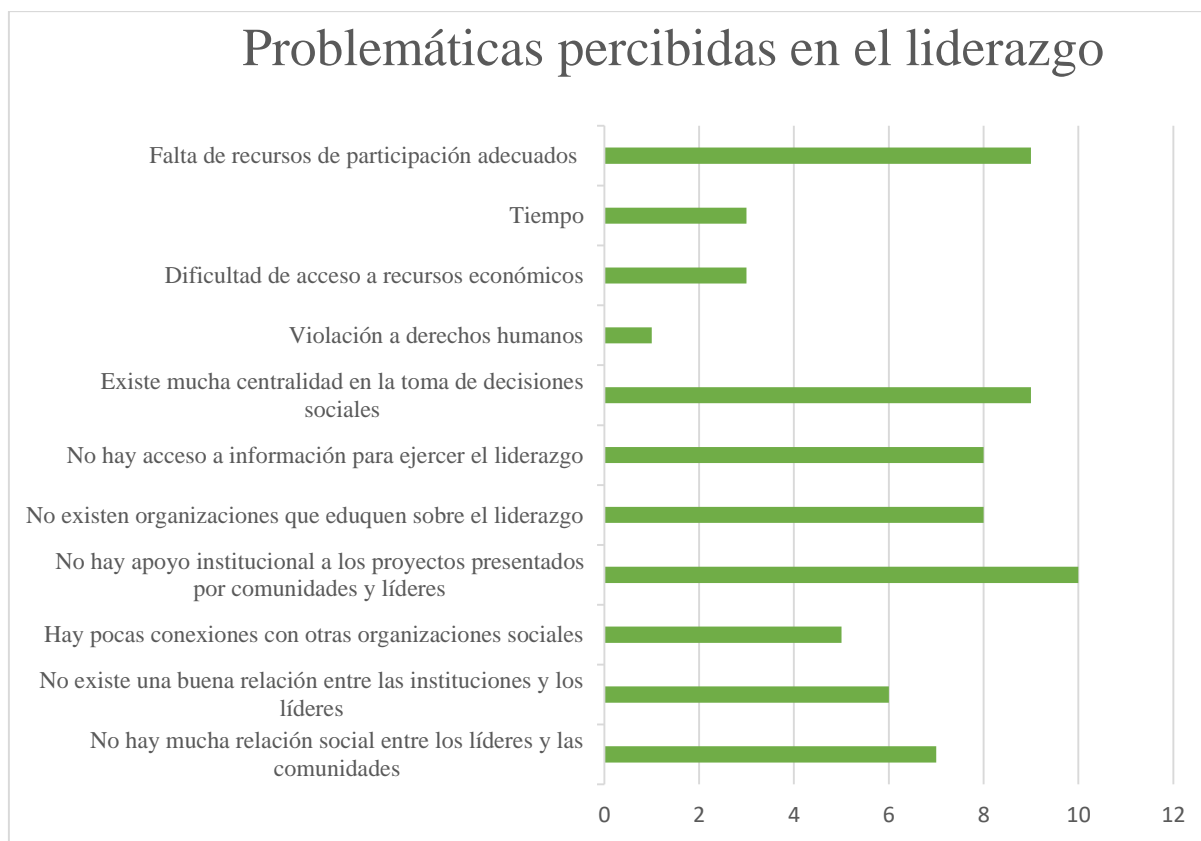
trabajo comunitario y conformación de ciudadanía, pues como lo dicen Luna y Villareal (1994), la adhesión de las mujeres en asociaciones comunitarias, son una muestra de

Las reformas políticas tendientes a producir una apertura democrática: la descentralización administrativa, la elección popular de alcaldes, y las iniciativas para institucionalizar la participación ciudadana a través de organizaciones de asistencia pública, las cuales brindan más espacios para restaurar el tejido social y modificar el rumbo político. (P 173)

Lo anterior advierte sobre la capacidad de las mujeres en involucrarse en temas de liderazgo, pues la participación comunitaria brinda muestras de la apertura que está teniendo el espacio político y social para las luchas diversas de igualdad de derechos y oportunidades de inclusión de nuevos sujetos, anteriormente excluidos en esta esfera.

Por otro lado, la encuesta también buscó indagar en las problemáticas de la participación percibidas por los líderes. Así, 10 de los 12 miembros entrevistados manifestaron que uno de los mayores obstáculos es que hay poco apoyo institucional a los proyectos e iniciativas sociales que son desarrollados desde la base comunitaria. Esta aseveración se plantea preocupante en el sentido que, como dice Allué (1992) el Estado colombiano, al catalogarse como un Estado social y democrático de Derecho, parte del presupuesto participativo de reconocer a la ciudadanía como actores importantes en la formulación de iniciativas de bienestar colectivo. Esta problemática se relaciona fuertemente con la tercera identificada, la cual cita que “No existe una buena relación entre las instituciones y las organizaciones de liderazgo social”.

Gráfica 3 Problemáticas percibidas en el liderazgo



Elaboración propia. Fuente: Encuesta de caracterización y percepción de liderazgos de Veersalud.

Este escenario presenta un obstáculo para la democratización nacional, puesto que la inclusión de la sociedad civil en la formulación de planes y proyectos públicos es fundamental para garantizar el buen accionar del Estado. Al aceptar la participación ciudadana como estandarte insignia de la democracia colombiana, el Estado acepta el debate sobre la distribución colectiva del poder, pues como dice Anigstein (2008)

La idea de poder, para aproximarla a nuestra reflexión sobre la participación, requiere ser abordada desde una esfera individual, pero a la vez desde una estructural. El poder no es sólo la capacidad de los individuos de movilizar recursos para construir un entorno favorable al logro de su existencia deseada, sino que, además, se vincula con las posibilidades que otorga la acción conjunta cuando se articulan los poderes individuales (P. 79)

Dada la afirmación anterior, se entiende que es de vital importancia fortalecer las capacidades de los líderes en el relacionamiento con las entidades públicas, tanto en procesos de formulación de proyectos, como herramientas y habilidades de comunicación que les permitan acceder con mayor facilidad a instancias gubernamentales y administrativas. Este aspecto se considera relevante en la medida que, tal como dice Anigstein (2008) aporta a la redistribución del poder y fortalece el entorno democrático.

La segunda problemática que tuvo mayor frecuencia entre los entrevistados fue la percepción frente a la no existencia de organizaciones que eduquen en cuestiones de liderazgo social y comunitario (Gráfica 4). Como se manifestó anteriormente, la educación en participación ciudadana y liderazgo es fundamental para garantizar la participación política de los ciudadanos, pues el fortalecimiento de ciudadanos informados, capacitados y que cuentan con herramientas para demandar y materializar sus intereses es la base constitutiva de la democracia participativa. Frente a esto, se entiende que la falta de organizaciones que formen liderazgos entorpece el proceso de empoderamiento de la ciudadanía. En palabras de Montero (2003) es necesario que desde la estructura de la sociedad se fomenten espacios y relaciones de apoyo, de participación de los miembros comunitarios, de información y que partan del fortalecimiento individual y, posteriormente, al organizacional; ya que generar estos espacios aumenta la efectividad de las decisiones públicas y promueven la defensa de derechos ciudadanos junto con la autonomía de estos.

Este punto del aprendizaje también es determinante en la encuesta realizada. Frente a la pregunta “¿Qué factores considera usted que son determinantes para fortalecer a un líder social?” se encontró que hay una fuerte necesidad por aprender nuevas herramientas para reducir costos en el ejercicio del liderazgo. En este sentido, 11 de los 12 participantes mencionaron que es necesario “Conocer otras herramientas útiles para ejercer el liderazgo de forma eficiente”, junto a esta respuesta se mencionan también como herramientas importantes aumentar el conocimiento en inteligencia emocional con un 83,3%, actividades que fomenten el trabajo en equipo (83,3%), incrementar el conocimiento del territorio (83,3%), fortalecer la comprensión crítica del contexto sociopolítico del entorno (83,3%) y potenciar el carácter individual para empoderarse como líder (83,3%).

Las respuestas anteriores fueron un pilar clave para la construcción del contenido programático del proyecto educativo, pues como dictamina la educación popular y la pedagogía para la liberación (Freire, 1970), es necesario tener en cuenta los cuestionamientos y necesidades educativas de los educandos, pues esta es una forma de fomentar su curiosidad y su pensamiento crítico frente al contexto específico en el que se encuentran. De este modo, dado que este proyecto está dirigido a la formación de participación ciudadana y al fortalecimiento educativo de los líderes y lideresas sociales y comunitarias, se debe tener en consideración las demandas que estos manifiesten necesarias para el empoderamiento de su ejercicio.

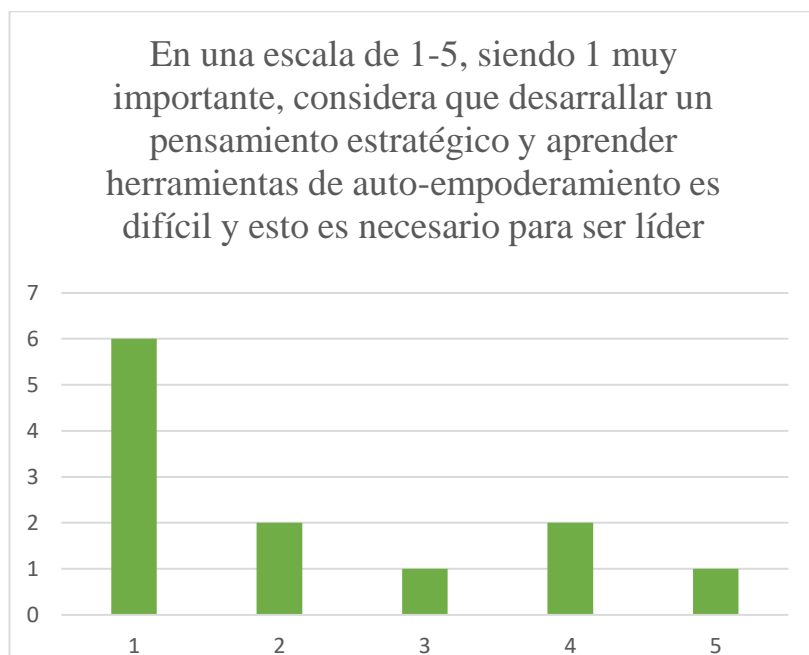
Gráfica 4 Necesidades sobre el liderazgo percibidas por Veersalud



Elaboración propia. Fuente: Encuesta de caracterización y percepción de liderazgos de Veersalud.

De igual forma, cuando se pidió a los participantes que calificaran cuál era la problemática que consideraran que tuviera mayor importancia con una escala de 1-5 (Gráfica 5), siendo 1

Gráfica 5 Importancia del desarrollo del pensamiento estratégico y herramientas de auto empoderamiento



Elaboración propia. Fuente: Encuesta de caracterización y percepción de liderazgos de Veersalud.

muy importante; se observó que aquella que los participantes mostraron mayor preocupación fue el aprendizaje de herramientas de auto-empoderamiento y el desarrollo de pensamiento estratégico. Esta afirmación postula la necesidad de crear un programa formativo que se dirija a enseñar mecanismos que fortalezcan los conocimientos y experiencias previas que tienen los líderes, pues al hacerlo no solo se crea una caja de herramientas fundamentadas en el

conocimiento popular, sino que se genera un fortalecimiento de los individuos que les permite realizar de forma más efectiva su ejercicio de liderazgo.

Las respuestas recolectadas me brindaron una perspectiva inicial sobre las problemáticas que se presentan en el liderazgo. De este modo, se diagnosticó que los líderes manifiestan que hay necesidades en obtener información sobre herramientas de reconocimiento territorial y comunitario, mientras se trabaja paralelamente el fortalecimiento de su individualidad y sus capacidades personales. Así pues, dadas estas afirmaciones, la encuesta estipula que existe una necesidad latente por construir una escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos. Por esta razón, y en pro de ahondar aún más en las percepciones de los líderes, se realizaron entrevistas con algunos de ellos y ellas para profundizar en las necesidades que se manifestaron en el diagnóstico inicial.

7.1.3 Conociendo a Veersalud: entrevistas y algunos perfiles de los miembros.

A pesar de que todos los miembros de Veersalud tienen un interés acérrimo por velar y defender el derecho a la salud de los caleños, cada uno de ellos llegó a la organización por motivos distintos, ya sea porque sus características aportarían directamente a la organización o porque vieron en ella una oportunidad para crecer en su aprendizaje ciudadano al participar y ser parte activa de una asociación de trabajo comunitario. Considerando lo anterior, se plantea importante hacer un breve perfil de caracterización de los entrevistados y los supuestos que ellos manifiestan que han percibido en su trayectoria como líderes y lideresas sociales.

Julio Meza, presidente y fundador de Veersalud:

“Si usted me pregunta a mi cuál es uno de los problemas de ser líder, es que la ciudadanía no sabe para qué sirve ser ciudadano, no es consciente de las entidades del Estado, no sabe para qué vota ni por qué vota, por eso no se involucra ni entiende el trabajo de liderazgo social. Para mí, no estamos creando ciudadanos cualificados”

Julio Meza tiene algo particular en su forma de hablar, tal vez porque logra convencer con sus palabras o porque su narrativa demuestra su amplia trayectoria como líder. Julio dio sus primeros pasos al liderazgo social a la corta edad de 16 años y, considerando que actualmente tiene 58 años, se puede comprender fácilmente por qué logra dar una amplia caracterización del Estado sin siquiera esforzarse para hacerlo. Pero no fue en la escuela donde aprendió todo esto, pues por motivos económicos y familiares solo pudo realizar hasta quinto año de primaria. Personalmente, me sorprendió la capacidad de discurso y la cantidad de conocimiento que tiene, así que no pude evitar preguntarle dónde había lo había adquirido.

“Desde pequeño leo, y leo mucho. A los 13 años ya leía a Marx y Gramsci, luego fui leyendo Maquiavelo, Heidegger, Rousseau y grandes autores de estudios políticos y sociales. No me pregunte por qué, pero desde pequeño sentí una gran necesidad por servir a la comunidad y supe que leyendo era la forma de dar los primeros pasos para hacerlo”. (Julio Meza, 12 de febrero de 2020. Entrevista 1).

Así, pareciera que Julio es un líder natural, pero en el transcurso de la entrevista fue posible notar que las herramientas y conocimientos que ha adquirido en participación ciudadana son fruto de su experiencia. Quiso ser líder, aprendió haciéndolo a partir del ensayo y error. Él dice que el liderazgo funciona como un juego de ajedrez, donde hay que pensar estratégicamente, saber manejar las emociones y, sobre todo, tener mucho conocimiento de cómo funciona cada una de las fichas. Pero llegar a este conocimiento no fue fácil, costó tiempo, esfuerzo y, según él, esta es una de las razones primarias por las cuáles la ciudadanía no participa. Acceder a la información es difícil, no hay bibliotecas públicas que contengan educación sobre cómo ser líder, menciona él.

Igualmente, el que no exista un repositorio de información sobre participación comunitaria gestionado desde la base social no es el único problema. Julio arguye que, si los líderes no tienen tanta participación en la formulación de políticas públicas locales, o no perciben tanto impacto en sus iniciativas, es porque no hay suficiente cualificación.

“No es que los líderes no se eduquen, o no asistan a cursos, o no tengan herramientas, sino que no ha habido un proceso pedagógico adecuado para el empoderamiento. Lo que pasa es que, desde los entes gubernamentales y la academia, es decir los que dictan los cursos, tienen una visión muy distinta ‘de escritorio’ de lo que es el liderazgo. Aquí lo que hay que apuntar es a multiplicar las experiencias que se tienen desde la base social para poder fortalecerlas” (Julio Meza, 12 de febrero de 2020. Entrevista 1).

Así, lo que debe formularse en temas de empoderar el liderazgo es cómo aumentar la representatividad ciudadana a través de brindar mayores facilidades para educarse. Esto no solo reduce costos, sino que, al diseñarse desde la base comunitaria, se logra entender el contexto dentro del cual se debe educar, algo que es muy necesario en este tema. Lo que Julio

nos dice aquí, es que existe una necesidad por reivindicar los saberes que vienen de la experiencia, que nacen en la calle y se desprenden de cualquier tipo de teorización. No es que deba desvalorarse la opinión científica o el conocimiento teórico, pero debe brindársele valor en igual medida a las diferentes experiencias de formación en liderazgo.

En este mismo sentido, Julio cree fervientemente que el liderazgo presenta un problema clave en la forma en que se construye la pedagogía sobre la participación. “No nos han enseñado a pensar estratégicamente, a manejar las emociones, a conocernos primero como individuos y luego como líderes; eso es un problema porque se está depositando información, no fortaleciendo herramientas como tal” (Julio Meza, 12 de febrero de 2020. Entrevista 1). De este modo, para él existe una necesidad en crear una pedagogía crítica y dialógica, enfocada a construir individuos cualificados para ejercer el deber de participar. Adicionalmente, Julio manifiesta que una vez se logre enseñar este deber social, será posible lograr que muchos más participen y se involucren en lo público. “Tal vez así nos tomen a todos más en cuenta, porque vea, usted va y participa en un espacio de socialización de la alcaldía o la gobernación, pero luego no lo toman en cuenta, solo llenan una tabla de asistencia y eso no es participar” (Julio Meza, 12 de febrero de 2020. Entrevista 1). Para Julio, la importancia de educar en liderazgos radica en que, al hacerlo, el involucramiento con lo público va a tener un mayor impacto; pues hasta el momento él manifiesta que el Estado no tiene en consideración muchas de las iniciativas o demandas comunitarias.

Mario García, representante de Juntas de Acción comunal y miembro de Veersalud.

“Que haya formación, no sólo capacitación. Hay que formar para transformar”

Mario es aparentemente callado, pero a sus 77 años dice que prefiere “abrir la boca” solo cuando lo que tiene para decir es lo suficientemente valioso. Tal vez por eso habla tanto de participación ciudadana, porque la considera el pilar de la vida como individuo. Mario empezó su camino en el liderazgo hace 25 años, sus primeros pasos se dieron a través de la participación en su comunidad, hablando con sus vecinos, pensando en vivir en un lugar mejor; no solo para él, sino para todos los que habitaban Ciudad Córdoba, ese “pedacito de tierra”, como él lo llama. Fue en este espacio donde empezó a hablar con los vecinos de temas de vigilancia comunitaria, lo cual le dio cierto reconocimiento dentro de la vecindad y lo llevó en el año 1995, junto con otras cinco personas, a ser el fundador de la Junta de Acción Comunal. En este proceso conoció la Ley 136/94, “empecé a leer esto y ahí entendí como la gente desde la ley podía exigir sus derechos” (Mario García, 02 de mayo de 2020, Entrevista 2).

Mario es esquemático y pragmático y es de ese tipo de líderes que se guía por la burocracia y el marco legal. Llegó al liderazgo a través de los espacios formales de participación. Mientras hacía parte de la JAC se asoció a la comisión de salud viendo la necesidad de la gente que no asistía a los puestos de salud; creó algunas ligas de usuarios y en ellas conoció a Julio, “ese hombre a punta de palabra me convenció, así que me formalicé con Veersalud”.

Este líder de pocas palabras argumenta que su fuerte es la acción con entidades. Lo que le parece importante no es ir a reuniones con entes políticos, sino volver esa información en práctica; transmitiéndola en seminarios de salud, educación, funcionamiento del Estado, entre otras.

Cuando se sostiene una conversación con “Magarca”, como se hace llamar, las dudas sobre la gestión pública comienzan a surgir. Este contador público de profesión dice que la educación formal poco o nada le enseñó de liderazgo, al igual que Julio, el menciona que aprendió esta labor trabajando, actuando y usando las leyes a su favor.

“No entendemos que el conocimiento es una inversión a largo plazo. No formamos capacidad de análisis ni con lo que nos enseña la alcaldía, ni con la universidad, ni con las actividades de la vida diaria. Ni en el liderazgo ni en nada nos enseñaron a hacernos preguntas críticas, a cuestionar cómo nos transformamos y mejoramos con lo que aprendemos. Parece que todo es la educación bancaria, depositando conocimiento”. (Mario García, 02 de mayo de 2020, Entrevista 2)

Para Magarca la educación en gestión social y pública es casi inexistente, adquirir la información es difícil, llegar a entenderla mucho más y tener continuidad en ello casi imposible. Él se formó en participación ciudadana leyendo leyes y llevándolas a la cotidianidad, pero dice que no todos los ciudadanos están dispuestos a eso, lo que es una gran problemática y desincentiva el involucramiento con lo público. Él argumenta que formarse en el deber de participar es costoso, y que, si esto se facilitara, mucha más gente se atrevería a hacerlo. Por esta razón, Julio y Mario comparten una opinión en común y es que antes que enseñar el ejercicio del liderazgo como tal, se debe enseñar al individuo que hay muchas formas de ser líder y que usar las habilidades y conocimientos propios al servicio de la comunidad es una forma de participar ciudadanamente.

Mario lleva 7 años en un proceso de autoformación, estudia en casa y asiste a los cursos y capacitaciones que brinda la administración municipal. Sin embargo, frente a esto, menciona que “el Estado no realiza formación continua, sino que ellos lo hacen por el oportunismo de los contratos, hacen un ‘contratito’ al año para capacitar a unos líderes y lo dejan ahí, lo dejan empezado, no hay continuidad en los procesos. Y esa sería la idea de la escuela, la continuidad” (Mario García, 02 de mayo de 2020, Entrevista 2). Según este líder social, la problemática en educación del liderazgo se encuentra en que no está orientada a la transformación de la cultura política de los ciudadanos, no profundizan en la formación de ciudadanía, ni en los derechos constitucionales que se pueden exigir, ni los deberes ciudadanos. Como bien dice él, “Se les olvida que antes de ser líderes somos seres humanos, la formación del ser no existe y eso es lo primero para entender nuestro papel dentro del Estado” (Mario García, 02 de mayo de 2020, Entrevista 2).

La entrevista con Mario da luces sobre las necesidades de formación de consciencia ciudadana. La literatura postula que la ciudadanía se forma a través del fomento de valores democráticos desde la esfera individual (Williner y Riffo, 2015) y para Mario esto no ha sido trabajado en la educación sobre liderazgos sociales y ciudadanos. Mario cree en los marcos legales y burocráticos del Estado, pero considera que debe enseñársele a la ciudadanía cómo

acceder a ellos, no solo desde la teoría, sino también desde la forma de relacionarse con la institucionalidad. Siendo así, la necesidad más grande que postula este líder social es traspasar la capacitación, entendida “como un instrumento o camino en la realización de la tarea educacional” (Nisis, 1997) para dirigirse a la formación, la cual es el proceso de transformación tanto en dimensiones conscientes como en aquellas implícitas en el diario vivir (ibid., 1997). En resumidas cuentas, esta entrevista permite concluir que la necesidad primaria es crear nuevas estrategias de educación que permitan facilitar e incentivar la cultura democrática, para que al hacerlo se logre que la participación ciudadana tenga mayor eficiencia, pues como el bien dice “llegar a influenciar en lo institucional, es un trecho muy difícil de recorrer, ya sea porque uno no sabe cómo o porque el Estado no se lo permite” (Mario García, 02 de mayo de 2020, Entrevista 2).

María Isabel Ortiz, secretaria general de Veersalud.

“Necesitamos personas que se empoderen, que contribuyan con el crecimiento de la sociedad”

María Isabel es una lideresa con carácter. A sus 59 años se precia de tener una amplia trayectoria en participación ciudadana, aunque argumenta no catalogarse propiamente dentro de la categoría de “líder social”. Para ella

“El líder es aquel que le dice a la otra persona: vea, yo soy su ejemplo, así soy yo. Como ser humano tengo muchas falencias, hay cosas que ignoro y no puedo pretender que las personas sean como yo, por ese simple hecho yo no me considero una líder. Me considero una persona con un mínimo de conocimientos a través de los cuales pueda colaborar o apoyar a alguien que necesite algo y tenga menos conocimiento que yo”. (María Isabel Ortiz, 06 de mayo de 2020, Entrevista 3).

Sus pensamientos son fuertes y esto lo demuestra en su visión sobre el liderazgo social. A pesar de ello, María Isabel tiene una amplia trayectoria en participación ciudadana. Comenzó cuando era una adolescente en las asociaciones de padres representando a su hermana y así fue llegando a otras asociaciones de trabajo colectivo. Menciona con especial cariño que le llamaba la atención el tema de la salud, por eso se sintió atraída a las asociaciones de usuarios, en especial la del hospital Primitivo Iglesias, cerca de su localidad. De allí llegó a la Junta de Acción comunal de la comuna 8 y se fue adhiriendo cada vez más a otras organizaciones. “Yo estoy en esto porque me gusta ayudar y me gusta el compromiso, mi mamá me enseñó eso, que uno debe aportar y cumplir” (María Isabel Ortiz, 06 de mayo de 2020, Entrevista 3).

Aunque en sus palabras ella no se identifica como una lideresa social, su trayectoria en trabajo comunitario le ha dotado de percepciones de lo que significa ser ciudadano, por esta razón ella considera que la participación ciudadana es netamente sentimiento de colectividad y solidaridad. Por esta razón es tan importante para ella poder educarse en liderazgo, porque brinda las capacidades necesarias para ayudar a la comunidad “tal como se debe”. Esta es la razón principal por la cual ella se siente molesta con el modo en el que se educa en liderazgo social, pues en la institucionalidad se capacita para adquirir conocimiento sin tener un espacio para construir sobre ello.

No es que no sirvan las capacitaciones, pero ellos lo hacen por llenar un requisito, y a uno el estudio debería servirle para tener una mente crítica, para uno poder decir y argumentar el por qué no está de acuerdo con algo. Y a la gente no le gusta que uno diga que no está de acuerdo. Uno debe enfrentarse a eso en una escuela de liderazgo, con personas que no van a estar de acuerdo. (María Isabel Ortiz, 06 de mayo de 2020, Entrevista 3).

María Isabel argumenta que hay una necesidad tácita en crear una pedagogía crítica, que apueste al cuestionamiento, a conocer las leyes y “desmenuzarlas”, ver si se aplican o no en la realidad; analizar la gestión pública, entenderla y evaluarla. Para ella si el Estado difunde que la participación social empodera, entonces los entes gubernamentales deben apoyar la participación según lo que dice el marco normativo.

Otro punto que trae a colación es la necesidad de crear un pensamiento colectivo no solo entre la sociedad, sino también entre los líderes. “La competencia en este ámbito es muy berraca, no se comparten los conocimientos, ni los proyectos, ni las iniciativas, eso es porque cada uno quiere figurar y, como uno va adquiriendo más experiencia, también se crean relaciones de poder en donde usted desconoce los saberes de otro”. “Maruchita” como le dicen de cariño en la organización, dice que esta situación desgasta y que es necesario fomentar el trabajo en equipo, para ella es fundamental ‘cambiar el chip’ y educar a la ciudadanía para tener una visión de unidad. “La escuela debe enfocarse en eso, en que las personas no crean que la participación es ir a dañar el CAM o gritarle a un funcionario, sino trabajar juntos” (María Isabel Ortiz, 06 de mayo de 2020, Entrevista 3).

María Isabel es tecnóloga en contaduría y administración, y, desde su conocimiento académico, reconoce que le fue difícil superar los costos que tiene informarse sobre participación ciudadana. Por esta razón, en la entrevista con ella se logra comprender que postula una necesidad sobre reducción de costos en el ejercicio del liderazgo. Lo anterior se logra en dos frentes, el primero a través de la forma en que se enseña a ser líder; fortaleciendo la individualidad y los valores que este tiene sobre el respeto a la diferencia, la capacidad de negociación y, en especial, el pensamiento crítico. La segunda, en la manera que se vive el liderazgo, enseñando que este se logra generando un pensamiento colectivo y de unidad, creando pedagogías de trabajo en equipo que permitan que todos los individuos reconozcan los conocimientos y capacidades de otros.

En adición a lo anterior, María Isabel nos deja con una reflexión clave sobre la necesidad de crear una Escuela de liderazgos y empoderamientos sociales.

“Si yo creo que se debe educar no es porque la ciudadanía sea tan apática y no le interese cambiar su entorno, sino porque el Estado nos ha enseñado que ser ciudadano no tiene ganancia e impacto. Llegar al Estado no es difícil, pero tener impacto en él si lo es. Así que, si educamos a la ciudadanía para que entienda que el poder está en ellos y no en esos ‘lagartos’ que escogemos como representantes, podemos cambiar muchas visiones sobre lo que en serio significa ser soberano” (María Isabel Ortiz, 06 de mayo de 2020, Entrevista 3).

Para ella, la generación de lo colectivo en la educación no es solo el trabajo en equipo, sino también la búsqueda por el bienestar social. Educar en ser líder es buscar transferir las dinámicas del poder que están ahora en la estructura, donde la participación ciudadana es un accesorio y no el centro de la gestión gubernamental.

Flor de María Moreno, tesorera de Veersalud y fundadora de la fundación “Flor de luz”.

“El liderazgo es servicio y, para yo poder servir debo educarme. Pero no cualquier tipo de educación, sino una que esté enfocada en las necesidades que tiene la ciudadanía”

Tener 59 años y casi 40 años de trayectoria en el liderazgo habla mucho del perfil de Flor de María como lideresa social. Ella, quien menciona no saber “cómo terminó metida en todo este cuento” dice que agradece a su profesión por acercarla a lo que hoy conoce como participación ciudadana. Doña Flor es tecnóloga en auxiliar de enfermería y gracias a su trabajo en la E.S.E centro y E.S.E ladera llegó a tener su primer contacto con el trabajo comunitario.

“Cuando era enfermera y charlaba con los pacientes empecé a darme cuenta de que ellos no tenían mucho conocimiento sobre sus derechos dentro del sistema de salud, así que empecé a dictar charlas sobre promoción y prevención, acceso al sistema de salud, derechos y deberes del usuario. Luego construí con las ESES programas de atención al adulto mayor, a las mujeres en gestación entre otros. Así llegué después a la secretaría de salud, me alié con ellos para crear más programas” (Flor de María Moreno, 06 de mayo de 2020, Entrevista 4).

Para Doña Flor el liderazgo significa trabajo, servicio y reciprocidad con la sociedad. Ella siempre se ha catalogado como una persona dispuesta a aprender para servir a otros con su conocimiento, razón por la cual ha asistido a tantas capacitaciones sobre participación. Flor menciona que desde que trabajaba en el hospital asistía a talleres y cursos de empoderamiento, trabajo comunitario y atención en salud, pues dadas sus características como persona, las entidades con las que trabaja la seleccionaban para que luego ella transmitiera el conocimiento a sus compañeros.

Esta lideresa percibe que algo que le ha ayudado en su ejercicio es la educación, pues le ha dado bases para ella poder cimentar sus actividades y proyectos. Sin embargo, considera que cuando se trata de empoderar el liderazgo, la pedagogía debería estar enfocada a fortalecer las capacidades, las habilidades y reconocer que no solo importa el conocimiento académico. “Yo reconozco que nosotros debemos aprender más de teoría del Estado o cosas académicas como de las que hablan Laura y usted, pero eso tampoco debe ser un argumento para eliminar lo que sabemos nosotros como líderes” (Flor de María Moreno, 06 de mayo de 2020, Entrevista 4). En esta línea, la conversación con Doña Flor permite inferir que para educar en liderazgo debe crearse un proceso sinérgico, en donde la construcción del conocimiento sea un diálogo de saberes entre los aportes de la academia, los saberes adquiridos desde el trabajo comunitario y la visión del Estado y su legislación en participación ciudadana. Siendo así, percibimos que Flor nos guía hacia una educación que involucre a todos los frentes sociales que interactúan en el entramado democrático, para así nutrir cada uno de ellos sin desconocer el valor y la experiencia que se esconde detrás de cada actor.

No obstante, este no es el único problema que ella manifiesta en el relacionamiento con la actividad del líder. “Creo que aquí también hay un conflicto muy fuerte con la gestión de proyectos, vienen académicos, nos estudian, dicen que nos van a enseñar a levantar alguna

iniciativa, y luego se van sin darnos las herramientas para encargarnos del proceso” (Flor de María Moreno, 06 de mayo de 2020, Entrevista 4). De este modo, lo que manifiesta Flor es que en una escuela de liderazgos se debe promover en los líderes el empoderamiento, abrir espacios para que reconozcan sus capacidades y así ellos sean autónomos en gestionar sus iniciativas, no eliminando la interacción con otros actores por completo, sino generando que pueda haber una continuidad en los compromisos a partir del fortalecimiento de las herramientas del liderazgo. De este modo, lo que nos deja de aprendizaje Doña Flor es el componente ético que debe existir dentro de la formulación de la Escuela, pues a través de sus ojos hemos percibido que debe existir en todo momento una horizontalidad en los procesos educativos.

En línea con lo anterior, Flor también nos lleva por el camino de las herramientas para la eficiencia. “No se trata de que usted venga y me diga qué herramientas tengo yo para mi vida, sino qué hago con esas herramientas para mejorar la gestión de líder. Para que yo sienta que mis iniciativas funcionan y son útiles” (Flor de María Moreno, 06 de mayo de 2020, Entrevista 4). Al igual que María Isabel, Mario y Julio; Flor considera que parte de empoderar el liderazgo es fortalecer el modo en que este se ejerce para que pueda tener mayor impacto en la generación de bienestar colectivo. Ya sea para el nivel institucional o para el nivel comunitario, para ella los líderes deben aprender a gestionar de mejor forma los procesos de involucramiento con lo público, porque sólo así los costos asumidos por la labor del líder van a “verse” o sentirse retribuidos.

7.1.4 Diagnóstico General

La fase diagnóstica nos permitió identificar varias de las problemáticas percibidas por la comunidad sobre el ejercicio del liderazgo. Tanto las cifras sobre el contexto de participación ciudadana en Santiago de Cali, como las encuestas y entrevistas nos han brindado un paneo sobre las dificultades, obstáculos y necesidades que se asocian a este desde los ojos de la organización. Adicionalmente, haber tomado a una organización con más de 10 años de trayectoria como lo es Veersalud, nos ayuda a dar cuenta de cómo se han moldeado dichas problemáticas en el transcurrir del tiempo. En este apartado pretendo, en primer lugar, hacer un recuento de los datos e información recolectada, en segundo lugar, estableceré un mecanismo para priorizar las necesidades, por último, resaltaré cuáles fueron aquellas elegidas, explicando el por qué de esta selección.

Para comenzar, al revisar la adhesión de los caleños a organizaciones de participación ciudadana y su nivel de involucramiento con lo público, encontramos que en los últimos cinco años más del 58% de la ciudadanía no participa en redes comunitarias o espacios democráticos, resaltando que los espacios de participación ciudadana, los movimientos sociales, grupos cívicos, colectivos o ciudadanos y los sindicatos son los que presentan menor adherencia de la sociedad. Consideramos esta situación como problemática en el sentido que las organizaciones sociales y comunitarias aportan a incidir positivamente en el entorno político y social al permitir relaciones directas con los entes institucionales. Siguiendo a Múnera (1999), el hecho de que la ciudadanía no busque relacionarse con estos espacios de acción colectiva genera una disminución en la democracia, pues ella es fundamental para

construir identidades sociales, reformular las percepciones del Estado, garantizar la transparencia de la administración gubernamental y, en especial, ser una herramienta para incluir pluralidad y diversidad de actores en el entramado político. Dado esto, comprendemos que la poca participación comunitaria y política afecta el dinamismo e integralidad de los procesos de toma de decisiones públicas, pues las asociaciones colectivas permiten que los individuos puedan encauzar sus intereses más fácilmente y, al no hacerlo, se eliminan las diferentes visiones en la gestión pública.

Otro aspecto que considero importante traer a colación, es la distancia que existe entre la sociedad civil, organizaciones comunitarias y entes institucionales; no solo en temas de adherencia o involucramiento, sino también en la percepción que tiene la ciudadanía sobre la utilidad de estas. Si las cifras de *Cali cómo vamos* nos mostraban que el 65% de los caleños perciben que las instituciones gubernamentales no trabajan por mejorar su calidad de vida, en la encuesta sobre percepciones del liderazgo realizada a Veersalud, el 83,3% manifestaron que la institucionalidad estatal no apoya de forma eficiente las iniciativas gestionadas desde la base social y que tampoco había un nivel alto de relacionamiento con la esfera administrativa. Esto no quiere decir que las decisiones públicas deban ser basadas en su totalidad en las demandas ciudadanas, sino que nos indica que para aumentar la gobernabilidad local y nacional es necesario tomar la participación de la ciudadanía, los líderes y organizaciones como un complemento clave para contribuir a la eficiencia de las gestiones gubernamentales. Siendo esto así, tal como expuso Restrepo (1997), existe una necesidad explícita por reformular la forma en que se percibe la participación en nuestra cultura política; pues si el Estado no toma como precepto básico para su funcionamiento que los procesos de gobernanza suceden es por y para el pueblo, entonces la participación se disloca y se transforma en una democracia “delegativa” que busca a los ciudadanos para que deleguen su poder en personalidades específicas, haciendo que cualquier intento de la sociedad por involucrarse en la esfera pública pierda cualquier tipo de impacto.

Tal vez la razón anterior sea la motivación inicial para que tanto en la encuesta como en las entrevistas los miembros de Veersalud manifiesten que tienen una necesidad fundamental por tener una mayor inclusión en la toma de decisiones públicas, por sentir que su labor tiene realmente un alcance en la gestión del Estado. Pero no son solo Julio, Flor, Mario y María Isabel quienes perciben esta situación, sino que el 75% de los miembros de la organización manifestaron en la encuesta que existe mucha centralidad del Estado en la toma de decisiones públicas y formulación de proyectos y política pública. Tanto las cifras, como el sondeo y el acercamiento directo a la comunidad nos han llevado a pensar que el liderazgo tiene costos muy altos en su ejercicio: El tiempo, la dificultad para adherirse al Estado, las barreras de acceso a la información, las violaciones de derechos humanos y la inseguridad que no solo ellos manifestaron sino que reflejamos anteriormente en las cifras de asesinatos a líderes sociales; son las mayores desmotivaciones que tiene la ciudadanía para atreverse a participar políticamente. Así, estas consideraciones nos llevan a argumentar que una de las razones por las que la ciudadanía no participa es porque los costos son altos y asumirlos no garantiza que haya impacto; por lo que consideramos que el problema principal es que “no hay mucha participación de la ciudadanía y los liderazgos en la toma de decisiones públicas”.

Adicionalmente, en este ejercicio exploratorio también encontramos que desde las perspectivas de los líderes sociales esta situación de poca influencia está fuertemente relacionada con la forma en que se enseña la participación ciudadana. Por un lado, en el paso de las entrevistas, los líderes establecieron que desde las instituciones educativas han tenido experiencias de capacitación en participación ciudadana, pero que esta no ha sido completamente efectiva porque no ha considerado los aprendizajes que provienen del ejercicio práctico del liderazgo. En la misma línea, algo que estuvo presente en las argumentaciones de Julio, Flor, María Isabel y Mario; fue el hecho de que actualmente la educación en participación ciudadana está dirigida hacia la normatividad que se enmarca en este tópico, sin tener en cuenta que antes de participar se debe generar la noción de ciudadanía. Esta situación, nos lleva a pensarnos que hay una necesidad latente por crear una visión de participación ciudadana y liderazgo centrada en los valores, la cual se explica a través de la visión de Munera (1999), como el proceso de formar a los individuos que deseen aportar al desarrollo comunitario, creando momentos de democratización en los que se tejan experiencias, saberes y habilidades propias de cada sujeto con el fin de comprender que no hay una sola forma de adherirse al “telar político y social”, sino que la diversidad existe dentro de él.

La idea aquí reside en despertar pasión por un aprendizaje dirigido a lo social, en donde se entiende que hay muchas formas de aprender y relacionarse con lo político. Tal como vimos en las entrevistas, desde Veersalud se ha planteado que más allá de construir líderes, es necesario fomentar la participación ciudadana desde la idea del sujeto político. Restrepo (1997) y Nsis (1997) se alinean con lo anterior, pues ambos establecen que para lograr un sentimiento de colectividad y unidad entorno a lo social y lo político es necesario formar desde la individualidad y la diferencia, comprendiendo que el entorno es un asunto que nos compete a todos en la medida que nos relacionamos continuamente con él. Así pues, surgen aquí dos necesidades, la primera, transformar la educación sobre liderazgo y participación ciudadana; la segunda, crear un senti-pensamiento de colectividad a través de ella.

Lo anterior, nos lleva entonces a considerar que hay una necesidad de establecer diálogo de saberes, negociaciones culturales, de ver la ciudadanía como una co-construcción de individualidades que se dirigen a lo colectivo. No obstante, esto no es tan sencillo, pues hay una problemática atañida a ello. Julio y María Isabel propusieron que hasta el momento una de las razones por las que la participación ciudadana no se ha fomentado en la ciudad de Cali es porque no existe un repositorio de información sobre la participación comunitaria y porque existe una visión de competitividad no solo dentro del liderazgo sino también en la sociedad. Ambas razones, no solo se convierte en un entorpecimiento a la inclusión de la ciudadanía en el espacio público, sino también en dos elementos que aumentan los costos del ejercicio de ser líder social.

Como hemos visto, las problemáticas y causas que se han identificado han surgido a partir de múltiples dimensiones. Desde la falta de legitimidad de las instituciones, pasando por las dificultades de acceso a la información, hasta llegar a la cultura ciudadana; la fase anterior nos ha permitido dar cuenta de algunas de ellas. Por esta razón, a continuación, haré una enumeración de ellas:

1. No existe una buena comunicación y relación entre las instituciones gubernamentales y la ciudadanía.
2. Hay pocas conexiones de la ciudadanía con organizaciones de participación social, colectiva y ciudadana.
3. No hay apoyo institucional a los proyectos presentados por comunidades y líderes
4. Existe mucha centralidad por parte del Estado en la toma de decisiones públicas.
5. Existen situaciones de competencia entre los líderes y en ocasiones se hace difícil crear redes de apoyo entre ellos.
6. Es difícil acceder a sistemas de información que les permita capacitarse u obtener herramientas para ejercer una participación ciudadana efectiva.
7. Desarrollar un pensamiento estratégico y aprender herramientas de auto empoderamiento es difícil y esto es necesario para ser líder.
8. La configuración política del Estado excluye a muchos actores de la base social y esto afecta el ejercicio del liderazgo comunitario
9. La educación en liderazgo y participación ciudadana no es eficiente, pues no tiene en cuenta las trayectorias de aquellos que están involucrados con la base social y comunitaria.
10. No existe un repositorio de información pública sobre participación ciudadana e iniciativas comunitarias.
11. La forma en que se capacita el liderazgo no es adecuada.
12. Se necesita reformular la cultura política
13. Es necesario fortalecer el pensamiento de colectividad y trabajo en equipo
14. Tener mayor conocimiento territorial y cultural para fortalecer la diversidad dentro del liderazgo y la participación ciudadana.
15. Es necesario fomentar la motivación en los individuos para que participen, difundiendo el impacto de la participación ciudadana.
16. Deben crearse diálogos de saberes en diferentes espacios, para que se comprenda que no hay un solo tipo de participación o liderazgo.

Aunque es fundamental tener en cuenta todas estas problemáticas y necesidades para comenzar un proceso de fortalecimiento del liderazgo y la participación ciudadana; debo aclarar que dentro del marco de este proyecto fue menester hacer una priorización de ellas. No solo porque el tiempo estipulado para la planeación, desarrollo y análisis de este era limitado, sino también porque el aporte a solucionarlas debía estar encaminado a cumplir el objetivo principal que nos planteamos. De esta forma, estas serán tamizadas teniendo en cuenta los costos totales en valores presentes y futuros, la viabilidad financiera y económica, capacidad técnica, posibilidad de sostenibilidad, conexiones y redes sociales para posibilitar el trabajo, capacidad gerencial, contribución al fortalecimiento institucional y la posibilidad de solucionarlas a través de la creación de una Escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos, a lo que llamaremos compatibilidad con el proyecto. Con lo anterior, seguimos el siguiente rango de calificación.





































































































































-  → No es viable
-  → Poco viable
-  → Posible
-  → Viable

Tabla 5 Priorización de necesidades

Problemática	Costos totales	Viabilidad financiera	Viabilidad técnica	Sostenibilidad	Conexiones y redes	Fortalecimiento institucional	Capacidad gerencial	Compatibilidad con el proyecto
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								

Cada una de estas problemáticas y necesidades fue analizada y calificada, teniendo en consideración paralelamente los factores que los líderes consideraron que eran determinantes para fortalecer el ejercicio y la participación ciudadana. De este modo, luego de exponer las necesidades globales y tamizarlas, hemos determinado que para el desarrollo del programa piloto es necesario buscar herramientas para afianzar las redes de Veersalud con otras instituciones y organizaciones de liderazgo social a través de la educación en bienestar colectivo. Hemos considerado importante fortalecer esta herramienta porque al hacerlo es posible reducir los costos del ejercicio del liderazgo, lo que se traduce en mayores motivaciones para que la ciudadanía se involucre en la participación ciudadana. Según Rosero y Betancourt (2003) el lograr una sinergia entre la institucionalidad y las diferentes mesas de trabajo comunitario ayuda a robustecer las metas y objetivos de las diferentes organizaciones de liderazgo social, pues al establecer redes de trabajo y pensamientos cooperativos se generan valores democráticos, se crean nuevas identidades de grupo y dinámicas de relación con otros sujetos; propiciando una cultura que valora las diversidades y que apuesta por una política comunitaria de justicia, equidad y bienestar colectivo.

En adición a lo anterior, también buscamos construir una nueva pedagogía que promueva la formación en liderazgos desde la horizontalidad y el diálogo de saberes. En las encuestas y entrevistas los miembros de Veersalud argumentaron que para fortalecer la labor de ser líder

se debía transformar la manera en que se educa en participación ciudadana. Con base en esto, hemos determinado que es fundamental crear una metodología educativa que promueva valores de cultura democrática, que se enfoque en empoderar a los individuos antes de enseñarse sobre el liderazgo y, en especial, que tenga en cuenta los saberes provenientes de la base social y comunitaria. Como bien dicen los autores, “la pedagogía ciudadana no es tanto una cuestión disciplinar sino ética y teleológica, que se sustenta en la comprensión integral de la condición humana y en su apertura a narrativas críticas” (Rosero y Betancourt, p 117). De esta forma, lo que pretendemos a continuación es construir un contenido formativo que se dedique a identificar herramientas, a explorar la subjetividad y brindar herramientas claves para que los sujetos se empoderen desde su propio contexto. Siendo así, tomaremos como base los postulados que los mismos líderes han plasmado en la fase diagnóstica, donde manifiestan que es vital para ellos aprender herramientas de inteligencia emocional y de eficiencia para su labor de líder social.

Por último, hemos estipulado que el desarrollo de este proyecto no puede quedarse solo en Veersalud, así que, para motivar a otros ciudadanos a que se involucren y para fortalecer la cultura democrática de la que hemos hablado anteriormente, establecimos que es primordial llevar los conocimientos aquí adquiridos a otros espacios de divulgación. El objetivo de esto es proponer la reproducción de los diálogos de saberes en otros contextos, para no solo promover el proceso de empoderamiento con Veersalud, sino también con otros líderes y ciudadanos de la ciudad. Como resultado de esta fase, decidimos que para construir una Escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos debemos tener que los procesos de formación y transformación no pueden suceder solo en una esfera, por lo que era necesario sistematizar la información recolectada para transmitir el conocimiento en momentos posteriores y así aportar un poco a la creación del repositorio de información que mencionaron los líderes dentro de sus problemáticas. En suma, para aportar a la resolución de las necesidades aquí identificadas usaremos un modelo de educación popular que reconozca los saberes ya adquiridos por los líderes en sus trayectorias y permita traducirlos en herramientas que reduzcan costos en el ejercicio y aumenten el impacto de su labor.

7.2 Describiendo la realización del proyecto

En esta fase del proyecto se buscó aportar a la solución de las problemáticas identificadas y priorizadas en la fase diagnóstica a través de la construcción de un modelo educativo en participación ciudadana y liderazgos sociales. En este orden de ideas, se encontrará la descripción de cada uno de los pasos que se siguieron para construir el proyecto y ejecutarlo en conjunto con Veersalud. Así, en primer lugar, se encuentra la explicación de la creación de la estructura piloto, la cual narra los componentes y actividades que se tuvieron en consideración en esta iniciativa. En segundo lugar, el lector observará cómo se estructuró el contenido pedagógico y lúdico que propende fortalecer los conocimientos, herramientas y saberes propios de los líderes de la organización. En tercer lugar, se expondrá el proceso de ejecución del programa y las clases realizadas. Por último, se resaltarán cómo se dieron los momentos evaluativos, los cuáles dieron paso a la construcción futura de indicadores.

7.2.1 Creando la estructura del programa piloto: delimitando la educación.

En este apartado se describirá la construcción del programa piloto de educación y pedagogía dirigido a fortalecer los liderazgos sociales y potenciar las capacidades y el empoderamiento de los involucrados en su ejercicio como líder o lideresa social. Adicionalmente, veremos que en el transcurso del proceso de creación se logró involucrar a los participantes de la comunidad como una forma de enseñar una metodología clave para la gestión y gerencia de proyectos. Lo anterior, se realizó con el fin de cimentar una estrategia de intervención social consistente en la creación de los pilares de la Escuela de Liderazgos y Empoderamientos ciudadanos. Así, esta fase permitió que los miembros de Veersalud pudieran traducir sus necesidades educativas en soluciones a través de sus propias experiencias e identificar en sí mismos las herramientas que tienen a su alcance para transmitir sus conocimientos y trayectorias como líderes.

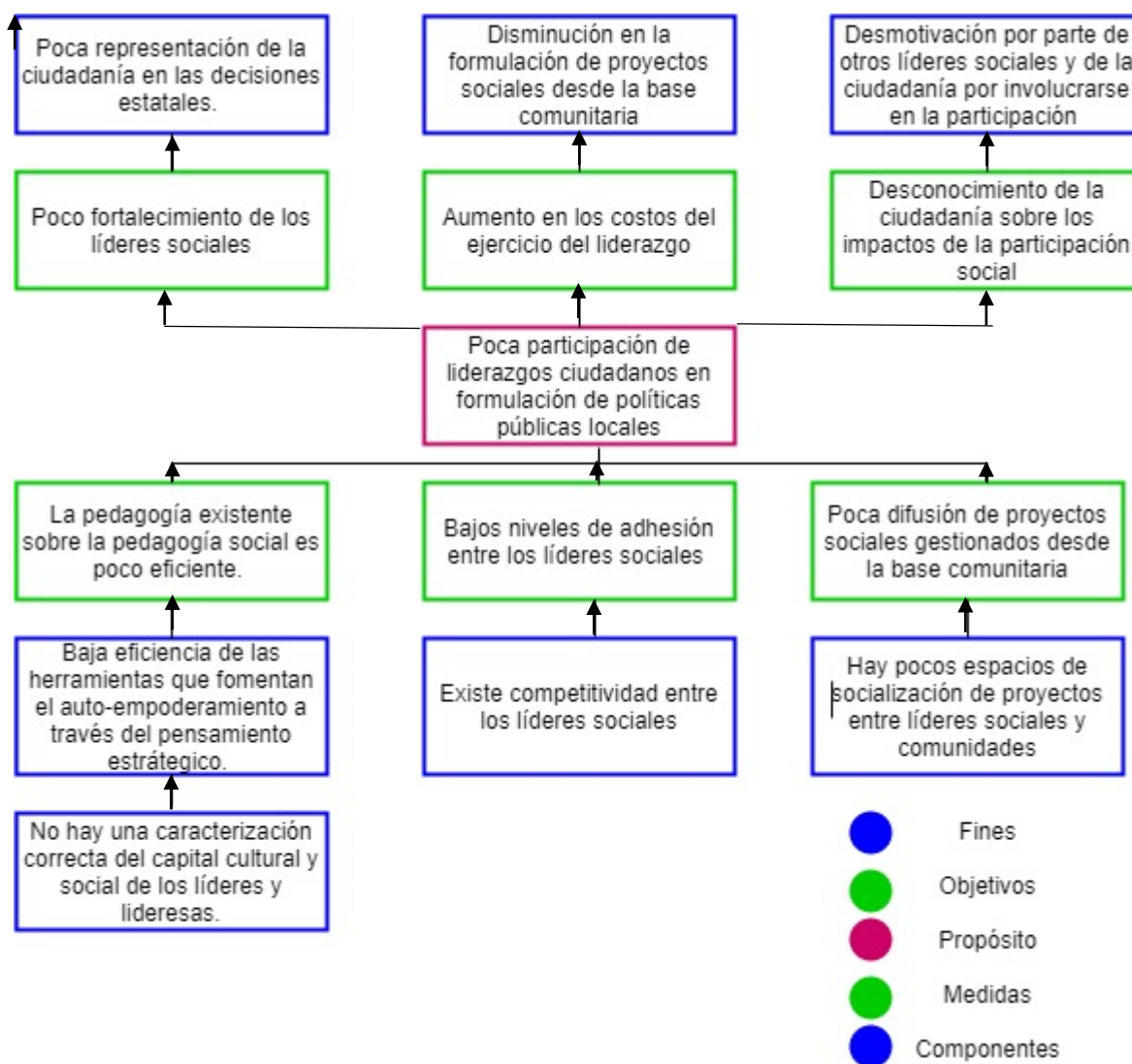
Para poder crear la estructura que explico a continuación, se tomó como base una **estrategia participativa de identificación de necesidades**. Lo anterior, se refiere “al papel activo que los participantes tienen en documentar la historia de su experiencia o su comunidad, analizar en forma sistemática las condiciones actuales de su problemática y las condiciones que previenen el cambio en el ámbito local” (Belalcázar, 2003. p, 62). Así, siendo consistente con los principios básicos de la IAP, la identificación y priorización de necesidades realizada por la comunidad dio lugar a la realización del primer paso que propone la **Metodología de Marco Lógico (MML)**. Este método postula que “el proceso de planificación nace con la percepción de una situación problemática y la motivación para solucionarla. Dicha percepción o necesidad de estudiar y analizar determinada situación puede surgir de distintos ámbitos” (Ortegon, Pacheco y Prieto, 2015). De este modo, posterior al diagnóstico inicial que se presentó en el anterior capítulo, se comenzó el proceso de identificación de necesidades a través de la construcción de un árbol de problemas junto con la comunidad, con el fin de establecer el mecanismo de acción para solucionar las problemáticas identificadas.

Para ello, se realizaron tres reuniones con tres miembros de Veersalud. En diálogos con Julio, se decidió crear un “grupo de tutores de la escuela”, el cuál sería el encargado de construir el boceto de la escuela de liderazgos. Julio eligió como integrantes de este grupo a las siguientes personas, con base en sus conocimientos y capacidades :

- Laura Blandón, representante legal del CORPPLES y profesional en estudios políticos.
- Carmen Tulia Ararat, representante de ASURU Cali en Veersalud y profesional en trabajo social.
- Julio Meza, presidente de Veersalud y líder social con más de 40 años de trayectoria.
- Natalia Zuluaga, Investigadora adjunta a Veersalud, estudiante de ciencia política y sociología.

Julio escogió a Laura y Carmen por su experiencia en la creación de proyectos sociales: Laura ha sido investigadora en temas de participación ciudadana en varias universidades de Cali y Carmen tiene una asociación comunitaria dedicada a fomentar el desarrollo económico de poblaciones rurales de la ciudad de Cali. Se contempló la participación de otros miembros en esta fase, pero hubo limitaciones de tiempo debido a sus agendas personales. Durante estos encuentros, se sistematizaron las necesidades identificadas previamente, definiendo el problema central de los liderazgos y analizando las causas y efectos que podrían estar infiriendo en él. Además, se buscó priorizar las necesidades que pudiesen ser solucionadas a través de la educación, teniendo en cuenta que este proyecto está dirigido hacia la creación de un programa pedagógico que empodere los liderazgos. De esta forma, en la *figura 2* se puede observar el análisis que se le dio al problema central (poca participación de los líderes sociales en la formulación de política pública) y cómo las causas y efectos que están en él se refieren a los problemas formativos que estableció la comunidad.

Figura 2 Árbol de problemas del programa piloto



Elaboración propia en conjunto con Veersalud (2020)

La realización de este árbol de problemas nos permitió establecer objetivos, componentes y actividades de solución (Figura 2). Primero, determinamos fortalecer los liderazgos sociales a través de talleres educativos, los cuales permitan disminuir los costos en el ejercicio. Segundo, propusimos crear actividades que permitan aumentar los niveles de adhesión entre los líderes sociales. Tercero, consideramos que es importante mejorar la difusión de proyectos sociales gestionados desde la base comunitaria, por lo que es importante llevar este proyecto a otras instancias sociales y académicas. Como resultado de este proceso, a continuación, explicaré cómo se estructuraron las partes del proyecto.

Componente 1. Pedagogía para el liderazgo: Tal como indicamos en la fase diagnóstica, los líderes de Veersalud mencionaron que presentan dificultades para acceder a herramientas que les permitan reforzar sus capacidades y adquirir nuevos mecanismos para relacionarse con la institucionalidad y las comunidades con las que trabajan. Por lo anterior, consideramos importante este componente puesto que, tanto los líderes como la literatura mencionan que, para aumentar la participación ciudadana y la democracia, es necesario contar con liderazgos “político-técnicos”. En palabras de Williner y Ruffo (2015), para aportar a la construcción política se necesita dar a los ciudadanos capacidades adecuadas, habilidades y competencias en materia de liderazgo, para que estos puedan contribuir a la convergencia de diferentes actores políticos y sociales mediante acuerdos y acciones que permitan crear y cumplir objetivos que se dirijan al bienestar comunitario.

Con base en lo anterior, en este componente se crearon tres actividades que dieron cuenta del capital cultural y social que tienen los líderes sociales en pro de fomentar su auto empoderamiento a través del pensamiento crítico. Así, planteamos:

1. Crear un taller de reconocimiento territorial, contexto sociopolítico y participación ciudadana, construyendo conocimientos en conjunto con ellos y ellas que permitan fortalecer la relación entre la sociedad civil, los movimientos sociales y el Estado.
2. Crear un taller de “banco de herramientas”, que permita a los líderes fortalecer los conocimientos, habilidades y capacidades que han desarrollado en su trayectoria en el liderazgo.
3. Crear mecanismos de evaluación sobre las competencias alcanzadas y satisfacción con la pedagogía utilizada, para determinar si los métodos de aprendizaje y enseñanza implementados en los talleres son acordes a las expectativas y necesidades de los líderes.

Componente 2. Adhesión y trabajo en equipo. En muchas de las entrevistas y reuniones que se tuvieron con los líderes de Veersalud en la fase diagnóstica, encontramos que ellos perciben que hay un alto nivel de competitividad entre las personas que se dedican al liderazgo social. Este aspecto es importante en la medida que la ayuda mutua para el desarrollo de proyectos y objetivos sociales puede reducir en gran medida los costos que están asociados al trabajo comunitario. Frente a este postulado, Rosero y Betancourt (2001) arguyen que la estructura capitalista ha escindido la sociedad a través de la lógica de la

mutualización: “recibo porque doy, y doy si esto tiene ganancias a mi favor” y, en el caso del liderazgo social, “se debe profundizar en el camino de la construcción de la confianza en las capacidades de las habilidades personales y grupales, pues esto se traduce en herramientas de poder con capital social y simbólico” (p.16). En este sentido, hemos considerado pertinente apostar por aumentar la adhesión entre los liderazgos, ya que esto aporta al reconocimiento del trabajo de otros miembros de organizaciones y ayuda a fomentar el pensamiento colectivo.

Con el objetivo de solucionar esta problemática, dentro de este componente determinamos la siguiente actividad: 1. Crear un seminario taller de trabajo en equipo con los líderes para fortalecer la visión de beneficios y ganancias compartidas y así disminuir la competencia entre líderes y organizaciones de trabajo comunitario.

Componente 3. Difusión de proyectos comunitarios. Durante el proceso con el grupo de tutores, se dio un debate sobre la importancia de dar a conocer este y futuros proyectos que fueran desarrollados por la base comunitaria. Para los miembros de Veersalud, una de las razones por las que la ciudadanía no participa activamente es porque existe desconocimiento sobre los impactos que tiene la participación ciudadana y eso genera desmotivación en la ciudadanía y en otros líderes y lideresas sociales para involucrarse en el trabajo social. Tanto para el equipo de Veersalud como para la gestión de este proyecto, este componente es vital para promover la elaboración de una cultura común de participación, pues como bien dicen Rosero y Betancourt (2001), para fomentar la creación de nuevos liderazgos en la sociedad es necesario generar valores o ideas motivadoras, las cuales se manifiestan a través de los productos y resultados del trabajo solidario, del ejercicio ciudadano, las experiencias y procesos que se han llevado desde las comunidades. En otras palabras, socializar las iniciativas comunitarias tanto en espacios académicos, como espacios públicos, funciona como un movilizador para construir ciudadanía; significa, ante todo, dar visibilidad a los efectos que tiene el involucramiento con lo público y así influenciar a diferentes actores sociales en el compromiso con el bienestar colectivo.

Como consecuencia de lo anterior, y con el fin de crear espacios de socialización de iniciativas sociales y comunitarias, en este componente delimitamos las siguientes actividades.

1. Divulgación de proyectos de intervención social a las comunidades con las que se trabaja. En particular, socializar esta iniciativa con los miembros de Veersalud.
2. Socialización de proyectos a otros líderes comunitarios y autoridades locales seleccionadas por las comunidades con las que se trabaja. Para este proyecto, se plantea difundir el trabajo realizado con la Secretaría de participación ciudadana de Santiago de Cali.
3. Difusión de proyectos de intervención social en eventos científicos. En este caso, difundir el presente proyecto en un congreso académico.

En conjunto, los componentes anteriormente expuestos tuvieron como propósito aportar al aumento de la participación de los liderazgos ciudadanos en la formulación de políticas públicas locales. Lo anterior toma como supuesto que, al fortalecer las capacidades formativas de los liderazgos sociales, disminuir los costos del liderazgo a través de la adhesión y ayudar a que la ciudadanía tenga conocimiento sobre los impactos de las iniciativas comunitarias, se motive a los individuos de la sociedad a que participen activamente en los procesos de decisión gubernamental y, a su vez, se generen mayores herramientas y conocimientos en la población que le permitan empoderarse y así tener mayor agencia en los espacios democráticos. Con lo anterior, tuvimos como premisa principal que crear una escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos contribuye a la transparencia en la gestión estatal, a la creación de un ethos ciudadano que se cimiente sobre la visión de que el Estado incluye la soberanía de su población y, por tanto, se construya a futuro un proceso de apertura democrática.

La composición anterior nos permitió crear a continuación la Matriz del Marco Lógico (Anexo 5), la cual incluye además los indicadores, medios de verificación y supuestos que se enmarcan en la realización de este programa piloto. Esta herramienta permitió a futuro evaluar el accionar que se tuvo al implementar las fases 1 y 2, además de que se constató como insumo estratégico para argumentar frente a las autoridades a las que se presentó este proyecto el alcance y éxito que tiene la realización de este. Adicionalmente, como valor agregado, dentro de la MML, distribuimos el trabajo de realización y evaluación de las acciones que se realizaron dentro del piloto, lo cual ayudó a que los miembros de la comunidad se involucraran activamente en el desarrollo de la primera parte de la futura escuela de liderazgos ciudadanos, dándoles las capacidades y conocimientos necesarios para que pudieran replicar los puntos claves de esta en diferentes contextos y así, al hacerlo, ellos mismos fueran autónomos en su propio ejercicio de empoderamiento.

En pocas palabras, esta etapa fue decisiva para concebir el programa de intervención que es el centro de esta sistematización. Pues la creación de los componentes, fines y objetivos fue esencial para establecer la coordinación técnico-funcional que hace posible la creación de una futura escuela de liderazgos. Así, esta fase correspondió al nivel operativo de un proyecto, el cual se define según la CEPAL, como el rol donde se diseñan y ejecutan los proyectos y programas a nivel local con límites temporales cortos (Ortegon, Pacheco y Prieto, 2015. P 10). Para los miembros del grupo de tutores, llegar a concebir esta estructura fue posible gracias a la creación de espacios de socialización, dentro de los cuales el diálogo fue el centro de la formulación y reformulación de cada uno de los componentes. Como se mencionó anteriormente, se considera que la difusión de los proyectos de intervención social con la comunidad con la que se trabaja es la base del éxito de las iniciativas y, en este caso particular, el construir el árbol de problemas y la matriz de marco lógico con el grupo de tutores significó tener en consideración las perspectivas y visiones de cambio social que tenía la misma comunidad sobre sus problemáticas.

7.2.2 Creando el contenido pedagógico y lúdico de los talleres

Al consolidar la pedagogía como herramienta de cambio social, partimos de la premisa de que la educación contribuye a incrementar y fortalecer las habilidades y conocimientos de las comunidades, de tal modo que, al robustecer la individualidad de los sujetos, estos se comprometan a contribuir con el mejoramiento colectivo. Para el cumplimiento de este objetivo, Fullan (2002) propone que para que la pedagogía sea efectiva los individuos y los grupos deben encontrar el significado de lo que quieren cambiar y el modo como quieren hacerlo. Para ello deben construirse acciones formativas que funcionen como agencia para que los líderes puedan transformar la sociedad mientras desarrollan pensamiento crítico y estratégico. En relación con lo anterior, para reestructurar los procesos educacionales en torno al liderazgo, debe fomentarse la responsabilidad colectiva, la habilidad para mejorar las relaciones y, el entendimiento de los procesos políticos y sociales en conjunción con el robustecimiento de las capacidades para crear y transmitir el conocimiento (Vásquez 2013).

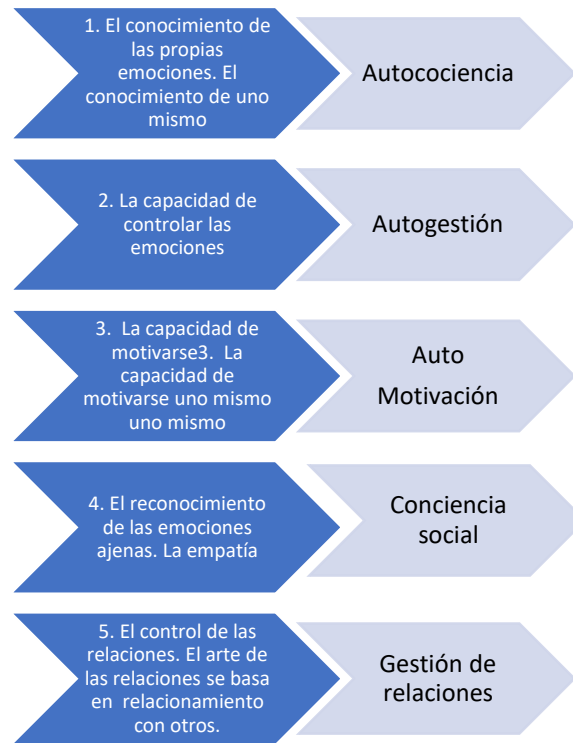
En ese sentido, el contenido de los talleres no se planteó sobre una base magistral que deposita conocimientos en los líderes con una metodología bancaria³, sino siguiendo las ideas de la pedagogía de la liberación de Paulo Freire (1921-1997) y la teoría de cambio educativo de Fullan (2002). Por ello, el objetivo de esta fase fue construir una estructura pedagógica y lúdica acorde con una visión liberadora y transformadora en sintonía con las necesidades formativas identificadas por los líderes de Veersalud. Para realizar lo anterior, con el grupo de tutores realizamos una reunión de ideación y creación para establecer los contenidos del programa y las didácticas a utilizar. Durante esta reunión, decidimos estructurar esta fase en cuatro módulos, los cuales describo a continuación junto con el proceso de construcción de cada uno de ellos.

³ Este concepto se entiende, según la mirada de Freire (1921-1997) como el tipo de educación donde el educando recibe todos los contenidos de la sabiduría del maestro, sin tener agencia sobre el conocimiento adquirido.

7.2.2.1 Módulo 1: Formación del ser

Las encuestas realizadas a los líderes de Veersalud permitieron identificar las herramientas que ellos consideran que deben fortalecer. Entre ellas sobresalió la inteligencia emocional. Según Montalvo (2015), enfocarse en fortalecer la forma de ser de los líderes tiene un gran impacto en su ejercicio social, pues la consciencia de sí mismo, la autorregulación, la motivación, la empatía y la formación en habilidades sociales, son claves para actuar y pensar de forma estratégica. Así, al promover la inteligencia emocional dentro de los líderes, se logra que ellos estén dotados de habilidades para comprometerse con las causas y las personas, permitiéndoles gestionar sus

Figura 3 Elementos de Inteligencia emocional según Goleman



Fuente: Goleman, D. (2010). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós.

ideas de forma más efectiva. En este orden de ideas, hemos tomado los postulados de Daniel Goleman (2010) sobre los componentes de la inteligencia emocional como guía para desarrollar el contenido de los talleres, pues este autor genera un manual práctico para la productividad y la autonomía a partir del desarrollo de habilidades blandas, argumentando que los diferentes niveles de inteligencia emocional (*Figura 3*) son los que nos hacen realmente capaces de afrontar los retos y tener un mejoramiento continuo de nuestra individualidad.

Adicionalmente, este autor nos guía a entender que se debe enseñar la gestión emocional, antes de pensar en fortalecer la sentimental, haciendo la salvedad de que las emociones son las reacciones psicofisiológicas que se dan en el individuo y que no dependen de su cultura ni contexto específico, mientras que los sentimientos son la suma de las emociones con el componente cognitivo y subjetivo de cada sujeto (Goleman, 2010). Así pues, comprendemos que para emprender la tarea de *formar el ser* es menester primero considerar los procesos inconscientes que surgen en cada persona, pues las emociones son temporales y reactivas a situaciones específicas. Luego de entender esto, debemos abordar la gestión sentimental, pues en ella reside la interpretación de la realidad y la consciencia de los individuos; es en la sentimentalidad donde podemos reflexionar y transformar nuestro comportamiento, tomar decisiones al respecto y hacer más eficiente las relaciones que tenemos con el entorno.

En la perspectiva que aquí adoptamos, podemos entender que la gestión emocional se convierte en una herramienta en el sentido que esta logra que los senti-pensamientos se encaminen a lograr los fines que los líderes se proponen. De esta forma, teniendo en cuenta las consideraciones de Montalve (2015) y Goleman (2010), este módulo se creó para fortalecer la administración sentimental de los líderes, logrando que a partir del conocimiento de cómo influye su identidad y subjetividad en la forma en que interactúa dentro de la sociedad, se puedan resolver y concretar asuntos de forma positiva que no afecte ni su individualidad ni la de terceros. Con esta visión en mente, los tutores de Veersalud nos reunimos a buscar herramientas para transmitir esta idea a los participantes del proyecto y, a través de asesoría con una psicóloga particular y tomando como base el material de la cátedra de *felicidad y bienestar* dictada en la universidad Icesi, concretamos los siguientes ejercicios:

- Contándonos un secreto (actividad dinámica de ambientación). Esta actividad busca crear un círculo de confianza entre los asistentes, para generar apertura emocional. Así, se pide a cada participante que cuente un secreto y que le pida a otro que cuente el suyo, para conocer mejor los miedos, “gustos culposos”, intereses, entre otros asuntos personales.
- Descubriendo las emociones (Autoconciencia). Se pide a los integrantes que piensen en tres situaciones distintas de la vida cotidiana y que asocien cada una de ellas a una emoción. El objetivo es conocer cuáles son los motivos que detonan ciertos sentimientos y así entender nuestros patrones de comportamiento.
- El universo de las emociones (Autogestión). Este punto se centra en explicar cómo funcionan cada una de las emociones y cómo nos relacionamos con ellas. Basados en el libro *Universo de emociones* de Bisquerra (2015) se pide a los participantes que asocien qué sentimientos se relacionan con las emociones de felicidad, tristeza, ira, entre otras. Luego de realizar esto, pedimos que reflexionen sobre la forma que reaccionan frente a cada una de ellas.
- Evaluando nuestra vida (Gestión de relaciones). La idea es hacer un pequeño escrito en el cual se realice un recuento corto de la propia vida, sin orden cronológico y sin dar calificativos positivos o negativos a los diferentes eventos que han sucedido en la historia particular o biográfica. A partir de ello, se reflexiona sobre la calidad de las relaciones con la familia, amigos y pareja; entendiendo también cómo los momentos difíciles nos han brindado la posibilidad de aprender.
- El otro es diferente a mí (Conciencia social). El escrito realizado en la actividad anterior se comparte de forma anónima a otro compañero o compañera para que lo lea y reflexione sobre él. El objetivo de esta actividad es desarrollar empatía con otros, considerando que conocer la historia de otros nos ayuda a entender su identidad.

7.2.2.2 Módulo 2: Ejerciendo mi ciudadanía.

El liderazgo social y comunitario tiene un rol fundamental en la participación directa de la ciudadanía. En este sentido, ahondar sobre la configuración del Estado y el lugar que tiene la inclusión de la sociedad civil en la toma de decisiones públicas, es vital para aumentar la eficiencia del ejercicio del líder. Colombia, al catalogarse como Estado Social de Derecho, brinda a la población de su territorio el estatus de ciudadano soberano, lo que le da la capacidad de agencia sobre la realidad política y la toma de decisiones públicas que ocurren en su contexto. Por consiguiente, para que los ciudadanos puedan hacer uso autónomo de esta potestad, es necesario que tengan un conocimiento pleno sobre el Estado y sus instancias democráticas. Frente a lo anterior, durante las entrevistas que llevé a cabo en la fase 1 pude interpretar que los líderes consideran que la forma en que las instituciones enseñan las relaciones que se dan con el Estado no es la adecuada, pues difundir la legislación y la normatividad existente no es suficiente para comprender a cabalidad cómo se entrelaza la relación de la ciudadanía con el Estado.

De cara a esta situación, dentro del grupo de tutores buscamos crear este módulo en torno al entendimiento colectivo de cómo se da la participación ciudadana desde el liderazgo, cuál es la percepción de la democracia y de la manera en que se interactúa con la esfera política desde la figura del líder. Visto esto, este módulo se enfocó en hacer una distinción conceptual entre lo que es la ciudadanía y lo que es el acto de participación, pues como dicta Olivo (2017),

la ciudadanía es un concepto epistemológico relacionado con el significado de ser sujeto social, mientras que participación constituye una operacionalización de la noción de ciudadanía, concepto orientado a lo práctico, lo político e influenciado por lo ideológico; frente a esta distinción se entenderá que la ciudadanía, desde el significado que hace sentido a los sujetos, es aún un proceso incipiente que requiere una co-construcción colectiva, en forma integradora, para la formación desde una educación compleja. (P.149)

Dada la concepción anterior, consideramos pertinente elaborar una estructura pedagógica dirigida a fortalecer el ejercicio participativo como acción y no como concepto; pues para potenciar el liderazgo es necesario crear una noción colectiva sobre la participación ciudadana y su relación con el liderazgo, teniendo en cuenta la trayectoria y experiencia de aquellos que participan. Así, este módulo se compuso de los siguientes ejercicios

- Entendiendo y discutiendo el Estado (Introducción al Estado Democrático, Social de Derecho): A través de la discusión la participación activa de los asistentes, se realiza una breve contextualización sobre qué es el Estado, cómo ha evolucionado, los principios del Estado de Derecho y los nuevos elementos que incorpora la Constitución Política de Colombia de 1991.
- Definiendo la participación ciudadana: Por medio de un ejercicio en grupos y usando la herramienta de asociación (Anexo 6), este ejercicio busca lograr una definición común sobre la participación ciudadana y los actores institucionales y sociales que se vinculan con ella, comparando las visiones teóricas con las que tienen los líderes de Veersalud (aprendidas en la praxis).

- Hablemos de las redes del liderazgo (Identificación de actores): Usando un tablero de Miro (Anexo 7), el objetivo de esta actividad es construir las redes de relaciones que se forman en el ejercicio como líder social con otros actores sociales, con el fin de identificar con qué grupos o entidades se deben mejorar las interacciones y comprender cuáles son los obstáculos que se tienen para crear relaciones de apoyo.

7.2.2.3 Módulo 3: Empoderando mi liderazgo

En primer lugar, debe aclararse que, para aportar al empoderamiento, debe concebirse que este solo es posible cuando las personas y las organizaciones adquieren autónomamente las herramientas y capacidades para potenciar su individualidad (Rappaport, 1981). De este modo, dentro del grupo de tutores concebimos este módulo como un medio para que los miembros de Veersalud identifiquen las herramientas que han adquirido en su trayectoria, construyan las tipologías de líder y, a partir de ahí, adquieran mecanismos que les ayuden a reducir costos en su tarea como líderes. Para ello, siguiendo el análisis de Murua y Piédrola (2013), entendemos que las actividades y contextos que favorecen el aprendizaje son aquellos que fomentan el trabajo cognitivo de cada individuo y ayudan a que los estudiantes encuentren el sentido y utilidad de cada proceso de aprendizaje, para que después de cada sesión se sientan competentes y capaces.

Teniendo en cuenta que el objetivo fue fomentar el auto empoderamiento, los tutores de Veersalud consideramos que es importante hacer un reconocimiento de los saberes y trayectorias que han tenido los líderes de esta comunidad. Por esa razón, se hemos delimitaron las siguientes actividades.

- Introduciendo el liderazgo: El objetivo de esta actividad es crear colectivamente un concepto sobre qué es y cómo es un líder social. Para esto, se inicia la conversación con una introducción teórica acerca de lo que considera la literatura sobre el liderazgo y, posteriormente, se abre el espacio a los participantes para que la complementen según sus perspectivas.
- Estilos de liderazgo. En esta sección se buscó identificar distintos estilos de liderazgo en conjunto con los asistentes, para entender cómo los individuos logran influenciar a otros de forma particular y cuál es la diversidad que se esconde detrás del ejercicio de la participación. Para realizarlo, se dieron tres ejemplos de tipos de líder y cada estudiante debió proponer un tipo más.
- Reconociendo el territorio. El liderazgo se ejerce en un espacio determinado y por tanto la forma en que los líderes se relacionan con los objetos, lugares y personas que en él habitan crea una configuración social que es única. Mediante una cartografía social se buscó aportar al entendimiento del territorio, para mejorar las rutas de acceso a las entidades dónde se ejerce el liderazgo.
- Inspirando a otros (Caja de herramientas). El objetivo principal de esta actividad fue crear un manual de herramientas y mecanismos del liderazgo, para compartirlo con futuros líderes y así transmitir el conocimiento que los participantes han adquirido durante su trayectoria. Este ejercicio consistió en hacer una biografía corta de su

liderazgo, identificando los momentos más difíciles y la forma en que lograron salir de ellos. Luego de esto, se puso nombre a esa “solución” para traducirlo en herramienta.

7.2.2.4 *Módulo: ¡Cooperar si importa!*

Como establecimos en la etapa diagnóstica, los líderes de Veersalud argumentaron que dentro del ejercicio de la participación existen muchas relaciones de competitividad entre los individuos y organizaciones que se involucran en esta actividad. La realización de este módulo fue vital en el sentido que la cooperación ayuda a reducir costos de agencia y acción de proyectos de bienestar colectivo y aporta a aumentar el rendimiento frente al que tendría un líder trabajando individualmente. De allí que este apartado se dirija a promover el liderazgo compartido, en el cual “los miembros del equipo comparten siempre responsabilidades de liderazgo. Se trata de aprovechar y optimizar las asimetrías –naturales o prescritas– entre los miembros del equipo, de modo que en lugar de obstáculos se conviertan en un valor añadido” (Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011). Por consiguiente, junto con el grupo de tutores consideramos que el liderazgo compartido es más eficiente, pues promueve el intercambio de conocimientos y mejora el cumplimiento de objetivos a través de la colaboración, la coordinación y la cooperación.

Con lo anterior, en esta cápsula se apuesta por ayudar a formar líderes integrales a través del fomento del pensamiento colectivo y de beneficios compartidos a través de la siguiente actividad:

- Juego de grupos (Teoría de juegos y cooperación). El objetivo de este juego fue demostrar los beneficios que trae la cooperación a través de una reflexión sobre el pensamiento que tenemos hacia la competitividad. Para ello, se usó un juego cooperativo (Anexo 8) y se dividió el grupo de asistentes en dos, los cuales buscaron ganar el mayor número de puntos y ganar al otro equipo, pensando en todo momento las posibles escogencias que podrían hacer los otros.

7.2.3 *Narrando la realización de los talleres.*

Una vez establecido el contenido de los talleres, realizamos una reunión virtual con todos los miembros de Veersalud para socializar la duración del programa de formación, sus componentes, objetivos y los medios que se utilizarían para construir el primer avance de la Escuela de Liderazgos y Empoderamientos ciudadanos. En esta reunión se estableció que los talleres tendrían una duración de 2 horas 30 minutos y se realizarían una vez por semana a través de la plataforma *Google Meets*. Adicionalmente, en este primer momento de encuentro, buscamos construir con todos los miembros un compromiso de asistencia y cooperación para que la realización de los talleres fuera exitosa.

Es preciso señalar que, además de aplicar el contenido programático descrito en el apartado previo, en esta fase del proyecto acudí a la observación participativa, puesto que la interacción exhaustiva entre la investigadora (directora de clase) y los miembros de

Veersalud (Estudiantes), fue un elemento clave para la recolección de datos y percepciones subjetivas sobre la participación ciudadana, el liderazgo, herramientas y obstáculos relacionados con él. En esta línea, la narración que viene a continuación es un espacio privilegiado de investigación y acción, pues como dice Piñeiro (2015), el hecho de que el observador participante pueda estar involucrado en las discusiones y actividades grupales le permite tener una mayor visión sobre las identidades del grupo, mientras lo faculta para tener un entendimiento más completo sobre las subjetividades que se generan en torno al fenómeno de su interés. Así pues, en los siguientes párrafos se reconstruye el trabajo de campo realizado en materia pedagógica a través de los ojos de la investigadora.

7.2.3.1 Módulo 1: Formación del ser.

Martes 07 de septiembre, 5: 30 p.m. Diez personas conectadas a través de *Google Meets*.

No sé si fueron los nervios de dictar la primera clase de mi corta vida como académica, o si influyó que para este momento aún no conocía a todo Veersalud y con algunos de ellos habría cruzado pocas palabras, pero iniciar este taller fue más difícil a comparación de los siguientes. La primera actividad se orientó a romper el hielo, así que, explicando que crearíamos un grupo de confianza comencé a contar mi secreto. De ahí continuaron Julio, Flor y luego María Isabel, cada uno alentando al resto de sus compañeros a integrarse; tal vez porque entendían mi nerviosismo o porque sabían que la participación sería clave para el proceso de la clase. Escuchar los secretos de todos fue enriquecedor. Unos hablaron sobre los miedos surgidos después de ser líderes, otros vociferaron con vergüenza cosas que nadie esperaba de ellos. Alguna mencionó que era muy tímida y que era algo que escondía dada su condición de lideresa social; otro dijo que le aterraba salir a la calle, pues sentía que lo perseguían todo el tiempo dadas las amenazas que había recibido en su ejercicio del liderazgo. Entre los secretos, se hizo una promesa grupal de que nada de esto saldría del círculo virtual que creamos, lo cual no solo ayudó a fortalecer la confianza sino la mía, al darme un impulso para integrarme al grupo.

Paso seguido, hice notar la importancia de tejer una red de confianza para la realización de este taller. Hablar sobre emociones y sentimientos no es tarea fácil y para ello se necesita empatía. Por ello, contar el secreto fue útil, pues generó una relación en la cual todos (incluso yo) estábamos en el mismo lugar de vulnerabilidad. Por más de que yo fui la encargada de dictar la clase, no quise en ningún momento que esto se viera como una dinámica de poder, donde la profesora habla y es verdad absoluta. Así que contar uno de mis secretos fue fundamental para crear esa relación de horizontalidad que tanto deseaba. Después de esta actividad procedí a explicar el por qué este taller se dirigía a fortalecer la individualidad a través de la inteligencia emocional.

Cuando se abrió la conversación sobre la importancia de tener una buena gestión de las emociones y las acciones en el liderazgo, muchos de los participantes concordaron con la necesidad de fortalecer esta herramienta. “Manejar redes públicas siempre pone en juego la paciencia, la rabia y la decepción” dijo una de las asistentes. A esta afirmación, algunos manifestaron haber tenido experiencias similares en la esfera pública, pues dijeron que el grado de frustración que se genera al presentar proyectos de gestión social frente a entidades

gubernamentales u ONG es bastante alto. Esta discusión fue un buen gancho para dar paso a la primera actividad “descubriendo las emociones”, dentro de la cual se pidió a los participantes que asociaran diferentes situaciones de la vida cotidiana a sus emociones. Luego de 20 minutos de realización de este ejercicio, se les solicitó que narraran voluntariamente los hallazgos que habían hecho.

Durante la socialización, los participantes argumentaron que fue difícil encontrar qué emociones eran prevalentes en su cotidianidad. En gran parte, porque, como ellos mencionaron, no eran conscientes de las emociones que sentían y en otras porque no sabían cómo nombrarlas. “Hay cosas que me dan rabia sí, como el desorden, por ejemplo, pero realmente yo no sé si es rabia, mal genio o desespero lo que me da”, dijo una de ellas. Otra de las asistentes mencionó que tenía pocos sentimientos en su control “yo siento rabia, tristeza o felicidad, no más y pues creo que yo no me siento así todos los días”. Estas discusiones me llevaron a considerar que hay poco reconocimiento emocional por parte de los líderes al momento de analizar sus propios patrones de comportamiento. “¿Bueno, y si habláramos de enojo, frustración, alegría, satisfacción, bienestar; podrían relacionarlo más?” Pregunté queriendo dar dirección a la conversación. “Bueno eso es distinto, porque yo siento bienestar cuando veo a mi familia riéndose, o me siento alegre cuando ponen salsa en la emisora” dijo entre risas una lideresa. Si hay algo productivo del primer ejercicio, no son tanto las razones que motivan a los individuos para sentirse de cierta manera, sino el proceso mental que se realiza para poder identificar su emocionalidad. Es en este punto donde hice énfasis en la diferencia que existe entre *emoción* y *sentimiento*, pues el reconocimiento emocional es lo que nos ayuda a detectar cómo encauzamos nuestros pensamientos y generamos sentimientos en torno a ellos. Aquí la reflexión se nos hizo un poco más clara: para tener inteligencia emocional debo empezar a enfocar mis sentimientos hacia fines determinados.

¿Cómo le ponemos nombre a las emociones? “Verificando cómo actuó y cómo me pongo frente a algo, ¿no?” respondió uno de ellos. La formación del ser es importante porque, en el sentido en que reconocemos nuestras actuaciones frente a las situaciones, podemos tener más control sobre ellas, pero, para poder reconocerlas, primero debo identificarlas. Este ejercicio de descubrimiento fue fundamental para que cada uno de nosotros pudiera hacer un ejercicio de auto reconocimiento, un proceso de mirarse en el espejo e identificar cómo es su personalidad e individualidad. “Yo no actuó igual que fulanita” dijo alguien enérgicamente. A partir de este punto, la interacción de la clase estuvo guiada a entender que los diferentes sucesos que ocurren en el diario de vivir no despiertan la misma reacción en todos nosotros. Este fue el punto clave del taller, el reconocimiento del otro a partir de la diferencia. Así, me encaminé a reflexionar como nosotros no somos únicamente nuestra historia, sino también como hemos actuado en torno a ella.

Así pues, seguimos el camino hacia la segunda actividad, la cual se dirigió a entender cómo funcionan las emociones, los sentimientos y las relaciones que se establecen personalmente

Figura 4 Universo de emociones



Fuente: Bisquerra, R. (2016). *Universo de emociones: la elaboración de un material didáctico. Reflexiones, experiencias profesionales e investigaciones*, 20.

con ellos. La empatía parte de comprender que cada sujeto tiene una forma distinta de percibir la realidad y que, conforme a ella, establece la forma en la que interactúa con su contexto inmediato. Al usar la herramienta de “el universo de las emociones” se logró entender cómo los miembros de Veersalud tienen perspectivas diferenciales al relacionar su vida sentimental. Por ejemplo, se le pidió a Flor y Mario que descubrieran la “felicidad” a partir de los nodos que se encontraban en la imagen y, mientras uno la asoció a la plenitud, el equilibrio y la placidez; el otro lo hizo con el gozo, la satisfacción y el bienestar. A partir de esta conversación, los miembros de la clase generaron una reflexión común sobre las diferentes individualidades que yacían al interior del grupo. Si bien algunos compartían algunas visiones sobre el qué y el cómo era una emoción, había puntos divergentes que los hacían percibirse como seres singulares/particulares. De este modo, entre más emociones revisamos en conjunto, más pudimos notar que había cosmovisiones distintas, “universos” únicos entre

cada uno de nosotros y que, por esta razón, cada uno merecía respeto si percibía determinado momento de una manera particular.

Pero entonces, ¿por qué este taller se llama formación del ser? Si bien la primera parte estuvo dirigida al auto reconocimiento del yo y al reconocimiento del otro, luego de entender las emociones nos direccionamos a aprender cómo trabajar las emociones “negativas”. Mediante la misma herramienta nos centramos en entender los opuestos emocionales. Otros dos voluntarios, Aristóbulo y Jackeline enfrentándose a describir la “ira”. Si para el primero esta era el enojo, la furia y la hostilidad; para la segunda era el rencor, el malhumor y la indiferencia: “hasta fastidio puede ser”, dijo ella. Reconocer los componentes de una emoción es el primer paso, el segundo es aprender cómo reaccionar en torno a ella. Así, empezamos a hacer una comparación de la “Ira” con la “Calma” y el “Amor” para comprender que en momentos de ofuscación es necesario preguntarse: “¿Cómo reaccionaría yo si estuviera sintiendo lo contrario?”. “Si estoy entendiendo, si lo que siento es fastidio entonces debo actuar como si sintiera amabilidad cuando trato a otra persona”, mencionó una de ellas. Lo correcto no es esconder las emociones, sino actuar con asertividad, expliqué a la lideresa, “si nos dejamos llevar por la ira, podemos dañar redes de relación con algunas personas y ahí nos estamos cerrando puertas, no solo en el ámbito personal sino también de trabajo. Trabajar con los opuestos es una forma de equilibrar nuestras emociones, puesto que así podemos tener una visión más amplia sobre la situación y sobre el sentimiento mismo.” (Investigadora, 2020)

Así transcurrió una hora de la clase, construyendo entre todos y todas, formas de moverse entre las emociones. “Hay que ser cerebral no visceral” dijo Julio en medio de la charla. “La idea no es dejar de sentir, sino pensar muy bien en las emociones para no actuar incoherentemente. Así es que se empieza a ser estratégico” aclaró él. La idea de trabajar la inteligencia emocional como herramienta es esta: convertir las emociones que se generan en el transcurrir del liderazgo en una ventaja, no en un obstáculo mismo. Si entendemos que el otro siente distinto, podemos relacionarnos mejor con él y, al mismo tiempo, si entiendo cómo siento, puedo aprender paulatinamente cómo es mi estructura de comportamiento y así ir mejorándola paso a paso. El empoderamiento consiste en entender cómo fortalecer cada uno de los aspectos que componen mi identidad y mi individualidad, y, en esta línea, las emociones hacen parte de ello.

Una forma de profundizar más en lo anterior fueron las siguientes actividades que realizamos: “evaluando nuestra vida” y “el otro es diferente a mí”. En primer lugar, se puso la tarea de hacer un breve recuento de la cotidianidad, en el cual se debía reflexionar sobre la calidad de las relaciones que se tuvieran y las situaciones que nos han dado la posibilidad de aprender y crecer. Al escribir y verbalizar estos aspectos nos hacemos conscientes de ello, notamos los aspectos que debemos trabajar, mejorar y cuáles relaciones pueden aportar a nuestro bienestar. De esta manera, creamos consciencia sobre las redes de apoyo personal con las que contamos y, en especial, notamos aquellas particularidades que nos hacen ser la persona que somos. Al hacer una anotación sobre los momentos difíciles de nuestra trayectoria nos damos cuenta de las capacidades que hemos adquirido, las fortalezas que poseemos y los mecanismos que aprendemos y desarrollamos en el transcurso de la vida; los cuales no solo nos ayudan a crecer, sino que se convierten en puntos clave para empezar el proceso de empoderamiento. Algo es cierto y es que nadie puede potenciar mi ser más que yo mismo, siendo así, no hay mejor manera de trabajar la formación del ser que a partir de la identificación de mis propios procesos de mejora personal

No solo formo mi ser cuando hago un examen sobre mi contexto personal, sino también cuando logro transmitir mis aprendizajes a otros. Por ello, la empatía fue uno de los pilares de esta sección de pedagogía. Así que, con el permiso de cada uno de los asistentes, se envió esta descripción realizada por ellos a un compañero al azar. La narración que fue hecha de manera anónima para no violar la confidencialidad se compartió con otro para que este pudiera reflexionar sobre la trayectoria de vida de alguno de sus compañeros. El objetivo fue que pudiéramos “ponernos en los zapatos del otro”, acercarnos a otras formas de vida que fueran ajenas a mí y así comprender que la conformación de mi ser es tan única como la del otro. Del mismo modo, al ver los aprendizajes de otro, también puedo adoptar herramientas que otros han usado para crecer como individuos, por lo que se hace un aporte directo a la formación de mi ser. Así terminó la clase, luego de casi tres horas de reflexiones y conversaciones sobre lo que compone la individualidad. Para finalizar, encaminamos lo aprendido en clase hacia el liderazgo y, como bien puntualizó uno de los participantes: “para ser líder hay que ser muy consciente primero de cómo es uno, porque así sé qué tengo para ofrecer y como sacarle el mayor provecho a eso”.

7.2.3.2 Módulo 2: Ejerciendo mi ciudadanía.

Viernes 18 de septiembre, 5:30 p.m. Diez personas conectadas a través de *Google Meets*.

Parte de crear una metodología basada en la horizontalidad está en reconocer las capacidades que tienen las personas con las que se trabaja, y por ello, gran parte de esta clase no fue dirigida por mí. Laura es miembro de Veersalud hace poco más de un año y, como se dijo anteriormente, es graduada en estudios políticos y magíster en estudios sociales, siendo así, no había mejor persona que ella para dictar una introducción sobre el Estado y la evolución de este. Para iniciar con esta labor, Laura comenzó a explicar al Estado como una forma de organización política y jurídica de la sociedad, dentro del cual concurre la población, el territorio, la soberanía y el reconocimiento internacional. Posteriormente, profundizó en la evolución del Estado, comenzando por la noción del Estado absolutista caracterizado por la concentración absoluta del ejercicio del poder en cabeza del monarca y luego llegando a la figura del Estado de derecho, el cual proponía realizar los valores del individualismo liberal (derechos naturales del individuo), producto de las revoluciones inglesa, estadounidense y francesa. De este modo, se hizo claridad en que los Estados occidentales de la modernidad han tomado los principios de libertad, igualdad formal y propiedad para poner límite al ejercicio del poder a través de la ley.

Hasta este punto, los asistentes eran más escuchas que participantes, las definiciones del Estado no parecían ser ajenas para ellos. Sin embargo, al llegar a la explicación de los principios del Estado de derecho la discusión comenzó a tomar forma. El principio de legalidad y el imperio de la ley para despersonalizar el poder encendió a los participantes “Cómo es posible entonces que llevemos casi 20 años con el mismo presidente y con los mismos de siempre atornillados en el poder” vociferó uno de ellos. Algo similar ocurrió frente a la definición de la división de poderes, donde se conversó sobre la forma que tiene el Estado para evitar la arbitrariedad en el poder. En este momento, la participación estuvo más activa, debatiendo en torno a la diferenciación entre lo que está tipificado formalmente en la constitución y las leyes, y aquello que es observable en la realidad.

A continuación, Laura procedió a discutir los elementos que forman un Estado Social de Derecho y las características que lo diferencian del Estado de Derecho que le precedió. Ahora el Estado debe ser garante no solo formal sino también material de la dignidad humana. Por lo que surgen nuevos elementos como el del mínimo esencial, la igualdad de oportunidades, reconocimiento de las poblaciones vulnerables y la búsqueda de la equidad más que de la igualdad.

Luego de este recuento teórico e histórico, la discusión se enfocó en el papel del Estado Social y Democrático de Derecho en Colombia, haciendo alusión a la constitución de 1991. Se mencionó la aparición de figuras jurídicas para la defensa de los derechos como la tutela y el derecho de petición. En este punto a un asistente le surgió una duda elemental: “¿qué se entiende por democracia? Si es Colombia un Estado democrático ¿sería la democracia solo la posibilidad de elegir a los dirigentes?” Para profundizar en este aspecto, Laura inició abordando los cambios democráticos que se dieron entre la constitución de 1886 y la de 1991; ya que hubo una transformación de una democracia representativa a una participativa; lo que

dio cabida a la apertura de nuevos espacios en los que fuera posible participar, a modo de ejemplo se nombra la revocatoria del mandato. Se reconoce que existen falencias, pero también se resaltan las ganancias en ese aspecto en Colombia. El asistente intervino nuevamente para denotar que en la realidad no se visibiliza esa representación, que aún existe la invisibilidad y exclusión de ciertos grupos humanos. Otro participante mencionó que cuando se entiende que la soberanía recae sobre el pueblo, no solo debería pensarse en términos de derechos, sino también de los deberes que con frecuencia no son asumidos por las personas, en especial en participación ciudadana. Otro participante expresó no estar de acuerdo con la ineffectividad de los mecanismos de participación, dado que sus logros en veeduría han sido a través de las herramientas que ofrecen las leyes. Finalmente, una participante resaltó la importancia de preparar a los niños para ser ciudadanos desde el hogar y la escuela.

Posteriormente, proseguimos a realizar una actividad práctica en la cual se dividió a los participantes en dos grupos con la finalidad de discutir sobre la participación ciudadana. Uno de los grupos fue dirigido por Laura y el otro quedó a mi cargo. El objetivo del ejercicio (Anexo 6) era lograr una definición común de la participación ciudadana por medio de la comparación de los conceptos que se han estudiado y las visiones que los participantes habían obtenido en la praxis. Para iniciar, se proyectaron imágenes de varios animales, buscando que los participantes los describieran, expresaran que sentían al verlos y los relacionaran con los siguientes conceptos: participación ciudadana, participación política, liderazgo social y comunitario, políticos, instituciones estatales, ciudadanía y democracia.

Como última parte del ejercicio, unimos a los dos grupos, comparamos las definiciones y, entre todos y todas, buscamos crear una noción en común. Con base en esto, pudimos definir la participación ciudadana como “la capacidad incapaz de generar cambios quizás porque es lento”. En la participación política encontramos muchas connotaciones negativas, por lo que fue definido como “posibilidad de transformar la repugnancia del concepto político al social”. Por otro lado, el concepto de liderazgo social y comunitario lo relacionaron con adjetivos como dominante, majestuoso, leal, nobleza y elegante; así que estuvieron de acuerdo en definirlo como “el poderoso noble ejercicio de las acciones participativas en comunidad, en su gran mayoría ejercido por las mujeres, pero oculto”. Especialmente, me llamó la atención que el animal más relacionado con el concepto de políticos fue la cucaracha, implicando que el asco y el desagrado resaltaron como descripciones. En consenso, ellos y ellas definieron a los políticos como aquellos personajes que utilizan la política, a menudo con una falsa apariencia de nobleza y representatividad”. A continuación, las instituciones estatales fueron definidas como “una mezcla de animales que se soportan, aunque se odian. Una afrenta al reino animal que atenta contra el bienestar de los seres vivos”, con base en eso un participante agregó que “en nuestro país las instituciones estatales están en un fango. El Estado colombiano, la supuesta democracia y los sistemas políticos en Colombia están diseñados para que nunca funcionen”. En cuanto al concepto de ciudadanía, los asistentes estuvieron de acuerdo en definirlo como “la mezcla de la sobrevivencia humana e institucional del Estado, considerando sus cuatro dimensiones”. Finalmente, al momento de abordar la definición de la democracia, uno la describió como “el sueño pesado de convivir

como perros y gatos”, mientras que otro la consideró como “el reflejo de emociones y comportamiento mezclados sin identidad”; por lo que se inició una discusión para unificar ambas, concluyendo que sería: “el sueño pesado donde sí es posible convivir como ‘perros y gatos’ en armonía, reconociendo sus diversas identidades”.

Paso seguido continuamos con otra actividad, en la que se buscaba evaluar, en el ejercicio de la ciudadanía, el grado de fortalecimiento que tiene nuestra participación con los diferentes actores con los que nos relacionamos. Cuando se discutió con respecto a la alcaldía de Santiago de Cali la respuesta “débil” fue unánime. En cuanto a fundaciones y ONG estuvieron de acuerdo con que era “media”. Por otro lado, con las Juntas de Acción Comunal y las Juntas de Administración Local se estableció que no había relación alguna. Al respecto de la Gobernación de Valle del Cauca se calificó como “débil”. Discutiendo sobre otros liderazgos sociales, se determinó que la relación era “débil”. También se consideró “media” con respecto a la Ciudadanía. Al hablar de actores políticos se llegó al consenso de que era débil. Finalmente, con respecto a las comunidades con las que se trabaja hubo consenso en que esta era “fuerte”, Uno explicó que consideraba que era fuerte porque las comunidades eran su razón de ser y otro dijo que la relación era fuerte debido a todo lo que se había podido avanzar con la comunidad. Por último, a través de la herramienta *Onondo* construimos una red de actores (Anexo 9), donde los participantes establecieron la lejanía y cercanía que sentían con ellos y agregaron otros importantes como la Secretaría de salud y bienestar social, Secretaría de participación ciudadana, Gobierno nacional, entre otros.

El taller cerró planteando una pregunta para reflexionar en participación ciudadana: ¿Cómo mejorarías las relaciones entre los actores del Estado? ¿Eso ayudaría a fortalecer la participación ciudadana? Este cuestionamiento lo planteamos como reflexión individual para que cada uno de ellos siguiera pensándose el contenido de este taller luego de la sesión que tuvimos.

7.2.3.3 Módulo 3: Empoderando mi liderazgo.

25 de septiembre, 5:30 p.m. Nueve personas conectadas a través de la plataforma Google Meets.

Es extraño y, casi paradójico, tener a una estudiante frente a un auditorio dando clases de liderazgo a líderes sociales; pero aun así me enfrenté a la tarea. Dos cosas me ayudaron con ello, la primera las conversaciones con Julio para construir el contenido del taller, la segunda, la literatura existente sobre el tema. Para comenzar la sesión, partí de una definición que construí a partir de la revisión bibliográfica realizada en momentos anteriores.

El liderazgo social está determinado por la comunidad y es completamente opuesto a un liderazgo que se determina por la autoridad. Se basa en la confianza y la comunicación con la base social. Implica escuchar, aprender del territorio, la comunidad y, en este proceso, se desarrollan talentos y capacidades estratégicas e interpersonales que ayudan a crear condiciones incluyentes para la participación ciudadana de todos.

-Construcción de la autora para el taller.

“¿Qué opinan de esta definición?” les pregunté, con el fin de construir una nueva. “Está bien enfocada, pero creo que le faltan ciertos aspectos”, me respondió una de las participantes, “Esa sería la definición más bien de cómo es el liderazgo como tal, no tanto de qué es ser líder” afirmó ella. Ciertamente es que la contextualización que realicé no fue dada como verdad absoluta, sino como un móvil para estimular la discusión. Al solicitarles que ahondaran más en sus razones, muchos de ellos dijeron que la confianza, la comunicación o la determinación de la comunidad no nacen como un proceso natural, sino que esto se construye en el transcurrir del ejercicio del liderazgo social. “Vea, yo creo que uno tiene como el interés de ayudar como tal, pero nunca piensa a consciencia que se va a volver líder social. Uno se da cuenta realmente que es líder cuando nota que todas esas cosas que usted mencionó están pasando, pero eso es el cómo termina siendo el liderazgo no el qué es cómo tal”. En este momento comprendí entonces que era el momento de construir la definición.

¿Si fueran a enseñarle a alguien qué es ser líder, qué responderían? Las respuestas no se hicieron esperar, pues muchos de ellos empezaron a lanzar ideas sobre los componentes que hacen a una persona llegar a este trabajo social:

“Ser líder es tener un fuerte compromiso con la comunidad”

“El liderazgo es la capacidad para inspirar y movilizar a otros o a la comunidad”

“Ser líder es flexibilidad, un líder es quien busca soluciones con las herramientas que tiene a su alcance”

“Ser líder es tener visión de bienestar colectivo, es tener valores comunitarios”

“El liderazgo es ser resolutivo y recursivo”

Si bien las respuestas anteriores parecerían una suerte de caracterización del liderazgo, dentro de la conversación ellos lo catalogaron dentro de la definición puesto que estas son las razones y las motivaciones que los llevaron directamente a ser líder o lideresa social. “Yo creo que la vida me fue llevando por este camino, porque la gente me buscaba para que la ayudara a solucionar problemas que tenía con las entidades de salud, yo ya sabía cómo hacerlo o se me ocurrían cosas nuevas, así llegué a ser lideresa” dijo una de ellas. En esta línea, las definiciones y discusiones que se fueron creando en torno del liderazgo rondaron alrededor de la individualidad de ser líder, de esas características personales que terminan traducéndose en trabajo comunitario. Ahora bien, cuando se habla de este concepto enfocado hacia lo social, se llega a considerar que este se vuelve tal en el momento en que estas habilidades son dirigidas hacia el bien colectivo y guiadas por la base social. Así pues, como bien lo dijeron, un líder sí tiene ciertos aspectos en su individualidad que lo catalogan como tal, pero las herramientas y capacidades que lo encaminan al liderazgo se construyen durante su trayectoria en la labor.

¿Dirían ustedes que todos los líderes son iguales? Fue esta la pregunta que se realizó para comprender cuáles eran algunos de los diferentes tipos de liderazgo. Gracias a la literatura revisada me fue posible construir tres ejemplos de líder (Vázquez, 2010)

- El que dirige: Aquel que explica claramente cuáles son los planes, qué debe hacerse y cómo debe hacerse. Supervisa de manera pertinente, fija plazos, especifica lo que no es negociable, controla con firmeza.
- El que delega: El líder que deja a otros tomar decisiones cuando es apropiado, asume riesgos al permitir que otros definan su propio curso de acción.
- El que apoya: Es aquel que apoya las ideas de otros sin involucrarse directamente en las labores, contribuye a desarrollar la confianza en otros.

Estas tipologías fueron iluminadoras para construir en conjunto otras categorías de líder. Esta actividad nos permitió aprender que el liderazgo no se presenta de manera homogénea en todos los casos y, dado que este parte de la individualidad de cada uno, la forma en que realiza el ejercicio varía en consonancia a lo anterior. Cada tipo de líder tiene herramientas distintas y ha desarrollado mecanismos únicos para mejorar su liderazgo, por ello, cuando comprendemos la manera en que otros lo hacen podemos adquirir paulatinamente muchas de esas herramientas para fortalecer nuestro trabajo. Esta clase estuvo dirigida a pensar cómo reducir costos y obstáculos del liderazgo y durante ella descubrimos que aprender de la trayectoria de otros es una forma de hacerlo. Así pues, en cuanto a tipos de líderes se refiere los participantes hicieron las siguientes descripciones:

- El que guía: Es el tipo de líder que influencia a través del ejemplo, él hace primero las actividades o brinda ideas para motivar a otros a seguir sus pasos.
- Líder integrador: explica las razones de sus decisiones y cómo las tareas o proyectos se relacionan con los objetivos de la comunidad. Escucha con atención los puntos de vista y sugerencias, desarrolla las habilidades de otros y procura involucrarlos en los proyectos.
- Líder negativo: tiene poca fe en las iniciativas y suele desmotivar a otros al momento de emprender nuevos proyectos. Son líderes porque, a pesar de no tener una guía hacia el alcance de metas, logran influenciar a los demás hacia su modo de acción o pensamiento.
- Líder sinérgico: Es aquel que siempre busca nuevos campos para emprender su liderazgo, busca siempre nuevas ramas e intenta abarcar todas las aristas posibles. Suele motivar a otros a que aprovechen todos los contactos y conocimientos que tienen a su disposición.
- Líder autoritario: Es ese que, a pesar de trabajar con la comunidad, no busca escuchar a otros y toma decisiones por su propia cuenta. Es un poco intransigente e influencia a otros de que su forma de actuar es la mejor posible sin estudiar otros puntos de vista.
- Líder de escritorio: Le gusta mucho trabajar por la comunidad, pero sin tener que moverse de su mesa de trabajo. Es ese que escribe, postea en redes, lee y estudia mucho; motiva a otros con su forma de pensar, pero no toma acciones evidentes con ello.

- Líder Visceral: Es ese que siente mucho. Deja que sus emociones guíen su trabajo y cuando se encuentran con una frustración hacen demandas públicas, alzan la voz y, en ocasiones, creen que descargando su rabia en contra del Estado están aportando al cumplimiento de sus objetivos.

Con las tipologías de líderes expresadas, se notó que ellas provenían de los sentires, actitudes y experiencias que habían tenido ellos en su trayectoria. A continuación, pregunté: ¿Creen que podemos aprender de cada uno de ellos? Aquí hubo un gran consenso, pues todos argumentaron que hasta en las equivocaciones y la mala praxis del liderazgo se pueden adquirir conocimientos que ayudan a mejorar permanentemente. Así, guiando la discusión hacia el fortalecimiento de capacidades, nos encaminamos a encontrar qué herramientas podrían hacer más eficiente el trabajo del liderazgo. De igual manera que en la actividad anterior, puse algunos ejemplos de herramientas para trabajar sobre ellas.

- Conocimiento del territorio: El territorio no es algo aislado a los seres humanos, pues el espacio toma vida en cuanto los individuos comenzamos a relacionarnos con él. Los objetos, lugares y personas que en él habitan crean una configuración social que es única y que debemos entender para hacer una mejor inclusión de las comunidades dentro del liderazgo.
- Redes de apoyo: El liderazgo no es un hecho netamente individual, pues la tarea es ardua y hacerlo solo obstaculizaría su desarrollo y alcance de metas. Por esta razón, para el liderazgo es necesario crear redes de apoyo con otros individuos y organizaciones (públicas o privadas) que le ayuden a articular sus planes y ejecutarlos, pues el bien colectivo parte desde el pensamiento colectivo.
- Pensamiento estratégico: Sin duda alguna, ser líder es soñar, planear, ejecutar, desarrollar. Por esta razón, el líder debe aprender a tener una visión global del entorno. No solo del territorio y los actores, sino también de las necesidades y las posibles soluciones a ellos. El líder debe aprender a pensar con calma, recopilar datos, aprender a leer las situaciones sociales y desarrollar nuevas metodologías de acción que le permitan moldearse a las situaciones en pro de alcanzar sus fines.
- Política del liderazgo: El líder comunitario, pensando en su comunidad, desarrolla actividades en pro del avance colectivo. Esto lo realiza a través de la participación en espacios o ámbitos legislativos, administrativos y ejecutivos del Estado. Esta herramienta se basa en la formación de coaliciones públicas, sociales, políticas y económicas que permiten generar proyectos de cambio.
- Autoconocimiento: Nuestro inconsciente tiene mucha relación con el liderazgo. Nuestras percepciones y prejuicios pueden interferir en este ejercicio. Mi individualidad también interfiere con la forma en que me relaciono con otros al momento de ser líder.

Las herramientas que expuse anteriormente se construyeron a partir de las entrevistas y narraciones que dieron los líderes en la etapa diagnóstica. Con ellas se desarrollaron conversaciones sobre la falta de algunas de ellas, cuestionamientos sobre cómo fortalecerlas o cómo tener mayores conocimientos sobre otro tipo de herramientas. “Es que uno por ejemplo sabe que tiene que trabajar en Cali, pero a veces uno hace eso tan automático que no se da ni cuenta qué tanto conoce la ciudad”. Con esta afirmación, llevamos a considerar que muchas veces somos poseedores de los mecanismos necesarios para empoderar nuestra propia gestión, sin embargo, no tenemos espacios o actividades que nos permitan tener consciencia sobre aquellos saberes que nos ayudan a hacer más eficiente nuestro ejercicio.

A modo de ilustración, propuse a los asistentes enfocarnos en desarrollar el conocimiento del territorio a través de la realización de una cartografía social. Para dirigir esta tarea se hizo uso de la plataforma *Genially* y se comenzó a trabajar sobre el mapa de Santiago de Cali. Las preguntas que ayudaron a visualizar el conocimiento sobre el territorio fueron.

- ¿Cuál es mi área de liderazgo?
- ¿Dónde ejerzo mi liderazgo?
- ¿Qué lugares frecuento en mi ejercicio?
- ¿Qué rutas y distancias realizo en mis trayectos?

A partir de allí el mapa de Cali comenzó a tomar forma, unos llenaban el distrito de puntos, otros la zona centro, el norte o el sur. Mientras lo construíamos fuimos reflexionando que las instituciones que cada uno visitaba cambiaban según su enfoque dentro de Veersalud (Anexo 10). También discutimos sobre lo difícil que fue descubrir dónde se ubicaban estos lugares dentro del mapa “Ahora lo tengo claro, pero cuando empecé en esto del liderazgo hace años, creo que no habría podido explicarle a nadie dónde son las reuniones de asociaciones de usuarios”. Así, el objetivo de pensarnos el liderazgo geográficamente fue importante en la medida que este se convierte en un insumo importante para futuros líderes, pues acorta el tiempo de aprendizaje sobre la ubicación de entidades o instituciones importantes para ejercer la participación ciudadana.

Por último, como ejercicio de cierre del taller, pedí a los asistentes que se pensarán su biografía, narrando cómo es la experiencia de ser líder y centrándose en las ventajas y desventajas que esto tiene. En este ejercicio había que poner especial atención en los momentos difíciles para analizar cómo se solucionaron estas situaciones. Luego de esto, debía asignársele un nombre a esa solución y narrarla en forma de herramienta, como en los ejemplos anteriormente mencionados. Esta actividad fue tarea de clase y en las dos semanas siguientes los líderes comenzaron a enviar sus descripciones. Así, en la fase 3 de este trabajo se presenta el diccionario o “caja de herramientas” producto del ejercicio de este taller.

Luego de tres horas de taller, cerramos con la conversación sobre la importancia de adquirir estas herramientas y transmitir las posteriormente en la escuela de liderazgos que se crearía a futuro. Para ellos, adquirir todos los conocimientos que tienen ahora no fue fácil, sus saberes son producto de tiempo, inversión económica, esfuerzo y creación de redes con instituciones;

lo que hace de su ejercicio una actividad altamente costosa. En esta línea, los participantes consideramos valiosa la realización de esta actividad, pues permite transmitir a futuro los mecanismos que se usan dentro de la tarea de ser líder, lo que puede ayudar a reducir costos en el ejercicio de participar.

7.2.3.4 Módulo 4: *Cooperar si importa.*

07 de octubre, 5:30 p.m. Diez personas conectadas a través de la plataforma Google Meets.

Como apertura del taller decidí plantear la siguiente pregunta en aras de que los asistentes participaran y hablaran desde su propia experiencia:

Recuerda que la escuela es una iniciativa de Veersalud y la idea principal es que podamos pensar cómo transmitir el conocimiento a futuros líderes. A continuación, vas a pensar cuál es tu poder como líder o lideresa social. ¿Cuáles son tus capacidades y habilidades como líder? ¿Cuál es tu fuerte? Piénsalo en términos pedagógicos y cuéntanos un poco cómo lo enseñarías.

La primera en intervenir fue Ximena, quien manifiesta sentirse capaz de transmitirle a la gente “desde mi conocimiento, desde lo que sé, la gente me cree. Primero me lo creo yo y lo estudio”; Ximena es proteccionista animal y lo considera su fuerte, la forma de enseñar que a ella le gustaría aplicar sería con los niños dado que los considera más receptivos, su estrategia sería ponerlos en contacto con animales para que aprendan a cuidar, amar y respetar todo ser viviente. Luego intervino Mario, quien quiere enseñar desde aquello que aprendió con la experiencia como líder comunitario, buscando estrategias didácticas y actualizadas, valiéndose de las herramientas tecnológicas y de ejemplos aplicables a la realidad. Adicionalmente, resalta la importancia de enseñar un liderazgo humanizado, enfocado a la individualidad y la necesidad de establecer una relación entre el pasado y el presente.

Aristóbulo se considera una persona resiliente, por lo que su objetivo es poder transmitirlo, de manera que las personas adquieran herramientas para adaptarse a las circunstancias. Optando por metodologías lúdicas que sean pedagógicas e inclusivas para personas analfabetas. Jackeline reconoció como su fuerte las nuevas tecnologías y el uso de plataformas, pudiendo transmitir sus conocimientos a otras personas en el uso de las plataformas de las superintendencias, los ministerios y páginas del gobierno. María Isabel piensa que su fuerte está en la oralidad, por lo que su estrategia sería enseñar a través de las charlas. Su temática principal sería los derechos y deberes ciudadanos. El proceso se iniciaría con una pregunta para sondear el conocimiento general del auditorio y luego proceder a generar un espacio de conversación y discusión. Julio quiere enseñar la participación ciudadana desde lo político, entendiendo el sistema gubernamental y el contexto institucional. Entendiendo lo político como los derechos y deberes de los ciudadanos. Su metodología elegida es la clase magistral, pero enriqueciéndola con talleres y conversatorios.

A continuación, iniciamos una nueva actividad diseñada por Laura. Aunque se esperaba que ella y yo la coordináramos juntas, me encontré en una encrucijada: ¡yo no entendía bien la dinámica! Pero Aristóbulo ya había participado en dicha dinámica antes, así que tomó la

iniciativa de ayudar a dirigirla, él procede a explicarles a sus compañeros como jugar. **El objetivo del juego es ganar tantos puntos como sea posible** y las reglas son:

- 1) Se dividen en dos equipos
- 2) En una ronda, cada equipo debe elegir entre dos opciones, una negra y una roja
- 3) De acuerdo con dicha elección se dará un resultado. Por ejemplo, en la primera ronda el equipo uno debe elegir entre ambos colores, si elige el negro tanto ellos como los otros ganarán 3 puntos siempre y cuando el otro equipo también elija dicha opción.
- 4) Si el equipo uno elige el rojo, pero el equipo dos elige el negro, el equipo uno ganará 5 puntos, pero el otro equipo perderá 5 puntos.
- 5) Si ambos equipos eligen el rojo, ambos perderán tres puntos.

Al momento de revelar la elección descubrimos que ambos equipos optamos por el rojo. María Isabel, del equipo uno, fue la única que no estuvo de acuerdo con la elección de sus compañeros, pero ella optó por adaptarse a las mayorías. Aristóbulo le reclama no haber defendido su posición, de manera que se hubiera podido tener un diálogo y un consenso sobre la elección correcta. Los participantes conversamos sobre la importancia de debatir, contravenir y enfrentarse a opiniones opuestas. También mencionamos el hecho de que ninguno de los equipos pensara en términos de cooperación, sólo en obtener el mayor beneficio propio posible o arriesgarse a que ambos equipos perdieran. Un asistente reflexionó que con frecuencia solo se piensa en forma bélica “queriendo aplastar al otro”. A continuación, Laura nos planteó la siguiente pregunta: ¿es necesaria la cooperación entre agentes para la construcción de lo colectivo? Lo que nos llevó a concluir que la mejor opción habría sido que ambos eligieran negro, de forma que todos ganarían. Una lideresa expresó “en el fondo como líderes somos perversos también”, lo que dirigió la conversación a que los líderes son humanos y son vulnerables a los mismos fallos. Un líder expresó que en nuestro país nos inculcan el “dele en la jeta al otro”. Por lo que discutimos la importancia de descubrir y reflexionar sobre nuestras decisiones y de qué forma se deben asumir las situaciones en aras de cooperar. Otro líder interroga hasta qué punto la competencia es positiva y cuándo se vuelve negativa. A partir de este punto, hablamos sobre el pensamiento en el otro, el abordaje de las relaciones desde la intención cooperativa más que desde la competitividad. Por último, concluimos que es importante ver las relaciones con los demás desde un sentido solidario, lo primordial que un líder asuma las ganancias no desde lo individual sin pensar en el otro sino buscando la forma de que todos se beneficien, una conciencia colectiva.

7.2.4 Módulos de evaluación.

En la construcción de un proyecto es de vital importancia llevar un control sobre los logros y metas alcanzados con su realización. Por esta razón, la evaluación de este proyecto se dirigió a analizar la eficiencia de la pedagogía utilizada y el éxito o no del modelo educativo creado. Para ello se crearon dos herramientas, la primera es una calificación (Anexo 3) sobre la satisfacción del aprendizaje, la utilidad percibida sobre el contenido de los talleres y la

metodología de enseñanza usada en el transcurso de las clases. Dado que en el diagnóstico se identificó que los líderes manifiestan que la forma en que se enseña el liderazgo es ineficiente, se consideró pertinente hacer esta evaluación puesto que permite medir si el uso de una metodología participativa y enfocada en la pedagogía de la liberación de Freire aporta a la solución de esta problemática. Posteriormente, se les solicitó a los líderes después de cada taller que hicieran sugerencias sobre la estructura de cada uno. Cabe aclarar aquí, que esta herramienta se usó al finalizar cada clase, dándole una periodicidad semanal.

En segundo lugar, se buscó analizar el aprendizaje de cada uno de ellos al haber aplicado el programa piloto anteriormente expuesto. Así, al final de todas las clases se aplicó una evaluación por competencias alcanzadas (Anexo 4), dentro de la cual se buscó ahondar sobre los logros de aprendizaje que tuvieron los asistentes. Al final, se preguntó qué consideraron que funcionó bien para que esto fuera posible y qué podría mejorar para que en el futuro alcanzaran a totalidad todas las competencias. Por último, y dado que este programa fue una prueba preliminar para construir la estructura de la Escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos, se preguntó qué temas incluirían en los contenidos que estarían en definitiva dentro del proyecto. Este ejercicio se realizó con el fin de tener una visión clara sobre la efectividad del programa piloto para traducirlo en momentos posteriores al proyecto final.

Otro aspecto que se tuvo a consideración como elemento evaluativo fue la continuidad en la asistencia. Teniendo en cuenta que la recurrencia de los participantes a las clases da luces sobre el interés, nivel de compromiso y percepción de utilidad que tienen los participantes en el contenido ofrecido, se llevó un control de asistencia en cada clase (Anexo 11). Este ejercicio, aportó a la construcción de los indicadores del proyecto y se tradujo igualmente en argumentos sobre el aporte del programa pedagógico de formación y empoderamiento.

7.3 Analizando y proponiendo: Sistematización del proyecto.

Las sesiones hasta aquí realizadas nos han dejado insumos importantes que aportan a la construcción futura de la Escuela de liderazgos y empoderamientos sociales. Sin embargo, la recolección de esta información y los resultados recogidos de las actividades no son de completa utilidad por sí solos, sino que cobran vida al momento de darles sentido hacia el fin esperado; en este caso buscar aportar a solucionar las necesidades de Veersalud a través de la pedagogía. Por esta razón, en este apartado pretendo comprender desde la teoría, cómo las experiencias narradas anteriormente pueden aportar al fortalecimiento de la participación ciudadana y el liderazgo. Adicionalmente, realizaré una evaluación de los alcances y eficiencia del contenido y pedagogías aplicadas, para así mostrar el cumplimiento de objetivos a través del programa piloto; resaltando aquellos componentes que los participantes consideran que pueden ser incluidos o complementados en la construcción de la estructura preliminar de la Escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos. De este modo, esta sección busca responder si el proceso aplicado ha aportado a las necesidades formativas de Veersalud.

7.3.1 Interpretación y sistematización de la información recolectada

Aprendizajes del módulo “Formación del ser”:

En las entrevistas que realicé en la fase diagnóstica muchos mencionaron que, para ser líder, primero se debe tener consciencia de quién se es como individuo. Manejar las emociones, luchar con los propios miedos y enfrentarse a trabajar con lo público nunca es tarea sencilla, por lo que buscar el fortalecimiento de las capacidades de los líderes en este tema es una forma de reducir los costos del liderazgo. Algo que fue posible notar en esta clase es que, aunque todos fueran líderes y tuvieran intereses similares, el carácter de cada uno difería abismalmente del otro, y así entre cada miembro del grupo. Esta situación me recordó bastante a los estudiosos del liderazgo, los cuáles proponían que, para entender este fenómeno, se debe partir por comprender las cualidades y características propias de cada sujeto (Warner Bennis, 1995). Así pues, a través del ejercicio introspectivo, logramos dilucidar cómo el reconocimiento de la personalidad propia en cada situación social, ayuda a fortalecer las herramientas de cada uno.

En la actividad “descubriendo las emociones” fue posible evidenciar que cada participante percibe las situaciones sociales de forma distinta y, que cada uno siente que tiene capacidades emocionales para resolver los problemas. Tal como se habló anteriormente sobre la individualidad que recae en el liderazgo, Delgado (2005) evidenció que el ser líder no solo depende de las dimensiones personales, sino que

Para cada situación, problema o incertidumbre puede surgir dentro de un grupo el líder adecuado —no siempre el mismo— que catalice sus energías y lo saque adelante. (p.369)

Este punto nos dejó ver entonces que no solo podemos hablar de un solo tipo de liderazgo, sino de varios liderazgos que eclosionan no solo a partir de las cualidades de cada persona, sino también a partir de las formas en que se dinamizan con distintas situaciones. Se trata, pues, como dice el mismo autor, de una integración entre el individuo, el contexto y la situación a resolver.

Tanto en lo personal, como en el liderazgo social, la gestión emocional y la subjetividad prima en la forma en que se lee la realidad. En consecuencia, una de las reflexiones que nos dejó este momento de aprendizaje es que, en cuanto a la formación de la individualidad del liderazgo, esta debe entenderse como un proceso de tres dimensiones: la primera que parte del reconocimiento de la emocionalidad propia; la segunda que se basa en el manejo de esta y la tercera consiste en identificar los patrones de comportamiento, para sacar mayor provecho a ellos en determinadas situaciones. Con esto en consideración, llegamos a determinar que no existe una sola forma de ejercer el liderazgo, sino que este es la integración de muchas formas de actuar y percibir el entorno.

Además, a partir de este entendimiento, notamos que cada uno tenía herramientas distintas para sobrellevar las situaciones, y que, mientras unos se sentían frustrados frente a determinados momentos, otros se sentían en capacidad de sobrellevarlos. Esta situación nos lleva a tener una noción sobre la integración que debe existir dentro de los liderazgos, pues al crear una mirada global sobre la individualidad de cada persona, es posible potenciar todas

las capacidades de una organización comunitaria, logrando así una mayor eficiencia. Como bien propuso Delgado (2005), educar la individualidad en el liderazgo ayuda a que se fomenten habilidades para trabajar en diferentes espacios y, en paralelo, aumenta la motivación de los sujetos por participar en metas colectivas. Esto se logra en la medida que, al reconocer las capacidades diversas que se encuentran en el entorno social, se puede descentralizar las gestiones y el poder al delegar acciones según las cualidades de cada integrante del grupo social.

Sin embargo, para lograr esta delegación del poder, determinamos que era necesario en primer lugar generar un sentimiento de empatía por el otro. Como bien han dicho los líderes en fases anteriores, el liderazgo es tal en el sentido que es un ejercicio de servicio para el bienestar colectivo. Así, esta actividad es impensable sin tener en cuenta que existen contextos divergentes que tienen significados particulares para individuo o grupo de individuos. De esta manera, entendemos que la resonancia del liderazgo es el resultado de la comunicación asertiva y la buena gestión emocional, pues estas dos herramientas se traducen en climas emocionales positivos guiados por la empatía. Como dice Madariaga (2010)

En la primera mirada destacamos la importancia de hacer explícito los modelos mentales del líder y de los colaboradores, en la perspectiva emocional del proceso de comunicación se persigue comprender y hacer explícito el clima emocional del líder y los colaboradores, para luego encauzar esa emocionalidad hacia un tono positivo, base para el cambio que persigue el líder. Así, la comunicación del líder se transforma en resonante y supone el dominio de las competencias de la inteligencia emocional que ha propuesto. (p.65)

Con esto en consideración, podemos entender que la capacidad de experimentar las emociones de los demás, comprender su contexto y la lectura que se hacen sobre las emociones, ayuda a tener una mejor gestión de las relaciones, además de proveer capacidades para encauzar estas visiones hacia los objetivos y fines que se desean alcanzar.

La formación del ser, como elemento educativo, se dirige a fortalecer la eficiencia del ejercicio del liderazgo a través de la perspectiva de la inteligencia emocional. Cuando trabajamos el universo emocional, pudimos dar un vistazo sobre las perspectivas que tiene cada uno de los líderes sobre los sentimientos que concurren en nuestra cotidianidad, y a partir de ellos trabajamos sobre la capacidad de manejar de forma adecuada las emociones y los impulsos que pueden resultar conflictivos. En este sentido, no estamos hablando de una mejora únicamente de la psiquis de cada individuo, sino también del clima y eficiencia de trabajo de cada uno de los líderes; “en el fondo se está hablando de conciencia y empatía emocional como requisitos para que el emisor del mensaje comunique con eficacia” (ibid., 2010. p 66). Hablamos, pues, de la gestión emocional como herramienta, como método de fortalecimiento comunicativo, ya que, al aprender a equilibrar la parte sentimental en cada uno de nosotros, estamos apostando por crear conexiones más fuertes y transmitir mensajes más claros que se traduzcan en el alcance de fines con menor esfuerzo.

Volvamos entonces sobre la autogestión emocional para ahondar más en este punto. A partir de los productos resultantes de la actividad “evaluando nuestra vida”, en la que los líderes de Veersalud contaron un poco de la historia de su cotidianidad, fue posible notar que muchas

de las razones por las que los individuos deciden emprender en el liderazgo yacen en la privacidad de su trayectoria. No es que exista como tal una coyuntura que genere el liderazgo, o que un líder se cree de manera innata; sino que este se genera, como dicta Alonso Puig (2004), en los aprendizajes que se tienen en las situaciones adversas y en especial en la capacidad de influencia que ellos han tenido sobre otros en estos momentos. Por ejemplo, María Isabel emprendió el liderazgo cuando vio que esta era una forma de educar e influir positivamente en sus hijos, mientras que Julio decidió que quería generar cambio en la sociedad para que otros no vivieran las mismas adversidades que tuvo en su infancia. Al reconocer las herramientas y motivaciones que los han guiado al ejercicio de líder, se entiende que la esfera personal es un factor determinante para comprender este ejercicio.

Otro punto para considerar frente a este aspecto es la forma en que los líderes han evaluado sus relaciones. En las discusiones posteriores sobre la lectura de la evaluación de vida de los compañeros, muchos consideraron que el liderazgo partía del proceso social que ellos tenían desde su individualidad y que reflejaban en sus interacciones como líderes. Para ilustrar de mejor forma lo anterior, quiero citar a Ximena interpretando la historia que leyó de uno de los participantes: “Yo creo que lo que más aprendí es que quien escribió esta historia aprendió a ser líder cuando vio a su mamá luchando, cuando vio que su familia lo apoyaba en su búsqueda por el bien social”. La lideresa reflexionó sobre la importancia que tiene el contexto en la formación de la individualidad, y continuó: “Pues, yo pienso que se aprende a ser líder es cuando uno se relaciona con lo que está en el entorno, uno reacciona a él y las relaciones que se han forjado también colaboran con eso”. Las palabras de Ximena me llevaron a comprender que el ejercicio de ser líder no puede surgir desde la soledad, sino que se va construyendo desde el reflejo que hacemos de nosotros mismos en la interacción con los otros. El líder se forma desde su ser, desde sus cualidades, y se constituye en su comunicación con otros.

Sin embargo, deseo aclarar que en esta sección no se trata de idealizar el liderazgo como una condición innata que se manifiesta casi naturalmente en la esfera social. Por el contrario, algo que nos permitió esta clase fue ser conscientes del largo proceso que queda por recorrer en temas de fortalecimiento de la inteligencia emocional. Esta clase nos sirvió para identificar qué herramientas deben fortalecerse en torno al capital individual del liderazgo. Al propiciar un espacio para hablar sobre la forma en que la autogestión y el relacionamiento de mi individualidad con el entorno injieren en el ejercicio de ser líder, notamos que es necesario trabajar en la conciencia emocional para aumentar el impacto en esta actividad; pues los líderes no tenían un conocimiento a fondo sobre el proceso de nombrar emociones, manejarlas asertivamente o reconocer dentro de sí mismos un patrón de comportamiento.

Así pues, concluimos que la necesidad de incluir un taller sobre la “formación del ser” es fundamental en el sentido que se dirige a fortalecer la gestión del comportamiento, la conciencia y las relaciones sociales; las cuales son fundamentales para lograr un liderazgo eficiente y de alto alcance. Si bien este espacio nos dio la oportunidad de dar los primeros pasos para comenzar a trabajar la inteligencia emocional, este también nos mostró que existe una necesidad latente por seguir reforzando este conocimiento. Por esta razón, para que los individuos puedan continuar con su proceso de empoderamiento, es determinante que

comiencen por impulsar el cambio a partir de la introspección y tengan como base que, como bien lo dijo uno de ellos en la clase, primero se es individuo antes que líder.

Aprendizajes del módulo “Ejerciendo mi ciudadanía”

Si existe algo en que divergen las concepciones de los líderes y lideresas con las aproximaciones teóricas sobre la participación ciudadana, es en la concepción sobre Estado, gobierno y democracia. La experiencia que nos dejó esta clase no fue la comprensión de la legislación que se encubre bajo la figura de Estado Social de Derecho, ni los recuentos históricos o debates teóricos que se han hecho en torno a esta figura; por el contrario, el aprendizaje de este momento educativo giró alrededor de las profundas interrogantes que surgen en la ciudadanía sobre el desarrollo del ejercicio de la democracia y la participación. Mientras en el apartado anterior exploramos la individualidad y las cualidades del líder, en este abordamos la interrelación existente entre ciudadanía-liderazgo-Estado, es decir, la parte social y colectiva del ser líder.

Cuando la explicación llegó a la transformación de la democracia representativa a la democracia participativa, una de las primeras discusiones que surgieron en la conversación fue sobre la efectividad que ha tenido la apertura democrática. Contraponer la visión de dos estudiosas de la política (en este caso Laura y yo), a la de sujetos que practican activamente los derechos y deberes de la ciudadanía, se convirtió en una metáfora de la noción teórica y práctica sobre la democracia. Por un lado, como politólogas sentíamos una amplia necesidad por defender la normatividad que se enmarca en este concepto, argumentando que, tal como han dicho los teóricos sobre el Estado, el cambio constitucional de 1991 en Colombia ha permitido abrir nuevos espacios de participación, aludiendo a las ganancias que ha tenido la ciudadanía en términos de soberanía, representación de sectores excluidos anteriormente y mecanismos de inclusión de la sociedad civil en la toma de decisiones públicas. Por otro lado, los líderes tenían un sentir completamente diferente a nosotras, pues argüían con ímpetu que no existe un Estado ni democrático, ni participativo, ni incluyente, ni abierto; pues la ciudadanía sigue estando excluida, no visibilizada y luchando aún porque se respeten sus derechos más básicos. La disputa que vivimos va más allá de la división de dos bandos, aquí la pugna no está en si somos académicas o líderes, o si creemos en la democracia o no lo hacemos; sino que reside en las nociones de ciudadanía y participación ciudadana que se generan cuando realmente esta se ejerce casi que a cabalidad.

Laura y yo llevamos poco aprendiendo a relacionarnos empíricamente con la democracia, por lo que tenemos una concepción de ella a partir del “ideal” de lo que esto debe ser. Hemos percibido la participación ciudadana y sus efectos desde los libros, las noticias, las cifras; así que la entendemos como un derecho, como un ejercicio que se va abriendo campo lentamente dentro de un Estado que ha negado históricamente las posibilidades a la ciudadanía de incluirse en él. Sin embargo, los líderes sociales la han definido desde su lucha, desde el esfuerzo que han hecho por conjugar la institucionalidad con su deber social. Cuando ellos definieron este concepto como “la posibilidad de transformar la repugnancia del concepto

político al social”, recordé claramente la definición que hacían Mejías y Henríquez (2012) sobre esta acepción,

La ciudadanía implica ser consciencia y acción para el/la otro/a, ser consciencia y acción con la/el otra/o en un proceso no lineal, sino discontinuo, desigual y contradictorio en el tiempo y el espacio. Y que no es más que las relaciones de interacción puestas al servicio de procesos colectivos, de consensos múltiples y de individualidades develadas. Es estar y actuar para las y los otras/os también de manera discontinua, contradictoria y desigual, pero consciente de esta complejidad y ausente de pasividad. (p. 15)

Con lo anterior, no quiero brindar un calificativo negativo o positivo a las diferentes descripciones que brindamos; por el contrario, deseo puntualizar que la discusión nos llevó a comprender que la ciudadanía es un concepto dinámico, que está ligado íntimamente a la experiencia que se ha tenido con ella. Las nociones construidas son fruto de las percepciones que cada uno y cada una ha tenido sobre la ciudadanía en su propia trayectoria. Así pues, a través de los ojos de los líderes, la participación y la ciudadanía es algo indivisible, pues en ambas reside el poder de la transformación de aquello que se repudia.

El ejercicio de construir la definición de ciudadanía y participación ciudadana me ha llevado a varias interrogantes ¿Por qué llamar liderazgo al ejercicio de la participación ciudadana? ¿No es este un deber de todos y, por ello, no deberíamos ser todos líderes? ¿Debería llamarse realmente liderazgo o simplemente ciudadanía? Puede llegar a ser complejo dilucidar estas preguntas a profundidad. Sin embargo, en el repaso de las definiciones siguientes es posible dar una respuesta a grosso modo sobre ellas. Frente al ejercicio de liderazgo social como forma de participación, los líderes de Veersalud lo catalogaron como “el poderoso noble ejercicio de las acciones participativas en comunidad”. Dicha consideración nos lleva a pensarnos esta actividad no solo enmarcada dentro de la esfera política y gubernamental, sino también como un ejercicio que busca inspirar a otros para construir identidades comunitarias que tengan dentro de su centro la participación ciudadana. Como lo dijo Melucci (1999), no es que la ciudadanía y el liderazgo sean conceptos mutuamente excluyentes, pero debe tenerse en consideración que el segundo está atado a la dimensión subjetiva del accionar colectivo, en donde la relación de un individuo con la democracia y el Estado llega como inspiración a otros para movilizar que las diferentes comunidades empiecen un proceso de construcción social de la identidad. En otras palabras, la discusión sobre el liderazgo y la participación nos lleva a considerar que el ser líder es estar involucrado en procesos continuos de representación social, en los cuales se implica la movilización de personas, recursos e ideas que motivan a otros a involucrarse en la esfera pública.

Lo anterior nos lleva entonces a comprender que los líderes consideran el liderazgo a partir del estilo transformacional, el cual “enfatisa los recursos de poder blando, tales como la inspiración y la persuasión, promueve el estímulo intelectual y otorga consideración individualizada, para movilizar en otros el alcance colectivo de cambios sociales.” (Williner y Riffo, 2015). De este modo, se nos hizo comprensible la disputa que vivimos sobre la existencia o no de la democracia en Colombia. La idea principal de esta figura detrás del liderazgo público se encuentra en la eficiencia que existe en los procesos de gobernabilidad e inclusión social en el gobierno, no en la democracia misma. Entendemos entonces la

democracia como el marco normativo y legal, dentro del cual se abren espacios y mecanismos de participación ciudadana para el ejercicio de la soberanía del pueblo; no obstante, consideramos que la fortaleza de la misma reside en las estrategias políticas y gubernamentales que apuestan o no a propiciar ciudadanos autónomos que pueden integrarse al sistema sin subordinarse a él.

Con base en estas conversaciones, hemos llegado entonces a determinar que dentro de una Escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos se hace necesario transformar la manera en que se enseña la democracia. No se trata aquí de desconocer los aportes teóricos y normativos que se han hecho sobre esta acepción, sino de encaminar la explicación de esta sobre el valor empírico que conlleva el vivir en un Estado fundamentado en ella. Esta visión sobre la enseñanza de la democracia no es nueva. De hecho, la CEPAL (2015) propuso que debía educarse alrededor de la construcción de pactos de igualdad a diferentes escalas, para así poder fortalecer la legitimidad de los Estados latinoamericanos y la relación de las instituciones con la base social. Así, esta organización postula que

Concertar un pacto significa alcanzar una convergencia de actores políticos y sociales mediante acuerdos sobre el conjunto de instituciones - normas y organismos que aseguran su cumplimiento- y de políticas públicas necesarios para asegurar que esta nueva trayectoria sea efectiva y deliberada. (P. 312)

Constatamos a partir de esta concepción que, para fortalecer la ciudadanía, la participación y la democracia debe educarse para que dentro del sistema social y estatal exista la inclusión de actores institucionales y no institucionales.

Un punto valioso que nos permitió esta experiencia fue evidenciar cómo se relacionan las instituciones para el correcto ejercicio de la ciudadanía. Las instituciones son actores que se definen como “una mezcla de animales que se soportan, aunque se odien. Una afrenta al reino animal que atenta contra el bienestar de los seres vivientes”. En este sentido, es posible comprender que, dentro del liderazgo, el relacionamiento con la institucionalidad es percibido como un obstáculo para ejercer la participación ciudadana, pues si bien estas actúan como medios de comunicación con el Estado, también entorpecen muchos de los procesos comunicativos que se intentan establecer. Siendo esto así, es más fácil entender los calificativos que ellos han dado en la actividad de “redes de liderazgo”, pues esta visión sobre la institucionalidad y la participación ciudadana se transfirió a las percepciones que ellos tienen sobre la calidad de las relaciones que se encuentran en el entramado social y político.

Cuando se revisa esta actividad (Anexo 9), es posible notar que los líderes percibieron que la comunicación con los entes gubernamentales es “débil”, argumentando que no existe una escucha activa desde la Alcaldía de Santiago de Cali o la Gobernación del Valle del Cauca. Lo anterior, ellos lo reflejan en la poca existencia de espacios y convocatorias para que los líderes puedan acercarse a los gobernantes, los cuales les permitan tener acercamientos para trabajar en conjunto sobre proyectos de bienestar social. Este punto lo consideramos entonces como de vital importancia a trabajar, pues, siguiendo a Putnam (1993) las redes sociales que se construyen con las instituciones son fundamentales para robustecer el liderazgo, pues el trabajo en conjunto con la maquinaria estatal ayuda a mejorar el impacto de la movilización

colectiva al brindar las herramientas, capital y recursos necesarios para lograr el éxito esperado en las iniciativas provenientes de las comunidades y grupos de interés. Con esto en mente, preguntamos posteriormente cómo podría mejorarse esta relación, y con ello concluimos que, al menos en torno a la educación de liderazgos y empoderamientos sociales, es necesario enseñar sobre los medios de petición, solicitud y comunicación que ya existen en la legislación, para que al conocerlos ellos puedan tomarlo como mecanismo de relacionamiento político, fortaleciendo paulatinamente la relación con este actor. Bien dijo uno de ellos en este punto, y es que si se desea emprender la tarea por el empoderamiento “no se debe esperar a que la muralla venga, sino que hay que ir a ella estableciendo conocimientos que nos permitan crear mecanismos para saber llegar a las instituciones”.

Llegamos aquí entonces a vislumbrar un camino de dos vías, en dónde para ejercer la ciudadanía se necesita reforzar no solo las vías de comunicación institucional, sino también la ciudadanía misma. No es posible entonces que pensemos la democracia y el trabajo del liderazgo sino se cuenta con la presencia de sistemas normativos que la permitan. Sin embargo, dado que en materia de legislación el Estado colombiano ya los tiene contemplados, lo que se sigue de ello es, como dictan Williner y Riffo (2015), apostar con construir una sociedad civil empoderada, que busque ser consciente de exigir sus derechos y que, cuando se enfrente a las ineficiencias de gobernanza del Estado, cuente con las capacidades necesarias para transformarlas. Por esta razón, los líderes de Veersalud exponen que es necesario educar para fortalecer la relación de la ciudadanía con el Estado ya que ellos calificaron este vínculo como de calidad “media”, dibujando una ciudadanía apática e indiferente a las relaciones con el Estado. Para ellos, si el gobierno no crea puertas abiertas, entonces los ciudadanos no son constantes, ni participan, volviéndose en un ciclo repetitivo donde la no participación genera inconsistencia y viceversa. Siendo así, en el cómo fortalecer la red con el Estado, estipulamos que es necesario dirigir la enseñanza hacia una ciudadanía que reconoce el liderazgo y se relaciona con ellos. En este modo, esta identificación nos llevó a pensar que no se puede fortalecer el ser líder, sin formar también la identidad de ciudadano, en donde la relación con la comunidad, con otros líderes y con las instituciones se convierte en una sola.

Bien dijimos en puntos anteriores del proyecto que el fortalecer las redes del liderazgo es un pilar clave para aportar al proceso de empoderamiento de los individuos. Sin embargo, en el ejercicio de esta clase nos quedó en claro que aún queda mucho camino por recorrer en el tema y que debe educarse aún más sobre la generación de relaciones con otros actores. Por ejemplo, con los personajes políticos se catalogó que la interacción era débil dado que era difícil acceder a ellos. Así, llegamos a considerar la importancia que tiene crear conexiones con estos sujetos para llevar al liderazgo social a los entes administrativos. Si retomamos a Putnam (1993) y las posturas de los participantes sobre esta interacción, podemos notar que crear “links” con los grupos políticos es necesario para materializar los intereses de la comunidad y que, al mismo tiempo esto ayuda a conseguir apoyo en los proyectos. Cuando de este actor se trata, la estrategia a desarrollar aquí se comprende como “relacionamiento estratégico”, pues consiste en saber conciliar visiones e intereses divergentes, en pro de generar iniciativas que coadyuven a que ambos actores puedan cumplir sus objetivos particulares.

El punto anterior no aplica únicamente a los actores gubernamentales o a los sujetos que se encuentran dentro de ellos, sino también a otros organismos como las ONG'S y fundaciones. Aunque los líderes manifestaron que hay un relacionamiento "medio" con este tipo de órganos, arguyeron que existen situaciones de desinformación y desconocimiento de las herramientas de comunicación con ellos para fortalecer sus procesos. Frente a esto, para apoyar un poco la reflexión sobre cómo se fortalece, se pidió a Veersalud que analizara un poco si había tenido momentos de conexión con este actor en su trayectoria de trabajo comunitario. Lo anterior, les permitió notar que las relaciones no son realmente tan débiles, sino que han interactuado con determinadas organizaciones, comprendiendo que tienen relaciones en especial con plataformas de derechos humanos. Considerando esto, lo que podemos determinar es que parte del fortalecimiento de la red de actores comienza al momento de identificar los momentos de interacción que ya se han adelantado, pues en ellos residen las primeras conexiones que se deben fortalecer.

Un aspecto que llamó especialmente mi atención fue la caracterización que realizaron frente a otras organizaciones de liderazgo y otros líderes sociales ajenos a Veersalud. Para los participantes, mantener los lazos con estos actores es realmente muy costoso, pues coordinar los tiempos de trabajo y superar las barreras que se encuentran para comunicarse vuelve más difícil el relacionamiento. Según sus opiniones esta situación se debe a dos dimensiones, la primera a la atomización del liderazgo, pues cada grupo o individuo tiene sus propios intereses, lo que genera ideas contrarias que impiden el trabajo en equipo. La segunda, la refieren como el nivel de competencia que reside dentro del ejercicio del liderazgo: ellos mencionaron que hay poco respeto a la diferencia entre los líderes, que existen prejuicios y desprecio por los saberes y experiencias de otros, lo que termina traduciéndose en obstáculos para el surgimiento de nuevos liderazgos. Esta situación plasmó una necesidad latente por robustecer las redes con estos actores y, recordando un poco de los postulados de Heifetz (2002), comprendimos que es necesario trabajar en primer lugar la cooperación a nivel interno de Veersalud. Este autor nos dice que los modelos de comportamiento comienzan a transformarse a niveles micro sociales, pues al analizar los problemas a detalle que se encuentran en el contexto social más inmediato, se logra generar cambios en él que luego se reflejarán en la forma en que los individuos se relacionan con su medio.

No obstante, quiero aclararle al lector que en este punto no ahondamos más sobre el fortalecimiento de esta relación, puesto que la importancia del trabajo en equipo dentro del liderazgo es tal que amerita un apartado entero para hablar sobre ella. Así pues, a modo de reflexión de las actividades anteriormente analizados, quiero puntualizar en los aprendizajes que tuvimos sobre el ejercicio de la ciudadanía. Algo que nos quedó claro dentro de las discusiones es que debe reformularse la forma en que enseñamos el deber ciudadano de participar. Presentar la normatividad no es suficiente para estimular la creación de una identidad que se identifique con la ciudadanía, sino que es necesario robustecer este conocimiento con las trayectorias empíricas de aquellos que participan activamente, pues son ellos quienes han desarrollado visiones clave sobre el significado que tiene involucrarse políticamente con el Estado para aportar al bienestar colectivo. El reconocer estas trayectorias nos permite entender que el liderazgo no es como tal un rol social, sino una labor que se

construye en la cotidianidad, en el momento en que nuestras preocupaciones individuales traspasan lo personal y se dirigen a lo colectivo. Siendo así, comprendemos que las herramientas se han ganado es en la vida diaria, en la medida que mi biografía me ha dotado de sentidos y significados sobre lo que significa ser un ser social y ser el Estado mismo, en lugar de estar subyugado a él. La ciudadanía, entonces, se fortalece cuando tenemos la visión de que mis experiencias micro sociales son en sí mismas experiencias políticas, pues en ellas está la transversalidad de las estructuras de poder. Si entendemos que los fenómenos de exclusión política afectan nuestra calidad de vida, entonces nos involucramos y damos vida a la teoría de la democracia y la participación y, solo allí, entendemos que el ser líder o ser ciudadano no son solo costos, por el contrario, son deberes y compromisos con mi propia trayectoria y con las colectivas.

De igual modo, pudimos entender que, cuando se trata de participación y democracia, es muy importante reconocer la diferencia e incluir la mayor cantidad de visiones posibles, pues como definen ellos este concepto: “este es el sueño pesado donde si es posible convivir como “perros y gatos” en armonía, reconociendo que todos podemos relacionarnos con diversas identidades”. La idea aquí es comprender que la democracia, al igual que el entramado social, debe fundamentarse en la pluralidad de culturas, de percepciones y subjetividades; pues cuando estas se incluyen logramos realmente tener un mayor impacto en la construcción de la soberanía del pueblo. En suma, deseo concluir que la experiencia que aquí se analizó nos deja como pensamiento final que para educar en liderazgo no es necesario contraponer las visiones académicas a las del aprendizaje empírico, sino por el contrario, construir un diálogo de saberes para fortalecer eso que anhelamos todos, generar cambio social en la figura que tenemos del Estado.

Aprendizajes del módulo “Empoderando mi liderazgo”

Si algo hemos aprendido hasta el momento en este proyecto pedagógico es que el liderazgo, como concepto y acción, es complejo, dinámico y que, al menos en el caso de esta experiencia, está dirigido a la transformación y el cambio social. En el encuentro que tuvimos en este módulo, fue posible construir entre los participantes una definición sobre la figura del líder, la cual estaba guiada por las cualidades que tiene un individuo para inspirar y movilizar, para flexibilizarse y para transformar la realidad social a partir de las herramientas que tiene a su alcance. Como se mencionó en puntos anteriores, con base en las conversaciones y discusiones que se han tenido en esta experiencia, es posible determinar que dentro de la Escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos se desea fortalecer el liderazgo transformacional. Este, entendido a los ojos de Burns (1978), se comprende como aquel que busca crear un cambio significativo en la vida social y las organizaciones, pues en él se rediseñan las percepciones, los valores, las expectativas y las aspiraciones en torno a la estructura. De este modo, estamos hablando de motivaciones y características netamente individuales, empero cuando consideramos que el líder transformacional que consideramos aquí busca transformar el estado del entramado social, llegamos entonces a observar que el

liderazgo no se realiza únicamente en la esfera individual, sino que se dirige directamente a la colectiva.

Un aspecto fundamental del líder transformacional es que este no se presenta como una figura estática, homogénea y repetida, pues, en realidad, esta es solo la base para entender los tipos de líderes que pueden surgir en torno a él. Crosby y Bryson (2005) pensaron algo similar cuando problematizaron el concepto del liderazgo, pues aclararon en sus estudios que el fortalecimiento de él solo se logra cuando se entiende que este puede presentarse en formas distintas, transformarse continuamente y moldearse según el contexto. Estos mismos autores plantearon que raramente un líder tiene todas las competencias y que, al reflejar su individualidad en el ejercicio de otros puede aprender a potenciar las suyas. De allí que para los participantes del taller la tarea de identificar otros tipos de liderazgo haya sido tan sencilla: no cabe duda de que las tipologías que ellos expusieron vienen de la observación de las trayectorias de sus congéneres, de analizar sus fortalezas, debilidades, errores y aciertos. Las descripciones que ellos brindaron vienen de las conversaciones que han tenido previamente sobre sus colegas, de hecho, cuando nombraban cada categoría, se atrevían a mencionar los nombres con quienes la relacionaban.

Con lo anterior, podemos empezar a hablar sobre el proceso de aprendizaje que se esconde en el empirismo del “ser líder social y comunitario”. En el momento de estructuración de las tipologías nos fue posible identificar el capital social que compone el ejercicio del liderazgo, pues como nos ilustra Reyes (2006):

El reconocimiento de otros está orientado a develar las voces e interpretar la partitura de los múltiples y plurales actores de los que se compone una comunidad más allá de sus liderazgos, con el objetivo de descifrar cuáles son las prácticas, dinámicas, redes y herramientas que ayudan al individuo a generar su propio fortalecimiento; transformándose en un capital que logra movilizar los recursos necesarios para plantearse como acto consciente frente al ejercicio naturalizado. (p. 8)

En otras palabras, lo que provee el escenario empírico y la trayectoria es un aporte al conocimiento que tiene el individuo sobre el liderazgo mismo. Entonces, sobre la base de la reflexión del contexto social, los participantes de la clase han notado que son ellos mismos los protagonistas del conocimiento sobre la materia; pues la cotidianidad de su ejercicio les ha proporcionado los saberes necesarios para profundizar en el significado propio del ser líder. Ser poseedores de la experiencia, como ya nos lo dijo Bourdieu en 1985, convirtió a los participantes del módulo en actores completamente capaces de transmitir su conocimiento sobre su ejercicio, pues son ellos quien tienen pleno acceso a los recursos de información necesarios para profundizar en la enseñanza sobre el liderazgo.

Una vez expuesto esto, deseo puntualizar entonces la noción de empoderamiento que fue centro de este taller. No hablamos aquí de empoderar, como si esta fuera una meta que se logra cuando nos la otorgan desde el exterior; como si se enseñara a ser un individuo empoderado y este proceso pasara por el asistencialismo de otro u otros sujetos. Contraposición a esto, este módulo nos supuso abrir un espacio para reconocer las potencialidades propias de cada integrante de la clase y, con base en ellas, trabajar en

mecanismos para que cada cual iniciara un proceso completamente autónomo de fortalecimiento. Guiados entonces por la visión de Zimmerman (1995), intuimos que tener acceso a los recursos no es suficiente para potenciar el ejercicio del liderazgo, pues esta situación también requiere facilitar la adquisición de habilidades, competencias y fortalezas, no solo propias sino de la comunidad con la que me relaciono. Así, nos enfrentamos entonces a un camino de doble vía, en dónde me empodero en la medida que identifiqué mis conocimientos, recursos, capitales y, simultáneamente, facilito el desarrollo de estrategias para fortalecer la trayectoria de otros.

En esta medida, incluir la construcción de una caja de herramientas dentro del módulo y, a futuro, en la Escuela de liderazgos y empoderamientos sociales, se convierte *per se* en una actividad continua de potenciamiento individual y colectivo. No obstante, es importante tener en cuenta que, si consideramos que el empoderamiento es un proceso de autogestión, que debe partir del reconocimiento de las capacidades y saberes de cada individualidad, entonces la construcción de estas herramientas no puede surgir de una imposición. De este modo, cuando tomamos la decisión de ejemplificar algunas de ellas, lo realizamos únicamente como mecanismo movilizador para que los líderes participantes del proyecto pudieran apoyarse para emprender el entendimiento de sus fortalezas. Aunque las herramientas expuestas fueron el producto de la etapa diagnóstica, estas estuvieron impregnadas por la visión de la investigadora. Por esta razón, para evidenciar de mejor forma cómo se genera el proceso de transmisión del conocimiento, deseo ahondar en mayor medida en la construcción autónoma que realizaron los participantes sobre los mecanismos y saberes del liderazgo en el transcurso de este taller.

Como forma de ejemplificar lo anterior, analizaremos a continuación la actividad “reconociendo mi territorio”, en la cual construimos colectivamente una cartografía social del liderazgo en salud en Cali. Luego de utilizar la herramienta Genially para crear un mapa interactivo de Santiago de Cali (Anexo 10) nos fue posible reconfigurar las percepciones que teníamos sobre el territorio, ya que al puntuar los lugares donde ellos ejercen el liderazgo, fuimos notando la magnitud que tiene su labor en la ciudad. En esta actividad, pudimos comprender, al igual que lo hizo Barragan (2015), que

Los mapas participativos proporcionan una valiosa representación visual de lo que una comunidad considera que es su lugar y de sus características distintivas. (...) ya que puede contribuir a cohesionar la comunidad, a estimular a sus miembros a intervenir en la adopción de decisiones considerando la agencia que posee dentro del lugar que habita. (p. 251)

Como resultado de esta tarea, pudimos reflexionar que el reconocimiento territorial se traduce en un insumo valioso para el ejercicio del liderazgo, pues en la medida que se adquiere consciencia sobre el alcance geográfico que tiene su labor, se aumenta simultáneamente la percepción de utilidad que tiene este ejercicio en la sociedad.

Adicionalmente, las conversaciones que se dieron durante la construcción de esta herramienta estuvieron dirigidas al tiempo que se han tomado los líderes en reconocer la ubicación exacta de ciertos lugares, los costos que tienen sus trayectos, el tiempo que invierten en transportarse y muchos notaron que, si alguien les hubiera indicado desde el

principio los espacios dónde podían ejercer su liderazgo en salud, esto les habría facilitado y economizado mucho más su labor. Dentro de este orden de ideas, la cartografía se volvió metáfora, el mapa ahora no era la localización de instituciones, iniciativas y comunidades, sino que era la marca de las relaciones y creaciones que han dejado ellos como Veersalud en Cali. Barragan (2015), dijo en su análisis sobre la pedagogía oculta en la cartografía, que el mapeo es en sí un mensaje social, pues este no se remite exclusivamente a un lugar físico, sino que es también la abstracción y la expresión de diversos modos de subjetivación, de práctica y comprensión de la trayectoria que ha tenido un sujeto sobre un territorio. Así mismo sucedió en este momento de creación, pues la representación gráfica de los lugares donde Veersalud ha ejercido liderazgos se transformaron lentamente en conocimientos para transmitir, en saberes dialogando para facilitarle a otros el acceso a espacios para defender su derecho fundamental a la salud.

Como investigadora, enseñar cartografía me invitó a ver con mirada crítica la conquista de la práctica y la experiencia sobre la teoría. Si bien explicar los pasos, construir las preguntas movilizadoras y exponer la importancia de esta herramienta para el fortalecimiento del liderazgo dio paso a la participación de los líderes al ejercicio; deseo resaltar que fueron ellos quienes le dieron vida realmente a esa imagen de Cali, fueron ellos quienes precisamente notaron en el proceso todo el conocimiento acumulado que tenían para materializar en su Escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos. En esta línea, podemos comprender entonces que la academia y el empirismo no son enemigos acérrimos. De hecho, se complementan, se llenan y unifican el conocimiento entre la práctica y la teoría. Mas no quiero cerrar este apartado, sin antes hablar de las biografías y las narraciones que fueron la base de la caja de herramientas que mencioné anteriormente.

Recuerdo especialmente el escrito que envió una de las lideresas luego de la clase, en el que reconstruía su historia como animalista y líder en salud y la sintetizaba en la siguiente frase: “Creo que ser líder te sale de las entrañas, uno insiste a pesar de que le toca aprender a sortear tantas situaciones difíciles”. Tanto en la fase diagnóstica, como en la fase pedagógica, se hizo evidente los altos costos que tiene el ejercicio del liderazgo, no es solo el tiempo o la falta de remuneración, sino también el trabajo que conlleva aprender las herramientas necesarias para seguir fortaleciendo su participación ciudadana. Por esta razón, al reconstruir los diferentes aprendizajes que han tenido los líderes de Veersalud a través de la escritura y verbalización de sus historias, pretendimos facilitar la tarea a futuros líderes, brindándoles las herramientas que han sido producto de las frustraciones, equivocaciones y dificultades que ellos han vivido en sus trayectorias.

Aquí, la investigadora del liderazgo no fui yo, sino ellos que debían desentrañar en sus historias las herramientas que complementarían el concepto de “líder”. Usar esta metodología como mecanismo para fortalecer el proceso de empoderamiento permitió dar lugar a la reflexividad y autoanálisis de los participantes del proceso. Como ya han dicho otros estudiosos como Davis y Pradilla (2003)

la realización de la autobiografía es útil no sólo para explicar los procesos analíticos involucrados en la comprensión de qué es lo que ocurre en la vida del otro, sino de forma más

general en la comprensión de cómo se produce el conocimiento y la transmisión de él (pp. 157-158)

En efecto, esta perspectiva nos permitió reconocer que en la historia de líder residen realmente los saberes para potenciar el ejercicio. El impacto que tuvo esta tarea en los participantes se expresó en la traducción de sus momentos a “herramientas”, pues la reflexión constante sobre sus mismos escritos les hizo notar el progreso que han tenido como líderes y las motivaciones que les han permitido continuar con su labor. A partir de esta visión, ellos se hicieron conscientes de los recursos que habían adquirido y que ahora, con el paso del tiempo, han facilitado lentamente su ejercicio.

Luego de escribir su biografía, cada uno de ellos identificó una herramienta que podía transmitir posteriormente (Anexo 12). Sin embargo, al sistematizarlas, fue posible evidenciar que muchas de ellas eran compartidas, por ejemplo, la “autoimagen y la generación de confianza” estuvo presente en tres de las narraciones. Otra herramienta que me llamó la atención y que fue repetida por dos de los asistentes fue la “Gestión del tiempo”, pues en ella se exploró la importancia que tiene la organización y la disciplina en el ejercicio del liderazgo. Sumado a esto, también se nombró “la noción de realidad” como una herramienta importante para gestionar la frustración que sucede dentro de la labor del líder, a partir de este nombre uno de los participantes identificó que era esencial ser consciente de los límites que se tienen como individuo u organización al momento de hacer proyectos, pues esto evita fracasos y pérdidas de constancia y compromiso en la trayectoria como líder social. Por último, dos lideresas expusieron dos herramientas que, en mi opinión, están íntimamente ligadas: “el pensamiento visual-relacional” y la “gerencia de proyectos”. En la primera, una la explicaba como el proceso que se tiene que realizar para encaminar el trabajo del liderazgo social, dentro de ello argumentaba que le ha servido durante su trayectoria hacer mapas visuales de la problemática, analizar los actores que se encuentran de ella y así “hacer una lluvia de ideas” sobre las posibles soluciones. Relaciono esta con la segunda, puesto que la gerencia de proyectos es similar al pensamiento estratégico que proponía la primera; en esta herramienta la lideresa exponía la importancia que tiene adquirir conocimientos sobre gestión de proyectos, marco lógico, árbol de problemas y diferentes mecanismos utilizados para generar iniciativas de bienestar social.

En la fase diagnóstica, los líderes expresaron que era necesario fortalecer los conocimientos sobre herramientas que faciliten el liderazgo. No obstante, luego del ejercicio anterior es posible concluir que dentro de los liderazgos ya subsisten dichas herramientas y que, la labor de la educación en este caso no consiste en brindarlas, sino en crear pedagogías y espacios que permitan identificarlas. Como lección de esta experiencia de “empoderando mi liderazgo” podemos concluir que el diálogo de saberes es fundamental para transmitir los conocimientos que giran alrededor de esta labor. Como lo dijo Paulo Freire (1970), educar no significa depositar información sobre los sujetos, sino construir con ellos una visión crítica del saber y la realidad; pues al realizarlo se logran transformar las problemáticas sociales y liberar a los individuos de la noción de “ignorancia” que les ha impuesto la estructura societal. En suma, se considera que para la construcción de la Escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos es necesario seguir fortaleciendo los recursos y conocimientos

que ya tienen los líderes de Veersalud, para que sean ellos quienes cumplan en mayor medida, la tarea de transmitir el conocimiento empírico sobre el ser líder social y comunitario.

Aprendizajes del módulo “cooperar sí importa”

El objetivo de este trabajo consistió en identificar las necesidades de Veersalud, y, con base en ellas desarrollar un proyecto de educación en liderazgos. Luego de la experiencia que hemos recorrido hasta aquí, fue importante resaltar en este módulo que ahora el trabajo de transmitir el conocimiento recaería en ellos. Después de todo, la Escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos es una iniciativa de su organización, por lo que el cierre de estos módulos estuvo dirigido a pensar cómo cooperar y enseñar la ardua tarea de ser líder social. De este modo, para sistematizar el último encuentro pedagógico que tuve con los miembros de Veersalud, dividiré esta sección en dos, la primera en el enfoque que tendrían los líderes sobre la forma y el contenido de enseñanza en el liderazgo. La segunda, en la importancia de la cooperación como forma de fortalecer las redes sociales de los líderes.

Educar en liderazgos es, en sí, una dimensión política, pues parte de un fin transformador de la estructura social a través de la movilización de recursos que se traducen en trabajo por el bienestar colectivo. Con esto en consideración, se hace comprensible entender el por qué las respuestas que brindaron los participantes de la clase frente a la pregunta ¿Cómo transmitimos el conocimiento a futuros líderes?, estuvieron dirigidas hacia la sensibilización, el aumento de la conciencia social y, en especial, hacia el fomento del aprendizaje en derechos y deberes ciudadanos. Ahora bien, al pedir que buscaran dentro de sus fortalezas, lo que se pretendió fue aprovechar los conocimientos que los asistentes han adquirido durante su trayectoria para que, al momento de traducir esto en contenidos pedagógicos, se lograra una unidad entre las diferentes identidades de liderazgo que se encuentran en Veersalud y el cumplimiento del objetivo fundamental: crear procesos de fortalecimientos de liderazgos, a través del diálogo de saberes de la comunidad.

En esta línea, la práctica se convierte en la fuente primaria de la reflexividad educativa, pues como expone Cerezo Contreras (2003)

En la praxis el hombre se objetiva, se reconoce como tal, toma conciencia de sí mismo, transforma la naturaleza, crea sociedad, transforma la sociedad y a sí mismo, crea una realidad humana-social y también la comprende. (p. 15)

Debe señalarse aquí, que los saberes previos de los participantes en conjunción con la discusión colectiva y la construcción de una visión crítica sobre estas lecturas de la realidad son fundamentales para la formación en liderazgos; pues al transmitir estos conocimientos en función del empirismo del liderazgo, se logra que aquellos que sean receptores de ellos puedan interiorizar de forma más eficiente los contenidos y temáticas que se traten dentro de los espacios educativos. No obstante, en las discusiones que se tuvieron sobre este tópico no solo fueron importantes las temáticas sobre las que trabajarían los líderes, sino también las metodologías que ellos postularon como pertinentes para esta tarea formativa.

Con respecto lo anterior, consideró importante resaltar que pocos optaron por la metodología magistral o de “bancarizar”⁴ el conocimiento. De hecho, muchos de ellos expusieron que elegirían pedagogías lúdicas, las cuales permitieran abrir espacios de discusión para aplicar los saberes aprendidos a la realidad y, simultáneamente, les dieran la posibilidad de incluir a diferentes tipos de educandos dentro de la escuela. Estas aseveraciones, nos llevan a considerar que la visión educativa sobre formación en liderazgos está fuertemente relacionada con la educación popular (EP), puesto que los formatos elegidos buscan establecer un espacio comunicativo en el que se establezcan diferentes visiones de la realidad social. En este sentido, tanto la mirada de Freire (1970) como la de Núñez (2005) nos permiten considerar estas percepciones como apuestas por la EP en la medida que los líderes sustentan su visión educativa desde una posición ética-humanista y buscan fortalecer el pensamiento y la acción de los diferentes sectores sociales mediante la implementación de enfoques epistemológicos dialécticos, que vean la formación como un proceso de construcción de saberes que están determinados por el contexto social, económico, político e histórico en el que se relacionan los individuos que se encuentran en el espacio constructivo.

Entonces, si consideramos que para formar liderazgos es importante respetar las diferencias que pueden surgir en los momentos educativos, se hace fundamental trabajar las relaciones de respeto a la diferencia y la cooperación. Bajo este precepto, llegamos entonces al segundo momento del módulo, el juego de cooperación. Tal como se identificó en momentos anteriores de esta sistematización, los participantes del proyecto han manifestado que existe un alto grado de competitividad y poca relación entre los diferentes liderazgos de la ciudad. Así que, considerando que educarse y trabajar en equipo son elementos claves para fortalecer la labor del líder social, buscamos identificar cómo se relacionaban los miembros de Veersalud con el comportamiento cooperativo.

Luego de realizar esta actividad, notamos que en la teoría el liderazgo encamina su trabajo hacia el bienestar comunitario, sin embargo, en la práctica siguen existiendo pensamientos de obtener en primer lugar, el beneficio propio sobre el colectivo. Durante el juego, ambos equipos eligieron el rojo y al escuchar las discusiones de su elección, esta se basó en buscar que el otro equipo perdiera, sin detenerse a reflexionar que la elección de la otra opción podría lograr beneficios compartidos. Pero no trato aquí de culpar a los líderes, porque durante la actividad todos pecamos, todos buscamos primero nuestra ganancia, nos centramos en lo que nos plantearon, ganar tantos puntos como sea posible. La explicación de esta situación la encontramos en dos sentidos: la primera, se basa en la cultura de competencia en la que nos relacionamos continuamente la segunda, en el respeto y consideración de las opiniones de otros.

En cuanto a la primera razón, nos fue posible identificar que una de las razones por las que el pensamiento cooperativo no prima al momento de hacer una elección. Cuando llegamos a reflexionar sobre los procesos de elección que hizo cada equipo, recordé especialmente los

⁴ Esta expresión hace alusión, según Freire (1970) al proceso de depositar información en los educandos sin generar visiones críticas o dialécticas durante la construcción del conocimiento.

postulados de Richard Sennet (2000) en su texto *La corrosión del carácter*, pues en él plantea que los individuos hemos sido marcados por la cultura del capitalismo, pues este ha permeado lo más íntimo de nuestros sentimientos. Según este autor, el mundo basado en el capital ha erosionado los vínculos de cooperación y sensibilidad colectiva, pues apuesta por formar individuos independientes, que corroen su carácter completamente al no tener una noción de unidad social, creando indiferencia por las ganancias del otro, ya que la interdependencia se convierte en una narrativa social asociada con la pérdida y el fracaso. Antes de ser líder, debe considerarse que somos individuos que estamos inmersos en una cultura que no nos enseña fines y destinos compartidos, por lo que no tener la cooperación dentro de nuestra racionalidad, no es situación que deba extrañarnos. Empero, esta explicación aquí brindada no debe justificar la continuidad de este comportamiento, por el contrario, nos deja una evidencia importante sobre la necesidad que existe en la transformación de esta.

Para lograr lo anterior, debemos ser conscientes de los valores que se esconden detrás de la visión de la no cooperación, con lo que llegamos a la segunda explicación. Uno de los guías del taller reclamó que no hubo un diálogo consensuado sobre las elecciones, pues durante el espacio de selección no se abrió un espacio adecuado para el debate, para el respeto de las visiones diferentes y, en especial, para la escucha de opiniones opuestas. La importancia del ejercicio no recaía únicamente en la elección de la opción que se considerara pertinente, sino que daba un peso importante también al proceso en el que se logran hacer estas selecciones. En este sentido, lo que debemos considerar aquí es que debemos apostar a construir una visión que se cimiente en la sensibilidad a las diferencias culturales, personales e individuales; pues como bien dice Welk (2000) para llegar a la cooperación es necesario poner la humildad sobre la arrogancia, valorar la conversación sobre la precisión y, en especial construir escenarios en que las visiones colectivas sean el punto de partida para la racionalidad. Así pues, para superar los rezagos que ha dejado la cultura de la competencia en nuestros pensamientos, nociones y valores, es necesario unir las expectativas individuales con las diferentes visiones que se encuentran en el entramado social, pues, al hacerlo se lograría aportar a la construcción de una concepción de “eficiencia” que se base en beneficios compartidos y no en el dominio del hombre sobre el hombre.

Si lo que se desea con el liderazgo es transformar la estructura social, entonces entendemos en este punto que cooperar es realmente una actividad revolucionaria. Cuando realizamos la socialización sobre la necesidad de la cooperación entre agentes para la construcción de la colectividad notamos que la autoconsciencia y la empatía son primordiales para generar ese trabajo en equipo tan demandado en la labor del líder. No se es líder solo en lo exterior a la individualidad, pues como bien trabajamos en el primer taller, la reflexividad constante es lo que crea las disposiciones para crear una mejor comunicación e influencia sobre las perspectivas de cambio que se desean. Siendo así, podemos argüir que esta situación no es ajena al tema central de este módulo, pues el tener consciencia sobre los espacios de discusión que generamos, el nivel de involucramiento de los miembros en la división de tareas y, en especial, la búsqueda de ganancias que aporten a lo colectivo; parte en primera instancia de la individualidad. Así pues, como cierre del taller notamos que es necesario educar para crear no sólo un liderazgo transformacional sino también compartido, el cual entendemos según

Pearce y Conger (2003) como aquel en el que se generan procesos dinámicos e interactivos entre los miembros de la sociedad, pues su objetivo es dirigirse mutuamente para lograr metas compartidas que beneficien al grupo social y a cada individuo en particular paralelamente.

Luego de esta experiencia, notamos que queda aún un largo camino por recorrer, no solo en la generación de pensamientos que creen redes de trabajo, sino también en procesos educativos que se dirijan al fortalecimiento de los liderazgos sociales, comunitarios y ciudadanos. No obstante, los escenarios de reflexividad y construcción de conocimiento que pudimos generar fueron un abono importante para contemplar la educación como una herramienta fundamental para el proceso de empoderamiento de los sujetos. Tanto este taller que nos mostró que para transformar el liderazgo es necesario comenzar por la individualidad, como los anteriores que nos guiaron sobre la comunicación, la empatía, la ciudadanía y el valor de la participación, nos permiten dejar una conclusión clara: *Lo personal es político*. No podemos pretender solucionar todas las problemáticas que se enmarcan en la labor del líder y del ciudadano, pero sí podemos generar cambio social a través de entender que el fortalecimiento de la individualidad es una suma para la transformación de la esfera colectiva. Esta última consideración, nos abre el espacio para continuar reflexionando sobre la importancia que tiene seguir clasificándose y apoderándose de herramientas para hacer cada día más eficiente la lucha por el bienestar social.

7.3.2 *Análisis de indicadores: Sistematización de la evaluación*

En la presente sección pretendo evaluar la eficiencia del ejercicio pedagógico narrado y sistematizado en las secciones anteriores. Este proceso nos permitirá tener una visión objetiva sobre las metas planeadas y el desempeño logrado durante el transcurso de este proyecto. Además, los resultados de este proceso se convertirán en valores de referencia que permitan a Veersalud establecer los logros alcanzados luego de construir un ejercicio de formación en liderazgos como mecanismo para reducir costos en el ejercicio del liderazgo. Así, a continuación, en la tabla 6 encontramos la narración de los indicadores que construimos en la matriz de marco lógico expuesta en el apartado 7.2.1. De este modo, al especificarlos en términos de cantidad, calidad y tiempo, se hace posible medir el nivel de aporte que ha tenido el proyecto hacia el fortalecimiento de los liderazgos de Veersalud y la gestión que se ha tenido en la operacionalización del mismo; pues el análisis de estos nos provee información clave sobre las oportunidades de mejora que deben tenerse en cuenta en la construcción de la Escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos y ayudando a determinar si existe una necesidad por construir más componentes y fines dentro del resumen narrativo de objetivos.

Tabla 6 Tabla de indicadores

	Indicador	Meta Final	Medio de Verificación	Logro hasta noviembre 2020
C1. Creación de pedagogías eficientes para la formación del liderazgo social	Número de herramientas creadas sobre capital social y cultural	Se han creado 5 herramientas a partir del conocimiento de los líderes sociales	Revisión de insumos de las actividades	Se han tecnicado y creado 5 herramientas a partir del conocimiento de los líderes sociales.
	Percepción de los usuarios sobre mejoramiento de su gestión social con el uso de las herramientas	Los líderes parte del proyecto perciben un alto fortalecimiento	Encuesta Formación del Ser, Empoderando mi liderazgo y Ejerciendo mi ciudadanía	Los líderes parte del proyecto perciben un alto fortalecimiento de los liderazgos
C2. Adhesión entre los líderes sociales	Percepción sobre la utilidad de la articulación	Los líderes participantes del proyecto perciben una utilidad alta de la articulación	Encuesta cooperar sí importa	Los Líderes participantes del proyecto perciben una utilidad alta de la articulación
C3. Difusión de proyectos sociales gestionados desde la base comunitaria	Percepción de utilidad de la difusión de proyectos	Los asistentes a las difusiones perciben una utilidad alta .	Reunión con la comunidad	Los líderes participantes del proyecto perciben una utilidad alta de la difusión de proyectos.
A1.1 Crear cartografías sociales con los líderes	Número de coreografías creadas	Se creó 1 cartografía	Revisión de insumos de las actividades	Se creó 1 cartografía
	Nivel de aprendizaje percibido luego de las cartografías	Los líderes parte del proyecto perciben un alto aprendizaje de las cartografías	Autoevaluaciones realizadas luego del taller de cartografía	Los líderes parte del proyecto perciben un alto aprendizaje de las cartografías
A1.2 Crear talleres dirigidos a los líderes sociales que permitan fortalecer los	Número de talleres realizados	Se han realizado 2 talleres con los líderes sociales	Revisión de cumplimiento de cronograma	Se han operacionalizado los insumos de los talleres y se realizaron 4 talleres al final

	Indicador	Meta Final	Medio de Verificación	Logro hasta noviembre 2020
conocimientos, habilidades y capacidades que ya han desarrollado en sus trayectorias	Cantidad de asistentes de los talleres	Han asistido 10 líderes a los talleres	Actas de asistencia por taller	Asistieron en promedio 9 líderes a los talleres.
	Nivel de satisfacción con el contenido pragmático de los talleres	Los líderes declaran un nivel de satisfacción alto con el contenido programático de los talleres	Evaluaciones realizadas después de cada taller	Los líderes declaran un nivel de satisfacción alto con el contenido programático de los talleres
A1.3 Crear mecanismos de diagnóstico a través de encuestas de satisfacción sobre la percepción de aprendizaje percibida de otros cursos, diplomados y capacitaciones que hayan realizado los líderes	Número de encuestas realizadas	Se ha realizado y operacionalizado 1 encuesta sobre la percepción de aprendizaje de otros cursos	Encuesta	Se realizó una encuesta sobre percepción de aprendizaje de otros cursos
A2.1 Crear seminarios y talleres de trabajo en equipo con los líderes sociales, para fomentar el pensamiento colectivo y de beneficios compartidos.	Número de talleres de trabajo en equipo realizados	Se ha realizado un taller de trabajo en equipo con los líderes de la comunidad	Revisión de cumplimiento de cronograma	Se realizó y operacionalizaron los resultados del taller
	Cantidad de asistentes a los talleres	Han asistido 10 personas a los talleres de trabajo	Actas de asistencia por taller	Asistieron 10 personas a los talleres de trabajo en equipo
	Percepción de satisfacción de aprendizaje con el contenido pragmático de los talleres de trabajo en equipo	Los líderes participantes del proyecto perciben una alta satisfacción con el contenido pragmático de los talleres de trabajo en equipo	Evaluaciones realizadas después de cada taller	Los líderes participantes del proyecto perciben una alta satisfacción con el contenido programático de los talleres de trabajo en equipo

	Indicador	Meta Final	Medio de Verificación	Logro hasta noviembre 2020
A3.1	Número de espacios de socialización creados	Se han creado espacios de socialización con autoridades locales	Actas de socializaciones	Se ha realizado la socialización con las autoridades locales seleccionadas
Socialización de proyectos a otros líderes comunitarios y autoridades locales seleccionadas por las comunidades con las que se trabaja, en este caso particular se propone difundir este proyecto a actores claves priorizados por Veersalud	Cantidad de asistentes a la socialización	Han asistido 2 representantes de autoridades locales	Actas de asistencia por socialización	Han asistido 5 representantes de autoridades locales
	Percepción de utilidad de la socialización	Los asistentes a la socialización manifiestan nivel alto de utilidad la socialización	Evaluaciones realizadas después de cada socialización	Los asistentes a la socialización manifiestan nivel alto de utilidad la socialización
A3.2	Número de espacios de socialización creados	Se han creado un espacio de socialización con la comunidad Veersalud	Actas de socializaciones	Se ha realizado la socialización con los líderes de la comunidad Veersalud.
Difusión de proyectos de intervención social a las comunidades con las que se trabaja. En este caso, difundir el presente proyecto de Veersalud	Cantidad de asistentes a la socialización	Han asistido 10 líderes pertenecientes a la comunidad Veersalud	Actas de asistencia por socialización	Han asistido 10 líderes de Veersalud a la socialización
	Percepción de utilidad de la socialización	Los líderes de Veersalud manifiestan nivel alto de utilidad la socialización	Evaluaciones realizadas después de cada socialización	Los líderes de Veersalud manifiestan nivel alto de utilidad la socialización
A.3.3	Número de congresos a los que se presentó el proyecto	Se ha presentado el proyecto a 1 congreso académico	Correos de certificación de postulación	Se ha presentado el proyecto a 1 congreso académico
Difusión de proyectos de intervención social en eventos científicos. En este caso, difundir el presente proyecto en congresos académicos				

En esta línea, al analizar los logros finales enmarcados en el proyecto hasta noviembre de 2020 se encontró que en el componente 1 se han obtenido los resultados esperados, pues la identificación de herramientas de capital social y cultural de los líderes ha superado la meta establecida y la percepción de los usuarios sobre el nivel de fortalecimiento del liderazgo luego de la aplicación de la pedagogía ha sido calificada como “**alta**”. Por otro lado, en lo que respecta al componente número 2, se determina que este ha alcanzado la meta planteada, pues los líderes participantes del proyecto perciben una utilidad **alta** de la articulación del liderazgo a través del fomento del trabajo en equipo. No obstante, en cuanto al componente número 3, se observa que los líderes del proyecto manifiestan una percepción de utilidad **media** frente a los espacios de socialización del proyecto. Frente a esto, identifico dos razones posibles, la primera de ellas reside en que la mayoría de los miembros de Veersalud no asistió a los espacios de difusión con la institucionalidad y la academia. La segunda, está relacionada con los niveles de compromiso que se evidenciaron en la toma de decisiones sobre el proyecto, pues si bien los líderes asistían con cumplimiento a los ejercicios pedagógicos, cuando llegaba el momento de hablar sobre el diseño, ejecución y evaluación del trabajo realizado, muchos de ellos no tenían una participación activa.

Por otro lado, en cuanto a la evaluación de las actividades, se evidencia que hubo un cumplimiento pleno del cronograma postulado para la realización de estas. Con respecto a las actividades correspondientes a los componentes 1 y 2, podemos determinar que se han alcanzado en su totalidad las metas propuestas en el marco del proyecto. Por otro lado, en la medición de las actividades del componente número tres, considero que debe trabajarse sobre la percepción de utilidad de los espacios de socialización.

Una vez realizada la narración sobre los indicadores construidos y habiendo expuesto los logros alcanzados en el proyecto, deseo evidenciar en este punto el seguimiento que se realizó a estas metas en la evaluación intermedia. En la tabla 7 se presenta el mecanismo de evaluación de indicadores a tiempo parcial, los cuales se califican como: “Muy satisfactorio”, “Satisfactorio”, “Poco satisfactorio” y “Nada satisfactorio”.

Tabla 7 Resultados intermedios

Indicador	Proyectado/ Efectivo	Agosto 2020	Septiembre 2020	Octubre 2020	Noviembre 2020
C1	(P) / (E)	M.S	M.S	M.S	M.S
C2	(P) / (E)	M.S	M.S	M.S	M.S
C3	(P) / (E)	M.S	M.S	M.S	M.S
A.1.1	(P) / (E)	M.S	M.S	S	S
A.1.2	(P) / (E)	M.S	M.S	M.S	M.S

A.1.3	(P) / (E)	M.S	M.S	M.S	
A.2.1	(P) / (E)	M.S	M.S	M.S	
A.3.1	(P) / (E)	-	-	M.S	M.S
A.3.2	(P) / (E)	-	-	M.S	M.S
A.3.3	(P) / (E)	-	M.S	-	M.S

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de esta evaluación intermedia, se observa que hubo un cumplimiento adecuado de las metas propuestas que se plantearon para cada momento de operación del proyecto, pues cada uno de los componentes y actividades se han calificado como efectivos a noviembre de 2020. No obstante, la revisión de esta gestión no permite determinar el impacto total de la intervención, pues se requiere hacer un seguimiento continuo de los niveles y mejoras en el fortalecimiento de los liderazgos sociales luego de la aplicación de los talleres de herramientas y trabajo en equipo. Con esto en mente, estos indicadores nos llevan a determinar que es necesario construir indicadores de amplio alcance, los cuales evalúen la reducción de costos y el aumento en la participación de los liderazgos en periodicidades más largas, como puede ser anualmente.

Adicionalmente, comprendemos que los indicadores y seguimientos aquí expuestos son solo una muestra del funcionamiento del proyecto y las percepciones que se han tenido de acuerdo con el contenido de las actividades y componentes realizadas, por lo que, hasta la fecha, no es posible realizar una evaluación de fines y objetivos, dado que no ha transcurrido una ventana temporal suficiente para determinar la efectividad total del proyecto. Por otro lado, lo que debe tenerse en cuenta de esta evaluación, es el proceso de planificación y ejecución que se ha llevado hasta el momento, pues el cumplimiento de los logros son un reflejo del alcance que tiene la actividad colaborativa y cooperativa en los momentos de diseño, operacionalización y sistematización. Con lo anterior, notamos que los indicadores permiten dar cuenta de la importancia que tiene la participación comunitaria en el éxito de este proyecto de intervención social, pues el compromiso asumido por el grupo de tutores, la investigadora y los participantes ha permitido que todos los involucrados se hayan apropiado del proceso, logrando así que estos perciban que hubo una utilidad alta del ejercicio realizado.

7.3.3 Creación de la estructura preliminar de la Escuela de liderazgos y empoderamientos sociales

Una vez realizada la sistematización de la información recolectada y el análisis de indicadores, en esta fase se buscó traducir este proceso de indagación en una nueva matriz de marco lógico que sirviera como base para que los líderes gestores de este proyecto pudieran formular a futuro la totalidad de la Escuela de Liderazgos y Empoderamientos sociales. Para realizar lo anterior, se realizó una nueva reunión con el “grupo de tutores”, los cuales aportaron para la construcción de un nuevo árbol de problemas, basados en el aprendizaje que se obtuvo de las fases anteriores. Así, el programa piloto funcionó como una

pequeña prueba de lo que sería la escuela de liderazgos y les permitió a ellos fortalecer sus capacidades para construir una nueva de forma autónoma. Dado lo anterior, en esta fase se explicará la estructura que construyó la comunidad.

En primer lugar, la actividad de identificación de redes permitió a Veersalud hacer un paneo sobre los actores con los que estaban vinculados, lo que llevó a la organización a postularse como actor central al ser el gestor del proyecto y escoger en segunda instancia los actores con los que deseaban trabajar. De este modo, en este proyecto ellos eligieron incluir al nodo de universidades, a otros líderes sociales y mesas comunitarias de liderazgo, la Alcaldía de Santiago de Cali, la Secretaría municipal de participación ciudadana y la Secretaría municipal de educación. La selección anterior la realizaron con el supuesto de que estos actores tienen en común el interés por aumentar la cualificación y educación de la sociedad civil, y que, en especial, esta herramienta puede ser de gran ayuda para empoderar a la ciudadanía y así fomentar la participación social.

En segundo lugar, como objetivo del proyecto se estableció aumentar la participación ciudadana en la formulación de políticas públicas y toma de decisiones gubernamentales. Ellos consideraron este punto como central, ya que en la gestión gubernamental las diferentes comunidades pueden influenciar y tener agencia sobre las iniciativas de desarrollo que puedan afectarlos. Veersalud, al igual que Nelson y Wright (1995) argumentaron que la participación que se está llevando en la actualidad es simplista, así que existe una necesidad por crear una mayor reflexión sobre el rol del Estado y de la ciudadanía, entendiendo que los entes administrativos y la ciudadanía tienen la misma capacidad de articulación, influencia en diferentes niveles y hay respuestas compartidas frente a las necesidades y demandas sociales.

En concordancia con lo anterior, con la comunidad se decidió crear este primer bosquejo de árbol de problemas, como punto de partida para crear la estructura preliminar del proyecto. La idea de realizar este proceso con los miembros de Veersalud fue enseñar a ellos la metodología de marco lógico, para que aprendieran el proceso y puntos claves de este proceso y así, en el futuro, ellos estuvieran capacitados para usar esta herramienta para otras iniciativas que nacieran dentro de sus liderazgos.

Una vez realizado esto y puesto en discusión con los tutores, se determinaron los componentes del proyecto inicial, los cuales fueron:

- *Crear un repositorio central de información pública sobre liderazgo y participación ciudadana:* Este componente propone facilitar el acceso a sistemas de información que permitan capacitarse en liderazgos sociales, con el fin de aumentar las capacidades de la ciudadanía y generar mayor impacto de la participación de los ciudadanos en los espacios democráticos.
- *Fortalecer las herramientas pedagógicas de empoderamiento, desde el capital social y cultural:* Esto se realiza a través de hacer una caracterización sociodemográfica de los diferentes territorios de la ciudad y creando cursos, diplomados y programas educativos en tres líneas estratégicas 1) formación del ser, 2) contexto sociopolítico,

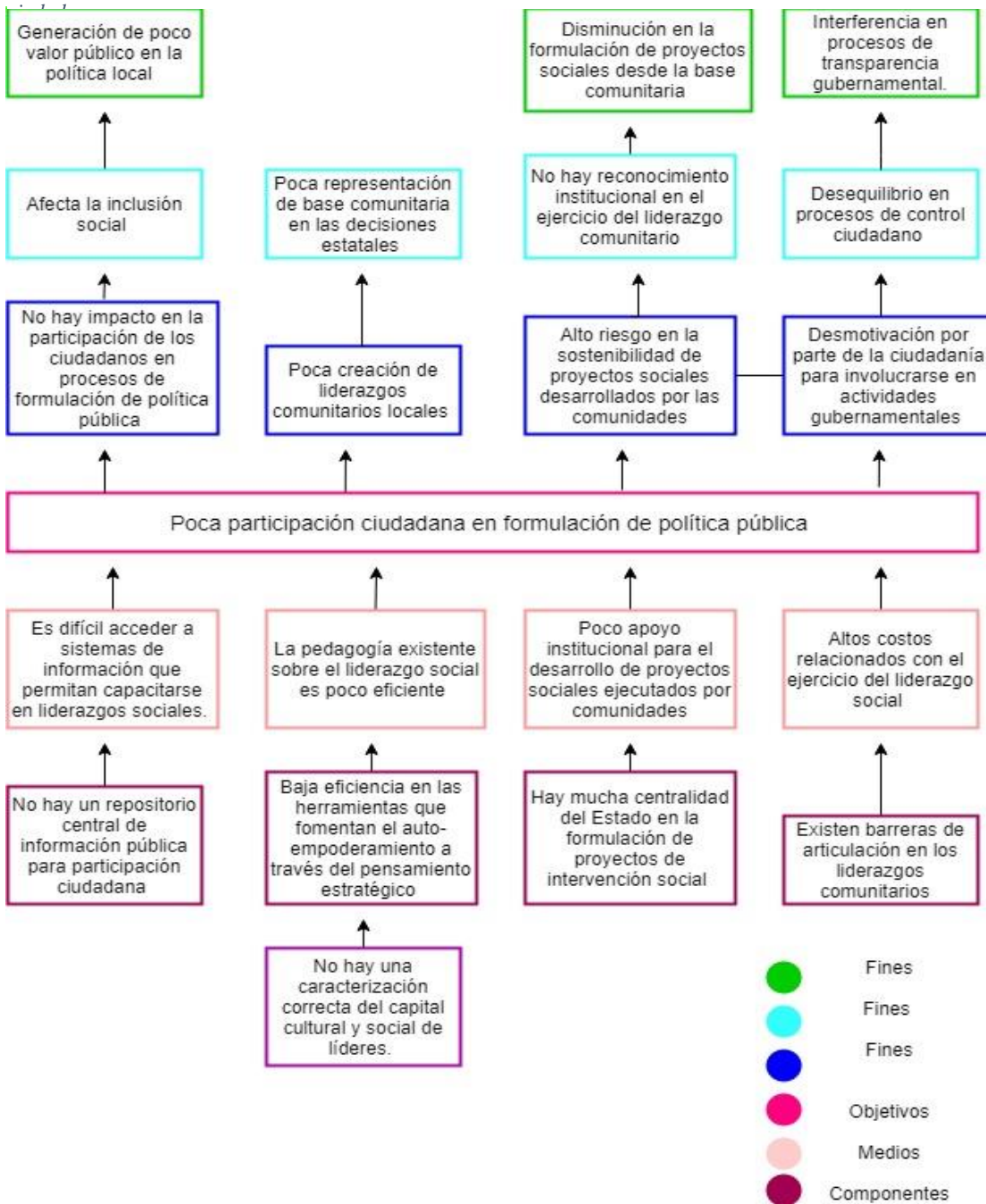
3) Herramientas de gestión comunitaria y social. Este aspecto, tiene el fin de fortalecer las trayectorias de los liderazgos y, paralelamente, aumentar la creación de nuevos liderazgos comunitarios locales.

- *Articulación de los liderazgos:* En este aspecto se espera fortalecer el ejercicio del liderazgo social a partir de abrir nuevos espacios de reunión de líderes sociales, para que, dentro de la escuela, se puedan crear nuevas redes de apoyo para los líderes. Lo anterior, tiene como objetivo aumentar la motivación de la ciudadanía para involucrarse en actividades comunitarias y gubernamentales.

Para CORPPLES y Veersalud es de gran importancia iniciar con prontitud esta iniciativa, por lo que los indicadores y resultados comenzaron a plantearse a partir de mayo del 2021. Siendo así, el proceso de construcción de esta estructura se planea continuar en los siguientes meses, para empezar su funcionamiento en el año siguiente a la presentación de este trabajo. Por esta razón, como finalización de este proceso de creación y, también como inicio de la autonomía de Veersalud de aquí en adelante, la comunidad realizó una revisión de la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los fines, propósitos y componentes de la estructura; para así continuar con el proceso de formulación y reformulación en las futuras reuniones de la organización.

En este punto, es necesario aclarar que estos componentes y fines expuestos anteriormente están sujetos a cambios, pues son el punto de partida inicial para que la comunidad pueda reformular el marco lógico. Lo importante de este apartado es que, gracias al ejercicio piloto realizado, Veersalud pudo tener una visión amplia sobre la efectividad de los contenidos y componentes que se crearon, para delimitar si se aplicarían de nuevo en esta estructura. Del mismo modo, obtuvo herramientas clave de formulación de proyectos, pues realizar en dos ocasiones la metodología de marco lógico ayuda a naturalizar la utilización de esta herramienta, la cual es solicitada casi que, de manera general, por las entidades financiadoras de proyectos.

Figura 4 Árbol de problemas de la estructura preliminar de la Escuela de liderazgos y empoderamientos



Fuente: Elaboración conjunta con Veersalud

Como forma de cierre de este apartado, debo puntualizar que luego de este ejercicio que se realizó en cuatro reuniones, Veersalud ha continuado su trabajo en la generación de la estructura, mejorando y transformándola luego de cada reunión de trabajo. Si bien en el marco de esta sistematización se contempló aportar a la creación de la estructura preliminar, luego de construir el “bosquejo” de esta, la comunidad la ha desarrollado autónomamente, pues los participantes del proyecto se sienten en capacidad de seguir trabajando sobre el esquema que les fue entregado⁵. De este modo, se considera que las estructuras que se creen a partir de este programa piloto y de esta estructura primaria son, a totalidad, de autoría de la Veeduría ciudadana al Sistema General de Seguridad Social de Salud, *Veersalud*.

7.3.4 Socialización y difusión del proyecto

Tal como mencionamos en la estructura del programa piloto expuesto en la fase 2, es necesario que las iniciativas creadas y gestionadas desde la base social puedan traspasar las fronteras de su comunidad y llegar a otros espacios de difusión. Por consiguiente, este proyecto ha sido socializado en diferentes niveles para garantizar su continuidad, dar posibilidad a réplica en otros territorios y, sobre todo, garantizar la satisfacción de lo realizado con los participantes involucrados en su desarrollo.

Dada esta consideración, deseo aclarar que este proyecto ha tenido tres espacios de socialización, el primero de ellos ha sido con la comunidad. En este aspecto, debe tenerse en cuenta que cada fase del proyecto ha sido construida y posteriormente comunicada a Veersalud con el fin de que la organización estuviera informada de cada fase que se estaba llevando a cabo y así pudiera comprometerse con el programa teniendo claridad de su rol dentro del mismo y las metas esperadas en cada componente. Dentro de estos espacios, hay dos de mayor relevancia, el primer momento fue la socialización del proyecto creado con Veersalud, en el cual se realizaron sugerencias y mejoras. El segundo, se realizó luego de la terminación de los talleres, dentro del cual se discutió sobre la utilidad percibida, la satisfacción que ellos tenían sobre el proceso que se había llevado y la reflexión sobre la metodología y forma de trabajo de la investigadora. La importancia, pues, de crear estos espacios recae en tener presente en todo momento las opiniones de la comunidad, pues como bien propone la I.A.P, se debe considerar a los participantes como actores sociales con voz propia, habilidad para decidir, reflexionar y capacidad para participar activamente en el proceso de investigación y cambio (Belalcázar, 2003). Viéndolo de este modo, se considera que la difusión del proceso con Veersalud constituye un aporte a la metodología escogida, pues es una muestra de compromiso de involucramiento no solo de la investigadora, sino también de la comunidad; constituyendo así un alto grado de colaboración que genera sentido de propiedad no solo por la fase investigativa sino también con la fase de creación y aplicación.

⁵ Nota aclaratoria: Se han mantenido en reserva y privacidad puntos importantes de este proceso a petición de la comunidad.

El segundo de nivel de socialización estuvo dirigido a la aplicabilidad académica. Por esta razón, luego de obtener el consentimiento de Veersalud, el trabajo aquí expuesto fue presentado al *Congreso virtual de la sociedad española de epidemiología (SEE): Epidemiología, sostenibilidad y responsabilidad social (Anexo 13)*. Esta actividad permitió articular la academia a la proyección social y los espacios de ideación y diseño comunitario, pues al difundir las iniciativas que han sido gestionadas y realizadas desde la base social se logra ampliar el alcance de la transmisión de conocimientos generados e identificados en el proceso. Desde Veersalud consideramos que la participación de estos espacios es importante pues ayuda a otras comunidades y académicos a comprender la importancia de la formación en liderazgos. Así, de la mano con la visión de Babini (2005), contemplamos que la difusión de los saberes comunitarios en espacios académicos aporta a la democratización del acceso público a los conocimientos gestionados de forma participativa; lo que aporta a la renovación del pensamiento académico, exponiendo que la investigación popular tiene el mismo valor que aquella que está fundamentada en el positivismo científico.

Por último, con el objetivo de aumentar las redes de comunicación entre los entes institucionales y las organizaciones de liderazgo, este proyecto se difundió con la alcaldía y la Secretaría de participación ciudadana de Santiago de Cali. Este momento de socialización se realizó con el secretario de participación ciudadana de Santiago de Cali y Ricardo Prieto, uno de los funcionarios encargados de la gestión de proyectos comunitarios. A este encuentro asistimos cinco miembros de Veersalud, con el objetivo de exponer la iniciativa, los avances que hemos tenido con la pedagogía, los logros y, en especial, la importancia de poder replicar este programa de fortalecimiento a nivel municipal para mejorar la inclusión de la ciudadanía en la toma de decisiones locales. Consideramos de gran relevancia este espacio, pues en él se dio la posibilidad de crear alianzas de trabajo que hicieran posible la materialización del proyecto en cuestión. Adicionalmente, observamos que cuando los líderes perciben que es posible efectuar sus programas a mayor escala, como es el caso de construir la escuela a nivel municipal, se aumenta la motivación de la organización por continuar involucrándose en temas de participación y, en este caso, continuar el proceso de formar liderazgos. En consecuencia, al compartir los conocimientos que se han generado en torno al ser líder y participar activamente, se logra como postuló Bernal (2017) aportar al robustecimiento de la democracia, en el sentido que al unir las iniciativas comunitarias con la gestión gubernamental logra aumentar el impacto de las gestiones del liderazgo, lo que puede inspirar a otros individuos a involucrarse también con la construcción de una ciudadanía activa.

8. Sostenibilidad y alcance

8.1 Sostenibilidad.

El proyecto de intervención social desarrollado con las y los líderes sociales de la ciudad de Santiago de Cali, pertenecientes a la organización de Veeduría ciudadana al Sistema General de Seguridad Social de Salud, *Veersalud*, ejecutado a partir de la Investigación Acción Participativa (IAP), sirvió como base metodológica y teórica para la futura creación de la Escuela de liderazgos y empoderamientos sociales que pretende crear esta organización. En este sentido, para garantizar la sostenibilidad se recomienda establecer un programa de educación continua para los líderes propietarios de esta iniciativa, pues al ser ellos quienes dictarán algunas de las clases y serán parte de la junta directiva de la escuela, deben estar en un proceso de cualificación y tecnificación permanente.

En la misma línea, se propone hacer alianzas con profesionales de diferentes áreas del conocimiento para que capaciten a los miembros de la comunidad en procesos de sistematización y análisis de la información. De igual modo, se estipula como necesario mantener la metodología horizontal en el desarrollo del proyecto, dado que esta se adapta a los saberes y necesidades de la base social, hacer una transformación abrupta de ella podría entorpecer el éxito de los procesos aquí adelantados. Así, se propone seguir interviniendo desde un enfoque educativo desarrollado desde herramientas de trabajo horizontal que reconozca los aportes de la trayectoria y conocimiento de cada líder asociado al proyecto.

Otro aspecto que debe considerarse para la sostenibilidad de esta iniciativa es que, en la realización futura de esta estructura, se sigan manteniendo bajos los costos de los materiales de las pedagogías. Si bien este ejercicio fue realizado de forma virtual y partimos del supuesto que los miembros de *Veersalud* contaban con acceso a internet, en momentos posteriores que se estructure la escuela de forma presencial, se debe velar por que las lúdicas y pedagogías desarrolladas en las actividades no requieran de materiales costosos. Del mismo modo, debe mantenerse un alto nivel de compromiso entre los líderes para generar nuevas alianzas e incluir a otros líderes y lideresas, mesas de trabajo comunitario y asociaciones de participación social para poder transmitir nuevos conocimientos y así generar la proyección de la escuela a futuro.

Ahora bien, en temas de financiación, debe seguir trabajándose con la municipalidad. Para ello, este trabajo que ha sido presentado al *banco de iniciativas* de la Secretaría de desarrollo territorial y participación ciudadana debe buscar una continuidad en el proceso, estableciendo compromisos, garantías y un trabajo conjunto con los miembros de la alcaldía. Igualmente, para que este proceso sea posible, debe buscar que todos los miembros de la comunidad lleguen a consensos con las autoridades municipales para que la realización y difusión de este programa sea posible sin perder, en ningún momento, la apuesta de trabajo horizontal y reconocimiento de los saberes comunitarios sobre los conocimientos formales.

8.2 Alcance del proyecto.

Este ejercicio de identificación de necesidades formativas de la comunidad de líderes sociales *Veersalud* no es solo el primer paso para comenzar la construcción de la *Escuela de liderazgos y emprendimientos sociales* que ellos se proponen, también es un insumo importante para evaluar la importancia que tiene la formación en liderazgos en el ejercicio de fortalecimiento de la participación ciudadana. En este sentido, realizar un diagnóstico sobre las trayectorias y percepciones que tiene los líderes de esta organización ha permitido construir un modelo pedagógico dialógico, en el que los saberes propios del empirismo del liderazgo son el cimiento de la educación en el tema; lo que logra que los participantes manifiesten que se ha logrado que el proceso de aprendizaje es más eficiente y logra aportar a la solución de sus necesidades formativas. Adicionalmente, las discusiones y los contenidos que se han desarrollado en los módulos han alcanzado que los miembros de este proyecto manifiesten que se ha aumentado su conocimiento frente a los componentes del liderazgo y las herramientas que se generan dentro de él.

Julio Meza, presidente de *Veersalud*, explicó que gracias a las actividades participativas y a la construcción conjunta del programa educativo los procesos de aprendizaje de *Veersalud* han sido mucho más satisfactorios, pues esto ha logrado que haya habido un mayor grado de compromiso e involucramiento de los miembros de la organización con los procesos educativos. No obstante, dada la condición de virtualidad del taller, no se ha podido cumplir a totalidad el alcance comunitario y el trabajo directo con la ciudadanía que se quería con los contenidos pedagógicos, lo cual entorpeció un poco los procesos de socialización que permitieran difundir en otros espacios diferentes a *Veersalud* y la alcaldía, el impacto que tiene la educación en liderazgos y empoderamientos ciudadanos. Aunque no pudimos cumplir a cabalidad con este anhelo, algo que si alcanzó el contenido del programa es que los líderes se sintieran motivados por llevar este conocimiento a sus comunidades, por lo que ellos demandan que deberían seguir generándose más espacios de educación similares a estos para ellos continuar su proceso de empoderamiento y así transmitir sus diferentes aprendizajes a otros espacios para ayudar a aumentar el conocimiento de la población sobre los impactos de la población.

Por otro lado, si bien los líderes de *Veersalud* han argumentado el programa les ha permitido alcanzar nuevas competencias para fortalecer su ejercicio, aún no ha sido posible establecer si las herramientas aquí desarrolladas han aportado a disminuir los costos de su labor, ya que, para el momento de presentación de este proyecto, ha habido una brecha temporal muy corta que permita evaluar el impacto que ha tenido la educación a largo plazo. Empero, en las evaluaciones de satisfacción y de percepción de reducción de costos, la mayoría de los miembros de la comunidad han argumentado que el conocer su individualidad y la forma en la que interactúan con las instituciones públicas los ha llevado a reflexionar su trabajo como líderes; motivándolos a modificar ciertos comportamientos para así hacer de forma más eficiente su trabajo social y comunitario.

Conclusiones

*“lo personal es político”, partiendo de la base de que la distinción entre ‘lo personal’ (“lo que es propio de la persona”, lo que concierne a la propia vida) y ‘lo político’ (“lo que es propio de la comunidad”, lo que concierne a la vida en común) es una distinción convencional y sujeta a transformaciones históricas, descubre que “las cosas más cotidianas –la forma de comer, de alimentarse, las relaciones entre un obrero y su patrón, la forma de amar, el modo en el que se reprime la sexualidad, las coacciones familiares, la prohibición del aborto– son políticas”
-Michel Foucault (1973)*

En definitiva, cuando se trata de educar en liderazgos y participación ciudadana algo nos queda claro, su fortalecimiento no está en la forma en la que definimos dichos términos o la cantidad de conocimientos que se generen en torno a ellos; sino que realmente estos pueden robustecerse cuando se analizan los saberes que están implícitos en su ejercicio. El ser líder viene de las motivaciones cotidianas, de entender que aquellos dolores y frustraciones que acompañan nuestra vida son producto de lo social y que, al buscar solucionarlos, uniéndonos a los sentires colectivos, generamos empatía, cooperación y, por tanto, ciudadanía. De ahí que, el mayor aprendizaje que nos quede de las páginas anteriores es que hay poca diferencia entre el liderazgo social y la participación ciudadana, pues el primero termina siendo solo un reflejo del segundo en la medida que se es líder cuando se es gestor de lo político y lo social, cuando realmente establecemos una consciencia de que somos sujetos atravesados por el poder. Siendo así, la verdadera formación en liderazgos subyace a reconocer que en la trayectoria personal es donde se encuentran las herramientas que nos llevan a atrevernos a ser líderes.

Al realizar una caracterización de los miembros de Veersalud, y tener la posibilidad de inmiscuirme un poco en su trayectoria como líderes, noté que un líder puede venir de cualquier contexto y que, sin importar su género, edad, profesión, nivel educativo o clase; este se vuelve tal cuando tiene cierta reflexividad y acción frente a las problemáticas que surgen en su entorno. De la mano con Bernal (2017) comprendo que se es líder cuando se es ciudadano y que la preocupación de aquellos que son denominados como tal no está en ser poseedores del título, sino en poder transmitir a otros que, ese llamado por involucrarnos en lo público surge de nuestra historia, surge de las heridas que dejan las estructuras de poder en nuestra identidad. Dada esta consideración, los líderes de Veersalud me mostraron que no existe una figura unitaria de líder, sino que este es un fenómeno complejo y diverso, pues es tan plural como las subjetividades e introspecciones subyacentes a la lectura de la realidad social. La sociedad y las estructuras de poder son transversales al individuo, por tanto, al agenciar mis clamores individuales a la esfera colectiva, comienzo un proceso de agencia sobre el entorno que me hace consciente de que la transformación de mi cotidianidad es, en sí, un proceso político.

De lo anterior, se desprende que en el ejercicio exploratorio haya surgido la necesidad de tener mayor impacto en la toma de decisiones públicas, pues la demanda de los líderes por tener injerencia en el Estado surge de su visión de lo que significa ser ciudadano. Cuando

ellos manifestaron que necesitaban establecer mayores conexiones con la institucionalidad, aprender más herramientas para hacer más eficiente su agencia y aumentar tanto en los liderazgos como en la sociedad el pensamiento colectivo; hacían referencia a los mecanismos necesarios para acceder al poder que demanda el ejercicio ciudadano. En efecto, ejercer el deber de ciudadano tiene costos altos, pero para los líderes el mejor comienzo para eliminar este pensamiento racional de inversión-ganancia, empieza por crear un senti-pensamiento de que ser ciudadano es forjar Estado y sociedad. De esta forma, es natural que sintamos un sinsabor luego de pensar en la participación ciudadana, no porque esta sea una ardua labor, sino porque nos deja una reflexión clara sobre el sentido que tiene participar políticamente. “Somos Estado, somos gobierno” (Julio Meza, 2020), esta frase engloba claramente las necesidades que ha expuesto la organización, pues nos permite notar que existe entre ellos un clamor generalizado por transformar la noción que tenemos sobre el poder en la sociedad, por mostrarnos que somos soberanos, y por ello tenemos la potestad de injerir sobre el sistema.

Es por esto que, al clasificar y priorizar las necesidades, notamos que la idea de crear una Escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos está encaminada a que los individuos podamos reconocernos como sujetos políticos; entendiendo que nuestra identidad debe ser, en todo momento, una construcción dialógica entre lo individual y lo colectivo. Es por esto que hemos delimitado el liderazgo como una forma de empoderamiento personal sobre la identidad ciudadana, pues apuntamos a que las destrezas y habilidades propias de cada sujeto se fortalecieran para que así pudieran impactar en el entramado social. Esta es la idea que cimienta el menester de construir la pedagogía en liderazgos, pues como bien nos dicen Silva y Martínez (2004), una individualidad empoderada realiza acciones que ejercen control sobre las problemáticas y dolores de su entorno, permitiéndonos reiterar en la idea de que ejercer liderazgo es, en cualquier caso, participar en colectivo. Es por lo anterior, que hemos visto la educación y la pedagogía como un mecanismo clave para transmitir esta visión a la ciudadanía, pues a través del reconocimiento de las capacidades y la reflexividad frente al contexto sociopolítico es que podemos realmente descubrir que lo personal es político.

Según nuestra óptica, es insuficiente enseñar este tema a través de la teoría o de la legislación, pues que el conocimiento sobre lo que significa la triada liderazgo-ciudadanía-Estado se esconde en las experiencias propias de cada sujeto. En concordancia con esto, denotamos que la Investigación Acción Participativa debe ser un punto central para crear una educación que fortalezca la identidad política; pues solo con ella podemos abrir espacios de diálogo sin aplicar ciegamente conocimientos técnicos y principios ideológicos que nos lleven a crear dogmas sobre el ejercicio del liderazgo (Fals Borda, 1981). Por ello, para evitar que tanto la visión popular como la académica se apropien de la construcción de estos saberes, hemos optado por la pedagogía de la liberación de Paulo Freire (1970), la cual nos indica la educación como una práctica de libertad, que pone a los sujetos en un espacio de dialogicidad crítica constante. Así pues, en la construcción del programa piloto, consideramos que si deseamos fortalecer identidades ciudadanas es necesario hacer una apuesta por la autonomía, apuntando a abrir escenarios en que la introspección individual se traduzca en una búsqueda

permanente por influir en el medio social a partir de los recursos que cada uno ha elaborado en su trayectoria personal.

De allí que en la construcción y desarrollo de los módulos educativos la intersubjetividad haya sido la gran protagonista. Gracias a ello hemos podido notar que no existe una sola forma de ejercer liderazgo, sino que este es producto de los valores, capacidades y percepciones propias de cada participante. Tal vez por esta razón la caja de herramientas o los hallazgos sobre los saberes del liderazgo puedan no parecer un gran aporte al conocimiento científico; pero en sí, estos son una muestra de que no hay tal cosa como la mitificación del líder, pues esta labor es la cotidianidad y lo mundano traducido en el qué hacer político. Sencillamente, tanto la planeación como el desarrollo del piloto nos han permitido evidenciar que la organización y el fortalecimiento individual son el primer aporte para la construcción de una cultura que piensa en colectivo y que se identifica con lo social. Por ello, dentro de los módulos construidos no buscamos fortalecer el liderazgo como un rol personal, sino como una labor, como una actividad que se ejerce en lo comunitario, que busca traspasar sus experiencias individuales para convertirlas en sentires comunes.

Si algo nos queda de esta sistematización, es que la pluralidad del liderazgo es transversal a los senti-pensamientos que provienen de lo social y que por ello la empatía es un valor que nos atraviesa, no solo en el fortalecimiento de nuestra individualidad, sino también para construirnos a través de la identidad de ciudadano. Con base en esta noción, hemos contemplado que el liderazgo es la búsqueda por la transformación de la estructura social, buscando transferir el poder de la institucionalidad a las bases sociales (Vásquez, 2010). En otras palabras, hacer una Escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos es per se, un acto revolucionario, ya que busca modificar la verticalidad con la que nos relacionamos con el Estado a partir de la creación de redes de trabajo horizontal, donde somos nosotros quienes hacemos y formamos sociedad. Debemos señalarse aquí la importancia que ha tenido la I.A.P como herramienta de intervención, pues, si consideramos que nuestro objetivo es aportar a la democratización del Estado y que esto parte desde los núcleos micro sociales como la interacción individual, entonces el haber establecido el diálogo y la co-construcción como método ha significado por sí mismo un momento de apertura democrática, donde la lucha por el poder no ha sido la guía de la interacción.

Visto que la labor del líder es la conjunción entre la dimensión individual y colectiva, podemos indicar que el gran aprendizaje que hemos tenido es que la enseñanza sobre este tópico debe comenzar por el fortalecimiento de la individualidad de cada quien. Esta premisa ha sido un gran insumo para la construcción de la estructura preliminar de la Escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos, pues nos ha permitido direccionar los contenidos educativos de ella hacia la búsqueda de la eficiencia del trabajo colectivo mediante el relevamiento y potenciamiento de las herramientas propias que nacen en la cotidianidad, es decir, en las experiencias de los líderes de Veersalud. Aquí yace la noción de empoderamiento que nos presentaba Caride (1992), en la cual la educación no deposita conocimiento, sino que proporciona los recursos necesarios en los individuos para que estos sean agentes de su propio cambio. Así pues, llegamos a entender no se construye en privado,

sino que se difunde y se socializan los saberes para inspirar a otros a dirigir sus habilidades al mejoramiento social.

Haber acompañado a Veersalud en el proceso no fue en sí una dilucidación teórica sobre lo que es o no es el liderazgo, ni la forma en que este debe presentarse a la sociedad; sino que constituyó un apoyo para que la organización pudiera identificar aquellas herramientas que tenía dentro de sí para transmitir su conocimiento. Tanto el diagnóstico, la realización del programa piloto como la sistematización de este, me permitió aportar a la construcción del sueño de Veersalud. Ellos necesitaban pensar cómo difundir y enseñar su visión sobre “cómo se construye el Estado a través del ejercicio del liderazgo”, por lo que el proceso aquí narrado fue un proyecto puesto al servicio de la comunidad para que ellos reconocieran autónomamente cómo materializar y solucionar las preocupaciones que tenían en torno a la participación ciudadana. Por lo anterior, considero que la sistematización de esta experiencia es en sí misma, un proceso potenciador de la formación en liderazgos; pues, en todo caso, el reconocimiento de saberes propios es el primer paso para el fortalecimiento de la identidad ciudadana.

Nota de la autora: Investigación acción participativa y el trabajo de campo en la virtualidad.

Ningún científico puede ser separado de su contexto físico y social. Toda conceptualización se basa en compromisos filosóficos. Con el tiempo, la creencia generalizada en una neutralidad ficticia ha pasado a ser un obstáculo importante al aumento del valor de verdad de nuestros descubrimientos, y si eso plantea un gran problema para los científicos naturales, representa un proceso aún mayor a los científicos sociales.

-Immanuel Wallerstein, Abrir las ciencias sociales. P 82.

Venimos de un pasado metodológico en el cual el positivismo y la utopía de la exactitud han ido moldeando el qué hacer del cientista social. En este sentido, considero hacer un llamado a la acción para los estudiosos de las ciencias sociales y humanas, en las cuales se abra la construcción teórica y del conocimiento a otros repositorios de información que trasciendan los saberes científicos. De este modo, la reflexión que aquí planteo está dirigida hacia la visión ética de las disciplinas sociales, pues considero que la producción del conocimiento debe estar sustentada en las necesidades sociales, en las percepciones y senti-pensamientos de aquellos que son “sujetos de estudio” y, en especial, debe direccionarse a producir cambios en la estructura social; pues la racionalidad no debe ser sustento suficiente para las motivaciones investigativas.

El haber utilizado investigación acción participativa como metodología me ha permitido tener un acercamiento al conocimiento empírico y práctico que es poseído por la base social y al cual es difícil acceder a través de medios académicos. Con lo anterior, he podido darme cuenta de que no existe tal cosa como ciencia teórica o ciencia “popular”, puesto que el conocimiento reside con igual valor en cualquier esfera de la sociedad y que, por tanto, acceder a él a través de un diálogo de saberes continuo es fundamental para tener una comprensión de los diferentes niveles en que este se refleja. Como bien lo dijo Orlando Fals Borda (1981), la investigación acción participativa permite abrir espacios en los que se afloren conocimientos subyacentes y se articulen, de forma respetable, esas visiones que han sido reprimidas en aras de la ciencia instrumental. Al aplicar esto como modo de investigación, he podido dar cuenta de que los datos, bien sea provenientes de la esfera académica o comunitaria, son solo secciones de realidad que representan las percepciones de los individuos sobre el entramado social y, siendo así, al conjugar ambas visiones en un proyecto de investigación-acción es posible entender con mayor amplitud el fenómeno social que se tiene en consideración.

Mas no pretendo despreciar la búsqueda del conocimiento objetivo, pues en el transcurso de este método he podido comprender que la eliminación de todo prejuicio es fundamental para conseguir el éxito del conocimiento. No significa eliminar por completo la humanidad que se encuentra oculta detrás del investigador, sino que nos pone a nosotros, como científicos sociales, en una situación de plena vulnerabilidad al exigirnos abrir por completo nuestro pensamiento a experiencias y trayectorias que pueden poner en juego nuestras creencias teóricas acérrimas. Así pues, aunque la I.A.P. nos plantee un reencantamiento del mundo, como lo llama Wallerstein (1996), en el que debemos salir del escritorio para acercarnos a las realidades sociales y así buscar dar fines prácticos al saber que apuesten por la transformación de las estructuras societales; esta es, en sí, un reto técnico para el investigador. Además de que esta metodología impone al investigador la necesidad de socializar constantemente cada punto del proceso, entendiendo que

las bases populares son un actor prioritario y que con ellos deben consultarse y cimentarse los problemas y tareas que son el centro investigativo; esta también nos plantea un gran componente ético para su ejecución. Este último es quizás el punto que tiene mayor dificultad en la aplicación, pues como investigadora, reconozco que mantener la horizontalidad y romper la asimetría siempre es un reto que está presente a cada momento del proyecto.

¿Cómo se llega a una comunidad sin que estos sientan que son conejillos de indias en medio de un laboratorio social? Esta pregunta me acompaña desde el primer, hasta el último día de este trabajo. No solo porque considero que los individuos no pueden ser vistos como elementos “útiles” y vacíos que solo están dispuestos para nuestra avidez por el conocimiento, sino también porque hacer sentir que se desea hacer un aporte y poner al servicio las técnicas aprendidas en espacios académicos es tarea difícil cuando se deben cumplir con cronogramas establecidos. Este desafío me dejó un gran aprendizaje: en la I.A.P la comunicación, la sinceridad y la autenticidad son el primer paso para el éxito del proceso. No se debe negar en ningún momento los fines que tiene el acercamiento a la comunidad y tampoco se debe usar un lenguaje técnico o lleno de términos rimbombantes que creen una distancia en el diálogo entre las partes. La simplicidad en la comunicación es una regla fundamental en esta metodología, pues es lo que nos permite acercarnos, volvernos parte activa del proceso y, en especial, nos permite fusionarnos no solo con el método sino también con los individuos con quienes trabajamos. En este punto, fue que logré darme cuenta de que, entre más rompía con los esquemas asimétricos de poder, más podía llegar a alcanzar mis fines: servir y actuar con mi disciplina.

Lo anterior se logra en dos frentes: Descartando la arrogancia del “letrado” y vulgarizando las técnicas de investigación (Fals Borda, 1981). En estas dos dimensiones deseo puntualizar en un reto adicional que viví en el transcurso de la investigación, la llegada de la pandemia y el tránsito hacia la virtualidad. Tanto Fals Borda (1981) como Wallerstein (1996) ponen a consideración que es necesario eliminar la fragmentación del conocimiento en las ciencias sociales y que para ello el investigador debe explorar sus vulnerabilidades, sus “ignorancias” y sus abstracciones prematuras de la realidad; ese “ego” de académico debe ser dejado atrás para dar paso a la acción y así crear un conocimiento que sea útil para el contexto en el que se está inmerso. No obstante, realizar esto sin la copresencia tiene una dificultad aún mayor. Tejer relaciones de confianza, de co-construcción y dialogicidad en la distancia entorpece fuertemente los niveles de comunicación que se pueden establecer con la base social. Observar, participar e interactuar es fundamental para el trabajo de campo en ciencias sociales y tanto el aislamiento producto del COVID-19 como la virtualidad han sido coyunturas que me han obligado a darle una nueva mirada a la aplicación de la I.A.P.

¿Cómo construir un escenario participativo donde la colectividad es representada por un chat de *WhatsApp*? Si algo me permitió integrarme a Veersalud ha sido el hecho afortunado de que pude interactuar con ellos, conocerlos y tomar “tinto” con pandebono en su oficina⁶ días antes de que se instaurara el confinamiento preventivo. Ponerles rostro a sus nombres y que ellos hicieran lo mismo conmigo me ayudó a que en las llamadas telefónicas y encuentros por videollamada yo no fueran más que una voz extraña tratando de convencerlos de que sus intenciones no tienen

⁶ La oficina de Veersalud es una pequeña cafetería que se encuentra a unas pocas cuerdas de la Universidad del Valle sede San Fernando. Es el título que le han dado a ese lugar que ha sido testigo de sus charlas personales, de sus luchas y encuentros.

nada más oculto que ponerse a su servicio. No estoy segura si me hubiese sido posible liberarme del ego académico sin tener que enfrentarme a estar parada al frente de doce personas exponiendo un proyecto sin que me titubeara la voz. Dejar mis nervios salir me abrió las puertas a la investigación y, si algo me queda de reflexión de este primer acercamiento, es que cuando se trata de trabajar en comunidad la vulnerabilidad es un gran paso para eliminar la asimetría de poder que necesita este método. Pero no se trata de una herramienta maniqueísta en donde los sentimientos se manipulan para lograr la confianza, por el contrario, se trata de reconocer los límites de nuestros saberes para poder darles valor a otras experiencias que aportan a la construcción del conocimiento.

De este modo, llegamos al segundo requisito que postula la I.A.P: la difusión de las técnicas. No ha sido igual enseñar a hacer cartografía virtual a como tuve en mis expectativas de dibujar un mapa en conjunto. Tampoco esperaba sentir que dictaba “clase” cuando quería crear sesiones de construcción de pensamiento crítico, pero la virtualidad delimita roles, los establece y obliga a que la exposición de técnicas no sea tan horizontal como se desea. Allí me encontré, exponiendo diapositivas, explicando a detalle y tratando de motivar la discusión para no sentir que hablaba sola frente a una pantalla. Si de algo estoy segura, es que la empatía y la paciencia son dos habilidades que desarrolla la I.A.P. Entender que no todos tenemos el mismo manejo de herramientas virtuales, que la construcción es más taimada que en la presencialidad y que el compromiso de todas las partes es lo que sostiene el proceso; me ha llevado a entender que no existe alguien que sea más importante que otro en el desarrollo de una intervención; sino que el involucramiento de cada uno de nosotros es vital para la transmisión del conocimiento.

Empero, reconozco que no soy víctima de la virtualidad sino una investigadora afortunada por ella. Pues, hacer observación participante y usar técnicas dialógicas en la distancia me ha comprobado que vale la pena pensarse constantemente en nuevas formas de llevar las ciencias sociales a la calle. La virtualidad y la I.A.P me han demostrado constantemente que no existen límites si lo que se desea es descubrir saberes orgánicos, pues mientras se esté dispuesto a valorar las trayectorias de otros siempre habrá un camino para crear proyectos de acción colectiva. Por esta razón, luego de sistematizar esta experiencia, deseo hacer una invitación a futuros estudiosos de lo social para que establezcan una reflexividad constante sobre los alcances y limitaciones de la disciplina. El conocimiento no reside solo en los libros o los autores clásicos, sino que se esconde en cada esquina, en las biografías de cada uno de los sujetos, pues es en el trabajo con ellos donde realmente se puede encontrar la transformación de lo social que tantos buscamos. Si alguien me pregunta después de este proceso, creo que más allá del liderazgo, el conocimiento implícito en esta investigación-acción es que debemos atrevernos a construir la diáspora del saber compartido, sin egos y sin monopolios de la sabiduría, atreviéndonos cada día a romper dogmas, a reconocer nuestra propia ignorancia y, en especial, a buscar nuevas formas de llevar las ciencias sociales en las diferentes esferas del entramado social, incluyendo esa virtualidad que ya no escapa de nuestra cotidianidad.

Bibliografía

- Alcaldía Santiago de Cali (2020). Plan de desarrollo del Distrito especial, deportivo, cultural, turístico, empresarial y de servicios de Santiago de Cali 2020-2023 “Unidos por la vida”.
- Allué, A (1992). Poder Estatal, Poder Comunitario y actividad deportiva. 83-95
- ALONSO PUIG, M. (2004) Madera de líder (Barcelona, Ed. Urano)
- Anigstein, M.S (2008). Participación Comunitaria en Salud: Reflexiones sobre las posibilidades de democratización. Revista Mad. No. 19. Departamento de Antropología. Universidad de Chile. 77-89
- Asamblea Nacional Constituyente (1991). Constitución Política de Colombia. Bogotá.
- Babini, D. (2005). Producción, difusión y uso de investigación colaborativa en red. El caso de la red académica del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. In Redes de conocimiento: construcción, dinámica y gestión (pp. 249-258). Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología, RICYT.
- Barragán Giraldo, D. F. (2016). Cartografía social pedagógica: entre teoría y metodología. Revista colombiana de educación, (70), 247-285.
- Belalcazar, F.E (2003). Investigación acción participativa (IAP): Aspectos conceptuales y dificultades de implementación. Revista Fundamentos en humanidades, Vol 4, No. 1/11. Universidad Nacional de San Luis. pp 59-77
- Bennis, W (1959) leadership theory and administrative behavior. Administrative Science Quarterly, 259-301
- Bernal, A (2017). Construcción ética de la ciudadanía en la actualidad. Universidad de Murcia, España.
- Bisquerra, R. (2016). Universo de emociones: la elaboración de un material didáctico. Reflexiones, experiencias profesionales e investigaciones, 20.
- Borgatti, S. P., Jones, C., & Everett, M. G. (1998). Network measures of social capital. Connections, 21(2), 27-36.
- Brugué, Q., Font, J., & Gomà, R. (2003). Participación y democracia. Asociaciones y poder local. Movimientos sociales: cambio social y participación, 109-132.
- Bourdieu, P. (1989). Social space and symbolic power. Sociological theory, 7(1), 14-25.
- Burns, James M. (1978), Leaders. Harper y Row, New York.
- Cali cómo vamos (2019). Encuesta de percepción ciudadana, Cali 2019. Alcaldía Santiago de Cali. Recuperado de https://e6a9d32d-3a33-462e-9c91-cd6a04132224.filesusr.com/ugd/ba6905_8d7be3c38e374621abf1042bbbe09ee5.pdf
- Cali cómo vamos (2018). Encuesta de percepción ciudadana, Cali 2018. Alcaldía Santiago de Cali. Recuperado de [Presentación de PowerPoint \(filesusr.com\)](#)
- Cali cómo vamos (2017). Encuesta de percepción ciudadana, Cali 2017. Alcaldía Santiago de Cali. Recuperado de [Presentación de PowerPoint \(filesusr.com\)](#)
- Cali cómo vamos (2016). Encuesta de percepción ciudadana, Cali 2016. Alcaldía Santiago de Cali. Recuperado de [Presentación de PowerPoint \(filesusr.com\)](#)
- Cali cómo vamos (2015). Encuesta de percepción ciudadana, Cali 2015. Alcaldía Santiago de Cali. Recuperado de [Presentación de PowerPoint \(filesusr.com\)](#)
- Caride, J. A (1992). Educación y desarrollo en las comunidades rurales deprimidas. La Pedagogía Social en el marco de un desarrollo integrado. Pedagogía Social. Barcelona, Ariel. pp 18-38
- Castellano, H. (2006). La Planificación del Desarrollo Sostenible. 1ra Edición, Centro de Estudios del Desarrollo de la UCV, Caracas-Venezuela

- Castro Solano, A. & Nader, M. (2004). Valoración de un programa de entrenamiento académico y militar de cadetes argentinos. Estudio de los valores y del liderazgo, *Revista iberoamericana de Evaluación y diagnóstico psicológico*, 10 (17), 29-45
- Centro Nacional de Memoria Histórica. (2016). ¡Basta ya! Bogotá: Centro Nacional de Memoria Histórica.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina) (2015) Primer Foro de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) y China Explorando espacios de cooperación en comercio e inversión, Santiago de Chile, CEPAL.
- Colmenares, A.M (2012) Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y silencios: Revista latinoamericana de Educación*, Vol 3, No. 1. 102-115
- Constitución Política de Colombia (1991). Artículo 103
- Contreras, H (2003): "La praxis en Kosik", /sd/.
- Crosby, B y Bryson, J (2005) *Leadership for the Common Good. Tackling Public Problems in a Shared-Power World*, San Francisco, Jossey-Bass
- Davis, K., & Pradilla, V. (2003). La biografía como metodología crítica. *Historia, Antropología Y Fuentes Orales*, (30), 153-160. Retrieved November 23, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/27753148>
- Defensoría del Pueblo. (2018). Alerta Temprana N° 026-18. Bogotá: Defensoría del Pueblo
- Delgado, L (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas. *Revista española de pedagogía* N°232. 367-388
- Eden, D., Leviatan, U. (1975). Implicit theories as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741
- Fals Borda, O (1980). La ciencia y el pueblo: Nuevas reflexiones. en Salazar, M.C (ed) (1992), *La investigación-acción participativa. Inicios y desarrollo*. Consejo de Educación de Adultos en América Latina. Universidad Nacional de Colombia, Editorial Popular. Fals Borda, O (1981), *La ciencia y el pueblo: nuevas reflexiones sobre la investigación-acción*. La sociología en Colombia: balance y perspectivas. Asociación Colombiana de Sociología, III Congreso Nacional de Sociología. Bogotá. pp 179-199
- Freire, P (1970). *La pedagogía del oprimido*. Editorial siglo XXI, México.
- Fried, D (1994) *Nuevos paradigmas: Cultura y Subjetividad*. Editorial Paidós, Buenos Aires. PP 15-74
- Foucault, M (1973) *Estrategias de poder*, Paidós, Buenos Aires. pp. 159-167.
- Forero, J (29 de septiembre de 2020). UNP solo admitió 16% de solicitudes de seguridad de líderes sociales. *El tiempo*. Tomado de: <https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/cifras-de-lideres-sociales-asesinados-en-colombia-en-2020-540503>
- Fullan, M (2002). El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. *Revista de currículum y formación del profesorado*, Vol 6 No. 2. Ontario, Canadá. pp 1-14
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. I. R. I. A. M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Goleman, D. (2010). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). A survival guide for leaders. *Harvard business review*, 80(6), 65-74.
- Instituto de estudios para el desarrollo y la paz - INDEPAZ- (2020). Líderes sociales y defensores de derechos humanos asesinados en 2020. Recuperado de: <http://www.indepaz.org.co/lideres/> el 24 de septiembre de 2020.

- Kisnerman, N (1978). Servicio social de grupo: Una respuesta a nuestro tiempo. Editorial Humanitas, Buenos Aires.
- Ley estatutaria 1757 (2015). Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática. Congreso de Colombia. Bogotá, Colombia. Agosto 2015
- Lipman, M (1998), Pensamiento complejo y educación. Editorial La torre. Madrid, España. López, M (2017) Liderazgo estudiantil en la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga. Propuesta pedagógica. Universidad de Granada, tesis doctorales.
- Luna, L y Villareal, M (1994). Historia género y política movimientos de mujeres y participación política en Colombia 1930-1991. Repositorio Universidad Nacional de Colombia.
- Lupano, M & Castro, A (2015). Estudios sobre el liderazgo. Teoría y evaluación. Psicología, Cultura y Sociedad. Vol 6 N° 29. Buenos Aires.
- Madariaga, M. G. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (33), 61-72.
- Martí, J (2017). La investigación-acción participativa: estructura y fases. 1-27
- Martínez, M & Silva, C (2004). Empoderamiento: proceso, nivel y contexto. Psykhe vol 13 N° 1,29-39
- Mejías Sandía, C., & Henríquez Rojas, P. (2012). La ciudadanía como co-construcción de espacios de participación en lo público. Sociologías, 14(31), 192-213.
- Melucci, Alberto (1999) Acción Colectiva, Vida Cotidiana y Democracia, México D.F., El Colegio de México.
- Mina, A (2005). Participación ciudadana en Colombia. Aportes Andinos: Participación y ciudadanía. N°. 14. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador. Maddox, G. (1973). Themes and issues in sociological theories of human aging. *Human Development*, 13, 17-27
- Montalvo, J. C. Z. (2015). Inteligencia emocional para el liderazgo. Palibrio.
- Montero, M. (2003). Teoría y práctica de la psicología comunitaria. Paidós, Buenos Aires. Montilla Galvis, O; Yanguas, I; Ruíz, J (2019) La importancia del control social, la participación y seguimiento al situado fiscal-Santiago de Cali: Comunas 14 y 19. Libre empresa vol 16, No 1. Santiago de Cali.
- Moreno, J.C (2014). De Centros cívicos a Juntas de Acción Comunal. El cambio de modelo de gestión y participación barrial en Medellín. Estudios Políticos, No. 45, Instituto de estudios Políticos, Universidad de Antioquia. pp 185-203
- Moss, G. (1992). Ser líder. Manual para conseguir objetivos. Valencia: Jumerca
- Múnera, L (1999). Los estudios sobre la participación en Colombia. Repositorio institucional Universidad Nacional. Bogotá,
- Murua, N. S. S., & Piédrola, J. J. G. (2013). Liderazgo transformacional, empoderamiento y aprendizaje: un estudio en Ciclos Formativos de Grado Superior Transformational leadership, empowerment and learning: a study in advanced vocational qualification courses. *Revista de educación*, 362, 594-622.
- Nelson, N. & Wright, S. (1995). Power and participatory development: Theory and practice. Londres: Intermediate Technology Publications.
- NISIS, S. (1997). Formación humana y capacitación. Santiago de Chile. Dolmen.
- Núñez, C (2005). Educación popular: una mirada de conjunto. *Revista Decisio*. Insituto tecnológico y de estudios superiores de occidente. pp 3-14
- Olivo, M.G (2017). Educación para la ciudadanía en Chile. *Revista información tecnológica*, Vol 28, No. 5. La serena, Chile. pp 151-164.

- Opción (2001). Una propuesta metodológica para la intervención comunitaria. en Mori, M (2008). Revista Liberabit, Vol 14 No. 14. 81-90
- Ortegon, E, Pacheco, J.F y Prieto, A (2015). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Serie Manuales CEPAL. Publicación de las Naciones Unidas.
- Paz Rueda, A. L., & Unás Camelo, V. (2008). Fisuras en los discursos de la intervención social contemporánea. CS, (1), 217-238.
- Pearce, C.L. y Conger, J.A. (2003). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pivani, R.M (2015). Representación de envejecimiento y vejez asociados a la participación ciudadana de los adultos mayores. Universidad de la república, Facultad de Psicología, Montevideo, Uruguay. 9-23
- Pulido, R & Fabelo, R (2009) Liderazgo y capital social: Uso de redes como herramienta para el desarrollo sostenible. Telos vol 11 N° 1. 52-68
- Putnam, R (1993) Making democracy work: Civic traditions. Princeton University Press. 1-249
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: The collapse and revival of American community. Simon and schuster.
- Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: a social policy of empowerment over prevention. American Journal of Community Psychology, 9, 1-25.
- Redacción de El País (23 de octubre de 2019). Siete de cada diez caleños no participa en organizaciones ni espacios sociales. El país. Recuperado de: <https://www.elpais.com.co/cal/siete-de-cada-diez-calenos-no-participan-en-organizaciones-ni-espacios-sociales.html>
- RESTREPO MORENO, Luis Alberto. “La participación ciudadana: participación tutelada o participación abierta?”. En: Londoño Osorio, Juan Fernando et al. Sociedad civil, control social y democracia participativa. Bogotá, Fescol, 1997, pp. 27-38.
- Reyes, M (2006). La construcción biográfica del liderazgo comunitario en sectores populares: un estudio piloto orientado a la exploración del capital social en Santiago de Chile. Revista de psicología de la Academia, 19, 65-89
- Rojas, R. (2012). Liderazgo distribuido para una educación de calidad. Tesis de Maestría, Universidad Andrés Bello, Santiago de Chile.
- Rosero, F y Betancourt, S (2001). Los líderes sociales en el siglo XXI: desafíos y propuestas. Instituto de Estudios ecuatorianos, Fundación Charles Léopold Mayer para el progreso del Hombre. Quito, Ecuador. PP 1-23.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional: ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNIrevista, 1(3), 1-12
- Sangrà, A (2011). Enseñar y aprender en la virtualidad. Revista Educar, Vol 28. Universitat Oberta de Catalunya. 117-132
- Santos, M (2014). Educación y comunidad a partir de Enrique Dusell. En Argos, J y Ezquerro, P (Eds). (2014). Liderazgo y educación. Ed. Universidad de Cantabria.
- Secretaría de desarrollo territorial y participación ciudadana (2016). Marco jurídico asociado a la participación ciudadana [Tabla]. Recuperado de Democracia y participación.
- Sennet, R (2000). La corrosión del carácter. Editorial Anagrama, Barcelona.
- Silva, A (S,F). Paulo Freire: Una educación para la liberación. Revista Orientations. 87-96
- Torres, A (2009) Educación popular y paradigmas emancipadores. Revista Pedagogía y Saberes, No. 30. Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá. pp. 19-32
- Vásquez, A (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura y cambio educativo: una reflexión. Revista iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol 11, No. 1. Madrid, España. pp 73-91

Vázquez, S (2010) Liderazgo: teorías y aplicaciones. Universidad Pontificia de Salamanca.

Vásquez, L (2010). Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. Bogotá, Colombia.

Ediciones de la U. Velásquez, F (2019). Los gobiernos locales y la participación ciudadana. Boletín del Eje Programático Institucionalidad Política Democrática de la Fundación Foro Nacional por Colombia. Bogotá. pp 1-12.

Veersalud (2010). Estatutos de la organización comunitaria de Veeduría y control social en salud Veersalud.

Veersalud (2020) Proyecto social para una escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos. Santiago de Cali.

Weick, K. E. (2000). El liderazgo como legitimación de la duda. En W. Bennis, G. M. Spreitzer y T. G. Cummings (Eds.), El futuro del liderazgo (pp. 104-115). Bilbao: Deusto, 2002.

Wallerstein, I (1996). Abrir las ciencias sociales. Siglo XXI editoriales, Madrid, España.

Williner, A y Riffo, L (2015) Estado, sociedad y liderazgo público para el desarrollo, para el desarrollo. Montevideo, Uruguay.

Zimmerman, M (1995). Psychological empowerment: Issues and Illustrations. American Journal of Community Psychology, Vol 5, No. 3. Pp 581-599

Anexos.

Anexo 1 Formato de encuesta sobre problemáticas del liderazgo

1. Edad
2. Género con el que se reconoce
 - a. Mujer
 - b. Hombre
 - c. Otro:
3. Actividad económica a la que se dedica
 - a. Empleado
 - b. Dedicado (a) al hogar
 - c. Pensionada (o)
 - d. Independiente
 - e. Inactivo económicamente
4. Último título académico alcanzado
 - a. Básica primaria.
 - b. Secundaria.
 - c. Media técnica.
 - d. Técnico.
 - e. Tecnológico.
 - f. Profesional.
 - g. Educación informal.
5. Años de trayectoria en el liderazgo
 - a. 1 año
 - b. Entre 1 año y medio y cinco años
 - c. Entre 6 y diez años
 - d. Entre 10 y 15 años
 - e. Entre 15 y 20 años
 - f. Más de 20 años
 - g. Más de 35 años
6. Si pudiera ponerlo en máximo cinco palabras ¿Cuál consideraría usted que es el principal obstáculo para ejercer el liderazgo social?
7. Por favor señale las problemáticas que considera usted que acompañan el liderazgo social (Múltiple respuesta)
 - a. No hay mucha relación social entre los líderes y las comunidades.
 - b. No existe una buena relación entre las instituciones públicas y los líderes.
 - c. Hay pocas conexiones con otras organizaciones sociales o mesas de trabajo comunitario
 - d. No hay apoyo institucional a los proyectos presentados por comunidades y líderes sociales.
 - e. Hay pocas organizaciones que eduquen sobre el liderazgo ciudadano y/o social.
 - f. Hay poco acceso a la información pública necesaria para ejercer liderazgo
 - g. Existe mucha centralidad en la toma de decisiones públicas
 - h. Otra:
8. Por favor califique en una escala de 1-5 la importancia que da a las siguientes afirmaciones, dónde 1 es muy importante y 5 poco importante. (Escala lineal)

- a. Existen situaciones de competencia entre los líderes y en ocasiones se hace difícil crear redes de apoyo entre ellos.
 - b. Es difícil acceder a sistemas de información que permitan capacitarse u obtener herramientas para ejercer un liderazgo efectivo.
 - c. Es difícil empoderar a la comunidad porque se percibe desinterés en participación ciudadana entre los caleños.
 - d. Desarrollar un pensamiento estratégico y aprender herramientas de auto empoderamiento es difícil y esto es necesario para ser líder.
 - e. No existe relevo generacional. Los jóvenes no se están involucrando en el liderazgo.
 - f. La situación política nacional afecta el ejercicio del liderazgo comunitario y ciudadano.
 - g. Es difícil realizar proyectos que sean sostenibles y puedan ser presentados a organismos financiadores o al Estado.
9. ¿Qué factores considera usted que son determinantes para fortalecer a un líder social?
(Múltiple respuesta)
- a. Crear mayores contactos y conexiones con las instituciones.
 - b. Tener mayor conocimiento sobre el funcionamiento del Estado.
 - c. Conocer otras herramientas útiles para ejercer el liderazgo de forma eficiente.
 - d. Tener mayor acceso a la información para aumentar sus conocimientos sobre temas públicos y toma de decisiones gubernamentales.
 - e. Aprender herramientas y mecanismos de intervención social estratégica.
 - f. Recursos económicos
 - g. Tener herramientas de inteligencia emocional.
 - h. Trabajo en equipo.
 - i. Conocer a profundidad el territorio en el que trabaja.
 - j. Comprensión crítica del contexto sociopolítico.
 - k. Fortalecer el carácter individual para empoderarse como líder.
 - l. Otra.
10. Cuénteme un poco ¿Qué le gustaría que tuviera una Escuela de liderazgos y empoderamientos ciudadanos?

Anexo 2 Formato de entrevista semiestructurada para la fase diagnóstica.

Formato de entrevista semiestructurada para la fase diagnóstica.

1. ¿Autoriza usted la grabación y sistematización posterior de esta entrevista?
2. ¿Cuál es su nombre completo y edad? ¿Le gustaría que usara su nombre o desea ser llamado por algún seudónimo?
3. ¿Cuál es su profesión? ¿A qué dedicó su vida laboral?
4. ¿Más o menos hace cuántos años empezó a trabajar en liderazgo social, ciudadano y/o comunitario?
5. ¿Cómo empezó con esta labor?
6. ¿Cuáles considera que han sido las mayores dificultades de este ejercicio?
7. ¿Cuáles cree que han sido las herramientas que más le han ayudado en su labor?
8. ¿Cómo percibe usted la educación en liderazgos sociales?
9. ¿Qué problemáticas asocia usted al liderazgo social y a la educación en este tema?
10. ¿Cómo le gustaría fortalecer su trabajo como líder o lideresa social?

Anexo 3 Formato de evaluación de satisfacción (Aplicado para cada módulo)

En un rango de 1-5, donde 5 es Muy útil y 1 es Nada Útil ¿Qué tan útil percibes el contenido del taller?

Escala lineal

En un rango de 1-5 ¿Qué tan útil para tu aprendizaje te pareció la pedagogía utilizada?

Escala lineal

En un rango de 1-5 ¿En qué grado percibes el que tuviste aprendizaje de este taller?

Escala lineal

En un rango de 1-5 ¿En qué grado percibes el nivel de utilidad de este taller con tu ejercicio de liderazgo social y comunitario?

Escala lineal

En un rango de 1-5 ¿En qué grado percibes que fue la participación de los asistentes al taller?

Escala lineal

Recomendarías asistir a este taller a otro de tus compañeros

Varias opciones: 4 opciones

¿Qué te gustaría que se hiciera de nuevo en este taller?

Párrafo

¿Qué cambiarías de este taller?

Párrafo

Anexo 4 Autoevaluación por competencias alcanzadas.

Nombre

Respuesta corta

Evalué las competencias aprendidas en el transcurso de los talleres

Competencia	Por completo	Con suficiencia	Con deficiencia	No lo logré
Logré conocer herramientas de autoconocimiento, herramientas de manejo emocional y fortalecimiento de mi identidad				
Logré identificar cuál es la relación entre mi individualidad y mi ejercicio como líder social.				
Logro reconocer las herramientas que tengo para fortalecer mi participación ciudadana				
Puedo desarrollar conceptos en torno a la democracia y participación ciudadana				
Logro identificar cuáles son las herramientas que tiene mi liderazgo				
Identifico mi tipo de liderazgo y mi identidad como líder				
Me siento en capacidad de transmitir mi				

Competencia	Por completo	Con suficiencia	Con deficiencia	No lo logré
conocimiento en participación ciudadana y liderazgo social a otros.				
Identifico la importancia del trabajo cooperativo con otros líderes y actores del sistema político.				

Calificación de las herramientas pedagógicas y contenidos educativos

	Por completo	Con suficiencia	Con deficiencia	No lo logra
Los contenidos de los talleres ayudaron a aumentar mi conocimiento como líder				
Las actividades de los talleres fortalecieron mi conocimiento				
Las actividades de los talleres fueron comprensibles				
Logré interpretar y analizar los conocimientos que se esperaba que adquiriera en cada módulo				

¿Qué funcionó bien?

Párrafo

¿Qué podría mejorar?

Párrafo

¿Qué temas te gustaría incluir a futuro?

Párrafo

Anexo 5 Matriz de marco lógico del programa piloto

NIVEL	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	<i>F1.</i> Aumentar el fortalecimiento de los liderazgos sociales en Cali	1. Aumento de número de herramientas útiles para el liderazgo. 2. Nivel de fortalecimiento percibido por los líderes	1. Insumos del proyecto. 2. Reporte de resultados de fortalecimiento.	1.Hay un plan de continuidad en el servicio de pedagogía y difusión de liderazgos 2.La pedagogía y la información son factores claves para aumentar la participación. 3.Los costos son entendidos en términos de tiempo y movilización de recursos en lugar de financieros.
	<i>F2.</i> Disminuir los costos del ejercicio del liderazgo en Cali	1.Nivel de costos percibidos por los líderes después del proyecto	1. Estudio de costos percibidos por los líderes	
	<i>F.3.</i> Aumentar el conocimiento de la ciudadanía sobre los impactos de la participación social en Cali	1. Grado de conocimiento de la ciudadanía sobre las gestiones ciudadanas en participación política local	1. Reporte de conocimiento de la ciudadanía involucrada con el proyecto	
PROPÓSITO	Mayor participación de liderazgos ciudadanos en la formulación de políticas públicas locales en Cali.	1.Percepción de fortalecimiento de comunicación en red con los entes estatales. 2. Aumento de formas de participación social.	1. Resultado de las encuestas aplicadas al término del proyecto 2. Reporte académico sobre formas de participación social	N.A
COMPONENTES	<i>C1.</i> Creación de pedagogías eficientes para la formación del liderazgo social	1. Número de herramientas creadas sobre capital social y cultural. 2. Percepción de los usuarios sobre mejoramiento de su gestión social con el uso de las herramientas	1. Informe descriptivo de herramientas. 2. Reporte de percepción de mejoramiento.	La pedagogía y la información son factores claves para aumentar la participación.
	<i>C2.</i> Adhesión entre los líderes sociales caleños	1. Percepción sobre la utilidad de la articulación	1. Reporte de percepción de utilidad sobre la articulación	

NIVEL	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	C3. Difusión de proyectos sociales gestionados desde la base comunitaria	1.Percepción de utilidad de la difusión de proyectos	1. Reporte de percepción de utilidad de la difusión de proyectos	
ACTIVIDADES	A1.11 1 Crear cartografías sociales con los líderes para hacer	1. Número de cartografías creadas. 2. Nivel de aprendizaje percibido luego de las cartografías	1. Informe descriptivo de cartografías. 2. Reporte de percepción de aprendizaje	
	A.1.2 Crear Talleres dirigidos a los líderes sociales que permitan fortalecer los conocimientos, habilidades y capacidades que ya han desarrollado en sus trayectorias	1. Número de Talleres realizados. 2. Cantidad de asistentes de los Talleres. 3. Nivel de satisfacción con el contenido programático de los Talleres	1. Informe descriptivo de realización de talleres. 2. Registros (listas de asistentes, documentos, fotos) por taller programado. 3.Reporte sobre resultados de evaluaciones	1. Hay interés en los líderes por generar alianzas entre ellos. 2.Hay consentimiento de los participantes del proyecto para realizar las difusiones con otros actores. 3.Los líderes tienen capacidades y herramientas desarrolladas previamente del proyecto
	A.,1,3. Crear mecanismos de diagnóstico a través de encuestas de satisfacción sobre la percepción de aprendizaje percibida de otros cursos, diplomados y capacitaciones que	1. Número de encuestas realizadas.	1. Reporte de resultados de la encuesta de percepción de aprendizaje de otros cursos.	





NIVEL	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>hayan realizado los líderes.</p>			
	<p>A.2.1. Crear seminarios y talleres de trabajo en equipo con los líderes sociales, para fomentar el pensamiento colectivo y de beneficios compartidos.</p>	<p>1. Número de talleres de trabajo en equipo realizados. 2. Cantidad de asistentes de los Talleres. 3. Percepción de satisfacción de aprendizaje con el contenido programático de los talleres</p>	<p>1. Informe descriptivo de realización de talleres. 2. Registros (listas de asistentes, documentos, fotos) por taller programado. 3. Reporte sobre resultados de evaluaciones</p>	
	<p>A.3.1 Socialización de proyectos a otros líderes comunitarios y autoridades locales seleccionadas por las comunidades con las que se trabaja, en este caso particular se propone difundir este proyecto a actores claves priorizados por Veersalud.</p>	<p>1. Número de espacios de socialización creados. 2. Cantidad de asistentes de las socializaciones. 3. Percepción de utilidad de la socialización</p>	<p>1. Reportes de realización. 2. Registros (listas de asistentes, documentos, fotos) por taller programado. 3. Reporte sobre resultados de evaluaciones</p>	
	<p>A.3.2 Difusión de proyectos de intervención</p>	<p>1. Número de espacios de socialización creados. 2. Cantidad de asistentes de las socializaciones. 3.</p>	<p>1. Reportes de realización. 2. Registros (listas de asistentes, documentos, fotos) por taller</p>	

Anexo 6 Guía para grupos focales

Ejercicio #1: Definición de participación

El objetivo de este ejercicio es lograr una definición común de la participación ciudadana y los actores institucionales y ciudadanos que se relacionan con ella. La idea principal es comparar los conceptos que se han estudiado constitucional y académicamente sobre la participación ciudadana, con las visiones que tienen aquellos que han aprendido la participación en la praxis y tienen un relacionamiento directo con ella.

Actividad: En primera instancia vamos a hacer una descripción corta de estos animales. Cuál es su personalidad, qué sentimos al verlos, cómo los vemos en el entorno. Luego de hacer esto, vamos a relacionar a cada animal con cada uno de los conceptos que tenemos en la parte posterior a la tabla. Finalmente, construiremos el concepto que elegimos según las características que hemos elegido para el animal con el que hemos relacionado.

¿Con qué me relacionas?	¿Cómo me describes?	¿Cómo definirías mi concepto?
		
		
		
		

¿Con qué me relacionas?

¿Cómo me describes?

¿Cómo definirías mi concepto?



Listado

de

conceptos:

- Participación ciudadana
- Participación política
- Liderazgo social y comunitario
- Políticos
- Instituciones estatales
- Ciudadanía
- Democracia

Ejercicio #3: Redes de fortalecimiento

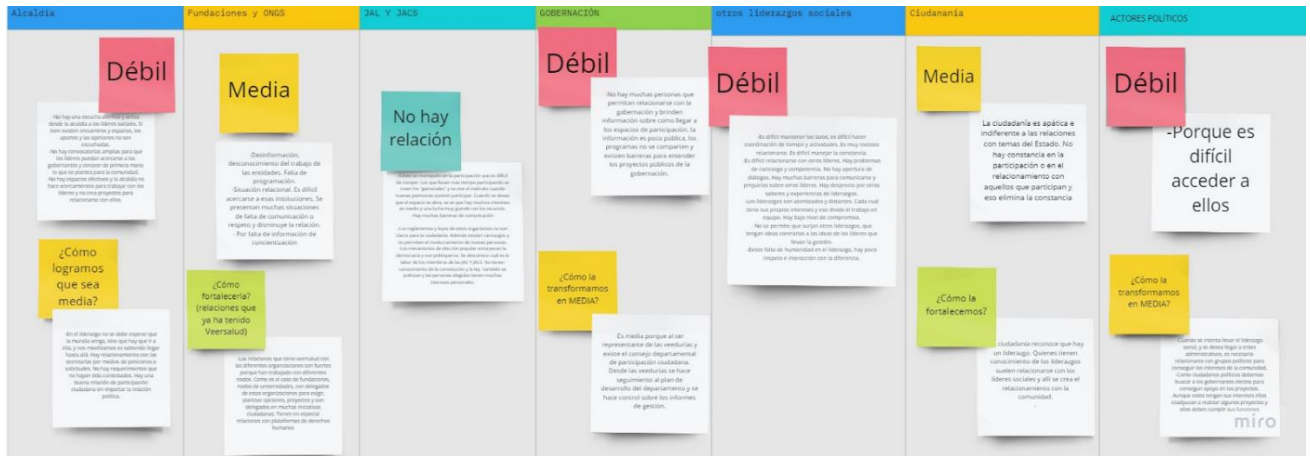
En este ejercicio vamos a evaluar el grado de fortalecimiento que tiene nuestra participación con los diferentes actores con los que nos relacionamos. El objetivo de esta actividad es construir las redes de relaciones que tenemos, así podremos identificar con qué actores debemos mejorar los relacionamientos y entenderemos cuáles son los obstáculos que tenemos para crear relaciones de apoyo.

<https://miro.com/welcomeonboard/bubDkdS7X7a23kPZFUPL3i9vrDOCZhKi14vbTfBPbc59EkAWAgmsmjIc1kpXkq2T>

Una vez hemos realizado esto, vamos a establecer nuestro mapa de actores con esta herramienta:









<https://onodo.org/visualizations/113044/>

Anexo 7 Resultado del tablero de MIRO



Para observar a detalle, visitar el link: <https://miro.com/welcomeonboard/bubDkdS7X7a23kPZFUPL3i9vrDOCZhKi14vbTfBPbc59EkAWAqnsmljc1kpXk>

Anexo 8 Juego de cooperación

Equipo 1	Equipo 2	E1 (Pagos)	E2 (Pagos)
		5	-5
		-5	5
		3	3
		-3	-3

Anexo 9 Red de actores



Para observar a detalle, visitar el link: <https://onodo.org/visualizations/113044/>

Anexo 10 Cartografía social

Para verla a detalle e interactuar con ella, visitar el link:



<https://view.genial.ly/5fbb1a44aec43b0d17493e85/interactive-image-imagen-interactiva>



Anexo 11 *Número de asistentes a talleres*

Nombre	TALLER 1	TALLER 2	TALLER 3	TALLER 4
Participante 1	x	x	x	x
Participante 2	x	x	x	x
Participante 3	x	x	x	x
Participante 4	x	x	x	
Participante 5		x	x	x
Participante 6	x	x	x	x
Participante 7	x	x		x
Participante 8		x		x
Participante 9	x	x	x	
Participante 10			x	x
Participante 11	x	x	x	x
Participante 12			x	

Anexo 12 Caja de herramientas



CAJA DE HERRAMIENTAS

LIDERAZGO

La organización de Líderes sociales Veersalud, en conjunto con la Corporación para liderazgos y empoderamientos sociales construyó esta caja con el objetivo de ayudar a que futuros líderes puedan reducir los costos en el ejercicio del liderazgo, brindando una guía sobre aprendizajes que deben tenerse en cuenta para fortalecer esta labor.

AUTOIMAGEN Y RELACIONES DE CONFIANZA

Las relaciones de confianza tanto con las comunidades como con las instituciones se logran reflejando a los demás el compromiso que tienes con las causas. Pero, nadie va a creer en él, si no transmites con tu ejemplo aquello que quieres inspirar en los otros.

PENSAMIENTO VISUAL

Muchas veces las problemáticas pueden parecer difusas y complejas de entender. Pero una forma de hacerlas más comprensibles es a través de relacionarlas visualmente de una forma sencilla y rápida. Cuando expresas tus ideas por medio de imágenes e intentas establecer relaciones entre situaciones, actores y problemas de forma gráfica, se facilita el proceso de ideación y de buscar soluciones para apostar al mejoramiento social.

NOCIÓN DE REALIDAD

Para gestionar de mejor manera la frustración que se genera en este ejercicio y aumentar el impacto de él, es necesario establecer dentro de la labor metas alcanzables con planeaciones detalladas. Para ello, debes tener consciencia de los recursos con los que cuentas, el apoyo social que posees y que los fines que deseas alcanzar sean acordes con la problemática que te has propuesto trabajar.

GERENCIA DE PROYECTOS

Para aumentar el impacto de tu trabajo como líder o lideresa social es fundamental adquirir conocimientos sobre pensamiento estratégico. Estos se logran a partir del ejercicio de construcción de árboles de problemas, marcos lógicos, reuniones de ideación; entre otros.

GESTIÓN DEL TIEMPO

Dentro del liderazgo hay que acudir frecuentemente a espacios de reunión, socialización, planeación o capacitación; por esta razón es muy importante que aprendas a organizarte, calcular los tiempos de desplazamiento y, en especial, seas disciplinado con las actividades que te has propuesto.

CONOCIMIENTO TERRITORIAL

Los objetos, lugares y personas que en él habitan crean una configuración social que es única y que debemos entender para hacer una mejor inclusión de las comunidades dentro del liderazgo. Además, tener consciencia de la gestión del espacio, nos ayuda a evidenciar de mejor manera los alcances que ha tenido nuestra labor.

ALGUNAS HERRAMIENTAS ADICIONALES

LOS COSTOS IMPORTAN

Hacerlos conscientes del nivel de inversión que puede acarrear un proyecto o iniciativa, puede ayudar en gran medida a tomar decisiones sobre las empresas sociales en las que dirigiremos nuestros esfuerzos.

LAS LEYES COMO GARANTÍA

La normatividad puede ser una guía para solucionar las problemáticas, pues en ellas se encuentran los mecanismos de acción para trabajar sobre ellas.

LAS PÁGINAS WEB Y EL ESTADO

Los manuales que crean las entidades territoriales para buscar información en sus bases de datos son un insumo fundamental para documentarte, para hacer análisis de gestión y, en especial, para mantener informado sobre la actividad gubernamental.

Anexo 13 Certificado de aceptación del congreso.



CERTIFICADO DE VIDEO

El Comité Científico del **I Congreso Virtual de la Sociedad Española de Epidemiología (SEE) y da Associação Portuguesa de Epidemiologia (APE)**, celebrado los días 21, 22, 23, 29 y 30 de Octubre de 2020, certifica que

MARTA CECILIA JARAMILLO-MEJÍA

ha presentado el **Video** titulado

LA EXPERIENCIA DE VEERSALUD: APORTANDO A LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ESCUELA DE LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO CIUDADANOS EN LA CIUDAD DE CALI-COLOMBIA.

cuyos autores son

N. Zuluaga, MC. Jaramillo-Mejia

Y para que así conste, se expide el presente certificado a 30 de octubre de 2020.

Comité Científico

I Congreso Virtual de la Sociedad Española de Epidemiología (SEE) y da Associação Portuguesa de Epidemiologia (APE)