



HACIA UNA PASTORAL SOCIAL
TRANSFORMADORA

MÓDULO 3
**¿CÓMO ACOMPAÑAR PROCESOS
COMUNITARIOS DE TRANSFORMACIÓN
DESDE LA IGLESIA?**

Módulo 3.

¿CÓMO ACOMPAÑAR PROCESOS COMUNITARIOS DE TRANSFORMACIÓN DESDE LA IGLESIA?

¿No estaba ardiendo nuestro corazón...cuando nos hablaba en el camino? Cfr. Lc. 24, 32

Secretariado Nacional de Pastoral Social – Caritas Colombiana

Carrera 58 No. 80 -87

Teléfono: 4377150 Fax: 4377171

Bogotá, D.C.

Email: snpscol@cec.org.co

www.pastoralsocial.org

www.caritascolombiana.org

ISBN Colección completa: 958-XXXXXXX

ISBN Módulo 3: 958-XXXXXXX

Monseñor Héctor Fabio Henao Gaviria

Director

Rosa Inés Floriano Carrera

Animadora Área de Desarrollo Institucional

Rosa Inés Floriano Carrera

Coordinación editorial

Jennifer Vargas Reina

Redacción de contenidos y estructura pedagógica

Wilmar Roldán Solano

Iluminación bíblica, doctrinal y pastoral.

Ilustraciones: Carlos Andrés Beltrán Velasco

Producción Gráfica: Opciones Gráficas Editores Ltda.

Teléfonos: 300 1464 – 2771993 - 2010663 Bogotá

www.opcionesgraficas.com

Esta publicación contó con el apoyo solidario de:

Consultores para la redacción de textos: Secretariado Latinoamericano y del Caribe de Caritas – SELACC

Revisión, diagramación e impresión: Caritas Noruega

Impreso en Colombia

Primera Edición, Septiembre 2016

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	5
--------------------	---

Capítulo uno: Las parábolas de Jesús y los procesos comunitarios de transformación social	7
--	---

<i>Tema 1. Procesos de planeación comunitaria desde la perspectiva del futuro deseado</i>	9
<i>Tema 2. Gestión de recursos: ¿cómo potenciar lo que tenemos, dónde buscar aquello que necesitamos?</i>	23
<i>Tema 3. Seguimiento y monitoreo de iniciativas de transformación comunitaria</i>	33
<i>Tema 4. Cómo generar plataformas de alianzas para crear condiciones favorables para la transformación</i>	43
<i>Tema 5. Incidencia política y en la opinión pública para la transformación</i>	54
<i>Tema 6. Ejercicios de sistematización: aprendemos de nuestras propias experiencias comunitarias de transformación</i>	65

Listado de herramientas

<i>Herramienta 1. Elementos clave para la planeación</i>	14
<i>Herramienta 2. Para las comunidades de aprendizaje</i>	15
<i>Herramienta 3. Matriz para la planeación</i>	19
<i>Herramienta 4. Para la gestión de recursos</i>	26
<i>Herramienta 5. Para la ruta en la gestión de recursos</i>	27
<i>Herramienta 6. Para construcción de la línea de base</i>	36
<i>Herramienta 7. Para la creación de los indicadores</i>	38
<i>Herramienta 8. Para monitoreo de nuestras iniciativas de transformación</i>	40
<i>Herramienta 9. Actividades para identificar actores claves de la plataforma social</i>	50
<i>Herramienta 10. Planeando nuestra estrategia de incidencia política</i>	61
<i>Herramienta 11. ¿Qué competencias se requiere fortalecer para la incidencia política?</i>	61
<i>Herramienta 12. Bitácora para registrar actividades y experiencias significativas</i>	70
<i>Herramienta 13. Aspectos clave a la hora de sistematizar nuestra iniciativa de transformación</i>	71
<i>Herramienta 14. Ruta para sistematizar nuestra experiencia</i>	73
Referencias	77

INTRODUCCIÓN

En este módulo buscamos brindar las herramientas necesarias para que el equipo levadura pueda iniciar en el caminar por la planeación y puesta en marcha de sus iniciativas de transformación comunitaria. Para que esta marcha sea positiva y genere verdaderamente cambios que conduzcan a una paz fuerte y duradera, debemos vislumbrar las implicaciones que tiene construir una iniciativa: planear, evaluar, monitorear, gestionar recursos, construir plataforma social y sistematizar. Estas serán algunas acciones que aprenderemos a desarrollar en nuestros equipos levadura y que nos traerán aprendizajes innumerables a nivel personal y colectivo.

En el disfrute de estas experiencias reconoceremos cada vez más los impactos de nuestras iniciativas.

Dado que este material aterriza en la cotidianidad de nuestras acciones pastorales, quisimos iluminar cada una de las temáticas con aquel hermoso recurso pedagógico que usó Jesús para enseñarnos el camino del amor: las parábolas. A continuación algunos argumentos del por qué abordar las parábolas de Jesús con las que inevitablemente te encontrarás en esta aventura:

Jesús a la hora de exponer su mensaje hizo uso de diferentes herramientas de manera que sus oyentes pudieran tener mayores elementos para entender el mensaje que les estaba presentando.

Jesús no quiere transmitir unos conocimientos abstractos que nada tendrían que ver con nosotros en lo más hondo. Nos debe guiar hacia el misterio de Dios, hacia esa luz que nuestros ojos no pueden soportar y que por ello evitamos, para hacérsela más accesible, nos muestra cómo se refleja la luz divina en las cosas de este mundo y en las realidades de nuestra vida diaria. A través de lo cotidiano quiere indicarnos el verdadero fundamento de todas las cosas y así la verdadera dirección que hemos de tomar en la vida de cada día (Benedicto XVI, 2007, página 233).

Como un excelente Maestro, Jesús se valió de las experiencias y conocimientos propios de sus oyentes para que ellos se adentraran mucho más en las realidades y misterios que les quería comunicar y lo hacía especialmente a través de las parábolas.

Pero, ¿Qué es realmente una parábola? ¿Qué busca quien la narra? Pues bien: cada educador, cada maestro que quiere transmitir nuevos conocimientos a sus oyentes, recurrirá alguna vez al ejemplo, [a la comparación], a la parábola. Mediante el ejemplo, acerca al pensamiento de aquellos a los que se dirige una realidad que hasta entonces estaba fuera de su alcance. Mostrará cómo, en una realidad que forma parte de su ámbito de experiencias, hay algo que antes no habían percibido. Mediante la comparación acerca lo que se encuentra lejos de forma que a través del presente de la parábola lleguen hasta lo que hasta entonces les era desconocido (Benedicto XVI, 2007, página 232).

El recurso que Jesús emplea para llegar más profundamente a sus oyentes es muy interesante en la medida en la que no se queda en un simple recurso que ilustra, sino que lleva al oyente a disponerse a obrar de acuerdo con aquella invitación que recibe personalmente de la parábola empleada por el maestro:

Se trata de un movimiento doble: por un lado, la parábola acerca lo que está lejos a los que la escuchan y meditan sobre ella; por otro, pone en camino al oyente mismo. La dinámica interna de la parábola, la auto superación de la imagen elegida le invita a encomendarse a esta dinámica e ir más allá de su horizonte actual, hasta lo antes desconocido y aprender a comprenderlo. Pero eso significa que la parábola requiere la colaboración de quien aprende, que no sólo recibe una enseñanza, sino que debe adoptar él mismo el movimiento de la parábola, ponerse en camino con ella (Benedicto XVI, 2007, página 232).

De la mano de Jesús y su palabra emprendemos este viaje, en el cual aprenderemos nuevas herramientas para el desarrollo de nuestras iniciativas de transformación comunitaria.

Bienvenida y bienvenido



CAPÍTULO UNO

**LAS PARÁBOLAS DE JESÚS Y LOS
PROCESOS COMUNITARIOS DE
TRANSFORMACIÓN SOCIAL**

TEMA 1: PROCESOS DE PLANEACIÓN COMUNITARIA DESDE LA PERSPECTIVA DEL FUTURO DESEADO



PROPÓSITOS

Planear las acciones de transformación comunitaria, de cara a los cambios que soñamos.

Reconocer la planeación como un ejercicio participativo que nos fortalece como comunidad de aprendizaje.



PUNTO DE PARTIDA.....

A lo largo de esta formación hemos reflexionado acerca de nuestras acciones pastorales como aquellas que apuntan a una evangelización transformadora, sobre los elementos más importantes que debemos tener en cuenta a la hora de soñar y desde luego a la hora de actuar en nuestras comunidades.

En este momento, vamos a construir juntos las mejores herramientas para hacer del ejercicio de la transformación una experiencia significativa, retomando aquel saber con el que contamos gracias a nuestra experiencia y además tomando importantes elementos de Jean Paul Lederach, Reina Neufeldt y Hal Culbertson en su libro "Construcción de la paz reflexiva" (2007), puesto que sus aportes están muy en armonía con las apuestas que mueven nuestro ejercicio pastoral.

El ejercicio de cruzar nuestro saber con estos aportes conceptuales permitirá trazar una ruta para la planeación, puesta en marcha y evaluación de nuestras acciones de transformación.

EVOCACIÓN DE LA VIDA



Actividad 1. Viaje al pasado

Para esta actividad necesitarás:

- Diario de viaje.

En este ejercicio vamos a encontrarnos con amigos y amigas del grupo de pastoral con los que hemos soñado y realizado acciones comunitarias. Con nuestro diario de viaje en mano, haremos un recuento de las acciones que hemos realizado juntos. Seleccionaremos una de estas

experiencias (exitosa o no) y daremos una mirada de principio a fin. Por ejemplo, si recordamos un proyecto de acompañamiento a mujeres víctimas del conflicto, vamos a recordar todo el proceso desde su planeación hasta su culminación (si la hubo).

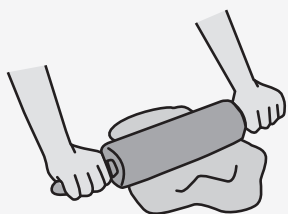
Estas preguntas pueden animar nuestra conversación:

- ¿Cómo fue el proceso de planeación de esta experiencia? ¿Qué elementos tuvimos en cuenta para planear? ¿Quiénes participaron en esta planeación? ¿Invitamos personas de la comunidad u otras organizaciones del sector?
- ¿Cuál fue la respuesta de la comunidad frente a esta propuesta?
- ¿Registramos la experiencia? Es decir, ¿recogimos los impactos, retos, dificultades y lecciones aprendidas? ¿De qué manera?
- ¿Evaluamos los resultados? ¿De qué manera?

Mencionen algunos aprendizajes obtenidos de esta experiencia.

Mencionen algunos aprendizajes obtenidos de este ejercicio y/o de las anteriores preguntas.

COMPRENSIÓN DE LA VIDA



A la hora de planear, es muy importante no perder de vista el futuro deseado. Como lo hemos visto, el sentido de nuestras acciones de transformación siempre estará enmarcado en las proyecciones que tengamos de la comunidad. Es crucial la importancia de no dejar de soñar y saber que otro mundo es posible, desde luego, con las herramientas y las mejores estrategias para hacerlo, garantizando así la sostenibilidad de nuestras iniciativas.

El mejor ejemplo para esto ocurrió en un lugar de Colombia llamado Guadalupe, en el departamento del Huila. Esta experiencia inspiradora nos demuestra que el futuro deseado puede ser posible si planeamos en el momento preciso y con los actores estratégicos. Te pedimos que veas con tus compañeros de equipo el video titulado *Guadalupe posible 2020*, disponible en https://www.youtube.com/watch?v=1Jv_OjHruHo

Luego pueden reflexionar alrededor de las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los actores que participan de esta historia?
- ¿Cómo eran sus relaciones?
- ¿Cuál era el futuro deseado para Guadalupe?
- ¿Cuáles fueron los pasos a seguir, luego de identificar este futuro deseado?
- ¿Qué elementos identificamos en la planeación de esta experiencia?
- ¿Cómo poder responder frente a una nueva crisis en Guadalupe?

Las acciones de transformación que realizamos, desde el equipo levadura, responden al futuro deseado para nuestra comunidad. Identificar la situación inicial y tener presente lo que soñamos nos permitirá planear las acciones y el camino por recorrer, de manera que durante todo el proceso seremos coherentes y fieles a esos sueños que son de todos y para todos.

El Gráfico 1 evidencia la manera como la situación inicial (respuesta a la crisis), el camino por recorrer (reconocimiento de las capacidades locales) y el futuro deseado (desarrollo y prevención de futuras crisis), nos llevan a la planeación y puesta en marcha de acciones a corto, mediano y largo plazo.

Gráfico 1. Acciones de transformación



Actividad 2. Juguemos a planear

Para esta actividad necesitarás:

- Papel en pliego.
- Marcadores.
- Hojas con cuadro de niveles de la transformación.
- Bolígrafos.

Para este ejercicio es muy importante que dividas el grupo en pequeños subgrupos si es necesario, de manera que queden máximo 10 personas por cada grupo.

Vamos a poner una situación en crisis y cada grupo deberá seguir cada una de las instrucciones que les des a lo largo del ejercicio. Inicialmente les expones la siguiente situación:

En la colonia de Iztapalapa en la ciudad de México, un grupo de jóvenes de secundaria presentan conflictos que casi siempre terminan en peleas con armas blancas al salir de la escuela. Los maestros ya no saben qué más hacer, les han llevado especialistas que han tratado de mediar la situación, les han mostrado videos y reflexiones en torno al cuidado del otro, en una ocasión los llevaron a un retiro espiritual, otra vez intentaron darles unas clases sobre valores humanos, pero nada de esto les ha funcionado. Por esta razón decidieron llamar a una delegación de pastoral social y solicitarles ayuda en esta situación.

Vamos a suponer que somos esa delegación de pastoral y debemos planear “algo” que pueda mejorar esta situación. Los grupos tendrán 30 minutos para abordar el caso y realizar esta planeación. Es importante que tengan en cuenta lo que los maestros del caso han intentado e ideen algo que pueda marcar la diferencia. No tiene que ser una actividad puntual, recuerden que apuntamos a procesos que puedan generar cambios reales.

Posteriormente, ya cuando los grupos hayan hecho su planeación, les entregamos un ejemplar del gráfico Niveles de la transformación y los invitamos a evaluar sus propuestas a la luz de los niveles de la transformación. ¿Tuvimos en cuenta estos elementos? Si no es así, hagamos el ejercicio de reformular su propuesta en este sentido. En la columna a la derecha podremos ubicar las acciones que planeamos en cada uno de los niveles.

Tabla 1. Niveles de la transformación

Nivel	Recordemos....	Nuestra propuesta para los jóvenes de Iztapalapa
Personal	Hay dos palabras claves para visibilizar los cambios en el nivel personal: cambios de actitud y cambios de comportamiento.	
Relacional	En el nivel relacional se puede proyectar el mejoramiento de la comunicación y la cooperación, democratizar los procesos de toma de decisiones y analizar cuáles son los mecanismos de manejo de conflictos.	
Institucional	En el nivel organizativo-institucional se activan procesos que impactan instituciones y patrones sociales y políticos o económicos que representan un alcance e impacto más amplio y a más largo plazo. Estos tienen que ver con la creación de condiciones que generen procesos de inclusión social, democracia, transparencia, igualdad, acceso, participación.	
Estructural	El nivel estructural está asociado, de una parte, con el impulso y creación de políticas públicas que generen el goce de derechos de las personas y su dignidad humana; y de otra parte con la transformación de patrones culturales generadores de procesos de violencia, exclusión y muerte.	

Podemos terminar conversando alrededor de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo fue el ejercicio de planeación? ¿Qué tuvimos en cuenta para pensarnos en este proceso?
- ¿Cómo fue la participación al interior del grupo?
- ¿Tuvimos en cuenta los niveles desde un comienzo? Si no, ¿por qué?
- ¿Qué cambios pueden generarse en los jóvenes de Iztapalapa con el proceso que planeamos?

En el anterior ejercicio pudimos vislumbrar la importancia de planear teniendo en cuenta muchos más elementos que la mera acción o el activismo. Como sabemos, una evangelización transformadora exige ejercicios serios de lectura de contexto (cartografía, recorridos, mapas de actores, etc.), un equipo de agentes de pastoral comprometidos y una matriz de transformación que vislumbre los cambios esperados¹ de cara a un futuro soñado que nos muestra el camino o los posibles caminos que nos conduzcan hacia lo que queremos lograr.

De acuerdo a lo anterior y a lo que pudimos reflexionar en el Módulo I de esta formación, tenemos claridades acerca de la importancia de planear “con sentido”, lo que significa que lo haremos en lógica de cambio. A continuación te brindaremos unas herramientas prácticas que pueden servir a la hora de planear las acciones de transformación desde una teoría de cambio:

¿Qué necesitamos para planear?

Si recordamos en nuestro módulo introductorio de formación “Ser comunidad de aprendizaje”, reconocemos allí la metodología del Ver, juzgar y actuar como momentos claves de una pedagogía transformadora:

(...) Las realidades han sido históricamente construidas, esto significa que pueden ser realmente transformadas, y que nosotros somos sujetos capaces de incidir en ellas. Si la realidad no está dada, sino dándose, la finalidad de todo proceso educativo es contribuir a transformar aquellas situaciones que impiden la realización de los seres humanos y que van en contra de sus derechos y su dignidad.

El proceso formativo busca, a través de una pedagogía de la transformación, que las personas problematicen su realidad —es decir le hagan preguntas a esa realidad— y la analicen críticamente (VER), adquieran unos criterios para valorarla a la luz del Evangelio (JUZGAR) y emprendan acciones para transformarla (ACTUAR) (Módulo Introductorio, Tema 2).

Problematizar la realidad requiere que tengamos apertura a observar permanentemente las dinámicas sociales que se tejen a nuestro alrededor. No solamente aspectos que son muy evidentes, sino que como agentes de pastoral debemos agudizar nuestros ojos como los de un detective y darnos cuenta de aspectos que no son sensibles a la mirada de todos.

Para esto, te invitamos a hacer uso de alguna de las siguientes herramientas que nos permitirán un mejor VER:

¹ Ver Módulo I. “Escuchen los clamores de mi pueblo”. Elementos metodológicos para la proyección de iniciativas de transformación social.

Herramienta 1: Elementos clave para la planeación:

- **Diario de campo:** Es diferente al diario de viaje que utilizamos en este proceso de formación, pues en el diario de campo contaremos lo específicamente relacionado con nuestros procesos pastorales desde lo cotidiano: Comportamientos y actitudes de la población, en un nivel individual pero también colectivo (los jóvenes por ejemplo no se comportan igual solos que cuando están con su grupo de amigos), respuesta a nuestras propuestas, comentarios, posturas corporales, entre otros. Esto nos permitirá contar con mayores elementos a la hora de planear de acuerdo a las características y necesidades de la población.
- **Bitácora:** Lederach lo llama cuadernillo de teorías. Aquí vamos a registrar los aprendizajes más significativos arrojados de nuestras actividades de pastoral, aquello que sea una idea que permita resignificar o mejorar nuestras acciones. Por ejemplo, A los jóvenes no les gusta hablar de sus vidas en público, el diálogo personalizado los hace sentir mejor.
- **Grabadora de voz:** Cuando una madre escucha las primeras palabras de su hijo, busca la manera de grabarlo y perpetuar ese recuerdo. De igual manera, las voces de las personas que nos rodean están cargadas de un significado especial. Al final de cada actividad trata de grabar sus percepciones, aprendizajes y reflexiones. Entrevista personas en la calle sobre alguna temática que te interese, graba niños, niñas, jóvenes, ancianos, mujeres... esto te dará una mirada más global, incluyente y diversa de la realidad.

Pero no basta con solo Ver, es necesario hacer un ejercicio de revisión de la información obtenida seguido de un análisis de esta realidad, es decir, problematizarla, ver las posibles causas y consecuencias de esto que evidenciamos. Entender mejor el ahora nos implica dar una mirada al pasado para prevenir repeticiones en el futuro.

¿Quiénes planeamos? – Relaciones de confianza en la comunidad de aprendizaje - JUZGAR

Problematizar, analizar, juzgar la realidad implica un ejercicio juicioso que integre varias miradas y perspectivas. En algunas comunidades eclesiales se cuenta con psicólogos, sociólogos, pedagogos y demás profesionales que pueden dar una mirada desde su saber a una situación en particular. No obstante, aunque para nadie es un secreto que contar con estos profesionales es una ventaja, el no tenerlos no significa que nuestro saber, fruto de las experiencias vividas, sea de menor valor, sino todo lo contrario, puede incluso brindar mayores elementos desde el contexto y desde la vida que cualquier teoría estaría limitada en describir.

En ese sentido, hay que “desmistificar la teoría y remistificar la práctica” (Lederach y otros, 2007, páginas 3 y 4), lo que significa sobrevalorar lo que sabemos fruto de nuestra experiencia en los procesos de pastoral y comunitarios como agentes constructores de paz. Desde el módulo introductorio de esta formación, hemos hablado sobre las comunidades de aprendizaje. En este apartado podemos definir las como aquellos círculos de personas que se reúnen para problematizar la realidad, planear, reflexionar, poner en marcha, monitorear y evaluar posibles acciones en las comunidades.

En ese sentido, las comunidades de aprendizaje tienen tres aspectos generales e innegociables:

- La comunidad apunta a la puesta en marcha de estrategias para la reflexión y el aprendizaje de la realidad, lo que permite la promoción de respuestas cada vez más creativas y acordes con las necesidades del contexto.
- Entendemos el aprendizaje como aquel que está de manera transversal permanentemente, no solo al final de las iniciativas, sino antes, durante y después.
- En la comunidad de aprendizaje pueden participar actores diversos: Líderes comunitarios, religiosos, actores estatales, jóvenes, niños y niñas, mujeres y hombres de etnias diversas y todo aquel que desde su ser pueda enriquecer los aprendizajes alcanzados.

En este sentido, nos permitimos compartir aquí algunas herramientas que nos brinda el libro “Construcción de la paz reflexiva” (Lederach y otros, 2007, página 19) y que con seguridad pueden fortalecer nuestra comunidad de aprendizaje:

Herramienta 2: Para las comunidades de aprendizaje

- **Crear espacio y una cultura de apoyo al aprendizaje.** Separen tiempo cada semana para reflexionar como individuos sobre su trabajo; incluyan metas de aprendizaje en las descripciones de funciones de los cargos; reconozcan ideas y contribuciones creativas; apliquen como grupo las ideas de profesionales reflexivos.
- **Compilar y escuchar experiencias.** Realicen discusiones en subgrupos después de eventos importantes para procesar lo que salió bien, identificar problemas y acciones futuras; realicen un “taller de redacción” para documentar experiencias; hablen a los colegas sobre su trabajo y los problemas que han encontrado y escuchen sus ideas; realicen reuniones de equipo trimestrales para discutir lo que están aprendiendo sobre el cambio en su programación, y cómo construir “el cambio a partir del cambio”.
- **Buscar aprendizaje de fuera.** Inviten expertos a que se sumen a sus reuniones de aprendizaje y contribuyan; asistan a talleres; lean; conversen con otros profesionales sobre sus experiencias.
- **Desarrollar sistemas formales e informales para compartir problemas y aprendizaje.** Conversen con compañeros de trabajo en diferentes sectores sobre problemas, acciones y lecciones aprendidas; incluyan un breve recuadro sobre “lecciones aprendidas” o “ideas que vale la pena ensayar” en cada informe; desarrollen una estrategia para documentar y compartir su aprendizaje fuera de la organización y con contrapartes.
- **Extraer conclusiones.** En cada informe, sugieran pasos siguientes con base en las “lecciones aprendidas” o “ideas que vale la pena ensayar”; al final de las sesiones de reflexión, identifiquen recomendaciones concretas.
- **Crear una memoria organizacional accesible.** Desarrollen una serie de documentos de aprendizaje (en video, audio o escritos); mantengan una biblioteca con funciones de búsqueda de sus documentos de aprendizaje; documentos de referencia; mantengan un mural de “lecciones aprendidas” y clasifiquenlas periódicamente como actividad grupal.
- **Aplicar el aprendizaje.** Integren las nuevas ideas en planes de estrategia futuros; documenten o señalen innovaciones salidas de las sesiones de reflexión que se han puesto en práctica (Adaptado de Britton, 1998, y Slim, 1993, citado por Lederach y otros, 2007).

Qué esperamos. Nuestra teoría de cambio

En la actividad *Juguemos a planear*, hicimos lo que haría una comunidad de aprendizaje frente a una problemática puntual. Ver, juzgar y actuar. Posteriormente revisamos lo planeado en los distintos niveles de la transformación, lo que nos implicó ir un poco más allá y evidenciar los alcances de nuestra iniciativa de manera más profunda y desde distintos focos.

Este ejercicio nos demuestra que planear desde nuestras teorías de cambio nos permite no solo evidenciar el futuro deseado en su momento, sino además proponer estrategias y acciones que contribuyan al desarrollo de la persona en sus distintas dimensiones. Por esta razón, cada uno de los niveles de la transformación están relacionados con el cambio en distintos focos:

- Las dimensiones personal y relacional proponen cambios en los planos individual, interpersonal y comunal, con un alcance más inmediato y local.
- Las dimensiones estructural y cultural activan procesos que impactan en las instituciones y patrones sociales, políticos o económicos más amplios; éstas representan un alcance e impacto más amplios, normalmente de más largo plazo (Lederach y otros, 2007, página 26).
- Las teorías de cambio son aquellas que permiten hacer un puente entre la actividad y el resultado esperado. Por ejemplo, de la actividad “Feria de alimentos para niños y niñas” (Actividad) que busca fortalecer los hábitos alimenticios de niños en edad escolar (Resultado esperado), ¿qué teorías de cambio podemos evidenciar en los distintos niveles? Te invitamos a sacar tu diario de viaje y registrar allí las posibles teorías de cambio que se te ocurren a partir de este ejemplo.

Actividad 3: Identificando los cambios

Para esta actividad necesitarás:

- Bolígrafos.
- Diario de viaje.

Este es un ejercicio de comprensión lectora, pero no de carácter académico, sino que mediante un relato real vamos a tratar de imaginar el proceso de planeación de la experiencia y la teoría de cambio que pudo impulsar esta iniciativa.

Vamos a organizar pequeños grupos de lectura, posteriormente responderemos las preguntas orientadoras y conversaremos en plenaria.

Radio Sutatenza. 1947, Colombia

Cuando Salcedo instaló su transmisor artesanal y emitió el primer programa de la flamante Radio Sutatenza, nadie hubiera podido imaginar que en los veinte años siguientes muchos iban a seguir su ejemplo en Chile, Brasil, Perú y otros países en el mundo. A pesar de que Radio Sutatenza no permaneció muchos años como una experiencia de comunicación radial a escala comunitaria, el hecho de haber sido la primera en su género tiene mucho mérito. Su enfoque integrado de los medios de comunicación y la educación

fue tan exitoso que inspiró ampliamente otras experiencias similares en Asia, África y América Latina. La emisora fue pionera en el uso de la radio con objetivos educativos, particularmente en la educación de adultos rurales, campesinos pobres. A pesar de su modesto origen, Radio Sutatenza se convirtió rápidamente en una potencia en la lucha contra el analfabetismo en Colombia. Salcedo tuvo éxito en demostrar que una educación crítica es el medio adecuado para que los campesinos y pobladores rurales participen en condiciones de igualdad en el desarrollo y en el mantenimiento de los valores sociales de justicia, equidad y democracia. Hacia el final de su ciclo de vida, Radio Sutatenza había logrado transmitir más de un millón y medio de horas de programación.

Además de ese esfuerzo, La acción Cultural Popular ACPO imprimió un total de 76 millones de ejemplares del diario El Campesino, distribuyó más de diez millones de libros, y capacitó a 25.000 líderes campesinos y promotores rurales.

Radio Sutatenza fue pionera en promover los ideales de lo que por entonces se llamó la "educación integral fundamental", un concepto que subraya la necesidad de ayudar a la gente a asumir la responsabilidad sobre su desarrollo, reconocer su potencial para progresar e identificar el valor de sus propios recursos (Fraser y Restrepo). A través de los años, ACPO estableció objetivos que incluían, además de la alfabetización y de la aritmética elemental, mejoras en la salud familiar, en las técnicas de cultivo, higiene y medio ambiente, contabilidad, desarrollo de la capacidad crítica en temas sociales, participación comunitaria, derechos humanos, principios éticos y religiosos, etc. Para alcanzar esos objetivos, ACPO integró en su estrategia instrumentos de comunicación interpersonal y masivos, incluyendo libros de texto, periódicos, discos y capacitación participativa (Gumucio, 2001).

- ¿Identificaron algún cambio en esta historia?
- ¿Cómo se dio este cambio?
- ¿En qué niveles impactó este cambio (personal, relacional, institucional, estructural)?
- ¿De qué formas?

Por esta razón, ¡te invitamos a que extiendas la reflexión por planear en lógica de cambios esperados, en los distintos niveles y mediante la conformación y consolidación de una comunidad de aprendizaje!

¿Cómo planeamos?- Qué tenemos y qué necesitamos - ACTUAR

A la hora de planear una iniciativa, es necesario identificar las capacidades que tenemos y lo que debemos fortalecer. Para que una iniciativa sea sostenible en el tiempo debe tener:

- **Claridades respecto al cambio esperado:** Primero que todo es fundamental identificar el o los cambios que deseamos lograr con el desarrollo de las acciones a planear. Tener claro el horizonte nos permitirá planificar acciones coherentes y pertinentes para el logro de los cambios esperados.
- **Recursos humanos:** Que sean apropiados para lograr los cambios esperados. Lastimosamente en muchas parroquias y comunidades, las acciones pastorales son desarrolladas por las mismas personas, quienes están tan saturados de responsabilidades que no logran ver con detalle los procesos. Debemos tener en cuenta la capacidad

humana para las acciones que planeamos, en conocer nuestras capacidades pero también nuestras limitaciones y convocar otras personas con nuevas miradas que nos permitan operar de la mejor manera (Comunidad de aprendizaje).

- **Recursos físicos:** Antes de cualquier acción, pensemos en que los recursos físicos —como lugar, equipos tecnológicos, material didáctico y demás— sean acordes y suficientes en el tiempo. Es necesario hacer alianzas con actores locales (Recordemos el mapa de actores que hicimos en el Módulo 1) para gestionar espacios y demás, pero si los recursos económicos de la comunidad no nos permiten gestionar material didáctico, por ejemplo, busquemos otras formas creativas para trabajar. Tratemos de encontrar, en la carencia, una oportunidad creativa para ver nuevas maneras de operar. Recordemos además usar los recursos necesarios, que no impliquen un impacto ambiental, reutilizando y reciclando lo que se pueda, recuerda que estamos como iglesia impulsando la conciencia por el cuidado de la casa común.
- **Participantes de la iniciativa:** Recordemos que si la iniciativa cuenta con el aval de la comunidad y su activa participación, podremos hacer más sostenible nuestra iniciativa y los cambios esperados tendrán mayor impacto. Si la comunidad se adueña de estos cambios esperados, ya no será una iniciativa, sino un estilo de vida comunitaria.
- **Capitalizar los aprendizajes:** Más desde los fracasos que desde los éxitos, de esta manera podremos cualificar las iniciativas, permitiendo que nuestras acciones pastorales sean cada vez más acordes con las necesidades e intereses de la población.



Herramienta 3: Matriz para la planeación

La siguiente matriz de planeación recoge un poco las reflexiones abordadas anteriormente. Citamos un ejemplo para que te guíes, la idea es que identifiquemos primero el objetivo o el futuro soñado y, posteriormente, lo que necesitamos puntualmente para lograr ese gran sueño.

Tabla Herramienta 3. Matriz de planeación

Nombre de la iniciativa:					
Objetivo general de la iniciativa de transformación:					
Qué queremos lograr puntualmente	Quiénes lo haremos	Cómo lo haremos	Teoría de cambio que sustenta las acciones	Cuándo lo haremos	
Objetivos específicos (en orden cronológico)	Actores	Acciones		Tiempos de cada acción	
				desde	hasta
Objetivo 1					
Objetivo 2					
Objetivo 3					
(...)					

Ejemplo:					
Nombre de la iniciativa:					
Objetivo general de la iniciativa de transformación:					
Qué queremos lograr puntualmente	Quiénes lo haremos	Cómo lo haremos	Teoría de cambio que sustenta las acciones	Cuándo lo haremos	
Objetivos específicos (en orden cronológico)	Actores	Acciones		Tiempos de cada acción	
				desde	hasta
Involucrar a la comunidad en la planeación y puesta en marcha de la iniciativa.	Equipo levadura	Convocatoria en la eucarística.	Actores de la comunidad se muestran interesados en la iniciativa.	febrero 15	marzo 15
		Encuentro de presentación y validación de la iniciativa.	Se consolida un equipo interdisciplinar y diverso que apunta al cambio mediante la iniciativa.	marzo 20	marzo 20
		Encuentros equipo levadura y demás actores comunitarios para consolidar la propuesta.	La iniciativa se fortalece, es más incluyente, participan diversos actores comunitarios, aumenta la cobertura de la propuesta.	marzo 30	junio 30
Objetivo 2					
Objetivo 3					
(...)					



DISCERNIMIENTO DE LA VIDA

La Parábola de las Diez Jóvenes

Escuchen, pues, lo que pasará entonces en el Reino de los Cielos. Diez jóvenes salieron con sus lámparas para salir al encuentro del novio. Cinco de ellas eran descuidadas y las otras cinco precavidas. Las descuidadas tomaron sus lámparas como estaban, sin llevar más aceite consigo. Las precavidas, en cambio, junto con las lámparas, llevaron sus botellas de aceite. Como el novio se demoraba en llegar, se adormecieron todas y al fin se quedaron dormidas. Al llegar la medianoche, se oyó un grito: “¡Viene el novio, salgan a su encuentro!”. Todas las jóvenes se despertaron y prepararon sus lámparas. Entonces las descuidadas dijeron a las precavidas: “Dennos un poco de su aceite, porque nuestras lámparas se están apagando”. Las precavidas dijeron: “No habría bastante para ustedes y para nosotras; vayan mejor a donde lo venden, y compren para ustedes”. Mientras fueron a comprar el aceite, llegó el novio; las que estaban listas entraron con él a la fiesta de las bodas, y se cerró la puerta. Más tarde llegaron las otras jóvenes y llamaron: “Señor, Señor, ábrenos”. Pero él respondió: “En verdad, les digo: no las conozco” (Mt 25, 1-12).

A partir de esta parábola de las diez jóvenes podemos evidenciar los diferentes momentos del acontecimiento y tendremos la oportunidad de ilustrar algunos aprendizajes a partir de falencias en las que incurrieron las jóvenes durante la planeación del evento.

- Finalmente llega el novio y sólo ingresa a la fiesta con las jóvenes que en ese momento encontró esperándolo.
- Las jóvenes que habían ido en búsqueda de más aceite finalmente llegan a la fiesta a buscar al novio, pero éste no las reconoce y por lo tanto se pierden la oportunidad de entrar a la fiesta.

VER

- Diez jóvenes salen a recibir al novio e ingresar con él a la fiesta de bodas.
- Cinco de ellas llevan una cantidad de aceite adicional para poder mantener sus lámparas encendidas en dado caso que tengan que prolongar un poco la espera. Las otras cinco sólo llevan la cantidad de aceite necesaria para el tiempo que suponían iba a tardar el novio en llegar.
- El novio se tarda un poco.
- Las jóvenes que habían llevado el aceite justo, tuvieron que ausentarse para ir en busca de más combustible para sus lámparas.

JUZGAR

- Las jóvenes, aunque estaban muy entusiasmadas por el acontecimiento, no se prepararon adecuadamente para la importancia que reviste tal evento.
- Todas tenían el mismo objetivo, pero nunca se reunieron para conversar sobre ello. Cada una sale con lo que creyó conveniente para esperar al novio.
- Las jóvenes no tuvieron en cuenta que al novio se le podía presentar algún inconveniente en el camino y que esto implicaría o que se

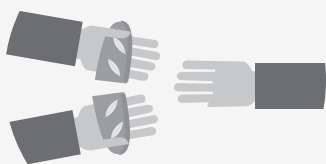
adelantara o que se retrasara su llegada. Tal situación ameritaba prever algunos preparativos adicionales para garantizar la bienvenida en el momento indicado.

- Estas jóvenes no contaron con la opinión y los aportes de otras personas de su comunidad, porque seguro les habrían podido aportar algunos consejos teniendo en cuenta las prácticas y rutinas que el novio tenía durante sus viajes; las condiciones climáticas, geográficas y sociales de los lugares del recorrido; las circunstancias del lugar en el que lo debían esperar, etc.
- Durante la espera no se percataron de que dicha situación se podía prolongar y no estaban preparadas para garantizar la espera, sólo cuando se vieron en evidencia las falencias en su planeación se alertaron y no pudieron garantizar la presencia de todas durante la llegada del novio, pues algunas se tuvieron que ausentar e ir en busca de algunos recursos que les eran indispensables para el momento, el aceite para sus lámparas.
- Al final, aunque se dio la bienvenida al novio y se realizó la fiesta de bodas, los resultados

no fueron los esperados porque sólo cinco de las diez jóvenes pudieron alcanzar el objetivo propuesto.

ACTUAR

Las jóvenes, dado que tienen el mismo objetivo, se pueden reunir y discutir sobre el tema estableciendo los diferentes elementos que pueden incidir a favor o en contra la pretensión final: recibir al novio y participar en la fiesta de bodas. Algunas preguntas que pueden orientar dicha conversación son: ¿Cuáles son las características de la persona que esperan? ¿En qué lugar van a recibir al novio? ¿Cuáles son las características de dicho lugar? ¿Cuál es el recorrido que deben hacer para llegar al punto de encuentro? El novio ¿de dónde viene? ¿Cuál será su recorrido y qué podría encontrarse por el camino? ¿Qué elementos deben tener dispuestos en dado caso que el novio se adelante o se retrase? Una vez se encuentren con el novio, ¿cuál será el recorrido para llegar al lugar de la fiesta?, ¿qué harán después de la fiesta?



CELEBRACIÓN DE LA VIDA

Vivir el apostolado en contextos de violencia, injusticia y desconsuelo nos enfrenta en ocasiones con la tentación de la desesperanza. No olvidemos clamar al Padre del amor que permita abrir nuestro corazón al espíritu y ser paz... y ser pan.}

Te invitamos a cantar con tu grupo esta canción de Salomé Arricibita:

Dime cómo ser pan

*Dime cómo ser pan,
dime cómo ser pan,
cómo ser alimento
que sacia por dentro
que trae la paz.*

*Dime cómo ser pan,
dime cómo ser pan,*

*dime cómo acercarme
a quien no tiene aliento
a quien cree que es cuento
el reír, el amar.*

*Dime cómo ser pan,
dime cómo dejarme
comer poco a poco
entregándolo todo
y "llenándome" más.*

*Dime cómo ser pan,
dime cómo ser pan
cómo ser para otros
en todo momento,
alimento y maná (bis).*

*TÚ QUE ERES EL PAN DE LA VIDA
TÚ QUE ERES LA LUZ Y LA PAZ
TÚ QUE EMPAPAS LA TIERRA
CUANDO LLUEVES EL CIELO
DIME CÓMO SER PAN.*

*TÚ QUE HACES DE MÍ TU REFLEJO
TÚ QUE ABRAZAS MI DEBILIDAD
TÚ QUE SACIAS MI HAMBRE*

*CUANDO VUELVO DE LEJOS
DIME CÓMO SER PAN (bis).*

*Dime cómo ser pan
que cura la injusticia,
dime cómo ser pan
que crea libertad.*

*Gloria al Padre, al Hijo y al Espíritu
Santo...
Salomé Arricibita*

*link:[https://www.youtube.com/
watch?v=rQQrt4G9Zb8](https://www.youtube.com/watch?v=rQQrt4G9Zb8)*

TEMA 2: GESTIÓN DE RECURSOS: ¿CÓMO POTENCIAR LO QUE TENEMOS?, ¿DÓNDE BUSCAR AQUELLO QUE NECESITAMOS?



PROPÓSITOS

Fortalecer las capacidades del equipo levadura para la gestión de los recursos necesarios en el desarrollo de sus iniciativas.

Evidenciar distintas maneras de gestión de recursos que puedan hacer más fuertes y sostenibles nuestras iniciativas.



PUNTO DE PARTIDA.....

A lo largo de la experiencia como agentes de pastoral nos hemos encontrado con la verdad afortunada de que no podemos impulsar procesos de transformación como sujetos aislados, sino que, por el contrario, necesitamos de los otros para garantizar que nuestras iniciativas sean sostenibles en el tiempo y en el territorio.

En este sentido y gracias a la identificación que hicimos en el tema anterior de los recursos físicos y humanos necesarios para nuestras iniciativas, ahora vamos a abordar herramientas para identificar las capacidades que debemos tener a la hora de gestionar estos y más recursos.

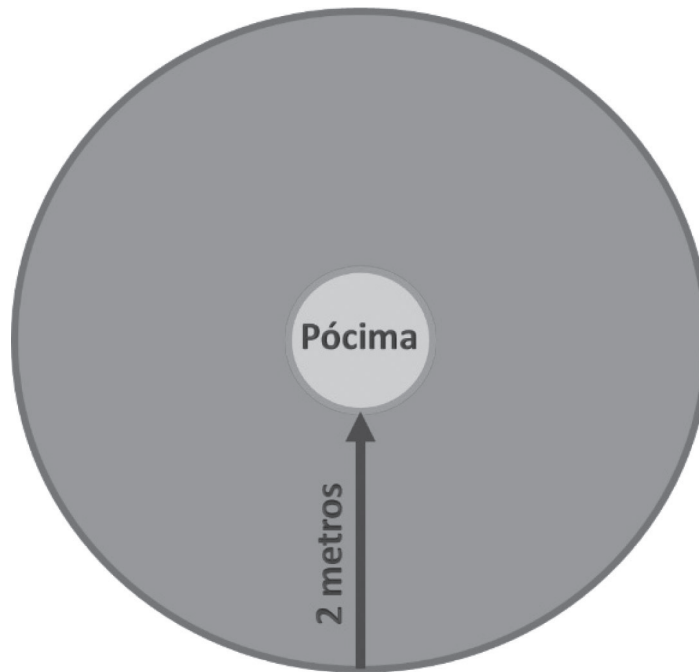
EVOCACIÓN DE LA VIDA



Actividad 1: Consigue la pócima mágica

Para esta actividad necesitarás:

- Tiza
- Vasos o recipientes suficientes para cada grupo, en estos vasos o recipientes estará contenida la pócima.
- Hojas de papel.
- Bolígrafos.



Un miembro del grupo se encuentra gravemente enfermo y la única forma de curarlo es suministrándole un poco de una pócima especialísima que se encuentra suspendida en el centro del cráter de un volcán que se encuentra activo.

Ten en cuenta que si el grupo es muy numeroso, puedes dividirlos en subgrupos y cada grupo puede tener su "volcán", si no es así, pueden igual dividir subgrupos, pero todos irán tras la misma pócima.

Inicialmente, vamos a dibujar una circunferencia grande que tenga más o menos dos metros de diámetro, ese será el volcán y en el centro podremos la pócima mágica (recipiente).

Para esta actividad, ten en cuenta lo siguiente:

Cada grupo ha de elegir a un representante del grupo. La persona que ha sido elegida será la persona que se encuentra enferma a quien hay que suministrarle la pócima. A esta persona se le entregará una hoja de papel y un bolígrafo para que vaya tomando nota de cuanto hacen sus compañeros de grupo para poder obtener la pócima.

Los demás miembros del grupo han de idear la forma de adquirir la pócima contando con los recursos que llevan consigo. No pueden hacer uso de ningún elemento del contorno (externo).

La pócima sólo se podrá tomar desde fuera del cráter (circunferencia), ninguna persona puede ubicarse dentro del cráter. No olviden que se trata de un volcán activo. En caso que una persona ingrese o caiga dentro de la circunferencia, el animador de la actividad podrá inhabilitarlo.

Esta acción la ha de realizar todo el grupo, nadie puede privarse de participar.

Una vez obtenida la pócima harán un compartir sobre los diferentes momentos que comprendieron la consecución del objetivo y con ello la recuperación de su compañero enfermo. Estas impresiones también se pondrán por escrito para sumarlas a la descripción que se estaba haciendo.

Una vez terminen todos los grupos, se puede hacer una socialización de los relatos y a partir de las diferentes experiencias y soluciones dadas por cada grupo se iluminarán algunas conclusiones generales del trabajo en equipo y la disposición de los pocos o muchos recursos con los que contaron para dar solución a la situación presentada.

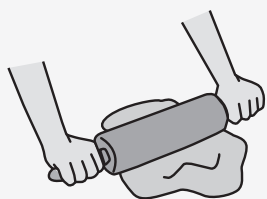
Posteriormente puedes facilitar el diálogo con las siguientes preguntas:

- ¿Qué implicó la búsqueda de los recursos para lograr el objetivo?
- Contemos experiencias a partir de nuestras acciones pastorales, en las cuales hayamos tenido que conversar con otros actores para obtener algún recurso, persiguiendo el éxito en alguna iniciativa.

Puedes registrar las reflexiones más importantes de este ejercicio en tu diario de viaje.

COMPRENSIÓN DE LA VIDA

Importancia de gestionar recursos para nuestras iniciativas de transformación



Como lo vislumbramos en la actividad anterior, se hace necesario el papel de los otros para poder lograr una meta determinada. Igual pasa con nuestras iniciativas: aunque el equipo levadura cuente con la experticia, el saber y el compromiso necesarios para su formulación y puesta en marcha y además contemos con una comunidad de aprendizaje interdisciplinar, debemos tener en cuenta que los cambios naturales de la vida y la sociedad pueden debilitar los procesos (cambios generacionales, crisis comunitarias o ambientales, traslado de religiosos o religiosas, ida de líderes, cambios económicos, etc.). Gestionar recursos nos permitirá tener siempre un as bajo la manga y estar preparados para estos cambios.

Como lo vimos en el tema anterior, por recursos entendemos aquellas condiciones físicas, humanas y simbólicas (como el conocimiento) que favorecen el caminar y los impactos de las iniciativas. Ahora veremos algunas ventajas que nos traerá tocar puertas y comunicar lo que estamos haciendo con el fin de sumar más voluntades a la transformación que impulsamos:

Brinda sostenibilidad: Tocar puertas y gestionar recursos nos permitirá tener mayor incidencia en el tiempo y en el territorio. Aun cuando algo cambie en la comunidad de aprendizaje que lidera el proceso, este estará tan arraigado en la comunidad que podrá seguir adelante.

Enriquece nuestro saber: Con otros actores apoyando, podemos aumentar nuestros conocimientos sobre temas relacionados con la dimensión social y comunitaria; actualizarnos como equipo en estos temas permitirá que las acciones que apoyemos sean coherentes con el momento histórico y los avances de la cooperación.

Impulsa procesos más integrales: Efectivamente, no lo sabemos todo. En la medida en que contemos con apoyo de otras instancias que tengan experticia en temas de salud, educación, recreación, por ejemplo, podremos hacer que nuestros procesos sean más integrales y profundos.

Permite un mayor impacto: Podemos seguir fermentando toda la masa, llegar más lejos y permea, e incluso involucrar, otras comunidades.

Actividad 2: Persuadir con la imaginación

Para esta actividad necesitarás:

- Muchos objetos diversos: Correas, ollas, platos, sillas, vasos, cuadernos, ¡lo que sea!
- Listado de funciones para cada objeto: (Ayuda a quitar las arrugas, sirve para ver el futuro, es un pelador de limones, funciona como una escoba, etc.). Todas las funciones más descabelladas que se te ocurran. El número de acciones que inventes debe ser equitativo al número de objetos que hay en el grupo.

Para esta actividad, puedes solicitarles previamente que lleven cualquier objeto al encuentro y tú como facilitador(a) deberás llevar el listado de funciones.

Todos y todas sabemos que, para buscar algún tipo de apoyo en nuestras iniciativas, es necesario conocer muy bien el proceso que estamos representando y comunicarlo de la mejor manera. Haremos el ejercicio de tratar de convencer a los otros sobre el buen funcionamiento del objeto que tenemos.

Inicialmente les pides que saquen el objeto que trajeron. Si alguno no trajo nada, puede quitarse el reloj, por ejemplo, y usarlo; lo importante es que cada uno tenga algún objeto en sus manos.

Luego de esto, pasas por cada uno de los participantes asignando alguna de las funciones que trajiste escritas, así por ejemplo puede haber un reloj que funciona como artículo adelgazante o como transporte aéreo o lo que tu imaginación haya logrado idear. Cada uno —o por parejas si mejor lo prefieren— tendrá 15 minutos para preparar una presentación de su objeto lo más convincente posible.

Luego de que todos presenten sus objetos y de habernos divertido con la actividad, podemos conversar:

- ¿Qué fue lo más fácil de la actividad?
- ¿Qué fue lo más difícil?
- ¿Qué habilidades debieron tener a la hora de presentar su producto?

De acuerdo a las reflexiones obtenidas a lo largo de este tema:

- ¿Qué capacidades debemos fortalecer como equipo levadura para la gestión de recursos?

Herramienta 4: Para la gestión de recursos

Identificar los talentos que emergen del equipo levadura – lo que tenemos. Así como en las familias hay integrantes que son más hábiles para algunas cosas y otros para cosas distintas, lo mismo sucede en el equipo levadura. Usualmente los equipos que se conforman en las dinámicas parroquiales tienen en su interior músicos, docentes, artesanos, filósofos, agricultores, cocineros, etc. Esa diversidad nos permite vislumbrar el abanico de posibilidades con las cuales podemos fortalecer los procesos y tocar diferentes puertas.

Por lo anterior, es necesario identificar los talentos y las capacidades que tenemos como equipo; así evidenciaremos con mayor claridad cuáles son nuestras necesidades en términos de recursos humanos por ejemplo y sabremos cómo y hacia dónde buscar.

Así mismo, podemos hacer un listado de nuestros recursos físicos con los que contamos, (material didáctico, instrumentos, espacios, etc.) que favorecen el desarrollo de nuestras acciones y que significan nuestro capital actual.

Desarrollar habilidades para la interlocución con otros actores. En el punto 1, hablamos de identificar los talentos existentes en nuestro equipo. No obstante, que todo el equipo cuente con habilidades para la comunicación es fundamental. Esto no significa que debamos ser unos expertos que conozcan al derecho y al revés la ley, las teorías de lo social o el Estado, sino que hablar desde la experiencia y desde el corazón es más que suficiente.

Nadie mejor que quienes habitan los territorios conocen su realidad y son capaces de expresarla. La autoconfianza y el respaldo de todos podrá generar, en cada participante del equipo, el desarrollo de habilidades para la comunicación. Así mismo, el conocer otras organizaciones, actores y sectores de la sociedad nos exigirá crecer cada vez más en este aspecto y, sin darnos cuenta, terminaremos siendo expertos en la ley, las teorías de lo social, el Estado y más.

Conocimiento de políticas públicas, desarrollo conceptual, investigaciones que han surgido sobre la temática o la crisis que deseamos transformar. Si queremos que nuestras acciones apunten verdaderamente a un cambio que sea sostenible en el tiempo y el territorio, se hace necesario que conozcamos avances o retrocesos de las políticas públicas de turno y logremos incidir en ellas. Sabemos que, al ser parte de una estructura social, nuestra teoría de cambio debe tener algún tipo de incidencia en el nivel estructural. Solo así la voz de los niños, niñas, jóvenes, mujeres o abuelos a quienes acompañamos podrá ser escuchada en estas instancias.

Así mismo, no perdamos la curiosidad inocente de siempre querer saber más acerca de los avances en el campo social. Las ciencias sociales, al igual que el mundo circundante, se van transformando y van ofreciendo nuevos elementos que pueden fortalecer nuestras iniciativas. Si dejamos de actualizarnos en estos avances, nos negamos a nuevas y mejores posibilidades para la comunidad, y no podemos permitir esto.

¿Cómo hacer la gestión de los recursos? No existe una receta única que muestre la ruta para realizar esta gestión, sin embargo, te proponemos algunos elementos que son importantes de tener en cuenta. Esperamos estos tips te sean de mucha utilidad y puedas aplicarlos junto con el equipo. Con toda seguridad, en el camino también encontrarán nuevos elementos; no olviden registrar todo lo que vaya ocurriendo.

Herramienta 5: Para la ruta en la gestión de recursos

- **Identificar necesidades y capacidades del equipo para el desarrollo de la iniciativa:** Identifiquemos primero lo que tenemos en términos de recursos físicos y humanos para el desarrollo de la iniciativa, solo así sabremos lo que necesitamos. Luego hagamos una lista de los elementos que necesitamos para el buen desarrollo del proceso. Esta lista no solo puede contemplar recursos físicos, sino otros de otro tipo que vayamos descubriendo, por ejemplo formación en algún tema, etc.

- **Reconocimiento de actores estratégicos:** En frente de la lista que realizamos en el punto anterior podemos poner los actores, organizaciones, incluso otros proyectos que se estén desarrollando en la comunidad con los cuales podemos articularnos para el buen desarrollo del proceso. Estos son los actores que queremos contactar y con los cuales podemos gestionar los recursos para fortalecer nuestra iniciativa; algunos pueden ser de carácter público y otros de carácter privado como empresas. También se hace necesario indagar muy bien por los procesos, organizaciones, políticas públicas de gobierno y demás programas que existen y que apuntan a objetivos similares a los de nuestra iniciativa.

Tabla Herramienta 5. Reconocimiento de actores estratégicos

Recursos que necesitamos	Actores estratégicos	Gana gana
Ejemplo: Formación en arte para atraer a más jóvenes al proceso	Escuela de arte del municipio.	Podemos brindar en la escuela talleres de paz y derechos humanos.

- **Estrategia gana gana por un objetivo común:** Trabajar en redes o alianzas implica que además de recibir estemos dispuestos a dar. A la hora de gestionar recursos con algún tipo de entidad, debemos proponer siempre un aporte de nuestra parte que demuestre que podemos fortalecernos mutuamente, que hay un gana gana. Para esto, se hace indispensable conocer muy bien las apuestas de la otra entidad y así hacer irresistible nuestra propuesta. Así mismo, es importante que la entidad con la cual hagamos algún tipo de alianza o vínculo tenga afinidad con los objetivos de nuestras acciones, poder trabajar juntos exige una afinidad en los valores sociales y las apuestas comunitarias.
- **Recursos autosostenibles.** Lo ideal es que los recursos que poco a poco vamos obteniendo y que fortalecen nuestras iniciativas de transformación comunitaria sean sostenibles. Es natural que los recursos se agoten, que no duren para siempre; pero depende del nivel de empoderamiento de la comunidad con el proceso que llegue el punto en el cual no necesitemos de otros, sino que podamos auto sostener económicamente nuestras iniciativas.

Si nuestra iniciativa contempla un modelo de economía solidaria, el panorama del autosostenimiento es muy esperanzador. Si, por el contrario, nuestra iniciativa es de otro tipo, hay dos opciones: la primera es generar espacios donde podamos tener alguna ganancia económica (ferias, conciertos, etc.); o la segunda, y la más pertinente: lograr incidir de tal manera en el nivel político y estructural, que nuestra iniciativa sea parte de una política pública y podamos tener el apoyo permanente del Estado.

Finalmente, podemos decir que para el desarrollo de nuestra iniciativa podemos contar con: Nuestros recursos propios, Cofinanciación, Cooperación internacional, la Comunidad y el Sector privado. Algunas fuentes de apoyo (Sanín, s.f.) que pueden consultarse en el sitio web de CEPAL son:

Agencias de la banca de fomento internacional:

Banco Mundial (worldbank.org)

BID (iadb.org)

CAF (caf.com)

KfW (kfw.de)

Y agencias de cooperación internacional como:

ACCI (acci.gov.co)

AECI (aeci.es)

USAID (usaid.gov)

CIDA (cida.ca)

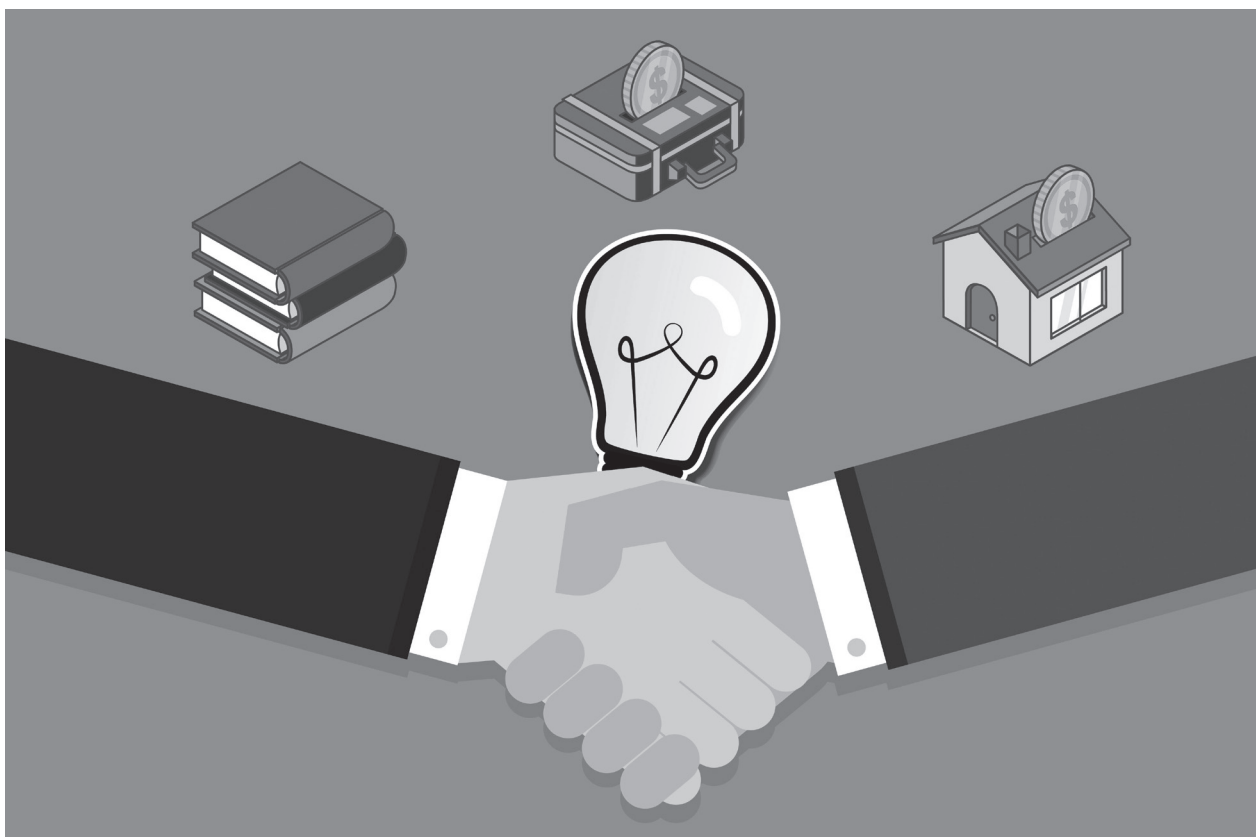
JICA (jica.go.jp)

AICD (iacd.oas.org)

PNUD (undp.org)

GTZ

Lo importante y lo más valioso es saber tocar en las puertas correctas, siempre con el aval de la comunidad.



DISCERNIMIENTO DE LA VIDA

La parábola de los talentos



El Reino de los Cielos es también como un hombre que, al ausentarse, llamó a sus siervos y les encomendó su hacienda: a uno dio cinco talentos, a otro dos y a otro uno, a cada cual según su capacidad; y se ausentó. Enseguida, el que había recibido cinco talentos se puso a negociar con ellos y ganó otros cinco. Igualmente el que había recibido dos ganó otros dos. En cambio el que había recibido uno se fue, cavó un hoyo en tierra y escondió el dinero de su señor. Al cabo de mucho tiempo, vuelve el señor de aquellos siervos y ajusta cuentas con ellos. Llegándose el que había recibido cinco talentos, presentó otros cinco, diciendo: “Señor, cinco talentos me entregaste; aquí tienes otros cinco que he ganado”. Su señor le dijo: “¡Bien, siervo bueno y fiel!; en lo poco has sido fiel, al frente de lo mucho te pondré; entra en el gozo de tu señor”. Llegándose también el de los dos talentos dijo: “Señor, dos talentos me entregaste; aquí tienes otros dos que he ganado”. Su señor le dijo: “¡Bien, siervo bueno y fiel!; en lo poco has sido fiel, al frente de lo mucho te pondré; entra en el gozo de tu señor”. Llegándose también el que había recibido un talento dijo: “Señor, sé que eres un hombre duro, que cosechas donde no sembraste y recoges donde no esparciste. Por eso me dio miedo, y fui y escondí en tierra tu talento. Mira, aquí tienes lo que es tuyo”. Mas su señor le respondió: “Siervo malo y perezoso, sabías que yo cosecho donde no sembré y recojo donde no esparcí; debías, pues, haber entregado mi dinero a los banqueros, y así, al volver yo, habría cobrado lo mío con los intereses. Quitadle, por tanto, su talento y dádsele al que tiene los diez talentos. Porque a todo el que tiene, se le dará y le sobraré; pero al que no tiene, aun lo que tiene se le quitará. Y a ese siervo inútil, echadle a las tinieblas de fuera. Allí será el llanto y el rechinar de dientes” (Mt 25, 14-30).

La parábola de los talentos es muy conocida por nosotros y vemos en ella grandes riquezas a la hora de caer en la cuenta de las riquezas que nos han sido confiadas y cómo las estamos empleando para poder brindar un aporte significativo a la sociedad (el hombre que confió a sus siervos su hacienda). Muchas veces centramos nuestra reflexión en la expresión “según su capacidad” y bajo esa perspectiva vemos todo el relato, visión que podría resultar un poco injusta si tomamos este elemento como único criterio, veamos algunos elementos de esto:

- Un hombre, al ausentarse de su hacienda llama a sus siervos y les pide que la cuiden, a cada uno le confía una parte, según la capacidad de cada uno.
- Aquel hombre nunca pide a sus siervos que hagan prosperar los talentos que le fueron confiados, sólo pide que los cuiden.
- Los dos primeros siervos tomaron algunos riesgos, y obtuvieron la fortuna de conseguir ganancias significativas.
- El tercer siervo no quiere correr los mismos riesgos y toma la decisión de esconder lo que le ha sido confiado para regresarlo íntegro a la vuelta de su señor, acción que de por sí implica algunos riesgos.
- Aquel hombre, al regresar, se encuentra con la alegría que cada uno de sus siervos le retorna lo que le había confiado, pero además recibe de parte de los dos primeros ganancias equivalentes a lo que les había confiado. Sin embargo, del tercero recibe un reproche: “Señor, sé que eres un hombre duro, que cosechas donde no sembraste y recoges donde no esparciste. Por eso me dio miedo, y fui y escondí en tierra tu talento. Mira, aquí tienes lo que es tuyo”.

La respuesta al tercer siervo no se centra tanto en el hecho que aquel siervo le entregue aquello que le había pedido guardar sin ninguna ganancia, sino en las palabras que acompañan dicha acción y lo que las mismas reflejan: pereza, desconfianza y rencor. Por tal motivo es repudiado. Pero lo hace con una expresión que muchas veces dejamos pasar de soslayo y tiene una gran importancia: “Siervo malo y perezoso, sabías que yo cosecho donde no sembré y recojo donde no esparcí; debías, pues, haber entregado mi dinero a los banqueros, y así, al volver yo, habría cobrado lo mío con los intereses”. Con esta expresión, aquel hombre resalta algo muy importante en lo que respecta al cuidado y cultivo de los talentos (gestión y administración de los recursos): esto es una tarea en la que intervienen varios actores, no es una tarea individual. Los dos primeros siervos entendieron muy bien esto y se valieron de otros “se pusieron a negociar”, le dieron la posibilidad a otras personas de intervenir en la tarea del cuidado de dichos talentos y el resultado fue muy grato: obtuvieron gratas ganancias. El tercer siervo, por el contrario, se encerró en lo que podía hacer él solo y, aunque conservó muy bien el talento recibido, no contempló la posibilidad siquiera de depositar el talento recibido en un banco, darle participación a otros en su tarea. La gestión y administración de los recursos (porque los recursos no hay que buscarlos, éstos ya están, lo que hay que hacer es organizarlos adecuadamente según las necesidades y circunstancias del momento y el lugar), es una tarea en la que deben intervenir varios actores, claro está que debidamente organizados, para poder garantizar la sostenibilidad y el alcance de las iniciativas que nos han sido confiadas. No estamos solos y por ello debemos entendernos con los demás y hacer a los demás partícipes de las diferentes acciones que adelantamos, más aún cuando dichas acciones tienen una repercusión directa en las comunidades, en la sociedad.

No olvides que la gestión y administración de los recursos, aunque anclada en el presente, siempre está en proyección, de cara al futuro. Lee con atención el siguiente texto y comparte con tus compañeros:

Solidaridad con el Futuro

El sultán salió una mañana rodeado de su faustuosa corte. Al salir se encuentra con un campesino que planta afanoso una palmera. Al verlo, el sultán se detiene y le pregunta asombrado:

—Anciano, estás plantando esta palmera y no sabes quién comerá su fruto. Muchos años necesita para que se madure y tu vida se acerca a su término.

El anciano lo mira bondadosamente y luego le contesta:

—¡Oh, sultán! Unos plantaron y nosotros comimos; nosotros plantamos para que otros puedan comer.

El sultán se admira de su gran generosidad y le entrega cien monedas de plata, que el anciano toma haciendo una reverencia y luego dice:

—¿Has visto, oh sultán, cuán pronto ha dado fruto la palmera?

Asombrado el sultán, al ver cómo tiene sabia salida para todo un hombre del campo, le entregó otras cien monedas.

El ingenioso anciano las besa y luego contesta prontamente:

—¡Oh, sultán! Lo más extraordinario de todo es que generalmente una palmera sólo da fruto una vez al año y la mía me ha dado dos en menos de una hora.

Maravillado el sultán con esta nueva salida, ríe y dice a sus acompañantes:

—Regresemos ya. Si estamos aquí un poco más, este buen hombre se quedará con mi bolsa a fuerza de ingenio (Carolina Toval, en: Agudelo, 2006, página 38).

CELEBRACIÓN DE LA VIDA



Para terminar con esta reflexión, invoquemos al padre del amor, para que nos ilumine en este caminar por la vida y podamos ser reflejos de su luz y su justicia. Que nuestras acciones sean verdaderamente un camino hacia la paz para nuestras comunidades. Te invitamos a leer en disposición de oración el siguiente texto de Marcelo Murúa, que expresa a lo que estamos llamados:

Que tu mirada sea

*Que tu mirada sea
mirada clara,
sea mirada de niño
que transparenta el alma.
Sea como agua fresca de arroyo
que no deja ocultar nada.*

*Que tu sonrisa sea
sonrisa ancha,
fuerza que surja de adentro,
ganas que se contagian,
buen humor que dé sentido
al quehacer de tu jornada.*

*Que tus palabras sean
valientes palabras,
que no oculten la verdad
y no teman proclamarla.
Que sean la voz de aquellos
que ya no pueden alzarla.
Que tus manos sean
manos entrelazadas,*

*manos con otras tendidas,
abiertas, no solitarias.
Manos unidas y fuertes
que hoy construyen el mañana.*

*Que tu caminar sea
compartida caminata,
que busque abrir junto a otros
huellas de nueva esperanza.
Que tu camino acompañe
el caminar del pueblo en marcha.*

*Que tus silencios sean
eco de tus entrañas,
crisol de anhelo y proyectos
que sólo el tiempo amalgama.
Silencio fértil, simiente
que en brotes de vida estalla.*

*Que tu vida entrega sea,
para que valga la pena,
ser vivida y no gastada.*

Marcelo A. Murúa

TEMA 3: SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE INICIATIVAS DE TRANSFORMACIÓN COMUNITARIA



PROPÓSITOS

Reconocer la importancia de realizar seguimiento y monitoreo a nuestras acciones de transformación comunitaria, en aras de impactos más profundos y procesos sostenibles.

Ver en la evaluación una oportunidad para el aprendizaje permanente.

Brindar herramientas para el monitoreo, seguimiento y evaluación de nuestras iniciativas.



PUNTO DE PARTIDA.....

La práctica de la transformación social que impulsa la pastoral social en los diversos países supone una coherencia con las necesidades del territorio (atención humanitaria, educación formal o no formal, prevención de la violencia, disminución del conflicto, exigencia de los derechos de la infancia, etc.). Esto responde a la realidad de un mundo cambiante, en el cual nuestras propuestas no durarán para siempre y exigirán adaptaciones o mejoras con el tiempo. Es decir, que las iniciativas de transformación no son estáticas; son dinámicas, al igual que el mundo circundante.

En este sentido, tenemos el desafío por hacer las iniciativas de transformación realmente acordes con las necesidades de la comunidad y esto solo se logra si revisamos de manera permanente las teorías de cambio que las impulsan, monitoreando y evaluando las acciones que realizamos. Entendemos los procesos de monitoreo y evaluación no como la simple medición de los resultados esperados, sino como el mejor camino para el aprendizaje. En este tema podremos vislumbrar algunas herramientas que les permitirán revisar de manera permanente los procesos que acompañamos.



EVOCACIÓN DE LA VIDA

Actividad 1. Evaluando nuestra evaluación

Para esta actividad necesitarás:

- Tu diario de viaje.
- Bolígrafo.
- Tarjetas.
- Marcadores.
- Pizarrón o papelógrafo.

Esta es una invitación para que el equipo levadura salga a la calle y realice una serie de entrevistas libres a las personas que hacen parte de los procesos que impulsamos en la comunidad: niños y niñas, jóvenes, mujeres, hombres, ancianos, etc. De igual manera a párrocos, maestros y profesionales que conocemos y que de seguro han tenido alguna experiencia previa de evaluación. Esta mirada diversa nos permitirá evidenciar los imaginarios tan diversos que circulan alrededor de esta palabra, por ejemplo para un niño hablar de evaluación lo remitirá a la escuela, ¿pero y a los demás?

Las preguntas que haremos a estas personas pueden ser:

- ¿Qué significa evaluar?
- ¿Para qué sirve evaluar?
- ¿En qué momento se debe evaluar?
- ¿Cómo se te ocurre que debe ser una evaluación de una iniciativa comunitaria?

Posteriormente, el equipo puede encontrarse y conversar sobre esta experiencia, anotando en tarjetas las respuestas recurrentes que pudimos encontrar. Al escuchar todas estas respuestas, ahora preguntamos al equipo levadura:

- ¿Para qué evaluar nuestra iniciativa de transformación?
- ¿Cómo podemos evaluarla?
- ¿Quiénes pueden participar en esto?
- ¿En qué momento debemos evaluar?

Luego de responder esto, te invitamos a que realicen un decálogo con elementos importantes e innegociables que ustedes identifiquen a la hora de evaluar:

La evaluación de nuestra iniciativa:

1. Será participativa.

2. No se hará al final, sino durante el proceso.

3.

4.

5.

6.

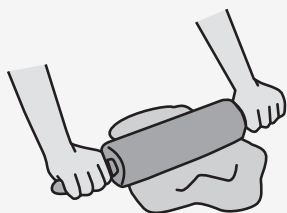
7.

8.

9.

10. (...)

Seguramente, el desarrollo de esta temática les dará más elementos para completar este decálogo, de manera que, luego, podemos revisarlo nuevamente y nutrirlo con los nuevos aprendizajes.



COMPRENSIÓN DE LA VIDA

La evaluación y el monitoreo como oportunidad para el aprendizaje

A lo largo de nuestra experiencia pastoral, de seguro hemos tenido experiencias de evaluación de los procesos que acompañamos, de manera que este no será un tema nuevo, sino que por el contrario daremos una mirada a esta experiencia y a las nuevas maneras de evaluar las iniciativas de transformación de cara al fortalecimiento de las mismas y del equipo.

Evaluar va mucho más allá de medir los resultados. Aquí te proponemos asumirla como una experiencia permanente que va desde la misma formulación de la iniciativa, su puesta en marcha y en general toda su historia. Una vez tengamos la experiencia de tener donantes o aliados estratégicos para el desarrollo de las iniciativas, debemos conservar esta idea de la evaluación, solo así tendremos especial cuidado en no tomarla como una mera excusa para la “rendición de cuentas”, sino que entenderemos muy bien todos sus beneficios.

Iniciativas a largo plazo, de largo aliento

Evaluamos desde el inicio – Línea de base. Elaborar una línea de base es fundamental en la implementación de cualquier apuesta de transformación. El objetivo de un estudio de línea de base es proporcionar una base de información contra la cual monitorear y evaluar el progreso y eficacia de una actividad durante la implementación de la misma y después de que se haya completado. A veces ya existen los datos necesarios para una línea de base contra la cual medir el grado y la calidad del cambio durante la implementación de una actividad. En tales casos, la única tarea es cotejar los datos y asegurarse de que puedan ser actualizados a largo plazo. Por lo tanto es importante averiguar qué información se encuentra ya disponible. (ONU Mujeres, 2012).

De acuerdo a lo anterior, implementar una línea de base nos puede servir para reconocer el estado de una problemática puntual, las causas y consecuencias de la misma y nos dará luces para saber cómo proceder. No obstante, esta no puede ser la única motivación o el mejor empleo que podemos darle a la línea de base, sino que para aplicarla será inspirador y muy pertinente preguntarnos: “¿Qué debemos aprender?”. Cuando esta pregunta se hace tan directamente, inmediatamente es obvio que las estrategias de evaluación deben darse desde el inicio del proceso de planificación, no recién al final de un proyecto (Lederach y otros, 2007, página 49).

Sobre el cómo elaborar una línea de base se ha discutido mucho, no obstante se hace muy útil pensar en unas posibles pistas para su elaboración. No podremos transformar algo que no conocemos con profundidad. Así, la línea de base nos permitirá conocer la problemática, conflicto o crisis que queremos atender y, desde luego, nos dará una ruta para identificar lo que debemos evaluar con nuestra iniciativa, es decir, lo que debemos “aprender”.

Herramienta 6: Para construcción de la línea de base

Lo más importante a la hora de querer recoger información para nuestra línea de base es tener una posición ética, de respeto por la intimidad y la experiencia de los demás. Esta observación responde a que, posiblemente, si queremos indagar por el estado de las mujeres víctimas de la guerra, ahondar en sus experiencias de dolor puede atentar contra su dignidad o “revictimizarlas”, y de seguro no queremos eso. Por esta razón, es bueno identificar ¿Qué queremos saber? ¿Para qué nos servirá la información recogida?

Algunas de las herramientas más utilizadas en la implementación de líneas de base son:

- **Encuestas:** A personas de la comunidad que lleven años en el territorio y tengan conocimiento de la crisis, sus causas y consecuencias.
- **Grupos focales:** De mujeres, hombres, niños y niñas, jóvenes y demás tipos de población que queramos abordar. Es muy valioso conocer la experiencia de la voz de todos y diferenciar los impactos de la crisis en estos grupos.
- **Entrevistas:** estructuradas o abiertas, como mejor se sienta el quipo y el entrevistado, entre más cercanos seamos, podremos generar confianza y tranquilidad en las personas de la comunidad.
- **Investigaciones o documentaciones del tema:** Si es una crisis puntual, habrá medios que registraron el momento histórico; si ha sido una crisis muy instalada en el territorio, el Estado u organizaciones no gubernamentales pueden haber adelantado estudios en el tema, esta información nos dará muchas luces.

A continuación un ejemplo de estudio de línea de base:

ONG realizan estudios de línea de base de violencia contra las mujeres en Asia

El Observatorio Internacional de Derechos Humanos de las Mujeres del Pacífico Asiático (IWRRAW) ha ayudado a varias organizaciones a realizar estudios de línea de base sobre la violencia contra las mujeres en Asia, que incluyen Bangladesh, India y Nepal. El Estudio de Línea de Base de Bangladesh estableció información de línea de base sobre la frecuencia de varias formas de violencia que incluyen a la violencia familiar, violación y violencia sexual, homicidio/suicidio, ataques con ácido, violencia comunitaria (resultante de decisiones de la comunidad de castigar a un miembro compañero de la comunidad) y violencia de custodia (violencia contra las personas bajo custodia estatal). El estudio de Bangladesh utilizó un enfoque de asociación, creando una coalición de organizaciones no gubernamentales para llevar a cabo la investigación y basó su trabajo exclusivamente en fuentes secundarias de datos. Los autores del estudio señalaron la dificultad de comparar información de diferentes fuentes y de confiar en informes de los medios en muchas instancias. El informe también describe las leyes básicas que se aplican en los casos de violencia contra las mujeres, así como las respuestas del sistema judicial penal al problema.

En India, la Asociación de Defensa e Iniciativas Legales llevó a cabo un estudio de línea de base que se centró específicamente en los Derechos de las Mujeres en Relación con el Matrimonio. El grupo organizó foros para una variedad de grupos de la sociedad civil de dos estados de India y les solicitó que trajesen estudios de caso y datos relacionados con la violencia contra las mujeres, específicamente el matrimonio obligado y de menores. Como parte de este proceso se revelaron brechas importantes en la recolección de datos estatales sobre

violencia contra las mujeres así como la minimización de determinados tipos de violencia por parte de la sociedad civil. El informe de línea de base final examinó los datos, los derechos legales de las mujeres y la respuesta estatal a través de tres fases: al contraer matrimonio, durante el matrimonio y al disolverse del matrimonio. El informe describe las leyes básicas que se aplican en los casos de violencia contra las mujeres, así como las respuestas del sistema de justicia penal al problema y usó estudios de caso para destacar hallazgos claves.

Fuente: IWRAP-Asia Pacific.

Tenemos unos lentes especiales para nuestra evaluación-aprendizaje: LOS INDICADORES. Los indicadores son aquellos que nos permitirán ver claramente en donde debemos poner atención especial. El desarrollo de indicadores puede ser más bien vigorizante, y a menudo aporta nuevas y grandes luces, e incluso energía, a un programa, porque los indicadores exigen que uno piense creativamente sobre lo que realmente quiere aprender (Lederach y otros, 2007, página 44). De acuerdo a lo anterior, construir los indicadores de nuestra iniciativa de transformación será verdaderamente inspirador y será el siguiente paso luego de tener construida nuestra línea de base. Así tendremos por delante una maravillosa ruta de aprendizajes que harán de la iniciativa una más firme y duradera.

Los indicadores estarán directamente relacionados con los cambios que busquemos, de manera que podemos proponer indicadores para cada uno de los niveles de la transformación que ya conocemos (personal, relacional, institucional, estructural) y de cara a nuestras teorías de cambio.

Para la creación de los indicadores, lo mejor que podemos hacer es agruparlos en categorías según la población o los impactos esperados. Así, si por ejemplo nuestra iniciativa es un programa de formación de títeres a niños y niñas con el fin de reducir los conflictos y mejorar las relaciones entre sí, como lo fue el proyecto “titiriparque” en Cuba (Pérez-Ortega, 1998), podemos agrupar la formulación de los indicadores según la población impactada como lo muestra el Gráfico 2.

Gráfico 2. Control de indicadores según impactos y dimensiones

Variables	Dimensiones	Indicadores
1. Impacto en los niños pertenecientes al proyecto.	1. Desarrollo cognitivo de la personalidad.	1. Desarrollo de habilidades y conocimientos asociados a las diferentes manifestaciones teatrales, danza. 2. Dominio técnico de la manipulación de títeres. 3. Desarrollo del lenguaje oral. 4. Conocimiento de autores y obras literarias.
	2. Desarrollo volitivo de la personalidad.	1. Desarrollo de valores éticos y morales (solidaridad, honestidad, rsponsabilidad). 2. Estímulo y desarrollo del gusto estético. 3. Establecimiento de relación entre los demás niños, familias y personas de la comunidad.
	3. Desarrollo afectivo-motivacional de la personalidad.	1. Niveles de autovaloración. 2. Reconocimiento individual y grupal. 3. Fuente de inspiración para la mejora de conductas sociales. 4. Implicación de grados de satisfacción con las actividades del proyecto.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
2. Impacto en las familias.	1. Impacto en la proyección de los niños hacia las familias.	1. Influencia de la comunicación en la familia. 2. Comportamiento en el hogar. 3. Asignación y asunción de nuevos roles y responsabilidades. 4. Participación y cooperación en la vida familiar.
	2. Transformación de los miembros de la familia a partir de la entrada de los niños al proyecto.	1. Calidad de la comunicación interpersonal entre los miembros de la familia y los niños. 2. Motivación y participación en las actividades del proyecto. 3. Niveles afectivos (expresiones verbales).
3. Impacto en los gestores del proyecto.	1. Posibilidad de superación profesional y personal de los gestores.	1. Fuente de inspiración para el trabajo creativo. 2. Generación de nuevos proyectos.
	2. Impacto en la vida espiritual de los gestores.	1. Crecimiento personal y grupal. 2. Niveles de empatía alcanzada con los beneficiarios.

Como vemos, los indicadores permiten no solo aquello que queremos lograr puntualmente en cada variable —y en este caso, en cada dimensión—, sino que de seguro esto implicó para el equipo formulador nuevos desafíos en la cualificación interna (aprendizajes para el equipo) y en las acciones más pertinentes en el desarrollo de la propuesta para lograr con los indicadores.

Herramienta 7: Para la creación de los indicadores

La siguiente herramienta puede servir de guía para que el equipo levadura construya (si no lo han hecho) los indicadores de la iniciativa, en aras, repetimos, de un mayor aprendizaje: mediante una planeación estratégica y la evaluación permanente.

Como dijimos anteriormente, es importante que podamos agrupar los indicadores, de acuerdo a nuestras teorías de cambio y a la población a la cual queremos llegar. El siguiente esquema puede ayudarnos a construir nuestros indicadores. Antes tengamos en cuenta estos consejos que nos dan Lederach y coautores, respecto a la creación de indicadores:

- Sean específicos y claros sobre los efectos que buscan lograr y cómo medirlos; recuerden que los efectos vagos son difíciles de ver.
- Identifiquen los procesos sobre los que quieren aprender, luego piensen con cuidado en cómo verán y harán seguimiento del proceso.
- Desarrollen más de un lente: varias maneras de comprender el proceso, teoría y efectos. Usen una variedad de métodos: desde entrevistas, seguimiento de incidencias de un fenómeno que están examinando, hasta la observación de acciones y comportamientos de las personas.
- Piensen creativamente en el contexto y la cultura. Pidan a las personas y contrapartes con las que trabajan que les ayuden a desarrollar indicadores para los cambios que están tratando de promover.

- Consideren cuidadosamente los marcos temporales del cambio. Algunos cambios pueden suceder más rápidamente, otros requieren un marco temporal más prolongado. Pueden necesitar diferentes indicadores, o lentes, para ver estos marcos temporales de corto y más largo plazo.
- Estén alertas a lo imprevisto. Si algo no sucedió de la manera que esperaban, eso no quiere decir que no se esté dando un aprendizaje a fondo.
- Tengan cuidado con las frases bonitas y la jerga correcta. Sondeen lo que “realmente está pasando” en un nivel más profundo (Lederach y otros, 2007, página 45).

Vamos a retomar la matriz para la planeación, abordada en el tema 1 de este módulo y vamos a complementarla ahora con los indicadores de nuestra iniciativa. Nuevamente citamos el mismo ejemplo, y extendemos la invitación para que el equipo levadura realice este ejercicio.

Además de vislumbrar los indicadores para lograr las teorías de cambio, se hace necesario pensar en las alternativas para medir o hacer seguimiento a los mismos, asegurando así que no se queden sólo en su formulación:

Ahora integraremos en la siguiente tabla los indicadores, los cuales nos “indicarán” que estamos logrando los cambios esperados.

Tabla Herramienta 7. Indicadores

Objetivos específicos (Qué queremos lograr puntualmente) en orden cronológico	Cómo lo haremos (Acciones)	Teoría de cambio que sustenta las acciones	Indicadores	Alternativas de seguimiento a los indicadores
Involucrar a la comunidad en la planeación y puesta en marcha de la iniciativa	Convocatoria en la eucarística.	Actores de la comunidad se muestran interesados en participar de la iniciativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de actores comunitarios interesados (Iglesia, estado, industria, etc.). • Número de actores participantes antes y después de la primera reunión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a los actores interesados, para conocer sus razones para participar.
	Encuentro de presentación y validación de la iniciativa,	Se consolida un equipo interdisciplinar y diverso que apunta al cambio mediante la iniciativa,	<ul style="list-style-type: none"> • Participación activa de los actores en las reuniones. • Compromiso de los actores en acuerdos realizados. • Conocimiento de todo el equipo acerca de la iniciativa y los cambios que busca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Listados de asistencia en cada encuentro para ver periodicidad en la participación. • Actas de cada encuentro que nos permitan ver los acuerdos realizados y su cumplimiento en cada encuentro.
	Encuentros equipo levadura y demás actores comunitarios para consolidar la propuesta.	La iniciativa se fortalece, es más incluyente, participan diversos actores comunitarios, aumenta la cobertura de la propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> • Más actores interesados en participar. • La iniciativa llega a más lugares del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas periódicas y grupos focales con participantes de las iniciativas para revisión de los cambios logrados y de los intereses que circulan. • Mapeo o cartografías trimestrales de los lugares alcanzados por la iniciativa o posibles lugares a llegar.
Objetivo 2.. etc.				

Monitoreo de nuestras iniciativas de transformación - Aumentan nuestras oportunidades para el aprendizaje. Se hace crucial preguntarnos primero: ¿Qué vamos a monitorear? En la matriz anterior pudimos construir los indicadores y algunas de alternativas para dar seguimiento a su alcance. Allí proponíamos realizar algunas entrevistas que permitan evidenciar los cambios logrados gracias a la iniciativa y es justamente esto lo que nos interesa monitorear:

- Que las acciones que estamos realizando sean coherentes con los objetivos propuestos inicialmente.
- Que estas acciones se realicen de cara al alcance de nuestras teorías de cambio.

En ese sentido, podemos monitorear según los distintos niveles de la transformación que dan sentido a nuestras teorías de cambio y al accionar de nuestra iniciativa.

Herramienta 8: Para monitoreo de nuestras iniciativas de transformación

¿Cómo podemos monitorear?, eso depende de la creatividad del equipo levadura y de las maneras que pueda idear para revisar estas acciones, algunas pistas pueden ser:

- Entrevistas y videos a la comunidad preguntando por los cambios que desde su percepción ha logrado la iniciativa.
- Reuniones de equipo para la revisión de la matriz de planeación y el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- La revisión de las bitácoras y diarios de campo de manera periódica, de cara a las teorías de cambio, con el fin de poder evidenciar, desde la experiencia, los cambios logrados.

Una vez tengamos información obtenida por algunas de las estrategias mencionadas anteriormente o algunas ideadas por el equipo, podemos, eventualmente, una vez al mes por ejemplo o con la periodicidad que decidan, revisar el proceso y los aprendizajes obtenidos.

Tabla Herramienta 8. Revisión de proceso y aprendizajes

Acciones realizadas en el mes	Cambios esperados por nivel	Opiniones de la gente (obtenidas de las entrevistas, diarios de campo, etc.)	Aprendizajes obtenidos para el equipo levadura
Acción 1	Personal:		
	Relacional:		
	Institucional:		
	Estructural:		
Acción 2... etc.			



DISCERNIMIENTO DE LA VIDA

Parábola de “El juez inicuo y la viuda inoportuna”

Había un juez en una ciudad, que ni temía a Dios ni respetaba a los hombres. Había en aquella ciudad una viuda que, acudiendo a él, le dijo: “¡Hazme justicia contra mi adversario!”. Durante mucho tiempo no quiso, pero después se dijo a sí mismo: “Aunque no temo a Dios ni respeto a los hombres, como esta viuda me causa molestias, le voy a hacer justicia para que no venga continuamente a importunarme” (Lc 18, 1-5).

Los dos personajes de esta parábola, aunque distan en cuanto a sus condiciones sociales, religiosas e ideológicas, están directamente relacionados por una situación particular: el reclamo de justicia que hace la viuda. Sin embargo, aquí hay varios elementos importantes que no se han de dejar pasar por alto.

En la cultura semita la mujer en el orden social depende del varón y ocupa un papel secundario. Ahora bien, la mujer que nos presenta Jesús es viuda, no tiene quién pueda representarla ante las autoridades, tal vez por ello algún hombre mal intencionado le ha causado alguna afrenta sabiendo que era muy probable que no fueran atendidos sus reclamos. A pesar de ello, esta mujer recurre por sí misma al juez a pedir le hagan justicia. Veamos con detalle el ejemplar y controversial proceder de esta mujer:

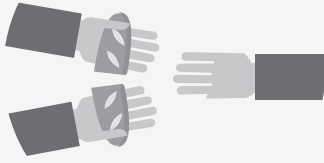
La mujer conoce muy bien la situación cultural en la cual está inmersa y por ello sabe que es poco probable que una autoridad pública atienda sus reclamos. Sin embargo, toma la decisión de dirigirse al juez para que atienda a sus reclamos de justicia. Presentarse ante el juez le puede implicar que éste tenga compasión de su situación y la atienda, nada pierde con emprender tal acción, antes bien puede ganar mucho.

La mujer viuda no se detiene en los prejuicios y condicionamientos culturales del momento, sabe que su reclamo es justo y por ello es insistente ante el juez. La mujer tiene muy claro su objetivo y dispone todo cuanto está a su alcance para poder conseguirlo. Ella acude por mucho tiempo ante el juez, es insistente. El relato no nos da muchos detalles, pero seguro que esta mujer se presenta de muchas formas ante el juez hasta que finalmente logra llamar su atención y consigue que éste le haga justicia.

Cabe resaltar que lo verdaderamente importante aquí no son las motivaciones del juez sino la persistencia de la mujer; el seguimiento, el monitoreo y la evaluación de su situación le garantizó obtener lo que le era justo, a pesar de que por el momento histórico y cultural su causa se creyera totalmente perdida. El valor y la constancia de esta mujer ha permitido la transformación que anhelaba: ser escuchada y atendida.



CELEBRACIÓN DE LA VIDA



Para este momento de oración y recogimiento, será nuestro corazón quien oriente las mejores palabras de gratitud y entrega hacia el Padre Celestial. Puedes disponer un altar con velones encendidos que iluminen el espacio, también puedes llevar algunos papeles de colores en los cuales cada participante del equipo dibujará y posteriormente recortará el contorno de su mano. Allí cada uno escribirá lo que está dispuesto a dar en este maravilloso camino por la construcción de la paz y la transformación social.

Así, cada uno en disposición de oración compartirá sus palabras y pondrá su mano en el suelo alrededor de la luz, hasta que todos hagamos un círculo de manos unidas con la luz en el centro, la cual simboliza la presencia de Dios que nos acompaña.

La siguiente canción de Fernando Leiva, llamada *Envíanos Señor Jesús*, puede cerrar este momento de oración:

Envíanos Señor Jesús

*Oh Jesús, mi gran señor, mi amigo fiel,
tu misión es grande y grande es tu
perdón.
La esperanza de encontrar la salvación
es difícil si tu amor no está.*

*Con tu espíritu me fortaleceré,
correré tus riesgos con mucho valor,
hablaré de ti con toda mi pasión,
día a día viviré por ti.*

*Danos el amor apasionado de Pedro,
la audacia evangélica de Pablo
y la fiel intimidad del apóstol Juan.
La sencilla pobreza de Francisco,
la alegría servidora de Alberto
Hurtado,
la entrega generosa de Laura Vicuña,
el silencio misionero de Teresa de Los Andes,
envíanos, Señor Jesús...*

Fernando Leiva
[https://www.youtube.com/
watch?v=qOKsGMzZXys](https://www.youtube.com/watch?v=qOKsGMzZXys)

TEMA 4: CÓMO GENERAR PLATAFORMAS DE ALIANZAS PARA CREAR CONDICIONES FAVORABLES PARA LA TRANSFORMACIÓN



PROPÓSITOS

Brindar herramientas para que los equipos levadura establezcan alianzas con las plataformas sociales claves para apoyar sus iniciativas de transformación y construcción de paz.



PUNTO DE PARTIDA.....

“Que todos sean uno como tú, Padre, estás en mí y yo en ti. Que ellos también sean uno en nosotros, para que el mundo crea que tú me has enviado”.

(Jn 17, 21)

La construcción de la paz es un proceso arduo, cotidiano y exigente que requiere de la suma de muchas manos tejiendo juntas el tejido de la paz. Se asemeja, según Lederach, al trabajo que realizan las arañas, éstas se mueven creando lentamente telarañas poderosas, resistentes pero a la vez altamente flexibles que terminan en una gran red de hilos comunicados. Este autor plantea que el trabajo de construcción de paz y resolución pacífica de conflictos requiere de la conformación de plataformas sociales, es decir, de alianzas y redes con los diversos actores que deben estar implicados en esa ardua tarea de tejer la paz. En este sentido, los puentes, amarres y vínculos que se pueden establecer entre actores que están en orillas diferentes de un conflicto, que piensan y sienten diferente, así como líderes y lideresas, servidores públicos, miembros de las comunidades de fe, sociedad civil organizada entre otros, son pieza fundamental de la sostenibilidad de las iniciativas de transformación y paz movilizadas por los organismos levadura.

Jesús en su oración pidió con fervor al Padre de los cielos por esa unidad en la que implora que somos uno en Cristo:

Que todos sean uno como tú, Padre, estás en mí y yo en ti. Que ellos también sean uno en nosotros, para que el mundo crea que tú me has enviado. Yo les he dado la Gloria que tú me diste, para que sean uno como nosotros somos uno: yo en ellos y tú en mí. Así alcanzarán la perfección en la unidad, y el mundo conocerá que tú me has enviado y que yo los he amado a ellos como tú me amas a mí (Jn 17, 21.-23).

Seamos un solo cuerpo en la construcción de la paz. Es en esa unidad que hacemos presente el Reino de Dios y es en ese “cuerpo” que podemos acoger la paz como Don de Dios (CELAM, 1968).

Este cuarto tema reflexiona precisamente en la necesidad de crear unidad, vínculos, alianzas y redes con los actores diversos implicados en el abordaje de los conflictos y en la paz. Como discípulos y misioneros tenemos una gran responsabilidad en ser arañas que tejen hilos comunicantes entre los actores divididos en conflicto, entre las comunidades y la institucionalidad, entre las orillas separadas por los ríos. Sin embargo no es una tarea fácil y en ese sentido este tema busca brindar algunas herramientas para que podamos activar plataformas sociales capaces de movilizar, apalancar y promover la transformación social y la paz.

EVOCACIÓN DE LA VIDA



Actividad 1: Haciendo puentes y tejiendo redes

Para esta actividad necesitarás:

- Lana, hilo grueso o una sogá.
- Hojas o cartulina.
- Marcadores.
- Papel periódico.

Lee a los participantes el siguiente caso de un conflicto entre dos comunidades vecinas, separadas por un río. Pídele a los participantes que piensen en una estrategia para acercar a las dos comunidades a través de la construcción de un puente y tejan una telaraña entre los actores claves de uno y otro bando que son fundamentales para que el conflicto sea tramitado de una manera no violenta.

Caso:

En el Pueblo Paquemás viven dos grandes grupos enfrentados por la tierra y por el agua. Dichos grupos están separados por el río más importante de la zona llamada La Cristalina. A la margen izquierda del río está el pueblo originario o la comunidad indígena llamada Tipazuki que significa “pueblo valiente” y a la margen derecha del río están campesinos colonos que fueron desterrados por la violencia en sus zonas de origen y han colonizado estas nuevas tierras para rehacer allí su vida y la de sus familias.

La Matrona o lideresa de la comunidad indígena Tipazuki es la vocera en su resguardo. Para ellos la máxima autoridad es el concejo de matronas que toma las decisiones sobre los ciclos de las cosechas, los castigos ante las faltas comunitarias, la recolección de impuestos y otros asuntos comunitarios. De otra parte, los campesinos colonos han creado una junta de acción comunal en la que resuelven los conflictos comunitarios, dialogan y toman decisiones sobre su territorio y promueven actividades de integración para la comunidad.

Cuándo llegaron los campesinos colonos a Paquemás, los indígenas Tipazuki ya se encontraban en esas tierras. Sin embargo, la llegada de los nuevos pobladores no fue fuente de conflicto. Las tierras eran suficientes y buenas, el agua no escaseaba y estaba pura y la mayor parte del tiempo hubo una buena convivencia entre ambos grupos sociales.

Sin embargo con el tiempo dicha relación se tornó difícil por varias razones. En primer lugar, el cambio climático trajo una sequía terrible a este pueblo. Las altas temperaturas y la ausencia de lluvias fueron secando el río. Los menos afectados fueron los campesinos colonos, que tenían distritos de riego en su margen derecha impulsados por el estado central. La comunidad indígena no contó con estos servicios del estado que solo fueron focalizados para los campesinos colonos. Además de lo anterior, los indígenas se quejan porque los campesinos sueltan un ganado a pastar y beber en las zonas comunales pero dañan los cultivos de los indígenas ubicados en la margen izquierda del río. Para empeorar la situación, los terratenientes del pueblo vecino empezaron a comprar tierras en Paquemás para montar un proyecto de palma africana y necesitaban grandes cantidades de agua para su cosecha. Por ello decidieron construir una rústica infraestructura que les permitía desviar el río para que el agua pudiera llegar a sus fincas palmeras, dejando sin agua a los campesinos y a los indígenas.

Una vez has leído este caso invita a los participantes a crear una estrategia para tramitar y resolver el conflicto. Pídeles que pongan en escena el conflicto o caso que acabaron de leer. Para ello divide el grupo en dos partes y pídeles que dramatizen el caso. Posteriormente identifiquen qué actores son claves y cómo se puede tejer un lazo o un vínculo entre ellos. Para ello deben hacer dos cosas: 1) Escribir en hojas o en cartulinas los pasos y acciones que se pueden hacer para acercar a las partes y tramitar el conflicto. Con dichas acciones deben crear un puente sobre el río que permita el paso de los grupos. 2) Luego el facilitador va a ir leyendo el paso a paso y las acciones escritas en las hojas. A medida que va leyendo cada acción, los actores involucrados en ella van a ir tejiendo una red con la lana o el hilo grueso. Así que cuando se nombra un actor y una acción pídele al actor correspondiente que amarre la lana en su dedo y luego la lance al segundo actor, ya sea del mismo grupo o del otro y pídele a este último que se amarre la lana a su dedo y así sucesivamente hasta que se teja una telaraña...

Finalmente reflexionen en plenaria sobre las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles eran los actores en conflicto?
- ¿Cuáles eran las raíces o fuentes del conflicto?
- ¿Qué estrategia crearon para tramitar el conflicto?
- ¿Qué actores fueron claves para resolver el conflicto?
- ¿Por qué consideras que es importante crear redes entre los actores para tramitar un conflicto?
- ¿Consideras que alguien debió quedarse por fuera de la red? ¿Por qué?

Si los y las participantes no lo mencionan durante la discusión, puedes abordar algunos elementos de reflexión sobre la importancia de tejer comunidad, por ejemplo:

Tejer comunidad es una construcción social colectiva en el tiempo, producto de las relaciones que se tejen con la naturaleza, con los otros seres vivos y no vivos. Esta se configura y transforma a partir de las diversas formas de habitar el territorio y apropiarlo, de relacionarnos con él. Por esto se asemeja a nuestro ejercicio, éste también es una construcción colectiva que sólo cobra forma y sentido a partir del trabajo y aporte mancomunado de todas y todos los participantes.

La comunidad es el escenario de las relaciones sociales. pueden ser relaciones como las que vimos durante el ejercicio, por ejemplo relaciones de negociación, de armonía, de conflicto de intereses, etc.

La comunidad, el territorio y sus recursos son objeto de disputa. En el territorio se encuentran los recursos que nos permiten celebrar la vida, compartir con otros y también conjurar la muerte. Pero estos recursos en ocasiones se convierten en objeto de disputa por los diversos actores de la comunidad y no siempre es fácil lograr la redistribución de los recursos. Así como en nuestra actividad.

La comunidad es el lugar donde habitan las diferencias. Todos y cada uno de los participantes son particulares, y entre los diversos se logró construir esa comunidad vital.

Actividad 2: Un vistazo a las redes de nuestra parroquia

Para esta actividad necesitarás:

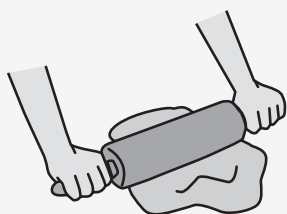
- Papel y lápiz.
- Una grabadora de entrevista.
- Una guía con una batería de preguntas.

En esta actividad te proponemos realizar algunas entrevistas a miembros claves de tu parroquia para identificar las relaciones que han establecido con otros miembros claves del territorio vital y en qué otros espacios participan sus miembros representando a la Iglesia Católica. Puedes entrevistar al párroco, a religiosas y religiosos, así como algunos laicos que hagan parte del COPAS, entre otros.

Las siguientes preguntas pueden orientar tu entrevista:

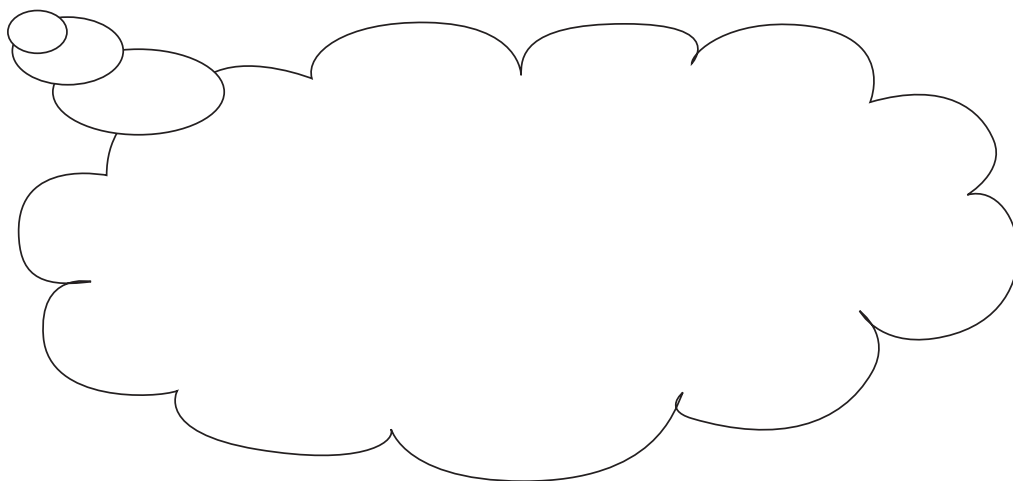
- ¿Usted cree que es importante para la parroquia tejer redes o alianzas con otros actores de la comunidad o de nuestro territorio? ¿Por qué?
- ¿Usted ha hecho parte de escenarios de participación o de deliberación social o comunitaria como representante de la Iglesia?
- ¿Cuáles son los objetivos o fines que se persiguen en dichos espacios en los que usted ha participado?
- ¿Qué ventajas encuentra en el trabajo en red?
- ¿Qué dificultades cree que se presentan para el trabajo en red?

Después de hacer las entrevistas, sistematiza las respuestas y comparte tu trabajo con tus demás compañeras y compañeros del organismo levadura.



COMPRESIÓN DE LA VIDA

Antes de iniciar, por favor escribe en tu diario de viaje qué es para ti una plataforma social.



La plataforma social hace referencia a la construcción de redes y alianzas con actores y entidades locales, regionales y nacionales que pueden apalancar de diversas maneras nuestras iniciativas de transformación de los conflictos y paz. Entre ellos están, por supuesto, los actores que hacen parte del conflicto pero también aquellos líderes y lideresas del nivel medio como los directores de ONG, líderes étnicos y religiosos, entidades públicas locales como alcaldías, consejos, empresarios, comerciantes u otros actores que tienen como propósito o interés la defensa de la vida, la promoción de la equidad o que tienen la obligación y la tarea de activar rutas de acción para la promoción de los derechos humanos.

Dicha plataforma o infraestructura social es clave para apoyar a los organismos levedura en la creación de condiciones, recursos, tiempos y oportunidades estratégicas para la consecución o el logro de las transformaciones que se han planteado en su matriz de cambio.

“En la construcción de paz, se comprende mejor la idea de plataforma situándola en la idea de espacios de relaciones, la capacidad de mantener grupos de personas en interacción creativa” (Lederach, 2008, página 133). La plataforma social es una estrategia de coordinación, diálogo, relacionamiento entre actores diversos que imaginan y crean condiciones y capacidades para la praxis de la paz. La plataforma social no es un comité, ni una mesa, “[no se reduce a] una forma rígida de relacionamiento sino que implica la articulación flexible y versátil de los actores, de mecanismos de cooperación y de políticas cuyo objetivo se asocia con la prevención, la gestión de la conflictividad y la construcción de la paz” (Ardila, 2015, página 17).

Es decir la plataforma social no es una nueva organización, sino que hace referencia a la telaraña de relaciones que se construye con actores y entidades clave en lo local para apalancar y dar sostenibilidad a las iniciativas de cambio.

John Paul Lederach nos plantea que este proceso de construcción de plataforma social se parece a la red que tejen las arañas, es una telaraña lo suficientemente fuerte para resistir golpes e incluso daños que pueden afectar una parte, sin alterar el resto de la red, y lo suficientemente flexible para aprovechar las ventajas y desafíos de un contexto. Basado en la labor de las arañas que tejen sus redes, Lederach plantea los siguientes aspectos claves para la construcción de cambio social en escenarios de conflicto, violencia y sociedades divididas. Son tomadas textualmente del libro de John Paul Lederach “La imaginación moral: El arte y el alma de Construir la Paz” (2008).

Tejer redes plantea que el tejido del cambio se configura reconociendo y construyendo espacios relacionales que no existían o que deben ser reforzados, para crear un todo que, como la telaraña, haga que las cosas se mantengan. Son las habilidades básicas de acertar con el quién y el cuándo.

En este proceso resulta crucial la capacidad de localizar puntos de anclaje estratégicos que vinculen grupos de personas, procesos y lugares geográficos si se ha de generar y sostener el cambio.

En concreto, quienes construyen el cambio social deben procurar intencionalmente buscar los vínculos entre personas con mentalidades diferentes y situadas en puntos diferentes del contexto.

Los constructores de paz, sea cual sea su ubicación o creencia, tienen que eliminar la equivocada noción de que el cambio puede darse al margen de personas que no tienen un pensamiento común y no están situadas en un espacio social, político o económico similar.

Pensar siempre en intersecciones: Recordemos que estamos pensando en espacios sociales y mirando con cuidado en donde se juntan las cosas, incluso cuando estos puntos de encuentro sean aparentemente de poca importancia. Hay que pensar en espacios de relación y lugares donde se da la intersección de relaciones. Esos son los espacios que crean múltiples vinculaciones coordinadas e independientes que acumulan fuerza.

Una araña vuelve con mayor frecuencia a los puntos de actividad más tupidos. En la construcción de la paz, los centros relacionales que unen, crean y sostienen conexiones son fundamentales. Un enfoque centrado en las relaciones tiene que ver los espacios de intersección, tanto los que existen como los que pueden ser creados. Estos son los puntos de cruce, el corazón que late con los ritmos del cambio.

Ser ingeniosamente flexible: flexibilidad ingeniosa es la habilidad de adaptarse, de responder y de aprovechar ventajas de desafíos emergentes y situados en un contexto. La ciencia llama a las arañas “actores del continuo movimiento”.

La construcción de paz puede aprender de las arañas que tejer redes es el arte de crear plataformas para generar respuestas creativas, más que la producción de la solución en sí misma. Una plataforma representa la capacidad continua de generar procesos, ideas y soluciones. La permanencia se halla en plataformas adaptables, capaces de dar respuesta continua (Lederach, 2008, páginas 132-133).

De acuerdo a lo anterior, se hace evidente la necesidad de que desarrollemos habilidades comunicativas para la persuasión, el diálogo, la negociación y los acuerdos. Los encuentros personales con actores estratégicos (como el alcalde, la lideresa, el empresario), y la generación de compromisos pueden facilitar la creación de nuestra telaraña y su permanencia en el tiempo.

Actividad 3: Recordando brevemente los objetivos de cambio de nuestra iniciativa —

Para esta actividad necesitarás:

- Tarjetas.
- Bolígrafos.
- Diario de viaje.

Conforma equipos de tres personas y pídeles que dialoguen en torno a las siguientes preguntas, con el fin de recordar rápidamente los objetivos de cambio que se han propuesto con su iniciativa:

- ¿Cuáles son los motivos que te hacen participar en esta iniciativa de transformación?
- ¿Cuál es el cambio o los cambios que se quieren lograr?
- ¿Cuál es la situación problemática que se quiere transformar? ¿Qué dificultades perciben para lograr los cambios que desean frente a esa problemática?
- ¿Qué condiciones y recursos se requieren para poder llevar a cabo los cambios deseados?
- ¿Cuáles de esas condiciones ya existen? ¿Cuáles no existen pero podemos construir?
- ¿Qué efectos o impactos queremos lograr con esta iniciativa?
- ¿Qué actores queremos invitar a participar en este proceso como aliados, amigos, redes, etc.?

Podemos registrar las reflexiones que suscite el ejercicio en tarjetas, para luego poder compartirlas. También te invitamos a que cada uno anote en su diario de viaje y así tener esta información a la mano cuando la requieran.

Actividad 4: Planear el tejido, estrategias para la conformación de nuestra plataforma social —

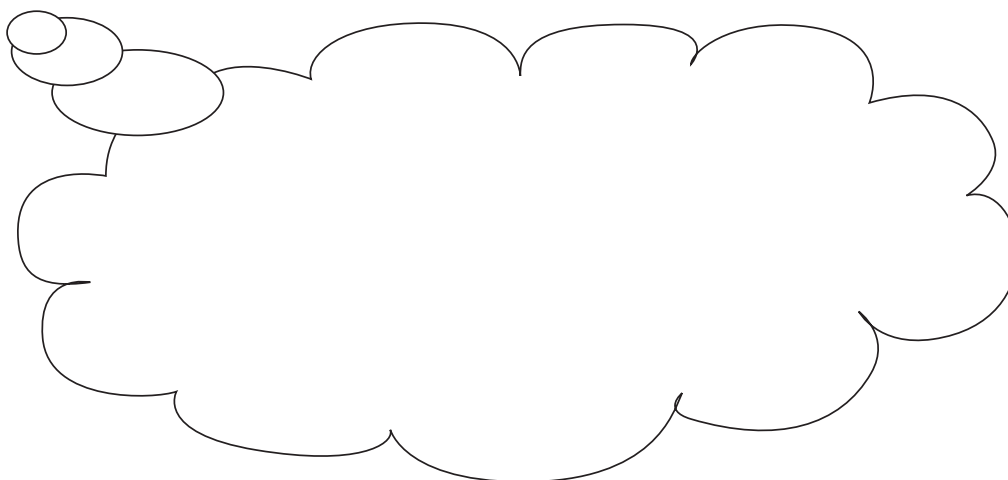
Para esta actividad necesitarás:

- Carteles.
- Marcadores.
- Tarjetas.
- Diario de viaje.

Para esta actividad es fundamental que el equipo levadura y la comunidad hagan un mapeo de los actores que están en conflicto, que piensan diferente o que tienen resistencias a la iniciativa de transformación. También un mapeo de las entidades institucionales u organizaciones sociales que hacen parte de su contexto local identificando con cuáles de ellos sería posible o necesario construir relaciones o alianzas que fortalezcan los planes o iniciativas de la comunidad para la transformación. Existen diferentes actores que pueden tenerse en cuenta para el desarrollo de ese futuro deseado. Entre ellos están:

- **Obligados:** Aquellos que, por Ley, están obligados a garantizar Derechos en relación a las transformaciones requeridas por la comunidad. Por ejemplo actores de instituciones estatales, etc.
- **Interesados:** Aquellos cuyo objeto misional es afín y/o sensible a la creación de las condiciones para la transformación o que están asociados con los cambios que las comunidades quieren impulsar.
- **Potenciales:** Aquellos actores que, aún sin estar obligados o interesados, son claves para jalonar las transformaciones que la comunidad desea.

A veces no tenemos claro quiénes están haciendo qué en nuestro territorio local, regional o nacional. Entonces se requiere un paso previo en el que todos podemos aportar y es la respuesta a la siguiente pregunta: ¿Qué estrategias y acciones pueden desarrollar el equipo levadura y la comunidad para identificar los actores estratégicos que pueden jalonar sus cambios deseados?



Herramienta 9: Actividades para identificar actores claves de la plataforma social

Entre esas estrategias que puede hacer el equipo levadura para identificar los actores claves de la plataforma social están las siguientes: visitas institucionales a entidades locales y regionales; búsquedas por internet sobre organizaciones sociales afines a los temas de transformación, recorridos comunitarios, reuniones ejecutivas con autoridades locales, encuentros comunitarios, revisión de informes sobre los temas de su interés, entre otras.

Una vez definidas estas estrategias pídele a los participantes que de acuerdo a su matriz de cambio establezcan los actores claves con los cuales es necesario tejer puentes. Las siguientes preguntas pueden orientar el ejercicio de identificación:

- ¿Cuáles son los actores y entidades obligatorios, interesados y potenciales claves para las transformaciones requeridas por la comunidad y por el organismo levadura? Realicen una lista con sus nombres.
- ¿Con quiénes de ellos es fundamental establecer contacto o alianza?
- ¿Qué se quiere lograr con esa alianza o relacionamiento?
- ¿Cómo podríamos establecer contacto con ellos?
- ¿Cuál es la manera más atrayente de compartir con estos actores o entidades nuestra iniciativa de transformación y paz?

El instrumento o cuadro Matriz de cambio les puede ser de utilidad para sistematizar la información.

Tabla Herramienta 9. Matriz de cambio

Objetivo de cambio según matriz de transformación	Actor o entidad clave	Qué queremos con esta alianza	Estrategia para establecer contacto o alianza	Acuerdos logrados

Una vez han planeado la estrategia para tejer puentes con los actores de esta plataforma social, pongan en marcha las actividades planeadas y reúnanse periódicamente para evaluar los avances y dificultades que pueden presentarse al momento de tejer estos relacionamientos con los actores a nivel local, regional y nacional.

DISCERNIMIENTO DE LA VIDA



Parábola del buen samaritano

Invita a los participantes a leer en grupos la parábola del buen samaritano, posteriormente pídeles que reflexionen cómo esta parábola se asocia con el tema de construcción de relaciones sociales que promueven la solidaridad, la caridad y el servicio.

²⁵En esto se presentó un experto en la ley y, para poner a prueba a Jesús, le hizo esta pregunta:
—Maestro, ¿qué tengo que hacer para heredar la vida eterna?

²⁶Jesús replicó:
—¿Qué está escrito en la ley? ¿Cómo la interpretas tú?

²⁷Como respuesta el hombre citó:
—“Ama al Señor tu Dios con todo tu corazón, con todo tu ser, con todas tus fuerzas y con toda tu mente”, y: “Ama a tu prójimo como a ti mismo”.

²⁸—Bien contestado —le dijo Jesús—. Haz eso y vivirás.

²⁹Pero él quería justificarse, así que le preguntó a Jesús:

—¿Y quién es mi prójimo?

³⁰Jesús respondió:

—Bajaba un hombre de Jerusalén a Jericó, y cayó en manos de unos ladrones. Le quitaron la ropa, lo golpearon y se fueron, dejándolo medio muerto. ³¹Resulta que viajaba por el mismo camino un sacerdote quien, al verlo, se desvió y siguió de largo. ³²Así también llegó a aquel lugar un levita, y al verlo, se desvió y siguió de largo. ³³Pero un samaritano que iba de viaje llegó adonde estaba el hombre y, viéndolo, se compadeció de él. ³⁴Se acercó, le curó las heridas con vino y aceite, y se las vendó. Luego lo montó sobre su propia cabalgadura, lo llevó a un alojamiento y lo cuidó. ³⁵Al día siguiente, sacó dos monedas de plata y se las dio al dueño del alojamiento. “Cuidemelo —le dijo—, y lo que gaste usted de más, se lo pagaré cuando yo vuelva”. ³⁶¿Cuál de estos tres piensas que demostró ser el prójimo del que cayó en manos de los ladrones?

³⁷—El que se compadeció de él —contestó el experto en la ley—.

—Anda entonces y haz tú lo mismo —concluyó Jesús— (Lc 10, 25-37).



La parábola del buen samaritano surge como respuesta a la pregunta sobre ¿quién es el prójimo? Se trata de una pregunta por las relaciones humanas, más aún, por las relaciones sociales. En esta parábola se presenta la situación particular de un hombre que ha caído en manos de algunos vándalos que, después de despojarlo de sus bienes, lo han dejado tendido en tierra con graves heridas, no importa de quién se trata, lo importante es que hay un hombre que padece una emergencia y hay que atenderla de inmediato pues está en riesgo su vida. Los dos primeros personajes, anclados en sus paradigmas y prejuicios sociales, pasan por alto la emergencia y se hacen los desentendidos, no les importa responder a la realidad de aquel hombre, sólo se ven a sí mismos, no les interesa el otro. Finalmente llega un hombre, extranjero, que se interesa en la situación concreta del hombre en desgracia, lo atiende y dispone todo lo necesario para garantizar su completa recuperación. Este hombre ajeno a la comunidad genera una auténtica transformación involucrando a otros actores en su proceso. Crea entonces una plataforma social que garantiza la eficacia y permanencia de la acción que ha realizado: él, el hombre herido y el posadero.

El relato se desarrolla en el camino entre Jerusalén y Jericó, camino transitado por una gran cantidad de peregrinos que, por lo que nos deja entrever el texto, se veían expuestos a peligrosos asaltos. Según esto último se puede entender en parte la reacción del sacerdote y el escriba que muy seguramente obraron así para preservar su seguridad y no exponerse a caer en una trampa. Ahora bien, más allá de justificar o no las actitudes de los personajes que nos presenta la parábola, cabe hacer aquí algunos cuestionamientos en torno a los diferentes elementos que facilitan que se presenten casos como el mencionado en la parábola: el asalto y maltrato casi hasta la muerte de aquel hombre. Siendo un camino tan importante y transitado, ¿por qué no hay un despliegue de seguridad que garantice la protección a los peregrinos? ¿Por qué los peregrinos no se han organizado en pequeñas caravanas para brindarse mutuamente compañía y protección durante el recorrido? ¿Cuáles serán las condiciones en las cuales viven aquellos asaltantes? ¿Será que las dificultades para hallar trabajo y conseguir el pan para su casa los ha impulsado a dichas prácticas?

Si la comunidad conoce los riesgos del camino, ¿por qué no han hecho algo para remediarlo? Preguntarse por este tipo de cosas permitirá identificar que el problema va más allá de un caso en particular, y que dicha situación no está aislada, sino que por el contrario hace parte de toda una plataforma social insuficiente en la que, absolutamente, todos los actores de la sociedad tienen responsabilidad. Atender a una situación de manera aislada, seguramente ayudará a remediar un poco la realidad, pero esto no será nunca suficiente si no se hace una evaluación crítica y profunda de toda la estructura social. Aquí más que nunca cobra vigor la invitación con la que cierra la parábola Jesús: “Anda entonces y haz tú lo mismo”. ¿Cuál es tu responsabilidad en el establecimiento de una plataforma social que responda a las necesidades reales de la comunidad?



CELEBRACIÓN DE LA VIDA

En una actitud de oración, y orientados por la parábola del Buen Samaritano, pídeles a los participantes que hagan una silueta de un hombre o una mujer, y allí escriban, dentro de la silueta, las cualidades que debe tener un tejedor de paz del equipo levadura en las relaciones que emprende con sus prójimos. Podemos pegar esta silueta en un lugar visible para que todos y todas recuerden las características del discípulo misionero en esta tarea ardua y cotidiana de la construcción de la paz.

Luego pondremos en oración estas características y pediremos al Padre Celestial que nos ilumine, nos dé humildad y mucho amor para lograr o fortalecer nuestras capacidades y poder lograr esas características que plasmamos:

Padre del amor, te agradecemos por ser escogidos por ti para emprender el hermoso camino de construir la paz en nuestras comunidades, te pedimos nos ilumines y permitas que cada vez más seamos (leemos las cualidades plasmadas en la silueta), de tu mano y cobijados con tu amor.
Amén.

TEMA 5: INCIDENCIA POLÍTICA Y EN LA OPINIÓN PÚBLICA PARA LA TRANSFORMACIÓN



PROPÓSITOS

Comprender la utilidad y el sentido de la incidencia política de cara a la transformación social impulsada por la Iglesia.

Brindar herramientas para que los equipos levadura diseñen y pongan en marcha estrategias de incidencia política con actores claves de acuerdo a sus objetivos de cambio.



PUNTO DE PARTIDA.....

A lo largo del proceso de formación y en los módulos anteriores hemos reflexionado sobre el papel transformador de la evangelización. Es una transformación que toca el corazón de los seres humanos y a la vez las estructuras sociales², para hacerlas más justas y más humanas. En Latinoamérica, las realidades de pobreza, desigualdad, discriminación, violencia e injusticia nos demandan a los cristianos actitudes y prácticas que hagan presente el Reino de Dios y a través de las cuales podamos promover los derechos humanos y la dignidad humana. La Estrategia de Intervención del Secretariado Nacional de Pastoral Social Caritas Colombia (2012) nos

habla de esta compleja realidad:

[N]os exige desarrollar una Pastoral Social estructurada, orgánica e integral que promueva la transformación de las relaciones y al mismo tiempo incida en la respuesta que los estados y la sociedad civil construyen para atender las múltiples necesidades de la población y que conduzcan hacia un desarrollo humano integral y solidario (Pastoral Social Caritas Colombia, 2012)³.

Una de las vías con las que contamos es la planeación y puesta en marcha de estrategias de incidencia política, a través de las cuales los cristianos logramos influenciar, apoyar, o contribuir en las decisiones de política pública que se toman y que nos afectan a todos. En este tema vamos a reflexionar sobre el sentido y alcance de la incidencia, vamos a analizar algunos factores que pueden potenciar nuestra capacidad de incidir en lo público y finalmente vamos a encontrar algunas herramientas que pueden sernos de gran utilidad al momento de planear y poner en marcha las acciones a través de las cuales deseamos influir en las autoridades locales y en la opinión pública en aras de alcanzar los objetivos de cambio propuestos en nuestra iniciativa local.

² Evangelizar significa para la Iglesia llevar la Buena Nueva a todos los ambientes de la humanidad y, con su influjo, transformar desde dentro, renovar a la misma humanidad: "He aquí que hago nuevas todas las cosas" (Ap. 21, 5; cf. 2 Cor. 5, 17; Gal. 6, 15). Pero la verdad es que no hay humanidad nueva si no hay en primer lugar hombres nuevos con la novedad del bautismo (Cfr. Rom. 6, 4.) y de la vida según el Evangelio (Cfr. Ef. 4, 23-24; Col. 3, 9-10.). La finalidad de la evangelización es por consiguiente este cambio interior y, si hubiera que resumirlo en una palabra, lo mejor sería decir que la Iglesia evangeliza cuando, por la sola fuerza divina del mensaje que proclama, trata de convertir al mismo tiempo la conciencia personal y colectiva de los hombres, la actividad en la que ellos están comprometidos, su vida y ambiente concretos (EN 18).

³ Cf. CELAM, 2007, Aparecida, 399. 400. 401. 402. 403. 404.



EVOCACIÓN DE LA VIDA

Actividad 1: Una experiencia de incidencia política local que tuvo efectos mundiales

Para esta actividad necesitarás:

- Un computador o un televisor con conexión a internet.
- Un video beam.
- Un espacio adecuado donde puedas proyectar un documental.

En esta actividad vamos a analizar una historia de la vida real, en la que un conjunto de personas que sentían vulnerados sus derechos decidieron organizarse para proponer un cambio social en el que ellos fueran reconocidos y respetados. Se trata de las personas afro descendientes en Nashville, en Estados Unidos, quienes a mediados del siglo XX eran discriminados por su color de piel. A ellos se les impedía entrar a cafeterías destinadas solo para “blancos”, o sentarse en los puestos de los autobuses, o estudiar en las universidades en las que estudiaban los blancos. Ante esta realidad, un conjunto de estudiantes y pastores decidieron organizarse y estudiar la *noviolencia*. Después de un entrenamiento feroz crearon toda una estrategia de incidencia política con el fin de convencer al alcalde, a las demás autoridades locales y a los comerciantes de retirar las actitudes, las prácticas y las leyes discriminatorias contra la población afro descendiente en Nashville. Los y las invitamos a analizar esta experiencia en el documental *Una Fuerza Más Poderosa capítulo Nashville* que pueden encontrar en el siguiente link de youtube:

<https://www.youtube.com/watch?v=Gp27N40GTwc>. Allí vas a encontrar dos historias: la de Gandhi, y posteriormente la de Nashville desde el minuto 26 en adelante.

Después de ver la historia, invita a los y las participantes a dialogar en torno a las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Cuál era la problemática que afectaba a la población afro descendiente en Nashville EEUU?
- ¿Qué acciones decidieron desarrollar para transformar esa problemática?
- ¿Qué actores participaron en esas acciones?
- ¿Qué cambios lograron?
- ¿Crees que lograron influenciar las decisiones de las autoridades locales y de los comerciantes?

A partir de esta experiencia ¿Qué es para ti la *noviolencia*?

Actividad 2: Elaborando nuestro propio concepto de incidencia política

Para esta actividad necesitarás:

- Carteles.
- Marcadores.

A partir de la experiencia anterior y de otras en las que tú y el equipo pastoral hayan sido los protagonistas, elaboren en equipo un concepto de incidencia política y escríbanlo en su diario de viaje:

¿Qué es para ti la incidencia política?

COMPRENSIÓN DE LA VIDA



Existen varias definiciones sobre la incidencia política, veamos tres de ellas:

Es una acción estratégica que pretende influir en la agenda política y el proceso de toma de decisiones con el fin de conseguir mejoras o cambios para una comunidad o grupo de personas” (Calvo, 2010, página 23).

[L]os intentos de influir sobre las decisiones de elites institucionales, en todos sus niveles de acción, en función de intereses colectivos o de grupos sub-representados (Fundación SES, 2004, página 1).

Es una forma de participación por medio de la cual un grupo de ciudadanos unidos por intereses e identificaciones comunes se propone “influir” en las decisiones de las autoridades públicas y ante otros actores (Aparicio, c.2012).

Existen varias semejanzas entre estas definiciones. Todas hacen referencia a acciones, intentos o formas de participación de un grupo de ciudadanos o de una comunidad para lograr influir en las decisiones de las elites, de las autoridades públicas, o otros grupos de interés frente a temas de la política pública que los afectan.

La incidencia política puede entenderse como una estrategia, como un proceso orientado a contribuir, incidir o influenciar decisiones en lo público, en lo que es de todas y todos. En este sentido no es una acción aislada, sino un conjunto de acciones que buscan lograr ese fin. Tampoco es una improvisación; por el contrario, por su carácter “estratégico” requiere de una planeación, en la que los actores interesados definen qué objetivos persiguen, qué es lo que quieren posicionar en la agenda o en la política pública, ante qué actores lo quieren lograr y cómo hacerlo.

Como es un proceso que requiere planeación, esfuerzo y trabajo colectivo, no es tarea de un líder o lideresa, sino tarea de todos los miembros del grupo o de la comunidad interesada en lograr los cambios que anhela. En este sentido, la incidencia política requiere preparación y desarrollo o fortalecimiento de capacidades de todas y todos los miembros del equipo levadura. ¡Requiere un entrenamiento! En

la primera actividad, vimos como los afro descendientes de Nashville tuvieron que formarse durante varias semanas antes de iniciar con sus acciones de resistencia *noviolenta* en las cafeterías donde tendrían que aguantar insultos y violencia por parte de los blancos y de la policía; o antes de generar el diálogo con el alcalde en el que lograron que éste rechazara las leyes que legitimaban la discriminación. Ese entrenamiento les permitió prepararse para lo que vendría y definir cuáles serían las acciones *noviolentas* que iban a emprender y cómo desarrollarlas en el corto, en el mediano y en el largo plazo. Ese entrenamiento les permitió identificar cuáles serían los actores clave que debían impactar y cuál sería la mejor manera de hacerlo.

La incidencia política sirve para varios fines, entre ellos:

- Para posicionar en la agenda pública temas que son de relevancia para ciertos sectores o grupos sociales más pobres y que cuentan con menor capacidad de representación ante las autoridades políticas.
- Para que los ciudadanos y ciudadanas ejerzan un protagonismo en la construcción de lo público haciéndose cargo directamente de ciertos asuntos, sin desentenderse de ellos.
- Para que los ciudadanos y las ciudadanas puedan participar en sinergia o articulación con autoridades públicas, medios de comunicación y otros actores clave en la construcción de políticas más pertinentes y que respondan a las necesidades más sentidas de las comunidades.

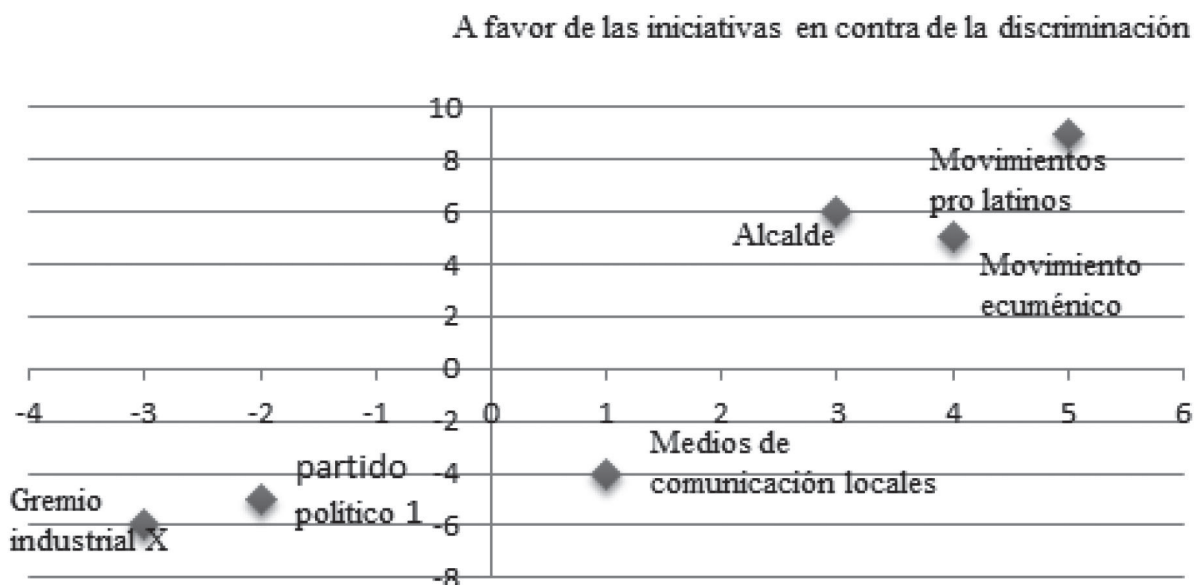
¿Cómo desarrollar estrategias de incidencia política? ¿Cuál podría ser una ruta a seguir?

Fases y estrategias. El primer paso es definir cuál es el problema que se quiere afectar o transformar y que requiere iniciar un proceso de incidencia política.

Por lo general los equipos levadura ya tienen claros cuáles son sus objetivos de cambio y a qué problemáticas responden dichos objetivos. Por ejemplo, algunas iniciativas lideradas por mexicanos en el sur de los Estados Unidos se han propuesto disminuir la discriminación contra los migrantes latinos; otras iniciativas en Colombia se han propuesto promover la recuperación de las fuentes hidrográficas que han sido contaminadas. Otras iniciativas en El Salvador se han propuesto crear condiciones para que los jóvenes vinculados a pandillas decidan dejar la violencia y se organicen en torno a procesos culturales a través de los usos y accesos a medios de comunicación, el arte y el deporte. Es decir, los equipos levadura se han propuesto un objetivo de cambio para transformar una problemática. Tener claros esos objetivos y esas problemáticas es el primer paso antes de definir la estrategia de incidencia política a seguir.

Definición de actores. El segundo paso es definir a qué actores es necesario “enamorar” o influenciar para que apoyen nuestras iniciativas de cambio y definir qué es lo que esperamos de ellos. Por ejemplo, en la iniciativa que mencionamos anteriormente, sobre el equipo levadura que busca disminuir la dicriminación contra los latinos inmigrantes en Estados Unidos, se tiene una lista de actores que ya apoyan la iniciativa, otros que se resisten a apoyarla y que es necesario sensibilizar para que cambien de parecer. Veamos cómo aparecen dichos actores en el Gráfico 3.

Gráfico 3. Mediciones de definición de actores frente a iniciativas de cambio



Vemos allí un plano cartesiano con una serie de valores y actores. Los que están ubicados en la parte derecha superior simbolizan aquellos que apoyan la iniciativa local de paz del equipo levadura orientada a disminuir la discriminación contra los inmigrantes latinos en el sur de los Estados Unidos. En cambio, los que están ubicados en extremo inferior izquierdo y derecho son aquellos actores que aun no apoyan la iniciativa o no están a favor y son a quienes deseamos llevar al extremo superior derecho, es decir, a los que deseamos convencer para que apoyen la iniciativa.

En este caso se ilustra un gremio industrial y un partido político como actores que están en contra de la iniciativa y algunos medios de comunicación locales como actores que aún no la apoyan. Este gráfico es representativo, porque permite poner valores a los actores e identificar cuáles de ellos están más dispuestos a apoyar la iniciativa o podrían convertirse en simpatizantes de la propuesta, y aquellos que definitivamente la rechazan o se oponen a ella.

Ver o graficar esto es una herramienta importante porque nos permite identificar a simple vista quienes están más cerca o más lejos de nuestra apuesta de cambio y es un paso inicial para vislumbrar qué acciones son más estratégicas o adecuadas para ganar adeptos a nuestra teoría de cambio.

El tercer paso es seleccionar el conjunto de actividades a seguir con cada uno de esos actores.

Una vez hemos realizado la lista de actores con los que es necesario contar para lograr nuestras metas y objetivos de cambio, es clave definir qué acciones se van a realizar con cada uno de ellos para ganar su apoyo. Algunas de las siguientes acciones pueden ser de gran utilidad para lograr el apoyo de los actores.

- Sensibilización frente a la magnitud e impactos de la problemática a impactar: Es importante crear un material (folleto, presentación, afiche, cartel, etc.) que logre recoger un mensaje importante sobre la problemática que es necesario transformar. Esto es clave para entablar reuniones de diálogo con autoridades locales, medios

de comunicación u otros actores que tienen agendas muy complicadas y que no van a estar dispuestos a darnos varias sesiones para entender la complejidad y efectos de la problemática de nuestro interés, o que nos van a destinar mucho tiempo para leer informes o investigaciones detalladas sobre el tema.

- **Producción de conocimiento:** Otra actividad que podemos realizar es una indagación más profunda y detallada sobre la problemática para medir sus efectos o impactos y establecer por qué es fundamental que el Estado, los gobiernos, los medios de comunicación, la cooperación internacional y otros actores claves la pongan en su agenda pública. Por ejemplo, en Colombia el Secretariado Nacional de Pastoral Social – Caritas Colombia realizó en 1994 la primera investigación nacional sobre desplazamiento forzado a causa del conflicto armado y fue tanto su impacto que en 1997 el Gobierno Nacional dejó de atender este problema como un asunto menor y se vio obligado a crear una política pública de atención para esta población.
- También se pueden realizar encuentros, foros, asambleas, en las que la ciudadanía y las autoridades locales se sienten a dialogar sobre problemáticas concretas que están afectando sus territorios, esto es muy útil para visibilizar y posicionar temas en las agendas locales.
- **Visibilización en los medios de comunicación:** En los territorios locales contamos con medios alternativos, privados y públicos, que pueden convertirse en verdaderos aliados para posicionar los temas de nuestro interés en la agenda pública. Las emisoras comunitarias, los canales comunitarios, los periódicos locales, las redes sociales, etc. También se puede llegar a medios regionales y nacionales, la cuestión de fondo está en definir con quiénes podríamos hacer alianza, cuál es el mensaje que se quiere transmitir y aprovechar muy bien el recurso si se tiene la oportunidad de acceder a él.
- **Diseño de “campañas”:** Éstas informan, sensibilizan y movilizan a las personas. Están orientadas a impactar las creencias y las emociones de los espectadores. Cada vez más contamos con diversas formas creativas de impulsar campañas, desde los tradicionales afiches y folletos, hasta verdaderas presentaciones que circulan por internet y por redes sociales, o *performances* que se hacen al aire libre en las calles.
- **Uso de acciones legales o mecanismos políticos:** En ocasiones, por más que se solicita a las autoridades públicas su intervención en ciertos temas, esta no se da de manera eficaz y oportuna. Muchas veces la incidencia termina lográndose a través de acciones legales en las que se posicionan temas o decisiones que favorecen a los grupos o comunidades. Por ejemplo, el uso de la tutela o de las acciones populares le permiten a muchos la garantía de derechos que no fue posible alcanzar por otros medios.
- **Participación en procesos de veedurías ciudadanas:** Hacer control y seguimiento a las decisiones, proyectos e inversiones que hacen las autoridades y entidades es fundamental para la óptima implementación de las políticas y para incidir en los cambios que sea necesario hacer si las cosas no están marchando bien. Cada vez más las autoridades y funcionarios son conscientes de su obligación de rendir cuentas a los ciudadanos sobre los resultados e impactos de sus gestiones, y cada

vez más los ciudadanos somos más conscientes de nuestro papel en el seguimiento y control político.

- Participación en asociaciones, mesas, comités y redes: Una forma de posicionar temas o acciones en la agenda mediática y política es a través de la participación o conformación de asociaciones, comités o redes en los que se origine una interacción entre sociedad civil, autoridades políticas, fuerzas vivas del territorio local y medios de comunicación. Por ejemplo, las mesas para abordar los delitos de los adolescentes y jóvenes han sido claves para posicionar procesos de justicia restaurativa. Los comités de víctimas han favorecido su incidencia política en temas de reparación integral a nivel municipal y departamental; otro ejemplo ilustrativo son las redes contra la violencia de género que han visibilizado esta terrible problemática y han permitido que muchas mujeres superen el miedo ante la denuncia de estos delitos.

Teniendo en cuenta la participación de varios es importante. Si se suman esfuerzos las autoridades locales percibirán que es una demanda sentida y que de no ser resuelta puede escalar en el futuro.

Dada la complejidad y densidad de los sistemas políticos de las democracias actuales, los procesos de incidencia diseñados desde un actor de la sociedad civil, suelen encontrar limitaciones en cuanto a la fuerza y capacidad de incidencia que es propia de una organización. Por este motivo, una estrategia posible para la incidencia eficaz es la constitución de un colectivo de actores y organizaciones cuya fuerza y capacidad se vean fortalecidas por la alianza (Fundación SES, 2004).

Recursos. El cuarto paso es definir con qué recursos podemos contar y qué otros es necesario movilizar:

Seguramente muchas de las acciones no las podrá desarrollar el equipo levadura, sino que deberá recurrir a otros actores del territorio local para movilizar los recursos necesarios con el fin de promover las acciones y estrategias que permitan ganar simpatías y afectos para la iniciativa local.

Planear. Una vez se ha definido el qué de la estrategia de incidencia, y los actores que se van a impactar y la estrategia más adecuada a seguir con cada uno de ellos, es clave responder las preguntas: cómo, cuándo, dónde, con quién y con qué. Por ejemplo, para movilizar a las personas para que voten a conciencia cuando llegan los comicios electorales es fundamental generar una campaña en medios de comunicación que visibilice los efectos de una mala elección o los costos de la compra – venta de votos, etc. Pero hacer una campaña tiene costos, requiere recursos y para ello es clave definir dónde se van a conseguir esos recursos y cómo hacerlo, así como los tiempos estimados, los lugares, etc.

Poner en marcha las acciones. Todos estos pasos previos de planeación son fundamentales antes de poner en marcha las acciones de incidencia política. Una vez están definidos, se prosigue a implementar las acciones de acuerdo al plan y al cronograma previsto.

Seguimiento. Finalmente se propone hacer evaluaciones periódicas y seguimiento de los logros alcanzados con las acciones y la estrategia de incidencia política.

Herramienta 10: Planeando nuestra estrategia de incidencia política

Con tu grupo de pastoral o tu equipo levadura puedes diligenciar el siguiente instrumento o la batería de preguntas que propone, con el fin de definir algunos elementos claves de tu estrategia de incidencia política.

Tabla Herramienta 10. Elementos claves en la estrategia de incidencia política

Nombre de la iniciativa	Plazo estimado		
	Corto	Mediano	Largo
Objetivos de cambio propuestos			
Lista de actores que apoyan la iniciativa.			
Lista de actores que se resisten a la iniciativa.			
Qué es lo que se quiere de cada actor.			
Acciones que se pueden desarrollar con esos actores para lograr su apoyo.			

Herramienta 11: Qué competencias se requiere fortalecer para la incidencia política

Una vez han definido los actores y las acciones que quieren desarrollar para posicionar sus temas en la agenda mediática o pública, es importante identificar con qué cuenta el equipo levadura y qué es necesario fortalecer. La siguiente lista de habilidades puede ser de gran utilidad en dicha definición:

Tabla Herramienta 11. Lista de habilidades

¿Yo cuento con estas habilidades para...? ¿Quién del equipo cuenta con mayores habilidades para...?	¿Cómo fortalecer estas habilidades al interior del equipo levadura?	¿Qué recursos se necesitan?
Habilidades para la recolección y análisis de información.		
Habilidades para el diálogo informado, crítico y propositivo con autoridades locales, partidos políticos, grupos de interés, comunidades de fe, fuerzas vivas en el territorio.		
Habilidades para la escritura.		
Habilidades para hablar en público.		
Habilidades para el trabajo en equipo.		
Habilidades para la gestión de recursos.		
Habilidades para la conformación de redes.		
Habilidades para el diseño de piezas comunicativas.		
Qué otras habilidades consideran claves para poner en marcha su estrategia de incidencia política... Agrégalas...		



DISCERNIMIENTO DE LA VIDA

La parábola de la semilla de mostaza y la parábola de la levadura

Otra parábola les propuso: “El Reino de los Cielos es semejante a un grano de mostaza que tomó un hombre y lo sembró en su campo. Es ciertamente más pequeña que cualquier semilla, pero cuando crece es mayor que las hortalizas, y se hace árbol, hasta el punto de que las aves del cielo vienen y anidan en sus ramas”. Les dijo otra parábola: “El Reino de los Cielos es semejante a la levadura que tomó una mujer y la metió en tres medidas de harina, hasta que fermentó todo”. (Mt 13, 32-33).

En estas hermosas parábolas Jesús nos enseñó la clave de una pastoral transformadora: “se inicia desde dentro y desde lo pequeño, y por acción del espíritu la transformación crece, da fruto y logra irradiar escenarios más amplios” (Caritas Colombia, s.f.). Aquí, la semilla de mostaza, a pesar de ser la más pequeña, se convierte en un gran arbusto donde se refugian las aves, o una medida mínima de levadura basta para fermentar toda la masa. Lo mismo ocurre con la acción del equipo levadura o del equipo de pastoral, podríamos pensar que nuestra capacidad de incidencia es muy reducida y que no lograremos influenciar a otros actores claves en nuestros territorios frente a nuestras apuestas de cambio y de futuro deseado. Pero es la acción del espíritu la que permite que el impacto trascienda el ámbito más próximo y logre llegar incluso a escenarios inesperados.

Estas dos parábolas muestran que la experiencia del evangelio está cargada de una fuerza vital transformadora y por ello, como dice Aparecida, nuestra misión de ser discípulos-misioneros

es salir al encuentro del otro y llevar el rostro y el amor de Jesús afuera de las parroquias, justamente allí donde se desenvuelve la vida de la gente. Las experiencias de miles de cristianos en todo el mundo muestran qué tan grande puede ser la incidencia política de la iglesia católica en todos los niveles —personal, relacional, organizacional y estructural— en los más diversos temas relacionados con la justicia, la equidad, la paz y los derechos humanos.

En este sentido, los cristianos estamos llamados a aportar de muchas maneras. El mismo Cristo le pide a sus discípulos ser sal y luz del mundo para hacer presente el Reino de Dios en la tierra, y esto implica la construcción de unas políticas públicas en las que se promuevan unas relaciones de justicia y equidad. En la Doctrina Social de la Iglesia se señala que la primera acción es la promoción de la persona humana y del desarrollo humano integral y solidario, y este solo es posible cuando los cristianos asumimos como propia la responsabilidad de aportar en la construcción de lo público, de lo que es de todos y todas y nos afecta.



CELEBRACIÓN DE LA VIDA



En una actitud de discernimiento y oración, invita a los y las participantes a conformar varios grupos y pídeles que busquen en el compendio de la doctrina social de la Iglesia algunos apartes que están relacionados con la participación de los cristianos en la promoción de la persona y el desarrollo humano.

Posteriormente dibuja un mapa de tu territorio vital. Puede ser tu barrio, comuna o vereda. Y pídele a los participantes que en una actitud de oración pidan a Dios por las necesidades más sentidas que tiene su comunidad y por los objetivos de cambio que ustedes han soñado y plasmen sus oraciones en el mapa a través de palabras, símbolos o dibujos.

Finalmente, como un acto de fraternidad y comunión, pueden entonar juntos la siguiente canción:

Solo le pido a Dios

*Solo le pido a Dios
que el dolor no me sea indiferente,
que la resaca muerte no me encuentre
vacío y solo sin haber hecho lo
suficiente.*

*Solo le pido a Dios
que lo injusto no me sea indiferente,
que no me abofeteen la otra mejilla
después de que una garra me arañó
esta suerte.*

*Solo le pido a Dios
que la guerra no me sea indiferente,*

*es un monstruo grande y pisa fuerte
toda la pobre inocencia de la gente,
es un monstruo grande y pisa fuerte
toda la pobre inocencia de la gente.*

*Solo le pido a Dios
que el engaño no me sea indiferente,
si un traidor puede más que unos
cuantos,
que esos cuantos no lo olviden
fácilmente.*

*Solo le pido a Dios
que el futuro no me sea indiferente,*

*desahuciado está el que tiene que
marchar
a vivir una cultura diferente.*

*Solo le pido a Dios
que la guerra no me sea indiferente,
es un monstruo grande y pisa fuerte
toda la pobre inocencia de la gente,
es un monstruo grande y pisa fuerte
toda la pobre inocencia de la gente.*

León Gieco

https://www.youtube.com/watch?v=Twn_Gn_cf-o

TEMA 6: EJERCICIOS DE SISTEMATIZACIÓN: APRENDEMOS DE NUESTRAS PROPIAS EXPERIENCIAS COMUNITARIAS DE TRANSFORMACIÓN



PROPÓSITOS

Reconocer en la sistematización de nuestras iniciativas un proceso auténtico para el aprendizaje.

Asumir la sistematización como una acción permanente, que se da a lo largo de nuestras experiencias comunitarias de transformación.



PUNTO DE PARTIDA.....

Han sido innumerables las transformaciones sociales que la Iglesia ha acompañado a lo largo de la historia. No obstante y lastimosamente, aunque hay material desde la doctrina que ilumina e inspira a los agentes de pastoral en sus acciones comunitarias, de esas experiencias desde lo local no contamos con mucha documentación.

En este sentido, se hace necesario que de manera juiciosa recojamos las experiencias, los aprendizajes obtenidos, los logros y fracasos que hayamos tenido en nuestras iniciativas. Solo de esta manera se harán visibles las lecciones aprendidas y los aciertos. Así como somos sujetos de memoria que damos sentido a nuestra propia historia y hacemos parte de una memoria colectiva, nuestras iniciativas deben ser historia para futuras generaciones. De esto se trata la sistematización.

Aquí, te brindaremos algunas herramientas para que valores aún más este ejercicio, de cara al fortalecimiento de nuestra iniciativa de transformación comunitaria.

EVOCACIÓN DE LA VIDA



Actividad 1: Aprendizajes en la escuela de la vida

Para esta actividad necesitarás:

- Hojas de colores.
- Bolígrafos.

Inicialmente puedes pedir a cada participante que seleccione una hoja del color que más le guste. Algunas culturas consideran que el color tiene una conexión muy especial con la emocionalidad de las personas. Ya que vamos a abrir la puerta a recuerdos de la vida personal, es importante que brindemos elementos que den tranquilidad y armonicen el ejercicio. Puedes poner música clásica o ambiental si así lo prefieres.

En esta hoja de color, cada participante va a escribir una experiencia personal que le haya traído algún aprendizaje. Es importante que como facilitador o facilitadora de este ejercicio, los invites a reconocer que de las experiencias tristes y dolorosas también se aprenden cosas para la vida, de manera que, en la selección de la experiencia, tengan en cuenta que pueden ser experiencias que despierten alegría, tristeza, rabia o dolor.

Para tener una mayor objetividad con el ejercicio y reconocer los aprendizajes arrojados por esta experiencia de vida, les pedirás que escriban en tercera persona, es decir: no dirán “yo tenía ocho años cuando me pasó”, sino “Julietta tenía ocho años cuando le pasó”.

Luego de 20 o 30 minutos, vamos a reflexionar de manera personal alrededor de las siguientes preguntas:

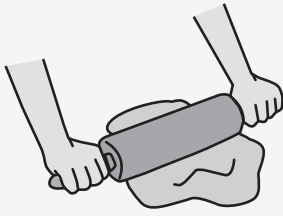
- ¿Qué aprendizajes obtuviste de esta experiencia?
- ¿Has dado uso a estos aprendizajes? ¿De qué manera?
- ¿Alguna vez has compartido esta historia con alguien más? ¿En qué contextos y para qué?

Posteriormente, nos podemos agrupar en parejas y, con mucho respeto hacia nuestros relatos de vida, vamos a compartir con el compañero(a), nuestra historia y los aprendizajes obtenidos.

Lo que acaban de hacer es un ejercicio de sistematización de la experiencia. De acuerdo a lo anterior:

- ¿Qué significa sistematizar?
- ¿Para qué sirve sistematizar las experiencias?
- ¿Qué elementos son importantes en un ejercicio de sistematización de la experiencia?

Inspirados en el ejercicio anterior, ¿Cuál puede ser una ruta para sistematizar?



COMPRESIÓN DE LA VIDA

Probablemente la palabra sistematización es nueva para ti, lo cierto es que en sus acciones de pastoral han realizado este ejercicio sin darse cuenta. Sistematizar, para muchos, tiene que ver con el proceso de clasificar y dar un orden a los datos y experiencias que tenemos. No obstante, en los procesos sociales es mucho más que esto, pues lo que se busca con esta práctica es dar una mirada crítica de estos datos, analizarlos, dotarlos de sentido, convertirlos en aprendizaje y, por qué no, en documentación e investigación para las iniciativas.

Antes de definir lo que para nosotros como iglesia implica la sistematización de las experiencias, hagamos en la Tabla 2 un pequeño barrido conceptual de lo que se ha dicho al respecto:

Tabla 2. Barrido conceptual sobre la sistematización de experiencias

Autor Tópicos	Escuela para el Desarrollo	Marlén Eizaguirre y cols.	Óscar Jara	Sergio Martinic
Definición	Es la reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia vivida, distinguiendo aciertos y errores.	Es un proceso participativo que permite ordenar las experiencias, recuperar la memoria histórica, interpretarla, aprender nuevos conocimientos y compartirlos con otras personas.	Es la interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su reconstrucción, descubre su lógica, los diversos intervinientes, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo.	Es una propuesta que busca recuperar y acumular el aprendizaje que deja la experiencia, generando un tipo de conocimiento diferente al que provee la investigación.
Características	Obtener una visión común sobre el proceso vivido. Transmitir y contrastar experiencias, para ir construyendo una teoría y metodología.	Interesa tanto el proceso como el producto. Participación permanente de los sujetos de la experiencia. Se busca conocer nuestra práctica colectiva para mejorarla y transformarla. Brinda la posibilidad de compartir la experiencia con otros procesos sociales.	Es un proceso participativo y de construcción colectiva. Produce conocimientos y aprendizajes. Recupera lo sucedido, para interpretarlos y obtener aprendizajes. Construye una mirada crítica sobre lo sucedido. Identifica cambios que se dieron en el proceso. Valora los saberes de las personas.	Es un proceso de reflexión crítica que tiene el propósito de provocar procesos de aprendizaje. Se orienta a describir y entender lo que sucedió en una experiencia y explicar por qué se obtuvieron esos resultados para mejorar para el futuro. La reflexión se basa en la idea de ordenar lo disperso o desordenado (prácticas, conocimientos, ideas, datos, percepciones, opiniones, etc.)

Si nos damos cuenta, cada una de las anteriores definiciones resalta el valor de la experiencia por encima de cualquier otro método de construcción de conocimiento. La sistematización valoriza la recuperación del saber, las opiniones y percepciones de las personas que intervienen en una transformación social. De manera que el saber se construye con la experiencia de los niños, niñas, mujeres, hombres, etc., la cual es recogida y valorada.

Recuperamos el aprendizaje obtenido organizando, comprendiendo y creando nuevos sentidos de lo que vivimos. Resignificamos la experiencia dando la importancia a los nuevos saberes que emanan de ella.

Aunque la sistematización tiene algún tipo de afinidad con la evaluación y el monitoreo, acá se pone énfasis en la interpretación crítica de los procesos, dando especial importancia a la voz de quienes están en medio de las experiencias y proveen el aprendizaje: la comunidad. Por estas razones, nos damos cuenta que las iniciativas de transformación que acompañamos tienen un enorme potencial para ser sistematizadas.

La simple recuperación histórica, narración o documentación de una experiencia, aunque sean ejercicios necesarios para realizarla, no son propiamente una “sistematización de experiencias”. Igualmente, si hablamos de ordenar, catalogar o clasificar datos o informaciones dispersas, estamos hablando de “sistematización” de datos o de informaciones; nosotros utilizamos el mismo término, pero referido a algo más complejo y vivo que son las experiencias y que implican realizar una interpretación crítica, por lo que utilizamos siempre el término compuesto: “sistematización de experiencias” y no sólo decimos “sistematización”. Lo esencial de la “Sistematización de Experiencias” reside en que se trata de un proceso de reflexión e interpretación crítica sobre la práctica y desde la práctica, que se realiza con base en la reconstrucción y ordenamiento de los factores objetivos y subjetivos que han intervenido en esa experiencia, para extraer aprendizajes y compartirlos (Jara, 2010).

¿Para qué sistematizar nuestras experiencias de transformación?

Tener la oportunidad de sistematizar nuestras iniciativas de transformación traerá múltiples beneficios al proceso en varias direcciones: Al interior del equipo levadura, pues los aprendizajes arrojados serán innumerables; en la comunidad, pues junto con ellos veremos los impactos y los cambios logrados por la iniciativa a través del tiempo; y a nivel eclesial, puesto que nuestras iniciativas están haciendo historia en nuestra iglesia más viva, crítica y social.

En este sentido, sistematizar nos permitirá revisar el pasado para mejorar nuestro presente. El Gráfico 4 nos muestra una síntesis de lo que nos permitirá la experiencia de sistematización.

Gráfico 4. La experiencia de sistematización. Fuente: Hernández y otros, 2013



Ya identificamos algunas razones por las cuales sistematizar nuestras experiencias nos beneficiará mucho. No obstante, renacen ahora nuevos interrogantes que iluminarán el sentido de este ejercicio:

- ¿Qué queremos sistematizar?: Todo el proceso en nuestra iniciativa de transformación.
- ¿Cómo vamos a hacerlo?: La ruta se definirá de acuerdo a los intereses de la comunidad.
- ¿Quiénes participarán en el ejercicio?: El equipo levadura y la comunidad en general.



Herramienta 12: Bitácora para registrar actividades y experiencias significativas

Herramienta 12. Bitácora del camino

Para poder hacer ejercicios serios de sistematización, requerimos de herramientas para registrar cada acción que desarrollemos o acompañemos en la comunidad. Para esto, te presentamos a continuación un modelo de bitácora que puede servir para registrar los aspectos más importantes de cada experiencia. Desde luego no es camisa de fuerza, pues el equipo puede realizar los cambios o ajustes necesarios para que se adapte a las condiciones de cada proceso. Lo ideal es que cada facilitador(a) de las actividades, registre lo ocurrido con este instrumento.

BITACORA DEL CAMINO

Te invitamos a plasmar aquí los encuentros de formación, actividades y las vivencias más significativas de tu iniciativa de transformación :

- Nombre de facilitador: _____
- Nombre de la actividad: _____ Lugar y hora: _____

Objetivo de la actividad:

Te invitamos a narrar aquí los temas abordados y las apuestas metodológicas:

¿Qué recursos fueron necesarios para el desarrollo de la actividad? (materiales, espacios, equipos electrónicos)

¿Cuáles fueron los principales aciertos y aprendizajes en el encuentro?

¿Cuáles fueron las principales dificultades?

A continuación, registra las frases o reflexiones más significativas hechas por los y las participantes en esta experiencia:

Lecciones aprendidas y observaciones generales:

Herramienta 13: Aspectos clave a la hora de sistematizar nuestra iniciativa de transformación

Este ejercicio requiere que el equipo levadura destine del tiempo necesario para emprender este camino de sistematizar. Al principio podrá ser algo nuevo y algo dispendioso, pero con el tiempo, y al disfrutar los frutos, nos daremos cuenta que somos unos expertos.

Registremos en carteles, en nuestro diario y en tarjetas, todas las reflexiones que surjan de los siguientes elementos.

Reconstruyamos nuestra historia:

Para poder identificar los beneficios de realizar la sistematización de nuestras experiencias, un ejercicio muy valioso es el de recuperar y resignificar nuestra historia. De esta manera podremos ver con mayor claridad los aprendizajes arrojados y los aspectos a mejorar.

Aunque la sistematización debe ser una tarea permanente que atraviesa el desarrollo de la iniciativa que impulsamos en nuestra comunidad, eventualmente puedes usar esta herramienta con el equipo, con el fin de reconocer qué queremos sistematizar y cuáles son las mejores maneras de hacerlo. Si por el contrario ya se ha realizado algún ejercicio de sistematización, esto nos servirá para revisar los alcances o elementos arrojados por el ejercicio, todo lo anterior, reconstruyendo la historia de la iniciativa.

Estos elementos pueden servirles para recoger la historia:

- Diarios de campo y bitácora.
- Fotografías de las actividades.
- Videos del proceso.
- Documentación escrita de la planeación y desarrollo de las distintas actividades.
- Material elaborado por los participantes en las actividades (carteles, tarjetas, reflexiones, etc.).

Podemos hacer uso de estos insumos de la siguiente manera:

- Seleccionemos acontecimientos importantes de nuestra experiencia, en los cuales podamos identificar un cambio importante, o en el que las actividades propuestas hayan sido un total “fracaso”. Recordemos que los fracasos son oportunidad para un aprendizaje significativo, ¡de manera que son todo, menos un fracaso!
- Revisemos nuestra matriz de planeación y los indicadores propuestos, así los acontecimientos que seleccionemos para nuestra sistematización verdaderamente nos arrojarán elementos para el aprendizaje.

Interpretemos nuestra historia:

Una vez tengamos seleccionadas las historias que queremos sistematizar, podemos hacer una interpretación de ellas mediante las siguientes preguntas:

- A la luz de nuestras teorías de cambio: ¿Qué cambios evidencia la historia recogida?
- ¿Cómo fue el nivel de participación de la comunidad en esta experiencia?
- ¿Qué potencialidades del equipo descubrimos en la experiencia?
- ¿Qué lecciones aprendidas?
- ¿Qué podemos rescatar de las voces registradas por personas de la comunidad?

Aprendamos de nuestra historia

Pueden registrar todos los elementos arrojados por la anterior reflexión en un listado de aprendizajes obtenidos (ver tabla Herramienta 13). Posteriormente, en frente de cada aprendizaje, propongan alguna alternativa de mejoramiento, por ejemplo:

Tabla Herramienta 13. Ejemplo de listado de aprendizajes

Aprendizaje	Estrategia de mejoramiento
}Las mujeres se sienten más cómodas hablando entre mujeres sobre su hecho victimizante.	<p>Los próximos talleres serán algunos de solo mujeres y otros mixtos. Favoreciendo espacios de diálogo femenino para varios temas.</p> <p>Podemos consultarles a las mujeres con qué temas se sienten más cómodas con equipos mixtos y con solo mujeres.</p>

Visibilizar los avances de la iniciativa

Hacer visibles los cambios que hemos logrado con la iniciativa es de carácter vital. Existen varias maneras de visibilizar los resultados de nuestra sistematización, recuerda que sistematizar es una tarea permanente, de manera que periódicamente puedes compartir estos resultados con la comunidad. Algunas maneras de hacer visibles estas cosas son:

Redes sociales: Hoy es una alternativa de visibilización muy imponente a nivel mundial. Aquí podemos compartir desde fotografías, hasta mensajes, reflexiones y aprendizajes arrojados por el proceso.

Fotografías narrativas o galerías: El equipo puede disponer de un espacio en el que mediante una galería muestren el proceso de la iniciativa, los cambios logrados, los momentos más significativos. Las fotografías son una muy estética y profunda manera de sistematizar la experiencia.

Videos: Ahora es muy sencillo hacer videos cortos con un celular. Estos videos pueden registrar la voz de los protagonistas de nuestra iniciativa, es decir, las personas de la comunidad. Podemos darles este espacio para que cuenten cómo ha sido su experiencia con la iniciativa a nivel personal y en su comunidad.

Documentos narrativos o conceptuales: La literatura nos permite contar de varias maneras las vivencias. Mediante cuentos, artículos, poesía, novelas, crónicas, fábulas, etc. mediante la palabra creativa también podemos sistematizar nuestras experiencias.

Lenguajes artísticos: Las diversas manifestaciones del arte nos permiten expresar de manera estética, profunda y reflexiva cualquier experiencia. Es una bendición que en Latinoamérica contamos con una riqueza artística desde el folclor y demás expresiones ancestrales. De manera que también podemos sistematizar mediante la danza, el teatro, la narración oral, la música, el arte urbano, etc.

Herramienta 14: Ruta para sistematizar nuestra experiencia

Una vez identifiquemos qué queremos sistematizar, la manera de hacerlo, quiénes lo van a hacer y en qué tiempos, emprenderemos este viaje con la mayor tranquilidad. Sistematizar cada experiencia es un ejercicio tan serio e importante, que requiere de una planeación específica. La tabla a continuación puede ser muy útil para esto.

Tabla Herramienta 14. Planeación de la sistematización.

Nombre de la iniciativa:						
Teoría de cambio que la sustenta:						
Actividad	Qué me interesa observar	Insumos	Responsables	Estrategia de visibilización	Tiempos	Aprendizajes
Ejemplo: Taller de derechos humanos con familias	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de las familias. • Interés en el tema. • Trato que ejercen con sus hijos en el taller. • Comentarios de los participantes, • Vestigios de cambio, 	<ul style="list-style-type: none"> • Bitácora del camino. • Fotografías • Videos con entrevistas al final del taller 	Equipo levadura y líder comunitario.	Galería narrativa que se hará en la parroquia.	Un mes.	Las actividades de lectura no nos funcionaron como pensamos.



DISCERNIMIENTO DE LA VIDA

Parábola del crecimiento de la semilla

El Reino de Dios es como un hombre que echa el grano en la tierra; duerma o se levante, de noche o de día, el grano brota y crece, sin que él sepa cómo. La tierra da el fruto por sí misma; primero hierba, luego espiga, después trigo abundante en la espiga. Y cuando el fruto lo admite, en seguida se le mete la hoz, porque ha llegado la siega (Mc 4, 26-29).

La parábola del crecimiento de la semilla, en medio de su aparente sencillez, nos mueve de manera especial a abrir muy bien los ojos; a ser unos atentos y críticos observadores de la realidad. La semilla está en la tierra y aunque no percibamos todos los cambios que va suscitando su natural desarrollo, ella no deja de crecer hasta dar su fruto. En estos pocos versículos se muestra un proceso que se prolonga en el tiempo y que hace falta precisamente disponer de paciencia para poder descubrir la riqueza de cada momento y del proceso en total, pues sólo una vista completa del acontecimiento en cada una de sus etapas permite hallar el sentido pleno de cuanto acontece.

La realidad siempre está ahí a nuestra vista. Sin embargo, la mayoría de las veces nosotros no somos lo suficientemente hábiles ni atentos para captar todo cuanto está sucediendo a nuestro alrededor; es necesario por lo tanto un testigo crítico y consciente, es decir, una persona que tenga la capacidad de observar detalladamente cada momento, y dejándose impresionar por la riqueza de cada experiencia, de cada acontecimiento, pueda tomar registro de dichos acontecimientos e identificar la riqueza de cada momento.

No hace falta esperar acontecimientos extraordinarios para obtener de ellos los aprendizajes esperados, pues los misterios más valiosos de la vida se manifiestan en la sencillez de lo cotidiano, lo que hace falta es estar atento y recopilar las experiencias,

opiniones y percepciones de cuantos nos rodean y compilarlas de manera que en conjunto puedan desplegar su mayor sentido y brinden las luces necesarias para seguir adelante con los procesos de transformación deseados y adecuados a las circunstancias del momento y el lugar.

La parábola del crecimiento de la semilla lo expresa sabía y claramente. Fue necesario que una persona, seguramente un campesino, se preguntara cómo es que la semilla depositada en la tierra se convierte después de un tiempo en una espiga, y que, motivado por ese deseo de saber, se detuviera a observar todo el proceso desde el momento de la siembra hasta la cosecha para identificar y posteriormente expresar cada etapa con sus características, pues cada momento es importante y necesario para que el resultado sea provechoso.

Para animar esta reflexión, puedes desarrollar la siguiente actividad:

Imagina que has sido invitado de manera exclusiva a participar en la puesta en marcha de una acción comunitaria de transformación en un pueblo vecino. La acción resulta un verdadero éxito y tú decides quedarte un tiempo más en aquel pueblo con el objeto de ver los efectos de la acción realizada y verificar si dicho éxito se mantiene. Transcurridos algunos días regresas a tu comunidad con una grata experiencia. Tus amigos esperan conocer los resultados de la acción que sus vecinos habían puesto en marcha y en cuanto te ven, corren a tu encuentro, ansiosos

de saber a través tuyo lo que ha acontecido en tu viaje.

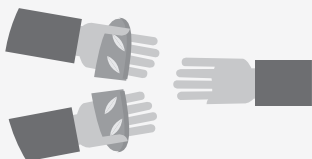
- ¿Crees necesario compartir lo que has vivido en el pueblo vecino? ¿Por qué?
- ¿Qué compartirías?
- ¿Qué objetivo buscarías al comunicar tu experiencia?

- ¿La acción comunitaria de transformación realizada por los habitantes del pueblo vecino podría ser de utilidad para tu comunidad?

Narra brevemente lo que compartirías y expón por qué has compartido tu experiencia.



CELEBRACIÓN DE LA VIDA



Al liderar procesos nos vemos frente al desafío de seguir siendo humildes y tiernos de corazón. A veces el ego y la soberbia pueden tocar nuestra puerta, pues el goce del poder es una tentación humana. No desfallezcamos en la lucha por la construcción de la paz y, en ese sentido, oremos para mantener la paz en nuestro corazón.

Para esto, vamos a orar a María, nuestra Madre tierna y hermosa que nos acompaña siempre en nuestro caminar y nos fortalece en el amor y la humildad:

Puedes leer esta hermosa oración junto con tus compañeros de camino...

*Tú eres, María, la experiencia más bella del Evangelio.
En ti Dios se ha hecho Noticia Buena para el hombre.
Eres como la luz del alba que abre camino al Sol;
eres esa estrella matutina que anuncia el día.
Eres la mujer creyente que acoge y guarda la Palabra;
la Mujer joven que entra en el plan de Dios libre y gozosa.
Eres estilo de vida, nuevo y fascinante en la historia;
eres, María, la virgen bella y fecunda de Nazareth.
Gracias, María, por tu corazón bueno y disponible.
Gracias, María, por tu corazón sincero y transparente.
Gracias, María, por tu corazón claro y luminoso.
Gracias, María, por tu corazón sencillo y humilde.
Gracias, María, por tu corazón lleno de luz y de amor.
Gracias, María, por tu corazón abierto al infinito.
Gracias, María, por tu corazón joven; sencillamente, joven.
Aquí me tienes, en busca de un camino libre de fe.
Aquí me tienes, en busca de un proyecto de vida.
Aquí me tienes, en busca de Alguien en quien dar mi amor.
Aquí me tienes, en busca de semillas de alegría.
Aquí me tienes, en busca de la paz y el bien.
Aquí me tienes, en busca de un sendero de justicia.
Aquí me tienes, en busca del rostro del Dios vivo.
Aquí me tienes, en busca de la libertad perdida.
Gloria a ti, María, Casa donde Dios mora.
Gloria a ti, María, Madre de Cristo y Madre mía.*

REFERENCIAS

- Agudelo, H., (2006), *Vitaminas diarias para el espíritu 3*, Bogotá, Paulinas.
- Aparicio, E., (c.2012). "Incidencia política", [en línea], En: *Material de apoyo: Desarrollo de capacidades de las organizaciones para enfrentar los desafíos ambientales*, Consultado el 5 de enero de 2016, recuperado de <https://materialdeapoyoparaosc.wordpress.com/incidencia-politica/>
- Arricibita, S., (s.f.), *Dime cómo ser pan*, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=rQQRt4G9Zb8>
- Benedicto XVI, (2007), *Jesús de Nazaret I*, Bogotá, Planeta.
- Biblia de Jerusalén*, (2009), Ed. Desclée de Brower, disponible en: <http://www.pastoral-biblica.org/biblia-de-jerusalen-consulta-en-linea.html>
- Calvo, S., (2010), *Incidencia política en las ONGD*, [PDF de publicación impresa], Madrid, Manos Unidas, Área de Educación para el Desarrollo, Consultado el 12 de enero de 2016, recuperado de http://www.manosunidas-online.org/biblioteca/descargas/Cursos_Online/Curso_Incidencia_Politica.pdf
- Caritas Colombiana, (2015), *Guadalupe posible 2020*, disponible en https://www.youtube.com/watch?v=1Jv_OjHruHo
- Conferencia Episcopal Latinoamericana (CELAM, 1968), *Documento de conclusiones de la Conferencia Episcopal Latinoamericana de Medellín*, s.l.
- Consejo Episcopal Latinoamericano, (CELAM, 2007), *Conclusiones de la V Conferencia Episcopal Latinoamericana, Aparecida (Brasil, 1994)*, Bogotá, Centro de Publicaciones del CELAM, San Pablo, Paulinas.
- Fundación SES, (2004), *El proceso de incidencia en políticas públicas*, consultado el 11 de enero y 12 de febrero de 2016, recuperado de http://www.funds.es.org.ar/archi/programas/comuni_aprendi/conceptual_inciden_politi_public.pdf
- Gieco, L., (s.f.), *Solo le pido a Dios*, [audiovisual], disponible en https://www.youtube.com/watch?v=Twn_Gn_cf-o
- Gumucio, A., (2001), *Haciendo olas: Historias de comunicación participativa para el cambio social*, Estados Unidos.
- Hernández, X., Zamora, L. y Sabogal, J., (2013), *Manual de sistematización de planes integrales de educación para la ciudadanía y la convivencia*, Bogotá, Secretaría de Educación del Distrito.
- Jara, O., (2010, mayo), "La sistematización de experiencias: un enfoque para enriquecer teóricamente nuestras prácticas", [entrevista], *Revista Matinal del Perú*.
- Lederach, J.P., (2008), *La imaginación moral: El arte y el alma de construir la paz*, Bogotá, Norma.
- Lederach, J.P., Neufeldt, R. y Culbertson, H., (2007), *Construcción de la paz reflexiva*, s.l., Instituto de Estudios Internacionales para La Paz Joan B. Kroc, Universidad de Notre Dame y Catholic Relief Services Sudeste, Oficina Regional del Asia del Este.
- Leiva, F., (s.f.), *Envíanos Señor Jesús*, [oración], disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=qOKsGMzZXys>.
- Murúa, M., (2002), *Que tu mirada sea*, [oración], disponible en: <http://www.buenasnuevas.com/espiritualidad/oraciones/oracion-1.htm>
- Naciones Unidas, [2012, en línea], *Sitio web ONU MUJERES*, disponible en: <http://www.unwomen.org/es/about-us/about-un-women>

Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (CEPAL, en línea), *Sitio web CEPAL*, disponible en: <http://www.cepal.org/es>

Observatorio Internacional de Derechos Humanos de las Mujeres del Pacífico Asiático (IWRRAW Asia Pacific, s.f.), *Sitio web IWRRAW Asia Pacific*, [en línea], disponible en: <http://www.iwraw-ap.org/>

Pastoral Social Caritas Colombia, Secretariado Nacional, (SNPS, 2012), *Estrategia de Intervención del Secretariado Nacional de Pastoral Social Caritas Colombia*.

Pérez-Ortega, R.M., (1998), *Evaluación del impacto social del proyecto comunitario Titiriparque*, Pinar del Río, Cuba, Consejo Provincial de las Artes Escénicas.

Sanín, H., (s.f.), *Gestión de recursos para proyectos de inversión*, Gerencial Ltda., CEPAL/ILPES, disponible en: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/8/37218/IF11_FuentesHSA.pdf

Una fuerza mas poderosa / Gandhi / Nashville, [audiovisual], publicado por Juan Carlos Pachón Arttesano (2012, junio 30), disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=Gp27N40GTwc>

Módulo 3, se terminó de imprimir en la ciudad de Bogotá D.C.,
en el mes de septiembre de 2016,
en los talleres de Opciones Gráficas Editores Ltda.
Somos una empresa responsable con el ambiente.

