



**MODALIDAD: INVESTIGACIÓN**

**TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO:**

**DE LA CRISIS A LA OPORTUNIDAD: ESTRATEGIA CALI INCLUYENTE, LECCIONES  
APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES**

**CAROLINA GONZÁLEZ GUTIÉRREZ**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA EN POLÍTICA SOCIAL**

**SANTAIGO DE CALI**

**2024**

**MODALIDAD: INVESTIGACIÓN**

**TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO:**

**DE LA CRISIS A LA OPORTUNIDAD: ESTRATEGIA CALI INCLUYENTE, LECCIONES  
APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES**

**CAROLINA GONZÁLEZ GUTIÉRREZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para  
optar por el título de magíster en política social**

**Directora trabajo de grado**

**Ana María Osorio**

**PHD**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA EN POLÍTICA SOCIAL**

**CALI**

**2024**

Santiago de Cali, enero de 2024

Doctor (a)

Fabian Fernando Osorio Tinoco

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

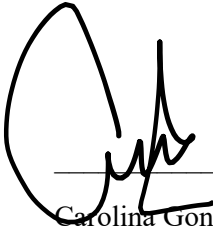
Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente entrego a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “De la crisis a la oportunidad: estrategia Cali incluyente, lecciones aprendidas y recomendaciones”

Espero que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



---

Carolina González Gutiérrez

1.144.080.819

Santiago de Cali, enero de 2024

Doctor (a)

Fabian Fernando Osorio Tinoco

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “De la crisis a la oportunidad: estrategia Cali incluyente, lecciones aprendidas y recomendaciones“, realizado por la estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana Carolina González 1.144.080.819, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente



---


Ana María Osorio  
Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

**“DE LA CRISIS A LA OPORTUNIDAD: ESTRATEGIA CALI  
INCLUYENTE, LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES”**

Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Política Social.



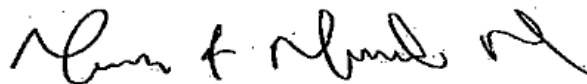
---

Fabian Fernando Osorio Tinoco  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



---

Gustavo Adolfo Gomez Florez  
Director Maestría en Política Social



---

Marvin Mendoza Martinez  
Jurado



---

Ana María Osorio  
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 19 de enero de 2024

## CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	12
<b>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	13
<b>3. MARCO TEÓRICO</b> .....	14
<b>3.1 Gestión pública y política pública</b> .....	14
<b>3.2 Cultura Ciudadana</b> .....	18
<b>4. METODOLOGÍA</b> .....	23
<b>5. RESULTADOS</b> .....	26
<b>5.1 Estrategia Cali Incluyente</b> .....	26
<b>5.1.1 Contexto del estallido social en Santiago de Cali</b> .....	26
<b>5.1.2 Diseño de la estrategia Cali Incluyente</b> .....	31
<b>5.1.3 Implementación de la estrategia Cali Incluyente</b> .....	43
<b>5.2 Principales aciertos y desaciertos de la estrategia Cali Incluyente</b> .....	54
<b>5.2.1 Análisis FODA</b> .....	69
<b>5.3 Lecciones aprendidas y propuestas de mejora a través de metodologías para la formulación de proyectos</b> .....	70
<b>5.3.1 Uso de repertorio de la política a la luz del modelo de la Cadena de Valor</b> .....	85
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	97
<b>7. RECOMENDACIONES</b> .....	98
<b>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	99
<b>9. ANEXOS</b> .....	104

## LISTADO DE TABLA

Tabla 1 Tasa de desempleo de 14 a 28 años desagregada por sexo para Santiago de Cali y su área metropolitana (enero – diciembre 2019 - 2021) .....	27
Tabla 2 Hipótesis entorno a Cali como epicentro del estallido social .....	30
Tabla 3 Estrategias similares a Cali Incluyente .....	41
Tabla 4 Caracterización de la población beneficiaria de la estrategia Cali Incluyente, 2021 .....	53
Tabla 5 Codificación de las entrevistas a ejecutores .....	55
Tabla 6 Codificación de las entrevistas a beneficiarios .....	58
Tabla 7 Análisis FODA Estrategia Cali Incluyente .....	70
Tabla 8 Matriz de análisis de interesados .....	73
Tabla 9 Caracterización de los actores .....	73
Tabla 10 Árbol de problemas, Causas .....	75
Tabla 11 Árbol de problemas, efectos .....	75
Tabla 12 Árbol de fines .....	76
Tabla 13 Árbol de medios .....	77

Tabla 14 Estructura analítica del proyecto.....	78
Tabla 15 Cronograma de hitos.....	83
Tabla 16 Herramienta repertorio de políticas .....	85
Tabla 17 Matriz de Teoría del cambio .....	92

## **LISTADO DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 2 Secuencia y participación de actores según Sánchez .....	29
Ilustración 3 zonas de Santiago de Cali que presentaron las mayores tasas de desempleo para el año 2021 .....	32
Ilustración 4 Estructura funcional de la estrategia.....	38
Ilustración 5 Agentes institucionales participantes de la estrategia.....	38
Ilustración 6 Componentes estratégicos de la oferta institucional.....	46
Ilustración 7 Árbol de problemas #1 .....	66
Ilustración 8 Árbol de problemas #2 .....	67
Ilustración 9 Árbol de problemas #3 .....	68
Ilustración 10 Identificación de alternativas de solución.....	77
Ilustración 11 Estructura de gobernabilidad .....	81
Ilustración 12 Creación de WBS / EDT, flujo de procesos detallado del proyecto .....	84

## RESUMEN

A inicios del año 2022, se propuso la estrategia Cali Incluyente, que apuntó a la generación de condiciones de vida menos desiguales y más inclusivas para los jóvenes por medio de la integración de acciones, voluntades políticas expresas y concretas, para promover y garantizar el desarrollo de su proyecto de vida.

La presente investigación pretende documentar la experiencia de diseño e implementación de la apuesta caleña con enfoque de cultura ciudadana, desarrollada por la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali a través de la Secretaría de Gobierno como organismo articulador y diferentes agentes institucionales.

El trabajo se encuentra enmarcado dentro de la perspectiva interpretativa y de carácter cualitativo, haciendo una revisión documental de fuentes secundarias, y recolección de información primaria mediante entrevistas a participantes directos de la Estrategia.

El documento aborda, en primera instancia, lo que comprende la estrategia Cali Incluyente, desde el contexto sociopolítico de la ciudad en el que nace la estrategia, describiendo el estallido social de 2019 como la consecuencia de una serie de factores entorno al descontento social, dando lugar a la iniciativa, así como el diseño e implementación de la misma, profundizando en las herramientas de planeación y seguimiento usadas, sus éxitos y retos en dichas fases. Segundo, recopila percepciones y experiencias de participantes del proyecto tanto de la institucionalidad como de la población beneficiaria, enfatizando en las etapas de planeación e implementación a partir de un análisis de las fortalezas y debilidades del proyecto.

Desde el punto de vista de los beneficiarios la mayor fortaleza fue estructurar de la mano de la institucionalidad un proceso de diálogo que generara oportunidades de inclusión social a la población vulnerable. Por parte del equipo ejecutor y con base en la revisión de informes realizados por entes de nivel nacional, la mayor debilidad de la estrategia se centra en el proceso de planeación estratégica.

Finalmente, se presentan lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones que giran en torno a los aspectos deficitarios en el uso de herramientas de planeación que definieran una ruta de acción clara para la implementación, lo que repercutió en los tiempos de las diferentes actividades que, a su vez, iban afectando el proceso con los beneficiarios, así como la falta de estrategias que facilitaran la comunicación eficiente y asertiva entre las instituciones y la población beneficiaria.

**Palabras claves**

Inclusión social, cultura ciudadana, gestión pública, estallido social, estrategia social.

## 1. INTRODUCCIÓN

La estrategia Cali Incluyente, es una política de carácter distrital que articula acciones de educación y empleo, coordinada por la Secretaría de Gobierno, y en donde participan la Secretaría de Desarrollo Territorial y Participación, Secretaría de Seguridad y Justicia, y la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana. Así mismo busca integrar a otros sectores para conectar esa oferta a los jóvenes. (Sector privado, sector educativo). También cuenta con la participación de colectivos comunitarios, organizaciones sociales, e instancias de participación de la sociedad civil.

Cali Incluyente, surgió del proceso de diálogo y escucha activa que el Gobierno local desarrolló con colectivos juveniles que nacieron después del estallido social en el año 2021. Atiende a una de las líneas de acción del Plan de Emergencia Social en su componente de empleabilidad, posteriormente se modificó para incluir la dimensión de seguimiento sicosocial y educativa manteniendo el mismo nombre. Actualmente beneficia a jóvenes que habitan las comunas 1, 13, 14, 15, 16, 18, 20 y 21 y zona rural en donde se tienen condiciones de vulnerabilidad más notables

Retomando el concepto usado por la CEPAL (2015) en donde se hace mención a las estrategias emprendidas por los gobiernos con la intención de materializar una política social bajo este concepto, como herramienta para reducir brechas de desigualdad especialmente en jóvenes. De esta manera, desde la administración distrital se introduce a las dinámicas gubernamentales un conjunto de acciones que permitieron la interlocución y participación de los jóvenes en las dinámicas sociales, económicas y de desarrollo de la ciudad como distrito multicultural y diverso.

En el Distrito de Santiago de Cali, a inicios del año 2022 se propuso la estrategia Cali Incluyente, que apuntó a la generación de condiciones de vida menos desiguales y más inclusivas para los jóvenes por medio de la integración de acciones, voluntades políticas expresas y concretas, para promover y garantizar el desarrollo de su proyecto de vida.

Cali Incluyente, propendió la promoción de la atención integral desde el acceso a oportunidades de educación y empleo, basadas en sus contextos y características sociodemográficas como edad, contexto y condición. Esta estrategia estuvo dirigida en gran medida a población vulnerable caracterizados por lograr organización comunitaria como resultado del estallido social,<sup>1</sup> Un segmento de dicha población fue incluida en un proceso de construcción y concertación social para ser parte de la institucionalidad mediante estrategia de generación de oportunidades de inclusión social.

Durante el estallido social, se conformaron puntos de resistencia con los que, de manera posterior, se entablaron mesas de diálogo y se reconocieron como movimiento organizado y autónomo, siendo una respuesta institucional a la contingencia social.

Si bien existen múltiples estudios de implementación de política pública en Colombia, se centran en el análisis de la misma, y no en documentar de manera detallada el proceso que permita la transferencia metodológica de su diseño e implementación a diferentes actores estratégicos para llevar a cabo procesos de réplicas en otros territorios.

En este sentido, la sistematización de los procesos, toma relevancia en la medida que aporta a la estrategia de sostenibilidad del programa y a su impacto.

Con el presente trabajo, se pretende generar conocimiento de la experiencia de diseño e implementación, documentando el saldo pedagógico (enseñanza social), para a partir de los hallazgos, realizar recomendaciones como producto de las oportunidades de mejora identificadas durante la ejecución.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

---

<sup>1</sup> Fue un conjunto de movilizaciones ubicadas temporalmente en el año 2021 en el país, pero de manera problemática en la ciudad de Cali.

Documentar la experiencia de diseño e implementación de la apuesta caleña con enfoque de cultura ciudadana, desarrollada a través de la estrategia Cali Incluyente de la Alcaldía Distrital de Santiago de Cali a través de la Secretaria de Gobierno como organismo articulador y diferentes agentes institucionales.

## **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Contextualizar política, social y económicamente la estrategia de Cali Incluyente.
- Identificar aciertos y desaciertos de la estrategia Cali Incluyente.
- Proveen recomendaciones, a partir de las lecciones aprendidas del proceso de diseño e implementación de la estrategia Cali Incluyente, que contribuyan a la implementación de futuras estrategias de naturaleza similar.

## **3. MARCO TEÓRICO**

La estrategia Cali Incluyente, objetivo de estudio del presente trabajo, se desarrolló en el marco de una planeación territorial que es llevada a cabo por un organismo de gestión pública como eje central de la ejecución social de la institucionalidad en el territorio. En este sentido, es importante precisar qué se entiende por gestión pública y las discusiones entorno al concepto.

### **3.1 Gestión pública y política pública**

Como primera medida Zambrano (2008) afirma que la gestión pública permite una comunicación directa entre el ciudadano y el Estado, siendo una herramienta en doble vía, tanto de demandas sociales como ofertas de políticas públicas que juegan un rol fundamental en la administración de los recursos (p.45).

Vegas (2015), por su parte afirma que:

la gestión pública para los actores sociales es una estructura diseñada para resolver situaciones complejas que afectan a la ciudadanía, y que por sus propios medios no puede hacer.

Su conducta está basada bajo dos vertientes: lo político y lo gerencial; en el primer caso asumir posiciones de liderazgo social, y en el segundo como instrumento de buen gobierno como proyección de lo local. (p. 111)

El concepto de gestión pública no puede explicarse de manera individual, dejando de lado la implementación y ejecución a través de la política pública. Siguiendo los argumentos del documento La Reforma del Estado en América Latina de Mario Weissbluth (2003), se sostiene que existe una diferencia importante entre lo que es la política pública y lo que es gestión pública. La política pública está referida al qué hacer, mientras la gestión pública se dedica a responder cómo hacerlo.

Dicho lo anterior, es importante definir de manera breve que una política pública puede definirse como el conjunto de acciones orientadas a la atención de necesidades colectivas identificadas, promovidas por el Estado, enmarcadas en normas y procedimientos regulatorios (Vegas, 2009, p. 31).

Si bien es cierto una política pública debe conducir a solucionar problemas de carácter global, con principios de inclusión y de representación mayoritaria, también no es menos cierto que muchos de los problemas sociales nacen desde lo más bajo de la ‘pirámide espacial’: lo local; justamente desde allí es que deben generarse las soluciones, quien conoce sus necesidades y problemas, seguramente conoce la solución del mismo.

La postura de Pérez (2015) refleja la necesidad de abrir espacios de gobernanza para el diseño de políticas públicas locales, donde el o los factores decisores puedan proponer, dentro del ámbito de su competencia, respuestas a situaciones particulares en pro de un colectivo.

El diseño de una política pública desde el contexto local representa no sólo avance para el Estado y los ciudadanos, sino que permite efectivamente identificar los problemas más sentidos de la localidad, y propiciar un conjunto de alternativas de solución y toma de decisiones desde la experiencia de los ciudadanos inmersos en el tema objeto del diseño de la política, pero sin dejar de lado otras dependencias vinculadas al tema (Rincón, 2015, p. 52)

La gestión pública local es:

La acción política y gerencial del gobierno municipal, soportada por técnicas modernas de administración, cuyo objetivo es procurar espacios de conciencia social entre la ciudadanía y el gobierno para el diseño conjunto de la localidad, así como orientar sus capacidades y estrategias en pro de una calidad de vida en armonía con el ecosistema local. (Vegas, 2015, p. 127)

Para García (2007), la pérdida de credibilidad del sector público como gestor del bienestar ciudadano viene acompañado de manifestaciones que exigen y obligan a que las instituciones públicas actúen aplicando principios de economía, eficiencia y eficacia. Estas demandas, cada vez más importantes como consecuencia de la magnitud del déficit público en prácticamente la totalidad de países, tuvieron en un primer momento un importante impacto en los procesos de construcción de políticas públicas, pero en la actualidad no se circunscriben únicamente a la esfera política o ministerial, sino que se han ampliado a todas las actuaciones de la administración en sus diferentes órdenes territoriales. Así, las administraciones estatales locales se ven envueltas en procesos de regeneración, de cambio. Nuevos patrones de actuación y comportamiento, comunes internacionalmente, son los que han llevado a diseñar un nuevo sistema operativo público, una nueva filosofía de actuación: la nueva gestión pública (p. 38).

El PNUD (1997) indica que:

Si el desarrollo humano consiste en ampliar las opciones, la pobreza significa que se deniegan las oportunidades y las opciones más fundamentales del desarrollo humano: vivir una vida larga, sana y creativa y disfrutar de un nivel decente de vida, libertad, dignidad, respeto por sí mismo y de los demás. (p.17)

En otras palabras, la pobreza representa la ausencia de ciertas capacidades básicas y, por tanto, es una situación que denota falta de equidad en relación con las capacidades básicas y las oportunidades de acceso a medios de vida esenciales.

Las distintas concepciones sobre la medición de la pobreza, llevan implícito un contenido en términos de las políticas públicas que requieren para su abordaje como problema público. En la medida en que se identifiquen claramente las diferentes dimensiones que prioriza una perspectiva es posible comprender los énfasis entre causas y consecuencias durante las distintas fases del ciclo de las políticas diseñadas e implementadas para superar la pobreza.

Se estima conveniente que las políticas públicas orientadas a la expansión de capacidades y opciones sean: a) *sostenibles*: es decir, que la expansión de las capacidades en el presente favorezca y no comprometa la de las generaciones futuras; b) *equitativas*: se refiere al justo tratamiento de las diferencias, c) *participativas*: al “incrementar la capacidad de la gente para analizar, reflexionar y actuar y para tener más incidencia sobre las decisiones que afectan sus vidas, es decir, participación deliberativa” (Giménez, Rivas y Rodríguez, 2008, p.72), y d) *productivas*: al usar eficientemente los recursos e, incluso, aumentar su disponibilidad.

Se va a considerar la teoría del desarrollo como una disciplina surgida en la segunda mitad del Siglo XX, que en su perspectiva económica recoge el espíritu de los clásicos, así como distintos instrumentos de análisis y de estudio de la ciencia económica en toda su extensión, pero que se ha configurado como una disciplina nueva, con nuevos objetivos y nuevos métodos.

La simple posesión de bienes no puede ser el indicador de bienestar, porque los bienes son sólo los medios del bienestar. El concepto central de la concepción de Sen (2000) sobre los juicios sociales se introduce al determinar que las realizaciones representan las distintas partes del modo de estar de una persona y sus capacidades relejan las posibles combinaciones de realizaciones sobre las que tenía oportunidad de elegir y entre las que ha elegido uno. Y, ciertamente, el conjunto de capacidades de una persona releja la libertad que ha tenido para elegir un modo de vida. Para evaluar el bienestar, la información que se requiere, entonces, es el conjunto de realizaciones entre las que se ha elegido, es decir, el conjunto de sus capacidades de elección. Y el criterio de justicia ha de ser la igualdad de capacidades, puesto que sólo éstas representan la libertad real de elegir los modos de vida (p. 284).

Según Bedoya (2010) citado en (Sen, 2000),

Las oportunidades sociales se requieren a los sistemas de educación, salud, entre otros, que tiene la sociedad y que incluyen en la libertad fundamental del individuo para vivir mejor. Estos servicios son importantes tanto para la vida privada de los individuos para tener una vida sana y larga, como para participar más eficazmente en las actividades económicas y políticas. (p.185)

Según Bedoya (2010) El desarrollo, para Sen (2000), debe ocuparse de mejorar la vida que llevan los individuos y las libertades de que disfrutan. La expansión de las libertades que valoran enriquece su vida y la libera de restricciones, permitiendo que sean personas más plenas, que ejercen su propia voluntad, influyendo en el mundo en el que viven (p. 286).

### **3.2 Cultura Ciudadana**

Ahora bien, es importante también hacer un breve recorrido por los planteamientos que han construido a través de los años el concepto de Cultura Ciudadana tomando como base inicial a Eslava (2019) quien afirma que:

El primer programa de Cultura Ciudadana registrado en el año 1995 a 1997 hacia énfasis en la regulación cultural. Conforme a lo anterior mencionaba que, la regulación cultural y su congruencia con las regulaciones moral y legal ayudan mucho a entender cómo funciona lo sano, lo no violento, lo no corrupto. Se trataba de reconocer y mejorar la regulación cultural de la interacción entre desconocidos o entre persona y funcionario en tanto que desconocidos. (p.27)

También menciona que:

La noción de cultura ciudadana buscaba impulsar ante todo la autorregulación interpersonal. Se subrayó la regulación cultural de las interacciones entre desconocidos, en contextos como los del transporte público, el espacio público, los establecimientos públicos y el vecindario, así como la

regulación cultural en las interacciones ciudadano-administración, dado que la constitución de lo público depende sustantivamente de la calidad de estas interacciones. (Eslava, 2019, p.39)

Por su lado, Vásquez (2014) afirma que:

Las capacidades del Estado para la solución de los desafíos públicos no pueden abordarse de manera independiente de la sociedad, en tanto aquellas capacidades dependen de los actores sociales que las movilizan. Ello hace que el Estado deba estudiarse como una relación social. (p.5)

Por otro lado, tomando como base el libro de cultura ciudadana, elaborado por la Universidad EAFIT (2019), es importante traer a colación la manera en la que se entiende el concepto de cultura ciudadana como el “acumulado de procesos que facilitan el derecho a la ciudad y permiten que los ciudadanos construyan lo público a partir de reflexiones simbólicas y culturales, y fortalezcan el capital social” (p.43).

Según Bromberg (2003), ‘‘la cultura ciudadana en Colombia puede entenderse como una política pública o conjunto de políticas públicas que buscan acercar el cúmulo de comportamientos de un grupo de ciudadanos a lo que el sistema administrativo-político considera como comportamientos deseados’’ (p.20).

Plantea Mockus (2001) que el origen de la idea de cultura ciudadana se remite a las décadas del 60 y 70, con los estudios realizados por profesionales norteamericanos en humanidades orientados a actualizar teorías relacionadas con reproducción cultural. (p.56) En esa línea, el mismo autor (2012) comenta que la cultura ciudadana refleja la fuerza y la armonía de tres sistemas reguladores del comportamiento humano: la ley, la moral y la cultura. Es la influencia del grupo, entre los ciudadanos.

En este sentido, las normas informales imperantes, los comportamientos. y las actitudes en un grupo social influirán en la manifestación de conductas legales o ilegales. La cultura ciudadana busca reducir las justificaciones morales y culturales del comportamiento ilegal y aumentar el apoyo moral y cultural a la ley. En palabras de Mockus (2012), los tres objetivos de la cultura ciudadana son:

(1) aumentar el cumplimiento de las normas de interacción mutua, (2) aumentar el número de ciudadanos que fomentan el cumplimiento de las normas de interacción mutua, (3) aumentar el número de disputas resueltas pacíficamente sobre la base de una visión compartida. (p.3)

El Plan de desarrollo *Formar Ciudad* implementado en la primera alcaldía de Antanas Mockus en Bogotá, entre 1995 y 1998, introduce el enfoque de Cultura Ciudadana; desde entonces, y gracias a la efectividad de su gestión, se ha ido consolidando como un enfoque de política pública que permite la comprensión del comportamiento humano en contextos urbanos y organizacionales, y que sugiere estrategias comprobadas de transformación.

Tomando como base el texto *Citizenship culture and collective efficacy; psychometric properties and relationships with crime and demographic factors in Mexican university students*, es relevante consignar la perspectiva del concepto estudiado, entendiendo que:

El concepto de cultura ciudadana se refiere al conjunto de hábitos, acciones y normas mínimas compartidas que generan sentido de pertenencia; posibilitar la convivencia urbana; y crear el respeto al patrimonio común y el reconocimiento de los derechos y deberes civiles. El objetivo de la cultura ciudadana es que los miembros de una comunidad sigan las normas sociales y legales, así como que cooperen voluntariamente a través de la autorregulación personal y la regulación interpersonal mutua. (Chan-Gamboa et al., 2022, p. 2)

Complementando lo anterior, Ruiz y Murrain (2012) comparten también una idea común respecto al concepto, definiendo la Cultura Ciudadana como “la base conceptual de las políticas públicas que buscan promover el bienestar de los ciudadanos y la democratización de las ciudades, a través de la transformación del comportamiento ciudadano” (p.5). Es, además, una visión positiva de la convivencia y promueve la tolerancia o el aprecio por distintos proyectos de sociedad, la no

violencia, la capacidad de celebrar y cumplir acuerdos, el cumplimiento de la ley, la confianza interpersonal e institucional, la representación positiva del otro y el interés por el cuidado de lo público (Ruiz y Murrain (2012).

Tomando como base las propuestas que nacen desde la Alcaldía de Bogotá (2023), la cultura ciudadana como producto social, se relaciona con los supuestos y creencias que tienen en común los actores sociales y que, son útiles para aprender a dar respuesta a situaciones problema (como lo fue la crisis del agua de Bogotá en la administración de Antanas Mockus). La cultura ciudadana se evidencia en la acción situacional, entendiendo por esta, los comportamientos observables en la relación entre los actores en un determinado contexto social.

Teniendo en cuenta el Decreto 295/1995 por el cual se adoptó el Plan de Desarrollo Económico Social y de Obras Públicas para Santa Fe de Bogotá en la alcaldía de Antanas Mockus, este definió a la Cultura Ciudadana como “la combinación de costumbres, acciones y reglas mínimamente compartidas que generan un sentimiento de pertenencia, facilitan la coexistencia urbana, generan respeto hacia patrimonios comunes e inculcan el reconocimiento de los derechos y obligaciones de los ciudadanos”. (Decreto 295, 1995, p.7)

Por su parte, Silva (2021) menciona que:

El enfoque de cultura ciudadana, permite entonces ser el camino para la construcción de una ciudadanía cultural, una ciudadanía compuesta por sujetos que, desde sus prácticas cotidianas, reconoce el valor de cada persona, el significado de las cosas que las rodean, y las consecuencias morales, culturales o jurídicas de los actos realizados individualmente. (p. 2)

La Cultura Ciudadana debe aplicarse mediante un ejercicio pedagógico mediante la educación, la comunicación, el arte, la recreación, el deporte y la tecnología, propone técnicas de investigación, principios, métodos y teorías para promover el cambio de comportamientos a través de la resignificación

de imaginarios que atenten contra el bienestar, la dignidad humana y la conservación de la vida (Silva, 2021, p. 2)

Silva (2021) entiende el concepto de Cultura Ciudadana como la posibilidad que tienen las ciudades de abordar y resolver algunos de sus más grandes retos sociales”. (p.15)

Con el ánimo de enriquecer el marco teórico de este documento, se tomará como punto de partida la recopilación exhaustiva de las diferentes consideraciones en torno al concepto de Cultura Ciudadana que realiza el autor, de esta manera afirma que:

Hoyos (2019) señala en “la Cultura Ciudadana el cambio de comportamiento, el énfasis en los problemas de convivencia urbana y la preocupación por la auto regulación y mutua regulación como características principales”. (p.30)

Mientras que Silva (2021) afirma que:

Un gobierno que agencie procesos de transformación desde el enfoque de cultura ciudadana, debe preocuparse por las oportunidades y los retos de la coordinación institucional y la necesidad y urgencia de ampliar y conectar el conocimiento, desde una aproximación multidisciplinar. Lo primero permite encontrar soluciones integrales a problemas multicausales y complejos, lo segundo da piso y mejora las perspectivas de efectividad de esas mismas alternativas de solución. (p.16)

Mockus (2002) construye el concepto mencionando que:

El enfoque de Cultura Ciudadana supone la posibilidad de resolver situaciones de divorcio entre sistemas reguladores a través de la construcción de confianza, la promoción del cumplimiento de normas y acuerdos y la reproducción de la celebración de la diversidad como centralidad de la convivencia. (p.20)

De igual forma, Hoyos (2019) destaca la idea

Del “saldo pedagógico” que Mockus presentó en las acciones de gobierno de cultura ciudadana, así como resaltar la ciudadanía y la ciudad laboratorio como escenarios del cambio cultural. Asimismo, reconoce la relevancia de la disposición pedagógica, en tanto explicaciones sistemáticas, las invitaciones al cambio voluntario de comportamiento, entendidas como esfuerzo de persuasión, y la importancia del gobernante como pedagogo, en tanto ejemplo e inspiración (p.18).

Por último, la autora Nussbaum (2019) afirma que “la Cultura Ciudadana es el patrimonio intangible que poseen los habitantes de un territorio pero que sigue a la espera de ser reconocido y mejor cultivado”. (p.156)

Realizando la revisión bibliográfica del concepto de cultura ciudadana, podría decirse que la estrategia Cali Incluyente adaptó los planteamientos de Mockus y Nussbaum para la estructuración y ejecución de narrativas. Apuntando al cambio de comportamientos culturales a través de intervenciones sociales de problemáticas previamente documentadas.

Entendiendo que, la cultura ciudadana y la gestión pública, parten de pilares similares en cuanto al conjunto de actitudes, costumbres, acciones que resaltan el reconocimiento de valores conjuntos en pro de la sociedad, la importancia de aplicar los dos conceptos en la planeación de estrategias como las de Cali Incluyente es que mejora la legitimidad en las instituciones, fortaleciendo la gobernabilidad y la gobernanza.

#### **4. METODOLOGÍA**

La investigación de este trabajo de grado está enmarcada en una perspectiva interpretativa y de carácter cualitativo que pretende generar transferencia metodológica de la estrategia implementada durante la vigencia 2022 por la Alcaldía de la Ciudad de Cali en territorios priorizados.

El presente documento, surge gracias al conocimiento adquirido durante la ejecución de la estrategia Cali Incluyente vigencia 2020, inicialmente se visualizó el trabajo de grado bajo la documentación de la experiencia basada en la percepción de algunos beneficiarios y equipo ejecutor perteneciente a la base de la estrategia.

De igual forma, se realizó solicitud de información a la entidad territorial de la caracterización de los beneficiarios para estructurar la contextualización y descripción de la estrategia. Lo que resulta como información primaria levantada por la institución en el contexto de las diferentes etapas de la estrategia.

Por otro lado, se adelantaron entrevistas semiestructuradas que tuvieron como objetivo analizar la estrategia "Cali Incluyente" a partir de la voz de los actores involucrados: equipo ejecutor y beneficiarios identificando experiencias, retos y lecciones aprendidas; a través de dimensiones como: comprensión de la estrategia, impacto de la estrategia y recomendaciones. Como variables principales del desarrollo de las entrevistas se definieron: planeación, ejecución, percepción general impacto, ámbitos de la estrategia y lecciones aprendidas. Para adelantar estas entrevistas se realizó guía que puede ser consultada en el anexo

El diseño de la investigación, se realizó partiendo de la necesidad de indagar sobre la percepción de diferentes actores estratégicos con el ánimo de documentar los diferentes aspectos de la estrategia a la luz de diferentes aportes para construir, con base en las experiencias lecciones aprendidas y recomendaciones que permitan ofrecer guía a posibles procesos sociales a implementar en la ciudad.

Para la recolección de la información, se contactó a participantes de la estrategia en el año 2022 y a diferentes personas que hicieron parte de la ejecución. Las entrevistas se desarrollaron de manera virtual, con una duración en promedio de 20 a 35 minutos. Durante el desarrollo de cada entrevista, se adelantaron notas de campo con información relevante para la investigación. Las

personas entrevistadas firmaron consentimiento informado que puede ser consultado en el anexo 2 y fue socializado con ellos el objetivo de la investigación, siendo un esfuerzo enteramente académico. Las personas entrevistadas participaron de manera voluntaria manifestando la intención de aportar para el mejoramiento de este tipo de estrategias a través de sus vivencias.

Para adelantar las entrevistas semiestructuradas, se socializó el objetivo del trabajo de grado con algunos actores estratégicos participantes desde diferentes roles como equipo ejecutor y beneficiarios. Se contactaron alrededor de 10 personas, de los cuales solo accedieron a realizar la entrevista 3 personas pertenecientes al equipo ejecutor y 2 personas beneficiarias.

Es de notar, que al momento de solicitar a las personas participantes la realización de la entrevista para la investigación la estrategia Cali Incluyente para la vigencia 2023 no tenía fecha de inicio, por lo cual muchos de los participantes se encontraban molestos y sin disposición para aportar a la construcción del documento.

En cuanto a la revisión bibliográfica adelantada para dar sustento a la investigación, se tomaron como base prioritaria artículos académicos y libros que dieran cuenta de los conceptos claves para la exposición de la estrategia a la luz de diferentes aportes teóricos.

Es importante hacer énfasis en que se realizó revisión a documentos enviados por la Secretaria de Gobierno como parte integral de la ejecución de la estrategia. Estos documentos contenían información relevante sobre el punto inicial de los beneficiarios al ingresar a la estrategia y la evaluación realizada a través de la culminación de la vigencia. De igual forma se tuvo acceso a la Guía Metodológica e Asistencia Técnica para Fortalecer las Capacidades Institucionales y Hacer de la Cultura de la Prevención un Abordaje Estratégico del Gobierno Abierto Relacional en Momentos de Crisis Social, Económica y/o Política. Elaborada por la institucionalidad para guiar las diferentes fases de ejecución de la estrategia. De igual forma, se tuvo acceso a transcripciones realizadas con base en entrevistas a los diferentes actores adelantadas por el equipo de la Secretaria de Gobierno, que aportaron aspectos relevantes a la

documentación de la estrategia a través de diferentes cosmovisiones. Se tuvo acceso a dichos documentos, a través de solicitudes radicadas mediante cartas en la ventanilla única de la Alcaldía Municipal, en donde se manifestaba el objetivo académico del trabajo a realizar y el uso académico de la información.

Este documento busca describir, a través del proceso investigativo, la implementación y ejecución de la estrategia Cali Incluyente y a la luz de los conocimientos adquiridos durante la maestría en Política Social, elaborar recomendaciones para generar procesos de sostenibilidad que puedan ofrecer insumos para la implementación de futuros proyectos de la misma naturaleza.

## **5. RESULTADOS**

### **5.1 Estrategia Cali Incluyente**

#### **5.1.1 Contexto del estallido social en Santiago de Cali**

Según cifras reciente del DANE (2022), Santiago de Cali Distrito especial cuenta con 450.778 jóvenes de los cuales el 49% son mujeres (221.852) y el 51% son hombres (228.926). Para el total nacional en el trimestre móvil diciembre de 2022 – febrero de 2023, la población de jóvenes entre 15 y 28 años que no estudiaba ni se encontraba ocupada fue del 0,7% (2.964) personas (DANE, 2022).

Se agregue un párrafo explicando en material de mercado laboral como están los jóvenes: En cuanto a la tasa de desempleo, Cali tuvo un incremento desde el 2019 de 9 puntos, respecto al 2020, siendo las mujeres las más afectadas a lo largo de los 2 años. Evidentemente, en el 2020 se acentuó más debido a la coyuntura de COVID 19, habiendo una reducción de la tasa para el 2021. Sin embargo, pese a ello, sigue representado un incremento respecto al 2019 de 5 puntos.

*Tabla 1 Tasa de desempleo de 14 a 28 años desagregada por sexo para Santiago de Cali y su área metropolitana (enero – diciembre 2019 - 2021)*

Tasa de desempleo jóvenes	Enero – diciembre		
	2019	2020	2021
<b>Cali A.M.</b>	<b>20.9</b>	<b>29.2</b>	<b>25.9</b>
<b>Hombre</b>	<b>17.8</b>	<b>24.2</b>	<b>20.5</b>
<b>Mujer</b>	<b>24.0</b>	<b>34.3</b>	<b>31.7</b>

**Nota. Tomado de** Informe de diagnóstico y recomendaciones, estrategia Cali Incluyente **Fuente:** DANE (2021).

Como menciona Montaña (2021) el estallido social fue un cúmulo de factores sociales, económicos, políticos y de salud pública, que avivaron el descontento social. La incertidumbre presenciada tanto por la fuerza pública como por la sociedad fue significativa. Se podría afirmar que esta fue una señal clara del sentimiento social que movía a la población vulnerable de la ciudad.

Sumado a lo anterior, después de enfrentar un contexto totalmente problemático y desconocido, ocasionado por la pandemia del COVID 19, que generó medidas restrictivas para cuidar la vida, en primera medida, pero que dejó afectaciones sociales, mentales, económicas y culturales fuertemente afectadas (Feito, 2007, p.9).

En este sentido, cobra gran importancia el planteamiento de Restrepo (2021) cuando afirma que “el Paro Nacional fue el evento más significativo de Colombia en 2021 e impactó al gobierno del presidente Iván Duque, agudizando la crisis de gobernabilidad ya evidente desde 2020”. (p.256) adicionalmente, comenta que:

Las protestas del 2021 fueron una coyuntura política, resultado de la convergencia de tres crisis: una crisis de salud consecuencia de la pandemia de COVID-19. Esta a su vez desencadenó una crisis económica que exacerbó las desigualdades sociales y económicas que existen en el país. Juntas, estas dos crisis agravaron la crisis de gobernabilidad que se dio durante el gobierno del presidente Iván Duque. Los sindicatos y otros actores convocaron a un paro nacional el 28 de abril y la violencia policial con la que respondió el gobierno desencadenó movilizaciones más grandes.

El Paro duró casi dos meses y fue determinante para las elecciones legislativas y presidenciales de 2022. (p.256)

Los aislamientos obligatorios, recrudecieron la situación social y económica de miles de colombianos en los que, el hambre y las condiciones de vulnerabilidad crecían, alimentando cada vez más el sentimiento social que hacía meses había movilizado a las calles. Fue entonces, cuando el Gobierno Nacional anunció el estudio del proyecto de ley que contenía la reforma tributaria, en palabras de Gutiérrez (2021):

El desencuentro del gobierno con la sociedad civil tiene que ver entonces, con que el gobierno obró como si nada hubiera ocurrido y propuso una reforma tributaria inscrita en la más pura ortodoxia neoliberal, para superar la crisis fiscal que se había precipitado y garantizar la asistencia social. La reforma ofrecía a los ricos y a los grandes capitales “regalos tributarios”, subsidios y grandes recursos, y los eximía de pagar altos impuestos, bajo la idea de que lo más importante era garantizar el funcionamiento de sus negocios para que, con base en la “teoría del rebosamiento”, su prosperidad redundara en beneficios para el resto de la sociedad. (p.15)

Se trae a colación los tres conceptos que son considerados los detonantes de un sentimiento social histórico de insatisfacción para dar contexto:

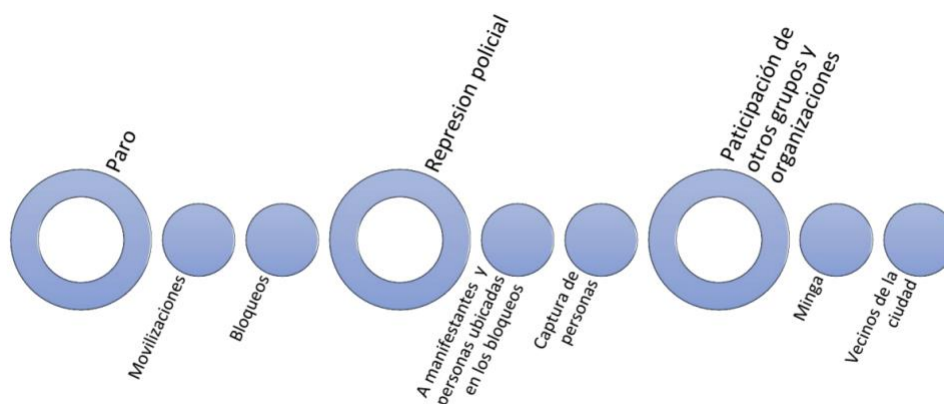
El primero de ellos, se centra en lo que el autor señala como las incomprensiones del gobierno que llevaron a tomar decisiones incorrectas que no atendían a la dinámica social y al contexto. Por otro lado, la miopía de los sectores dominantes que se encontraban detentando el poder en el rango de tiempo en estudio. Por último, la precaria legitimidad del Estado Colombiano que se remonta a muchos años atrás por diferentes problemáticas sociales que no han tenido una respuesta eficiente y pertinente. (Gutiérrez, 2021, p. 34)

Por otro lado, Gutiérrez (2021) también menciona que Colombia solo ha presenciado sucesos de este tipo en cuatro ocasiones: 1948: asesinato de Jorge Eliecer Gaitán, 1970: triunfo electoral de Gustavo Rojas Pinilla, 1977: paro del 14 de septiembre, 1985: toma del Palacio de Justicia, siendo el estallido, una movilización espontánea con una gran cantidad de ciudadanos, especialmente jóvenes con capacidades excepcionales de organización y liderazgo (p.30).

De igual forma, este paro se caracterizó por tener presencia de múltiples actores de la sociedad civil, pero también de organizaciones delictivas que aprovecharon el contexto para fortalecer su accionar. Otra de las características relevantes de este estallido social vivenciado por espectadores nacionales e internacionales, fue la respuesta de la fuerza pública a las diferentes manifestaciones, si bien su deber está en mantener y recobrar el orden público, en muchas ciudades del país, se evidenció una respuesta desproporcionada frente a los hechos.

Durante la investigación adelantada para la estructuración de este trabajo de grado, se encontró una explicación gráfica (ver Ilustración 2) de los hitos importantes y actores estratégicos participantes del estallido en la ciudad. Sánchez (2021), explica de la siguiente manera:

*Ilustración 1 Secuencia y participación de actores según Sánchez*



Nota. Adaptado de “grandes momentos que muestran la evolución del conflicto” (p. 64), por Sánchez, 2021.

Es importante conocer cuáles podrían ser las posibles razones por las cuales en la ciudad se presentaron dichas dinámicas. Para lo anterior, es importante traer a colación las hipótesis planteadas por Álvarez (2021). En donde menciona que Cali, se convirtió en epicentro de las movilizaciones a nivel nacional durante más de un mes con una dinámica particular de confrontaciones y bloqueos permanentes, pero en la que también se expresaron grandes reclamos de los sectores populares y surgieron nuevas formas de organización política (p.1).

A partir de ello, en la Tabla 2 se presenta lo expuesto por el autor.

*Tabla 2 Hipótesis entorno a Cali como epicentro del estallido social*

<b>Hipótesis</b>	<b>Descripción</b>
1. La pandemia evidenció problemáticas de exclusión	La pandemia dejó en evidencia las profundas problemáticas de exclusión y desarrollo humano que afectan a las clases populares y medias en la ciudad y la región.
2. Acumulación y agravamiento de problemáticas de educación	Grandes dificultades en relación con la garantía del derecho a la educación. Problemáticas en educación básica y media de pertinencia, calidad, acceso y permanencia. En educación superior presenta insuficiencias en la cobertura y pertinencia de la oferta.
3. Crisis de gobernabilidad y liderazgo público	Respuestas no sostenibles y sin continuidad a problemáticas sociales identificadas como precariedad y exclusión social. Baja capacidad del gobierno local para prever, enfrentar y superar la confrontación. Cancelación de programas de la administración anterior que parecían exitosos, como la Estrategia TIOS y los <b>Gestores de Paz y Convivencia</b> . Carencia de credibilidad debilidad institucional: baja capacidad de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, cuyos avances son limitados.
4. Conexión entre dinámicas	Pandillas, fenómeno que ha sido ampliamente estudiado desde su relación con la estructura social de los barrios de Oriente y Ladera, en

estructurales y agentes de violencia en Oriente y Ladera	estos sectores también existe una fuerte presencia de bandas criminales, que se han sofisticado y ganado fuerza en los últimos años. Cali es el centro de operaciones de la economía ilegal en el Sur Occidente colombiano y sigue manteniendo altos niveles de criminalidad y homicidios, por encima de la medida nacional. (Álvarez, 2015)
5. Onda política	La movilización mencionada tiene como precedente más cercano a la del Paro Nacional de noviembre de 2019. En el 2018 también se dieron precedentes importantes como las grandes manifestaciones de protesta pacífica por parte de los estudiantes universitarios, la votación masiva del referéndum anticorrupción y la amplia votación que obtuvo la oposición en las elecciones presidenciales.

Nota. Elaboración propia a partir de Álvarez (2021).

Es de gran relevancia aceptar la premisa en cuanto a los actores sociales de la movilización, entendiendo que el autor afirma que los jóvenes y estudiantes, tuvieron gran relevancia como actores a través de las denominadas primeras, segundas y terceras líneas, así como las organizaciones sociales de los territorios y grupos de las comunidades, y los sectores ciudadanos, iglesias y academia.

En este contexto es importante considerar que, en el 2019, en Cali había 558.360 personas en condición de pobreza monetaria en Cali, y en el 2020, cuando se inició la pandemia, esa cifra subió hasta 934.350, durante el año 2022, cuando comenzó a reactivarse la ciudad, esa cifra se redujo a 761.714. Así, en Cali la pobreza pasó del 25% en 2019 al 40% en 2021. Cerca del 50% de la economía de la ciudad es informal y se enfoca en el sector terciario y de servicios (hoteles, restaurantes, bares e industrias culturales) que se vieron aquejados con las medidas que buscaban contener la propagación del COVID (Casa Editorial El Tiempo, 2022).

### **5.1.2 Diseño de la estrategia Cali Incluyente**

Bajo el panorama descrito previamente, la estrategia Cali Incluyente surge como producto del camino del diálogo liderado desde la institucionalidad, con el acompañamiento de múltiples actores para la interlocución con los diferentes puntos de resistencia instalados en diversas partes de la ciudad. Después

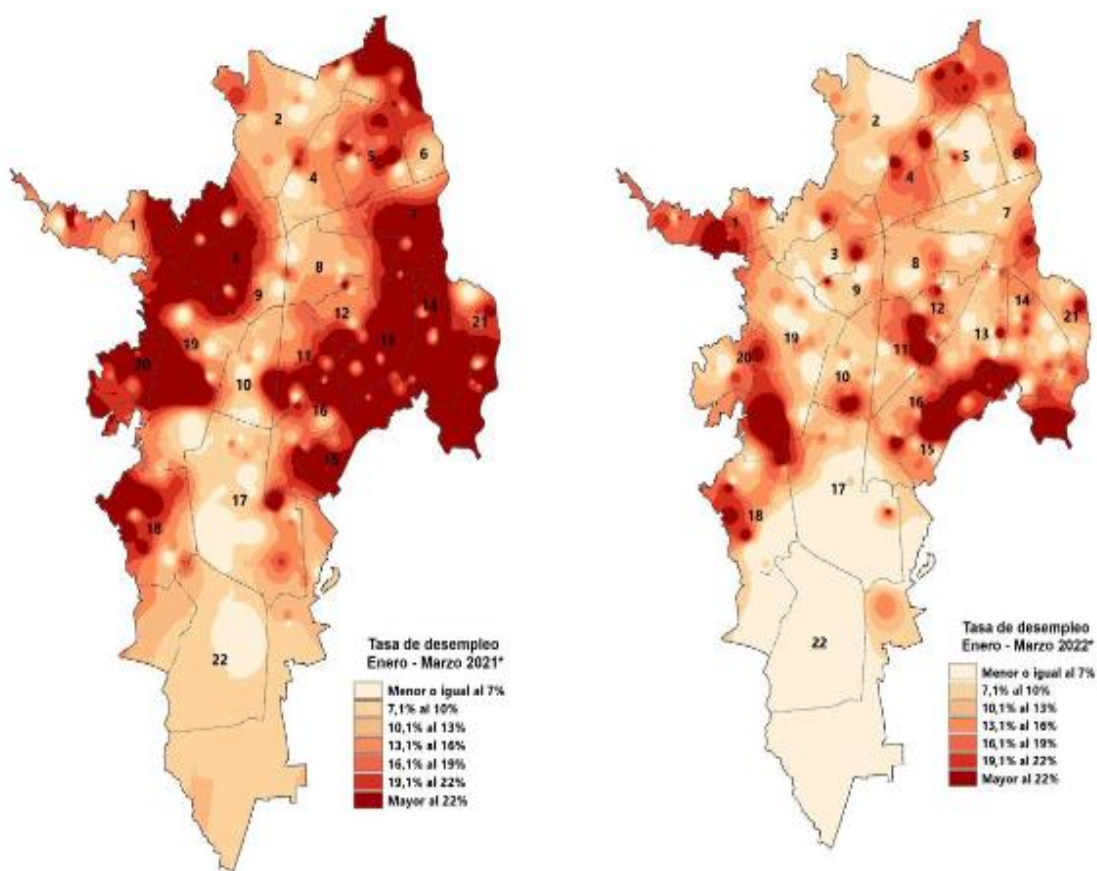
de mesas de diálogo instaladas en puntos neutrales destinados por la arquidiócesis de Cali, se pactaron elementos en común para levantar los diferentes bloqueos que se presentaban a lo largo del territorio caleño. Es importante mencionar que, las mesas de diálogo adelantadas se desarrollaron en el marco del Decreto 304 por medio del cual se convoca a conformar una instancia de articulación interinstitucional en el marco del paro cívico nacional de abril de 2021, convocando a diferentes agentes institucionales, organizaciones internacionales, sector religioso, sector gremial y organizaciones de derechos humanos<sup>2</sup>.

A modo de contextualización, es importante traer a colación, los datos suministrados por el informe realizado por la Consejería para la Juventud en donde se presentan análisis de datos del DANE que evidencian a través de la ilustración 3 que las zonas de Santiago de Cali que presentaron las mayores tasas de desempleo para el año 2021, fueron las comunas del oriente (12, 13, 14, 15, 16 y 21) y Ladera (1 y 20). Esto se usó para exponer de manera grafica que coincidían los puntos con mayor concentración de color con los puntos de resistencia que se instalaron a lo largo de la ciudad. Este tipo de ilustraciones permite graficar la situación social vivida durante el contexto del estallido social.

*Ilustración 2 zonas de Santiago de Cali que presentaron las mayores tasas de desempleo para el año 2021 y 2022*

---

<sup>2</sup> La descripción desarrollada a lo largo del documento sobre el surgimiento de la estrategia es de elaboración propia entendiendo que, el proceso no ha sido documentado.



Fuente. Elaboración informe de diagnóstico y recomendaciones, Consejería Presidencia para las Juventudes con datos del DANE (2021).

Uno de los primeros acuerdos, se materializó gracias al decreto 4112.010.20.0304 expedido el 31 de mayo de 2021, por el cual se adoptan garantías para la construcción de acuerdos y se institucionaliza la mesa de diálogo en el Distrito Especial, Deportivo, Cultural, Turístico y Empresarial y de Servicios. Se centraba en el reconocimiento a la Unión de Resistencias Cali- Somos tod@s, como movimiento autónomo de articulación de los puntos de resistencia para la interlocución en el diálogo social con la institucionalidad y la sociedad.

Este reconocimiento trajo por parte de la institucionalidad, la implementación del Plan de Inclusión Social de Emergencia, un plan que se centró en cinco ejes estratégicos en los que se fortalecería la

participación de los jóvenes y la inclusión del territorio a través de asistencia alimentaria, empleabilidad, prevención y atención integral al consumo de sustancias psicoactivas y procesos sociales y culturales.

Es importante mencionar que, se avanzó de manera ágil en el orden mencionado previamente relacionado a los ejes estratégicos. Se subsanó temporalmente la problemática de asistencia alimentaria a través de kits alimenticios y a medida que pasó el tiempo, la atención se centró en generar oportunidades de empleabilidad a la mayor cantidad de hombres y mujeres que salieron a marchar por el mejoramiento de la calidad de vida en sus territorios, así, el esfuerzo institucional se centró en dicha demanda social.

Antes de terminar el año 2021, se generaron algunas oportunidades de empleo mediante contratos de prestación de servicios, de igual forma las oportunidades generadas se centraron en formación a través de la Arquidiócesis de Cali a jóvenes que se autoidentificaron como de primera línea y que representaban de manera activa a la Unión de Resistencias Cali. Sin embargo, de dicho esfuerzo no se tiene mayor conocimiento ni documentación. Al momento del cambio de vigencia hacia el año 2022, nuevamente se exacerbaban las demandas sociales de los sectores más vulnerables de la ciudad a través de las interlocuciones establecidas.

De esta manera, en la vigencia actual, se inicia un proceso de diálogo constante en donde se avanzó en diferentes temáticas sociales pero gran parte de la atención se centró en el aspecto de empleabilidad.

Después de múltiples mesas de trabajo amparadas en el Decreto de reconocimiento de la Unión de Resistencias Cali, como un validador y representante de gran parte del territorio caleño y de las respectivas necesidades sociales, se acuerda entre la institucionalidad y diferentes actores, generar un espacio de concertación en el que se verían beneficiados alrededor de 480 personas en

generación de oportunidades de inclusión que se caracterizaran por cumplir con condiciones de vulnerabilidad.

Así, se construye conjuntamente una propuesta que contara con múltiples componentes que atendiera de manera integral las demandas sociales manifestadas en las diferentes mesas de concertación. Estos componentes se centrarían en cuatro grandes aspectos, que convertirían una oportunidad de empleo en una iniciativa social institucional que atendiera múltiples aspectos simultáneamente:

- Acompañamiento psicosocial para construcción de proyecto de vida.
- Formación en escuela de ciudadanía, las temáticas fueron concertadas de manera conjunta.
- Participación activa en el componente denominado acciones colectivas que básicamente se centraba en potencializar las capacidades sociales de los participantes en el marco de la cultura ciudadana, fortaleciendo la corresponsabilidad, responsabilidad y cooperación.
- Cumplimiento de actividades laborales

Es así como la estrategia Cali Incluyente emerge con el objetivo de generar oportunidades de inclusión social a población vulnerable de la ciudad, que tienen en sus contextos dinámicas problemáticas propias de la reformulación de las nuevas normalidades resultantes de conflictos como la pandemia y los sucesos de movilización vivenciados durante las vigencias anteriores.

Dicho lo anterior, la estrategia Cali incluyente se enmarca en consonancia con el Acuerdo 0477 de 2020 correspondiente al Plan De Desarrollo del Distrito Especial Deportivo, Cultural, Turístico, Empresarial y de Servicios de Santiago De Cali 2020 2023 Cali, Unida por la Vida, que tiene por objetivo que:

el Distrito Especial de Santiago de Cali genere transiciones públicas y ciudadanas para ser un territorio inteligente que preserva y expande la vida en condiciones de dignidad, a partir de una economía sustentable y una gobernanza democrática, logradas por el alto nivel de resiliencia, reconversión económica, innovación tecnológica y solidaridad de la sociedad caleña, con la participación ciudadana, de los diversos sectores comunicativos, sociales y económicos, en integración con la región, el país. Esta dinámica de impulsar a las ciudadanías a encontrar las claves para afrontar la crisis en diálogo con la institucionalidad, permite dinamizar apuestas creativas transformadoras de realidades, ancladas en saberes y prácticas territoriales, a la vez que se enriquece la gestión pública, renovando la caleñidad para poder asumir los retos de la nueva normalidad. A través del proyecto BP-26003247 se desarrolló una estrategia de articulación institucional para implementar iniciativas que dinamizaran la Cultura Ciudadana para asumir la nueva normalidad en Cali, cargado en el banco de proyectos de la Secretaria de Gobierno Distrital. (Ramírez Moncaleano, 2022, p. 24)

Se podría decir, que la estrategia Cali Incluyente es una mutación, en buen aspecto, del proyecto de la Alcaldía Distrital denominado Guardianes de Vida, que fue de igual forma una respuesta institucional a la coyuntura producida por el COVID-19. Sin embargo, es muy importante mencionar que, solo hasta la llegada del presidente Gustavo Petro, se logró conocer en el país un modelo similar al que, durante un año, la Alcaldía de Cali puso en marcha en relación directa con población beneficiaria de la estrategia.

La estrategia Cali Incluyente, se enmarca en términos del Plan de Desarrollo Distrital como: BP-26003247 "DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL PARA IMPLEMENTAR INICIATIVAS QUE DINAMICEN LA CULTURA CIUDADANA PARA ASUMIR LA NUEVA NORMALIDAD EN CALI".

Con objetivo fortalecer escenarios de articulación de los distintos sectores del Distrito para afrontar desde el gobierno abierto transformaciones sorpresivas de la vida pública y social.

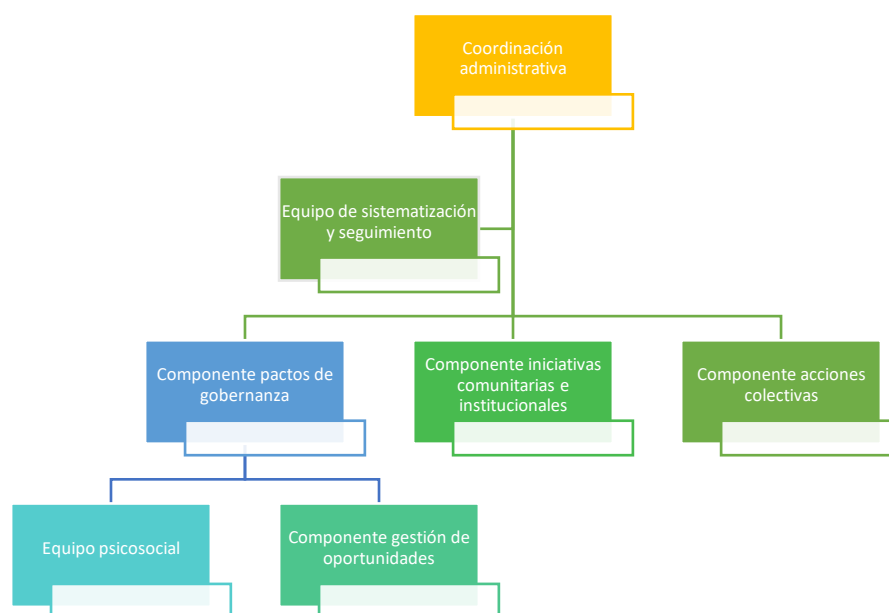
Valor del proyecto recursos de inversión secretaria de Gobierno: 3.942.200.

Tomando como base, la Guía Metodológica de asistencia técnica para fortalecer las capacidades institucionales y hacer de la cultura de la prevención un abordaje estratégico del gobierno abierto relacional en momentos de crisis social, económica y/o política, siendo un documento técnico que se construyó por el equipo que ejecutó la estrategia, perteneciente a la Secretaría de Gobierno de la administración central. Es importante destacar los siguientes aspectos:

- El proyecto registrado en el banco de proyectos del Departamento Administrativo de Planeación, se centra en apoyar iniciativas comunitarias e institucionales centradas en la Cultura Ciudadana y promoción de nuevas normalidades.
- La ejecución de este proyecto constituye una meta del Plan de Desarrollo que hace parte del programa de cultura ciudadana, incorporado en el componente de ciudadanía activa y gobernanza de la dimensión 54. Cali, gobierno Incluyente.
- Atendiendo a las problemáticas latentes, surge con base en el proyecto mencionado, la estrategia interinstitucional Cali Incluyente.
- Esta estrategia es liderada por la Secretaría de Gobierno, que de acuerdo al decreto 0516 de 2016, debe articular los organismos y dependencias de la administración central y monitorear y hacer seguimiento a temas estratégicos. En consecuente, esta estrategia buscó articular varios organismos para potenciar sus capacidades de gestión en torno a problemáticas poblacionales y territoriales (Ramírez, 2022, p .4).

A continuación, en la Ilustración 4 se presenta la estructura funcional en la que operó la estrategia:

*Ilustración 3 Estructura funcional de la estrategia*



*Nota. Elaboración propia*

Como se muestra en la Ilustración 5, la propuesta de carácter distrital articuló a los siguientes agentes institucionales: Secretaria de Gobierno, Secretaria de Paz y Cultura Ciudadana, Secretaria de Seguridad y Justicia, Secretaria de Desarrollo Territorial y Participación Ciudadana y el Plan Jarillón benefició a jóvenes y personas que habitan las comunas 1, 13, 14, 15, 16, 18, 20 y 21 y zona rural en donde se manifiestan condiciones de vulnerabilidad notables.

*Ilustración 4 Agentes institucionales participantes de la estrategia*



Nota. Elaboración propia

### 5.1.2.1 La estrategia y el concepto de cultura ciudadana

Ahora bien, uno de los enfoques fundamentales tanto para el diseño como para la implementación de la estrategia, fue el de cultura ciudadana. Este enfoque utilizado para el desarrollo de la estrategia Cali Incluyente, se centró en generar cambios culturales en los participantes con base en problemáticas identificadas con base en la encuesta adelantada por la administración en el marco de la construcción de la política pública de cultura ciudadana.

De acuerdo con el Informe Nacional de Competitividad, las fuertes protestas durante el primer semestre de 2021 dejaron claro que abordar este tipo de retos sociales y económicos “es impostergable. Es evidente que los ciudadanos, sobre todo las nuevas generaciones, exigen un nuevo contrato social en el que cada estamento de la sociedad aporte de nuevas maneras a la construcción de una vida más gratificante para todos. Este es un llamado que el Estado, la academia y el sector empresarial, que no somos nada diferente que una expresión de la voluntad de dicha sociedad, debemos reconocer y honrar”. (Consejo Privado de Competitividad, 2021, p.8)

A la luz de la presente investigación, se inicia entendiendo qué es la cultura en el marco de la estrategia, encontrando la definición de acuerdo con la Ley 397 de 1997 en el Título I, Artículo 1º, numeral 1 definiendo como cultura lo siguiente: "Cultura es el conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos y que comprende, más allá de las artes y las letras, modos de vida, derechos humanos, sistemas de valores, tradiciones y creencias" (Congreso de Colombia, p.10), en este sentido, podría decirse que la ciudad se compone de sujetos que adquieren el derecho de ciudadanía cuando se agrupan y participan en el devenir de la ciudad.

#### **5.1.2.2 Experiencias similares**

Ahora bien, al revisar detalladamente las experiencias similares a nivel de ciudad, se podría afirmar que se trata de un primer piloto de este tipo de estrategias, entendiendo que surge después de un contexto problemático que no había sido vivenciado en la ciudad y que marca una serie de pautas específicas.

Si bien, en las anteriores administraciones se adelantaban estrategias que ayudaran a mitigar la incidencia de los jóvenes en el delito y posible pertenencia a grupos delictivos. La estrategia Cali Incluyente se posiciona a nivel de Distrital como inicial atendiendo al proceso de las dinámicas juveniles y de organización social provenientes de una movilización social.

Ahora bien, al dar una mirada a nivel nacional, es imprescindible hablar de la estrategia encaminada por la Alcaldía Distrital de Bogotá a través de su programa juvenil, denominada Parceros. Esta estrategia, si bien está centrada en jóvenes que no estudian ni trabajan, también le apunta a mitigar las condiciones de vulnerabilidad en diferentes puntos de la ciudad. Atendiendo a la página oficial de la Alcaldía consultada para la elaboración del presente trabajo, Parceros por Bogotá busca reforzar las capacidades de las y los jóvenes de Bogotá, reduciendo sus índices vulnerabilidad social. Está dirigido específicamente a jóvenes entre 14 y 28 años. De acuerdo con

las cifras publicadas por las fuentes oficiales en Parceros por Bogotá han participado más de 15.000 jóvenes y desde Integración Social, trabajando porque tengan espacios de inclusión, laboral, educación de formación y de fortalecimiento.

Posterior a la revisión de experiencias similares a nivel internacional y nacional, se puede evidenciar que se pueden encontrar pocas experiencias dirigidas a través de la cultura ciudadana. En repetidas ocasiones se encontraron estrategias que beneficiaban a población vulnerable, pero a través de la prevención del delito. No desde la inversión social y de capacidades. El objetivo de mostrar experiencias similares se centra en evidenciar que, la estrategia Cali Incluyente surge como medida para atender el estallido. Pero, es importante resaltar con la búsqueda que las demás estrategias comparten las debilidades en cuanto a implementación y evidencia del impacto generado.

A continuación, se presenta una matriz (Tabla 3) que relaciona las estrategias similares a partir de lo encontrado a nivel nacional y en América Latina.

*Tabla 3 Estrategias similares a Cali Incluyente*

NOMBRE ESTRATEGIA	LUGAR EJECUCIÓN	DESCRIPCIÓN	AÑO EJECUCIÓN
Progresar	Argentina	<p>Desarrollo de capacidades a juventudes en riesgo de exclusión. Acompañamiento integral para ampliar las oportunidades de inclusión social de los y las jóvenes en riesgo de exclusión social. El acompañamiento incluye transferencia monetaria, Acompañamiento personalizado de trayectorias educativas y laborales y vinculación con espacios de crianza, enseñanza y cuidado; servicios laborales, educativos y de salud.</p> <p>El programa tiene como objetivo apoyar la finalización de la educación obligatoria, fomentar la educación superior y la</p>	2014

		formación técnico profesional. Este programa está destinado a adolescentes y jóvenes entre 16 y 24 años que están cursando la enseñanza obligatoria (escuela primaria y secundaria) o que prosiguen estudios de nivel superior, terciario o cursos de formación profesional y cuyos ingresos familiares sean menores a tres Salarios Mínimos, Vitales y Móviles (SMVM). CEPAL 2014	
Jóvenes en Paz	Bogotá	Un proceso formativo en educación, actividades de campo productivas y acompañamiento sicosocial para la disminución de los índices de delincuencia, que vincula a jóvenes que estaban en condición de vulnerabilidad. (Alcaldía de Bogotá, 2014)	2015
Gestores de Paz y Cultura Ciudadana	Cali	Apuesta de paz urbana y reconciliación, que se realiza conjuntamente con organismos de cooperación internacional y el gobierno nacional, en la que se brindan seguridad oportuna, mientras permite disminuir violencias y fomentar la Cultura Ciudadana en Cali. Beneficia a población vulnerable residente en la ciudad, entre ellos: personas en proceso de reintegración y reincorporación, jóvenes expandilleros o en riesgo de pertenecer a pandillas, víctimas de la violencia y jóvenes egresados del Sistema Penal de Responsabilidad Adolescente SRPA (Alcaldía de Santiago de Cali, 2019).  Generación de ingresos, educación para el progreso y cultura ciudadana. A través de transferencia condicionada por valor de \$1.100.000	2017

Parceros por Bogotá	Bogotá	Busca incentivar las capacidades de las y los jóvenes de Bogotá reduciendo sus índices vulnerabilidad social. Durante 6 meses tendrán la posibilidad de recibir transferencias monetarias condicionadas por un valor de \$500.000, si cumple labores sociales con entidades distritales y se convierte en agente comunitario de prevención en su comunidad. busca eliminar su participación en delitos y acciones que afecten la seguridad y la convivencia en 214 barrios, de ocho localidades de la ciudad (Alcaldía de Bogotá, 2023).	2022
---------------------	--------	--	------

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión de los canales oficiales de las entidades territoriales.

### **5.1.3 Implementación de la estrategia Cali Incluyente**

#### **5.1.3.1 Presentación de resultados o acciones de impacto de la estrategia en la población beneficiada**

La estrategia le apuntó, en el año 2022, a apoyar sesenta (60) iniciativas institucionales y comunitarias en Cultura Ciudadana y promoción de nuevas normalidades, lo cual constituyó una meta del Plan de Desarrollo que hace parte el programa de cultura ciudadana, el cual se inserta en el componente ciudadanía activa y gobernanza de la dimensión 54. Cali, gobierno incluyente (Ramírez, 2022, p.4). Sin embargo, es importante mencionar que el rubro de incentivos, no era la única inversión en recursos de la ficha.

Por priorización administrativa y de interés institucional, al iniciar la vigencia 2022, se estructuró el proyecto de generación de oportunidades que buscara dar cumplimiento al plan de emergencia social

socializado durante el contexto del estallido social a la mesa de diálogo en donde, como se ha mencionado, se contaba con múltiples actores estratégicos.

Como mencionan Socha y Ortiz (2022):

Entre las banderas que llevaba la URC se encontraba la garantía a la protesta social y a la vida, por lo cual, luego de firmado el decreto, se instauró una agenda de trabajo para desarrollar un plan de choque que contemplaba el tema alimentario y de empleo, así como una ruta de derechos humanos para los jóvenes de primera línea que estaban siendo amenazados, judicializados y perseguidos. Las comisiones creadas iniciaron su trabajo y se empezaron a entregar los auxilios acordados: mantener las ollas comunitarias gestadas en cada uno de los puntos de resistencia por 6 meses, entrega de mercados, contratación de jóvenes primera línea y miembros de los puntos de resistencia con la alcaldía y la consolidación de la ruta de derechos humanos. (p. 23)

Es decir, a través del diálogo con los manifestantes del estallido social, la Administración Distrital identificó la necesidad de crear oportunidades de inclusión integral para los jóvenes que expresaban su inconformidad en las calles, pues estos enfrentaban dificultades en áreas como la educación y el acceso a empleos dignos.

Durante los primeros meses del año 2022, se sostuvieron mesas de trabajo con representantes de cada una de las partes, en las que se trataron temas de empleabilidad, formación, solicitud de apoyo psicosocial, acompañamiento para adelantar procesos dinámicos en los diferentes territorios y que esto permitiera potencializar los liderazgos locales.

En la medida en que se pudo avanzar en dichas mesas de trabajo, se involucraron las diferentes Secretarías a través de las cuales se articuló la estrategia, no solamente para aforar los recursos a sus presupuestos para atender el objetivo sino para generar comunicación y conocimiento constante y el

mensaje institucional se consolidara y alineara directamente con la narrativa del proyecto atendiendo a las metas del Plan de Desarrollo.

La implementación de la estrategia se puede listar de la siguiente manera:

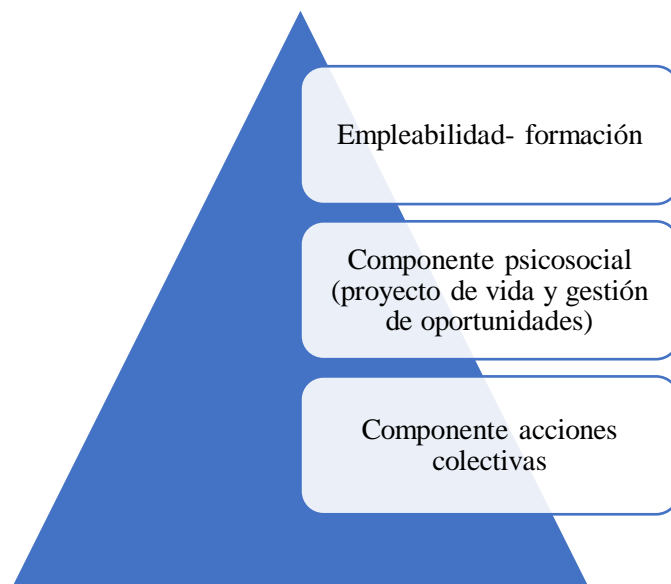
- Estructuración interna (equipo ejecutor Secretaria de Gobierno) de líneas estratégicas, metas, ejecución, seguimiento y evaluación de la estrategia. De igual forma, la conformación de equipos interdisciplinarios para atender a los beneficiarios correspondientes a múltiples territorios de la ciudad.
- Socialización de líneas estratégicas y puntos de encuentro a través de documento con las diferentes secretarías participantes de la estrategia.
- Seguimiento a los trámites administrativos internos que aseguraran la asignación de los recursos financieros a los diferentes organismos
- Estructuración de procesos para contratación pública de aliados estratégicos que permitieran adelantar en los diferentes organismos, los procesos correspondientes al componente de empleabilidad, atención psicosocial y formación.
- A través de cada una de las Secretarías participantes, se llevó a cabo la vinculación de los ciudadanos a la Alcaldía Distrital, mediante contratos de prestación de servicios. El propósito de esta vinculación fue que los participantes cumplieran misionalmente con las actividades propias de cada secretaría, realizaran diversas acciones de impacto positivo para la ciudad, mientras creaban herramientas para fortalecer sus capacidades individuales y sus proyectos de vida. Para garantizar su buen desempeño como prestadores de servicios, se consideró fundamental que recibieran una adecuada capacitación. En términos generales, se establecieron dos tipos de formación: una enfocada en el desarrollo de habilidades blandas, como competencias sociales y de empleabilidad, y otra enfocada en habilidades más misionales y relacionadas con las funciones específicas de cada organismo involucrado (Riveros, 2022, p. 3).

- Los roles desempeñados por los jóvenes en la Administración fueron diversos, respondiendo a las necesidades de cada organismo. Por ejemplo, en la Secretaría de Gestión del Riesgo, los jóvenes recibieron capacitaciones en primeros auxilios y emergencias, lo que les permitía identificar y mitigar los riesgos existentes en los distintos territorios. Gracias a esto, pudieron brindar apoyo en acciones a nivel territorial, como la identificación de riesgos, visitas y actividades pedagógicas. Por otro lado, en el Plan Jarillón, los jóvenes se involucraron en labores relacionadas con la agricultura, trabajando en huertas y recibiendo formación específica en este campo. El hecho de trabajar en las huertas no solo les proporcionó conocimientos en el sector agrícola, sino que también les enseñó importantes habilidades, como el trabajo en equipo y la cohesión comunitaria. La Secretaría de Gobierno no tuvo jóvenes vinculados laboralmente, pues destinó sus esfuerzos a brindar un acompañamiento transversal al proyecto en el componente psicosocial y en el componente de acciones colectivas (Riveros, 2022, p. 3).

Al momento de contar con la vinculación de la totalidad de los participantes, se realizó un espacio masivo de dialogo intercultural, en el que se les socializó en cabeza del Alcalde, las líneas estratégicas de la estrategia, el impacto a generar y los resultados esperados. “En este espacio de dialogo masivo se expuso una muestra de arte con una galería de fotos que mostró desde una mirada artística lo que fue el estallido social y el registro hechos por fotógrafos de Cali, evidenciando también el proceso que se estaba realizando en el Plan Jarillón con la horticultura urbana (Diario Occidente, 2022).

Ahora bien, en cuanto al funcionamiento interno de la estrategia hacia los participantes, es importante evidenciar de manera gráfica (Ilustración 6), qué componentes eran los estratégicos en cuanto al funcionamiento de la oferta institucional.

*Ilustración 5 Componentes estratégicos de la oferta institucional*



Nota. Elaboración propia

**Empleabilidad y formación:** Si bien hasta este punto ya se ha hecho especial énfasis en que la estrategia surge como una necesidad de generar oportunidades de inclusión social a través de empleabilidad, es importante mencionar que los participantes cumplieron con las actividades misionales de cada organismo al que estaban asignados pero, durante las mesas de diálogo y las mesas de trabajo, se manifestó por parte de los representantes de la URC, la necesidad de recibir formación en diferentes aspectos. Por lo cual, en los espacios de intercambio, se elaboró de manera conjunta, los módulos de acompañamiento formativo que cada una de las secretarías participantes debía alternar con las labores misionales y las salidas a campo.

Las temáticas de los módulos fueron las siguientes:

- Eje de proyección social (proyecto de vida y transformación personal).
- Eje de formación de Cultura Ciudadana y participación (construcción de ciudadanías y transformación territorial).

Esta formación se adelantó en modalidad dual (presencial-virtual) una vez por semana con una duración de 2 horas.

**Componente psicosocial (proyecto de vida y gestión de oportunidades):** Durante el proceso de diálogo para la construcción de la estrategia, uno de los acuerdos entre la población participante y la Administración, fue la inclusión de un componente psicosocial destinado a abordar las problemáticas individuales y colectivas presentes en el grupo de participantes. Este componente se estructuró en dos dimensiones fundamentales.

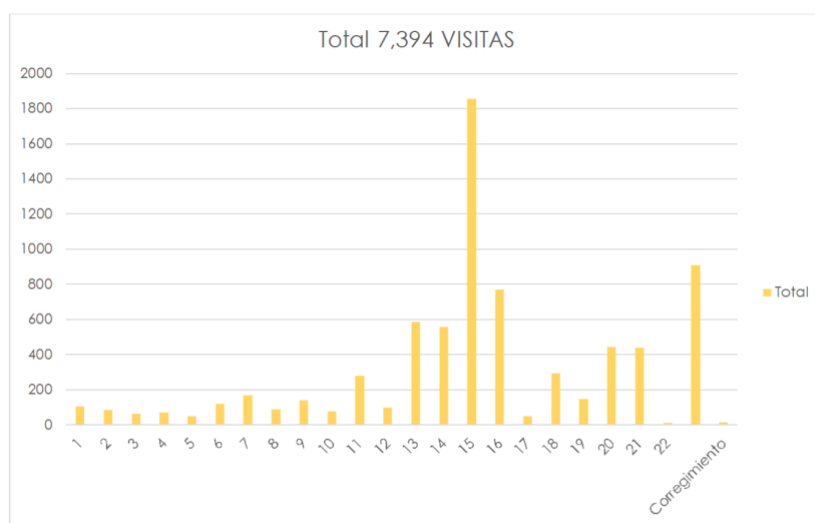
La primera dimensión, denominada Proyecto de Vida, se enfocó en proporcionar acompañamiento para los jóvenes, con el fin de ayudarlos a desarrollar planes de vida sólidos y promover su bienestar integral. Durante el segundo semestre de 2022, la Secretaría de Gobierno presentó una propuesta de talleres transversales que tuvieron como objetivo principal la prevención y mitigación del consumo de sustancias, así como el fortalecimiento de habilidades para la vida. Estos talleres buscaban proporcionar herramientas para enfrentar de manera saludable los desafíos que pudieran surgir en su entorno y promover un estilo de vida positivo (Riveros, 2023, p.5).

La segunda dimensión del componente psicosocial, denominada Gestión de Oportunidades, se orientó a la necesidad de crear alternativas sostenibles para darle continuidad a los procesos iniciados en el marco de Cali Incluyente, estableciendo el objetivo de crear posibilidades de crecimiento personal y profesional en los participantes. Este componente se enfocó en proporcionar oportunidades en cuatro líneas estratégicas: educación, empleabilidad, emprendimiento y gestión social (Riveros, 2023, p. 6).

**Componente acciones colectivas:** Las acciones colectivas fueron un conjunto de actos masivos y transformadores, impulsados por la Secretaría de Gobierno y ejecutados por los participantes de la estrategia de Cali Incluyente, quienes se convirtieron en protagonistas de los cambios que querían ver en la ciudad. El componente de Acciones Colectivas se visionó como una forma de retribución a Cali, materializando la Cultura Ciudadana en sus territorios, con la intención de mejorar las capacidades de acción colectiva para la transformación de comportamientos contrarios a la convivencia y la paz; en este sentido, la Secretaría de Gobierno se propuso la realización de buenas acciones que involucraran a los participantes de la estrategia

y a la ciudadanía, para promover cambios en creencias o conductas identificadas en los diagnósticos de problemáticas (Riveros, 2023, p. 5).

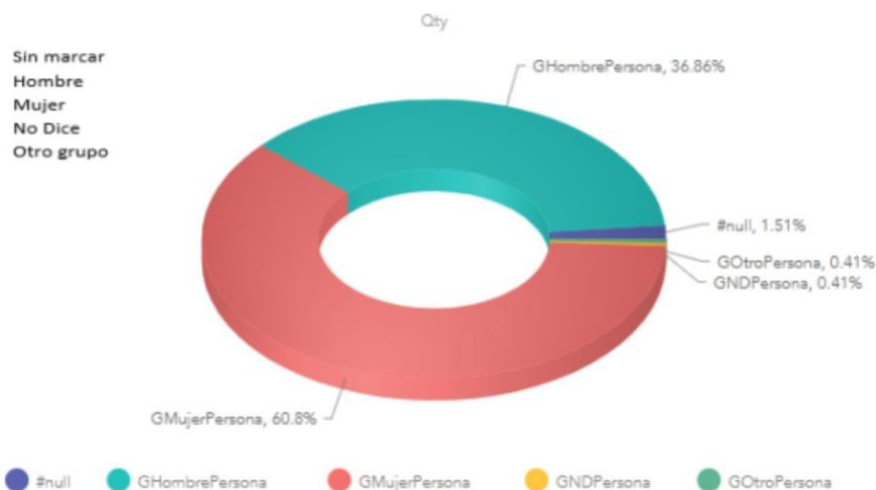
A partir de los datos de la encuesta aplicada a 7.394 habitantes realizada por la Corporación Empresarial Colombiana de Logística- CECOL en 2022 proveniente de un proceso de licitación pública para el proyecto de Cali Incluyente, se obtuvo una base para la priorización de las líneas estratégicas a trabajar, indagando en la percepción de los encuestados sobre las problemáticas más urgentes en el distrito en torno a la cultura ciudadana. Las líneas priorizadas a través del diagnóstico fueron: 1. Promoción de la convivencia y fomento de la inclusión social. 2. Cuidado y preservación de la vida en todas sus formas, del entorno ambiental y de la naturaleza. 3. Desarrollo de capacidades sociales relacionadas con la participación ciudadana, la solidaridad y la corresponsabilidad. 4. Fomento de expresiones socioculturales diversas y del diálogo intercultural. 5. Cuidado y apropiación del espacio público.<sup>3</sup>



Gráfica 1. Total, de Encuestas por Comuna

<sup>3</sup> La encuesta se realizó mediante recorrido por diferentes puntos de la ciudad que contó con un ejercicio previo realizado con los participantes de la estrategia mediante metodología de cartografía social en la que se priorizaron puntos estratégicos de cada comuna. Luego, con un equipo de encuestadores proporcionado por el operador mediante aplicación tecnológica denominada APK: Android Application Packag se adelantó la implementación de la encuesta a través de muestreo aleatorio de manera presencial por todas las comunas de la ciudad. La encuesta fue diseñada y aplicada bajo una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 hacía referencia a lo menos importante y el número 5, a lo más importante.

### a. Grupo Persona



#### 5.1.3.2 Aspecto de planeación y administrativo

La estrategia de manera interna, atendía a una matriz de plan de trabajo socializada por los coordinadores de los equipos, la información correspondiente puede consultarse en el anexo 5, en la que se buscaba generar monitoreo y registrar el avance en cada una de las actividades pertenecientes a la ficha del proyecto<sup>4</sup> y la cadena de valor.

A continuación, se detallan los objetivos que regían el funcionamiento de la estrategia interna para los diferentes equipos y permitían entregar productos periódicos que evidenciaran el avance de cada uno de los aspectos. Esto se trae a colación con el objetivo de ubicar al lector en el detalle del funcionamiento.

Durante el detalle de las actividades de cada objetivo, se puede evidenciar que surgen nuevos conceptos como iniciativas y pactos de gobernanza, aspectos que hicieron parte integral del desarrollo de la estrategia.

<sup>4</sup>La mención de ficha del proyecto, hace alusión al BPIN que de acuerdo al manual de procedimientos del Banco Nacional de programas y proyectos del Departamento Nacional de Planeación, es un soporte para los procesos de planeación, presupuestación, seguimiento, control y evaluación de resultados de la inversión pública que contiene el detalle de la cadena de valor que plantea que para cumplir con unos objetivos específicos, los proyectos disponen de insumos que a través de un proceso de transformación (llamado actividades) generan unos productos. [chrome-extension://efaidnbmnibpcjpeglclefindmkaj/https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Manual%20de%20Procedimiento%20BPIN%202011.pdf](https://efaidnbmnibpcjpeglclefindmkaj/https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Manual%20de%20Procedimiento%20BPIN%202011.pdf)

Con el objetivo de reconocer y dar interpretación sobre las realidades sociodemográficas de la población a intervenir, se propone la construcción de un instrumento de caracterización que permita dar cuenta, su situación en diferentes esferas, familiar, salud, empleabilidad, arte o deporte, y servicios a los que se han accedido, en relación a educación y condiciones del hogar, este ejercicio es de gran importancia, ya que permite comprender el panorama contextual de cada beneficiario.

La caracterización se construyó de manera participativa, con la finalidad de lograr un involucramiento de las partes interesadas, así lograr el compromiso y orientación a resultados de quienes ejecutan el proceso.

El formato del instrumento fue realizado a partir de la plataforma Google Forms, contenido por preguntas cerradas, permitió la identificación de las situaciones que suscriben las lógicas de los beneficiarios.

El objetivo más importante de este ejercicio, fue caracterizar, es decir, identificar las condiciones particulares de toda la población. Dada la diversidad de edades, condiciones sociales, socioeconómicas, formación académica, situaciones de salud, condiciones de vivienda, acceso a oportunidades laborales e incluso formas de emprendimiento, se identificó la necesidad de hacer un estudio juicioso de las cifras, cuya agrupación permite identificar el número de personas que corresponde a un rasgo similar.

Al momento de iniciar la etapa de implementación, el equipo conformado por profesionales psicosociales realizó la caracterización de los participantes. Como se observa en la Tabla 4, se encuestaron 608 participantes. La mayoría de participantes eran mujeres (52,8%). El 41% eran adultos jóvenes (entre 18 y 26 años). La mayoría se auto reconocieron como mestizos (259), seguidos de afrodescendientes (167) e indígenas (40).

Los beneficiarios se ubican en su mayoría en el oriente de la ciudad de Cali, con un 25% en el nororiente, el 23% en el oriente, suroriente 19%, para un subtotal del 67% lo que corresponde a la mayoría de los beneficiarios. En esos sectores se ubican los barrios y comunas de una considerable vulnerabilidad

en términos socioeconómicos. Es claro que en estos sectores hubo una mayor concentración del fenómeno de resistencias que surgieron en el 2021 durante el estallido social, quienes expresaron la crisis en sus territorios y se vieron abocados a manifestar de manera vehemente las dificultades económicas por las que estaban atravesando como efecto de la pandemia del COVID-19 y la reforma tributaria que estaba a punto de concretarse (Ramírez, 2022, p. 10).

De los participantes totales, 209 culminaron la educación secundaria y 100 de ellos, terminaron una formación técnica. Solo 4 personas de las encuestadas para la caracterización, no contaba con formación académica de ningún tipo.

Otros aspectos encontrados en el informe de caracterización indican que el 79% de la población encuestada cuenta con el acceso al sistema de salud y el 21% no cuenta con este servicio. Por una parte, es necesario mencionar que a nivel de la estrategia hay una condición asociada a las contrataciones de los operadores, la cual incluye la necesidad de registrarse en la seguridad social, no como beneficiario sino como cotizante. Esta condición aplica para las cuatro Secretarías, exceptuando el grupo del Plan Jarillón que tiene una contratación distinta. Lo anterior puede explicar por qué el 21% no cuenta con el sistema de salud. De manera extraoficial, ellos mencionaron estar incluidos en el Sisbén; otros están por fuera del sistema de salud debido a que provienen del campo, han sido desplazados y no cuentan con las condiciones económicas mínimas para vincularse al sistema de salud colombiano.

Por otro lado, cuando se indaga sobre la experiencia laboral, los beneficiarios responden de la siguiente manera. El 76% de los beneficiarios cuentan con experiencia laboral y 24% sin experiencia. Si se tienen en cuenta las edades de las personas que hacen parte de la estrategia, es lógico que el porcentaje de personas mayores de 27 años cuente con experiencia laboral previa a la ofrecida por la estrategia. Por otro lado, es posible que el 24% de las respuestas tenga más que ver con los jóvenes o con personas que han tenido experiencias que no las asocian con lo laboral.

Tabla 4 Caracterización de la población beneficiaria de la estrategia Cali Incluyente, 2021

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>N (%)</b>
Total participantes	608 (100%)
<b>Sexo</b>	
Hombre	287 (47,20%)
Mujer	321 (52,79%)
<b>Edad</b>	
Adultez 27-69 años	354 (58%)
18-26 años	254(41%)
<b>Género</b>	
Heterosexual	437 (71%)
Bisexual	25 (0.4%)
Lesbiana	20 (0,32%)
Homosexual	6 (0.009%)
Intersexo	4 (0.006%)
Mujer trans	1(0.001%)
Hombre trans	1(0.001%)
Pansexual	1(0.001%)
Prefiero no responder	110(18%)
<b>Etnia</b>	
Mestizo(a)	259 (42%)
Afrodescendiente, Afrocolombiano(a), Mulato(a), Negro(a)	167(27%)
Sin identificación étnica	139(22%)
Indígena	40 (0.06%)
Palenquero(a)	2(0.003%)
Raizal (del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina)	1 (0.001%)
<b>Ubicación</b>	
Nororiente	154 (25%)
Oriente	133 (21%)
Suroriente	116 (19%)
Occidente	96(15%)
Centro	33(0.05%)
Sur	33(0.05%)
Noroeste	19 (0.031%)
Suroccidente	16 (0.026%)
Norte	8 (0.013%)
<b>Componente formativo</b>	
Bachillerato	209 (34%)
Técnico	100 (16%)
Profesional	42 (0.69%)

Tecnólogo	28 (0.046%)
Primaria	26 (0.042%)
Ninguna	4 (0.006%)
Maestría	2 (0.003%)
Especialización	1 (0.001%)
<b>Consumo de sustancias psicoactivas</b>	
Si	128 (21%)
No	480 (78%)

Nota. Elaboración propia con base en información suministrada por la Secretaria de Gobierno

Los componentes anteriormente descritos, generaron proceso de construcción previo al cierre de la estrategia durante la vigencia 2022, que dejó una serie de recomendaciones elaboradas bajo el análisis de los profesionales psicosociales, que es de gran importancia traer a colación, entendiendo el objetivo del presente documento.

## 5.2 Principales aciertos y desaciertos de la estrategia Cali Incluyente

En este apartado, se analiza la información resultante de la revisión documental, las entrevistas semiestructuradas y demás insumos que se consultaron para conocer de primera mano cuál fue la dinámica en la planeación y ejecución de la estrategia Cali Incluyente desde diferentes perspectivas. De esta manera, se hablará sobre los principales hallazgos de las entrevistas semiestructuradas adelantadas y de los aspectos relevantes encontrados en el informe elaborado por la Consejería Presidencial para las juventudes<sup>5</sup> y los informes adelantados por la Alcaldía durante su ejecución (anexo 6).

Ahora bien, al realizar las entrevistas al equipo ejecutor (que hace alusión a las personas que participaron activamente de manera contractual en la estrategia), se analizó la información a través de la siguiente herramienta que contiene la columna dimensión, que hace alusión a la comprensión de la estrategia, el impacto de la estrategia y las recomendaciones. De la misma manera, se puede evidenciar las variables utilizadas en la guía de entrevista elaborada: planeación, ejecución, percepción general, impacto, ámbitos de la estrategia y lecciones aprendidas.

<sup>5</sup> Este informe es un insumo construido como resultado de alianza entre la Secretaría de Desarrollo Territorial y Participación ciudadana y la Consejería Presidencial para la juventud durante el año 2023. Con el objetivo de documentar las falencias manifestadas por diferentes actores estratégicos. Este insumo es resultado de un ejercicio participativo adelantado en talleres con metodología de árbol de problemas.

### 5.2.1 Entrevistas

A continuación, la codificación adelantada de acuerdo a la lectura de cada una de las entrevistas. Es importante mencionar que se puede consultar la transcripción de las entrevistas en el anexo 3. De igual forma, para adelantar la codificación, se realizó matriz de procesamiento de entrevistas que puede ser visualizada en el anexo 4.

*Tabla 5 Codificación de las entrevistas a ejecutores*

PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN: CODIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN CUALITATIVA – EQUIPO EJECUTOR			
DIMENSIÓN	VARIABLE	INFORMACIÓN RECOLECTADA	
	<b>Caracterización sociodemográfica</b>	Las personas entrevistadas en el rol de ejecutor, son actores estratégicos que se encuentran en un rango de edad entre los 27 y 56 años, pertenecientes a las comunas 15, 19 y el municipio de Palmira. Las personas entrevistadas cuentan con nivel educativo profesional. Hicieron parte del equipo que apoyo el desarrollo de las actividades del trabajo técnico. Se entrevistaron <b>3 personas</b> que pertenecieron al rol de ejecutores en la vigencia 2022 de la estrategia Cali Incluyente.	
<b>Comprensión de la estrategia</b>	Planeación	¿De dónde nace la iniciativa para crear la estrategia "Cali incluyente"?	La estrategia Cali Incluyente nace con el objetivo de dar respuesta a una situación social producto del estallido social, con el objetivo de generar integración a través de la promoción de cultura ciudadana. Como objetivo de impactar y poder generar un resultado positivo.
		¿Quiénes participaron? ¿Cómo se hizo la convocatoria a los espacios de construcción?	Es importante generar focalización de las demandas sociales a atender de manera territorial. (de manera más profunda) Convocatoria de grupo de profesionales de diferentes disciplinas que apuntaran los esfuerzos hacia la ejecución de estrategias sociales. De igual forma, se citaron personas que participaron del estallido social.
		¿Qué métodos o herramientas se usaron en las mesas de construcción de la estrategia? ¿Con qué tipo de indicadores contó el proyecto?	En cuanto a los métodos o estrategias que se usaron en la construcción de la estrategia, los actores ejecutores manifestaron que la estrategia se media a través de indicadores cualitativos y cuantitativos. De esta manera, se aplicaron encuestas y ejercicios de sistematización referente a los procesos adelantados. De igual forma, se menciona que

			se realizaron entrevistas a los participantes. Es importante mencionar que se tuvo fases previas a la implementación de la estrategia como diagnóstico que buscó identificar necesidades y problemáticas. Matriz de recolección de información con objetivos, actividades y posible resultado. Indicadores cuantitativos que median número de personas participantes, por ejemplo.
		A su percepción, ¿cree las acciones que se plantearon atendían las necesidades de los colectivos juveniles? ¿Cuál fue la necesidad que se vio más atendida o que fue priorizada por la estrategia? ¿Cree que esta era la que debía atenderse o había otras prioritarias? ¿Cree que el proceso de construcción de la estrategia acogió todas las opiniones de los participantes y se vieron reflejadas en la propuesta, cómo cuáles?	En lo relacionado a la inclusión de las acciones planteadas que atendieran a las necesidades de la población objetivo, se manifestó que se atendió de manera prioritaria la demanda social de empleo, seguido de generación de entornos que propiciaran el sentido de pertenencia. Sin embargo, no se atendieron la totalidad de las demandas planteadas. En los espacios previos de participación y como producto del estallido social, se manifestaron demandas sociales principalmente centradas en oportunidades laborales que generaran ingresos. Se intentó buscar un consenso con las personas involucradas para poder llegar a la solución de las problemáticas identificadas, no se tomaban decisiones de forma autoritaria.
	Ejecución	El proceso de implementación de la estrategia, ¿cuánto duró? ¿con qué acciones se empezaron?	Conforme a esta pregunta, los entrevistados no mencionaron información relevante. Se puede evidenciar que al nivel en el que ellos se encontraban en el organigrama interno de la estrategia no tenían acceso a ese tipo de información
		A su consideración, ¿cuáles fueron los retos más significativos del proceso de implementación?	Articulación, hablar en un mismo idioma, comunicación asertiva, cumplimiento de tiempos propuestos, cumplimiento de objetivos propuestos de manera inicial, identificación y justificación de las problemáticas.
		A su consideración, ¿cuáles fueron los aciertos o acciones de éxito más significativas del proceso de implementación?	Participación activa de la comunidad, trabajo en equipo, tener la capacidad de convocar y articular a todas las secretarías del nivel central
<b>Impacto de la estrategia</b>	Percepción generada por el impacto	¿Cuáles han sido los cambios y efectos generados (positivos, negativos, directos, indirectos, intencionales, no intencionales, a corto, mediano y largo plazo) como resultado de la implementación de la estrategia?	Generación de inclusión a jóvenes como agentes culturales, mayoritariamente pertenecientes al estallido social, ciclos de formación y generación de enseñanzas colectivas. No solo se generó impacto en los participantes sino para la ciudad dado que pudo crear conciencia en la relación con el otro. Fortalecimiento de la cultura ciudadana.

			Se logró cambiar la mentalidad de los participantes, generación de compromiso de manera recíproca
		¿Cuáles han sido los principales factores de éxito e innovación en la implementación de la estrategia que más han determinado el impacto logrado?	Actividades y acciones implementadas a través del enfoque cultural y artístico
		¿Cuáles han sido las principales barreras o limitantes que pudo identificar durante la implementación de la estrategia?	Percepción de la ciudadanía frente a este tipo de proyectos, discriminación. Errores en la comunicación institucional hacia la ciudadanía
Ámbitos de la estrategia		¿Cuáles son los principales cambios evidenciados logrados por la estrategia en materia de desarrollo social?	Crecimiento y acompañamiento psicosocial, fortalecimiento de visión crítica y construcción de ciudad
		¿Cuáles son los principales cambios evidenciados logrados por la estrategia en materia de empleabilidad y desarrollo económico?	Generación de oportunidades laborales, apertura e inclusión
		¿Cuáles son los principales cambios evidenciados en materia de construcción de paz relacionados con la implementación de acciones de reparación colectiva?	Incentivo en valores para la convivencia como la tolerancia, respetar y entender la diferencia con el otro,
<b>Recomendaciones</b>	Lecciones aprendidas	¿Qué recomendaciones podrían contribuir a mejorar los retos identificados anteriormente?	Llegar a los territorios para conocer las realidades para diseñar estrategias que le sirvan a la comunidad,
		¿Qué recomendaciones podrían reforzar las estrategias de salida de la intervención de cara a la sostenibilidad?	Desarrollo de actividades que no generen resultados a corto plazo sino diseñar estrategias que se puedan medir a largo plazo

Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas al equipo ejecutor

Con base en la información suministrada por las personas entrevistadas, es posible recalcar lo siguiente:

El equipo ejecutor entrevistado no contaba con información completa sobre el inicio y estructuración de la estrategia. Al momento de indagar sobre el nacimiento de esta, hubo puntos en común, en que fue producto del estallido social. Sin embargo, al momento de preguntar sobre la planeación, indicadores,

participantes la respuesta no iba más allá de lo visible. Esto puede traducirse en que no hubo flujo de información y comunicación al interior de los equipos pertenecientes a la estrategia y la información sobre métodos o herramientas se usaron en las mesas de construcción de la estrategia, por ejemplo no bajó. En cuanto al proceso de ejecución, se hace especial énfasis en que, el equipo ejecutor tenía completo conocimiento del funcionamiento al interior del componente, el plan de trabajo a seguir, indicadores internos y narrativa. Esto en torno a la comprensión de la estrategia que contiene las variables de planeación y ejecución.

En cuanto a la percepción general del impacto de la estrategia, se tomaron como base aspectos que hacen alusión a que la estrategia generó impacto no solo en los beneficiarios, sino en los entornos en los que podían intervenir. Al igual que en la dinámica administrativa e institucional. Como factor de éxito se resalta la capacidad de reconocimiento a los participantes y la posibilidad de encaminar acciones con enfoque artístico y cultural. Cómo principal barrera se identifica por parte del equipo ejecutor la percepción de la ciudadanía frente a este tipo de estrategias tomando como punto de partida el estallido, las dinámicas de discriminación y errores en la comunicación institucional hacia la ciudadanía que no permitían difundir de manera clara y uniforme la narrativa y los resultados de la estrategia en territorio.

A continuación, se presenta la información obtenida de las entrevistas a beneficiarios de la estrategia:

*Tabla 6 Codificación de las entrevistas a beneficiarios*

<b>PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN: CODIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN CUALITATIVA – POBLACIÓN BENEFICIARIA</b>			
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>INFORMACIÓN RECOLECTADA</b>	
<b>Caracterización sociodemográfica</b>		Las entrevistas semiestructuradas se realizaron a dos beneficiarias de la estrategia que jugaron un papel determinante en las mesas de diálogo durante el estallido y la construcción de la estrategia, son mujeres de 26 y 31 años. Con formación en técnico en ventas y comunicación grafica. Residen en la comuna 1 y 11 de la ciudad de Cali.	
		¿Cuál fue su rol en la estrategia Cali Incluyente?	El rol de las entrevistadas fue el de representantes de puntos de resistencia en la mesa de diálogo con la institucionalidad y posteriormente beneficiarias de la estrategia Cali Incluyente.

Comprensión de la estrategia	Planeación	<p>A su percepción, ¿cree las acciones que se plantearon atendían las necesidades de los colectivos juveniles? ¿Cuál fue la necesidad que se vio más atendida o que fue priorizada por la estrategia? ¿Cree que esta era la que debía atenderse o había otras prioritarias?</p>	<p>Las acciones que se plantearon si atendieron a las necesidades del colectivo porque se estructuró desde la planeación, se tomaron decisiones con datos que tenía la alcaldía, pero se tuvo en cuenta la información de los participantes que estaban en el territorio que eran los que conocían las necesidades de primera mano. Sí se planearon actividades en el tema estrategia para desarrollar acciones que pudieran mitigar esas necesidades en un momento inicial, de la planeación a la ejecución hay una diferencia, pero como tal sí fue pensado sobre eso, sobre las necesidades del territorio. La necesidad que se vio más atendida fue la de empleabilidad, el tema de oportunidad laboral, de abrir un espacio de ocupación; la mayoría de personas que hicieron parte de la estrategia eran nini, ni estudiaban, ni trabajaban y lo que se hizo fue primero darles esa oportunidad. Como segunda necesidad atendida, el reconocimiento de la importancia de su papel en la sociedad caleña como tal. La estrategia Cali incluyente, nace desde una carencia de las juventudes por poder acceder a una empleabilidad y una formación, que nace desde la mesa de diálogo, con la mesa de vocerías, con Resistencias Cali y la institución después del estallido social. Es muy controversial porque necesitaban una entrada económica para seguir ejerciendo la labor en los territorios, adelantaban labores de recuperación de espacio, ollas comunitarias, comedores comunitarios, huertas y todas esas actividades eran muy difícil seguir sosteniéndola para mejorar Cali, sin tener una entrada fija de sustento.</p>
		<p>¿Cree que el proceso de construcción de la estrategia acogió todas las opiniones de los participantes y se vieron reflejadas en la propuesta, cómo cuáles?</p>	<p>Se tuvieron varias reuniones previas a la ejecución de Cali incluyente, con el objetivo de determinar cuántas personas iban a participaban, de qué edades. De igual forma, una de las participantes afirma que: Se acercó, pero no se vio recogida en su totalidad, porque también en términos de operatividad, las Secretarías ya tenían unas fichas a corresponder y esas fichas eran un poco difícil de modificar ya que el presupuesto de plan de Gobierno estaba estipulado desde mucho antes del estallido social, pero siento que se pudo escuchar un</p>

			<p>poco más, pero era muy difícil modificar las fichas de cada Secretaría, así que los trabajos en los territorios no fueron tan aplicados ya que había sí o sí, cumplir con las fichas de cada Secretaría, pero en las opiniones de los chicos, iban más enfocadas en trabajo en sus territorios.</p>
	Ejecución	<p>A su consideración, ¿cuáles fueron los retos más significativos del proceso de implementación?</p>	<p>Proceso de contratación de los beneficiarios a través de las secretarías aliadas, el tema de los operadores fue un tema difícil, el tema del acompañamiento de la secretaría también, la forma en que se contrató dejó poco campo de acción a la hora de la secretaría hacer algún acompañamiento. Las secretarías tenían una libertad de hacer y ejecutar el proyecto bajo unos lineamientos. Otro reto importante fue hacerle entender a la gente que estaba en la estrategia, cuál era el objetivo como tal, porque muchos, era el tema de yo voy me gano la plata y ya, pero había otros que sí realmente querían hacer algo por el territorio. Cada una de las secretarías participantes tenía a pesar de que tenía el articulador que era Secretaría y Gobierno, cada uno tenía una libertad de ejecutarlo como mejor le pareciera a pesar de tener unos lineamientos centrales. Lo que está en el papel, siempre no es lo que se ejecuta dentro de los territorios, eso se va evolucionando, con lo que va pasando, lo que el territorio, lo pide, entonces lo que se planeó y lo que se ejecutó, fue cosas distintas en el término de que nosotros pedimos un apoyo psicosocial y que cada quien iba a trabajar en su territorio, porque esa fue la idea, fortalecimiento de los territorios y pues realmente terminamos impactando territorios que no nos correspondían.</p>
		<p>A su consideración, ¿cuáles fueron los aciertos o acciones de éxito más significativas del proceso de implementación?</p>	<p><b>SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO ADMINISTRATIVO:</b> Hubo varios acompañamientos en diferentes entidades, hubo unos muy comprometidos o sea unos que realmente siguieron todo el proceso desde el principio hasta el final. (secretarías). <b>FORMACIÓN:</b> El tema de capacitación, que la gente se pudiera capacitar dentro del tema de empleabilidad y pudieran tener un post Cali incluyente. Por otro lado, el tema de <b>ACOMPAÑAMIENTO PSICOSOCIAL.</b></p>

			Las acciones ciudadanas, también fueron muy bien recibidas, digamos que el tema cultural aquí en Cali es muy bien recibido, entonces el tema por ejemplo de muralismo o de acciones ciudadanas, de Cultura Ciudadana todo ese tema, son bien recibidas tanto por los participantes, como por la gente, entonces digamos que esas acciones motivaban a la gente a seguir en el proceso. Talleres de consumo de sustancias psicoactivas.
Impacto de la estrategia	Percepción general impacto	¿Cuáles han sido los cambios y efectos generados (positivos, negativos, directos, indirectos, intencionales, no intencionales, a corto, mediano y largo plazo) como resultado de la implementación de la estrategia?	Hay dos temas aquí, uno es el tema de beneficiarios como tal y otro es el tema de la gente dentro de los territorios, en general lastimosamente por un tema de publicidad negativa, la estrategia Cali incluyente se vio como si le estuvieran dando trabajo a unos vagos. En los lugares donde se trabajó, se adelantaron actividades culturales donde se dejó mural, donde se hizo actividades de recuperación de espacio, la gente quedó muy contenta y los comentarios de la gente era así, o sea estas estrategias se deben implementar en el territorio. Definitivamente hubo cambios bastante fuertes, y el éxito de algunos casos específicos, fue el acompañamiento. Si hubo un mejoramiento de calidad de vida por el tema de que ya tenían un ingreso, un recurso, una apropiación. Se vio un cambio, porque había muchos chicos que nunca en su vida habían tenido un trabajo, siempre habían vivido de la informalidad. La estrategia, no tuvo efectos negativos porque era un trabajo donde se brindaban oportunidades a los participantes, se puede hablar de oportunidades de mejora.
		¿Cuáles han sido los principales factores de éxito e innovación en la implementación de la estrategia que más han determinado el impacto logrado?	Acompañamiento al proceso, construcción inicial conjunta.
		¿Cuáles han sido los <b>principales las barreras o limitantes</b> que pudo identificar durante la	El estigma porque muchas personas tacharon el programa de Cali incluyente a Cali delincuente, quitarle ese estigma a la ciudad. que los chicos se sintieran cómodos y seguros andando con ese uniforme.

		implementación de la estrategia?	
	Ámbitos de la estrategia	¿Desde su percepción, qué oportunidades de inclusión social se generaron con la implementación de la estrategia?	Espacios de aprendizaje para emprender a través del componente de generación de oportunidades, buena acogida en tema de inclusión, porque la estrategia contó con presencia de poblaciones negras, población LGBTI, se impactaron madres cabezas de familia, personas de la tercera edad.
		¿Cómo describe su experiencia en las sesiones con los psicólogos?	No tuvieron participación en todas las secretarías, necesidad de personalizar el proceso para atención y comodidad de los beneficiarios
		¿Cómo describe su experiencia trabajando con la Alcaldía? ¿cuáles fueron las cosas positivas y aspectos a mejorar de la experiencia?	Es un vehículo para el trabajo con la comunidad, es impactar territorio y esos son los espacios que hay que ocupar, para poder incidir en soluciones reales para los territorios.
		¿De qué acciones colectivas participó? Describa su experiencia, ¿cómo se sintió participando de estas actividades?	Recuperar espacio, embellecimiento, dejamos murales en varias zonas de la ciudad en el sector del Pondaje, en el sector de Valle Grande, bien adentro Valle Grande y en el sector de La Isla, que son sectores que pues por lo general no son muy visibilizados, entonces se quería como hacer eso, visibilizar ese espacio. Se presentó confusión con el concepto, el componente se entendió como salidas pedagógicas y no como acciones colectivas.
		Después de participar en la estrategia, ¿cómo percibe a Cali?	Difícilmente hay un cambio del cien por ciento, Cali Incluyente es una acción que generó impacto pero la problemática de la ciudad es mucho más grande y conlleva años de conflicto. La participación en este tipo de estrategias permitió que muchos de los participantes conocieran el funcionamiento interno de la institucionalidad y participaran de espacios de elección.
Recomendaciones	lecciones aprendidas	¿Qué recomendaciones podrían contribuir a mejorar los retos identificados anteriormente?	Difusión en medios de comunicación, ejercicios de planeación interna para socialización de lineamientos estratégicos, <b>impactar los territorios desde los liderazgos sociales</b>

Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas al equipo ejecutor

Como se mencionó anteriormente, las entrevistas a los beneficiarios constituyeron uno de los retos más significativos en el desarrollo del presente trabajo. Se logró contactar a dos de las participantes más dinámicas y activas durante todo el proceso, dado que jugaron un papel importante en el proceso de estructuración, planeación y ejecución. Incluso, aportaron al proceso de evaluación.

Estas dos beneficiarias hicieron parte de los puntos de resistencia neurálgicos en el contexto del estallido social. Mencionando esto, la información suministrada por ellas constituye un aporte significativo para este documento.

En cuanto a la variable de planeación se encuentran puntos similares en que la estrategia atendió la necesidad latente de solvencia económica presentada por la población. Sin embargo, reconocen que el contexto de la ciudad acarrea múltiples demandas sociales que necesitan ser atendidas por la institucionalidad. Se resalta de este punto, el uso de información oficial y no oficial utilizada para construir el contexto sobre el cual se iniciaron las mesas de trabajo y diálogo entre los representantes y la institucionalidad. Un punto a resaltar de los aportes realizados por las entrevistadas fue el funcionamiento de las mesas de trabajo en las que de manera reiterada mencionaron la participación de la institucionalidad. También, es importante resaltar que dejan en evidencia que el proceso se realizó conjuntamente desde el inicio, lo que demuestra una dinámica participativa importante.

En cuanto a la variable de ejecución, se resaltan aspectos como los retos identificados, como el proceso de contratación del operador y de los beneficiarios. Las dos entrevistadas hicieron énfasis en que fue un proceso problemático para la ejecución de la estrategia entendiendo que retraso el inicio y el correcto desarrollo de la estrategia. Hicieron énfasis en que es necesario que el ejercicio de articulación entre los organismos participantes y el eje articulados que en este caso sería la Secretaría de Gobierno sea mucho más riguroso e integral. Esto se traduce en unificar lineamientos de funcionamiento para poder facilitar las etapas de ejecución y seguimiento.

Respecto a los aciertos, es importante mencionar que el acompañamiento administrativo y el componente psicosocial son catalogados como aspectos de gran impacto en los participantes y las acciones adelantadas que se plantearon atendían las necesidades de los colectivos juveniles inicialmente.

Así, coinciden en que el estigma en el que vive gran parte de la ciudad es problemático para implementar procesos como Cali Incluyente que busca generar oportunidades de inclusión social.

A modo de recomendación para enfrentar los retos identificados, se menciona que es necesario que la estrategia tenga mayor participación en los territorios y que las estrategias de comunicación sean robustas.

### **1.2.1 Revisión documental**

Por otro lado, en cuanto a la revisión documental sobre el tema objeto de estudio, al indagar sobre los procesos participativos en torno a la estrategia, se encontró que la Consejería Presidencial para la Juventud (2023) realizó un Informe de diagnóstico y recomendaciones de la estrategia Cali Incluyente. En el informe facilitado por la Secretaría de Gobierno de la Alcaldía Distrital, se hace énfasis en que el informe se desarrolla en el marco de generación de capacidades técnicas asociadas a la formulación del Programa Nacional Jóvenes en Paz, realizado por la Consejería mediante la articulación expresada en un acuerdo de voluntades en conjunto con la Alcaldía de Cali a través de la Secretaría de Desarrollo Territorial y Participación Ciudadana.

La metodología para desarrollar el informe inició con un levantamiento de información que incorporó metodologías participativas que dejó un insumo que espera mejorar la formulación e implementación de la estrategia Cali Incluyente, tomando en cuenta en general los insumos recogidos y de manera especial las voces de las y los jóvenes participantes.

Mencionando lo anterior, es importante resaltar que este informe surge durante el año 2023 entre los meses de marzo y abril, y es socializado en mesa de actores estratégicos, posterior al inicio de este

documento investigativo. Con el ánimo de usar los insumos levantados por el ente gubernamental de nivel nacional se plasmarán los hallazgos expuestos.

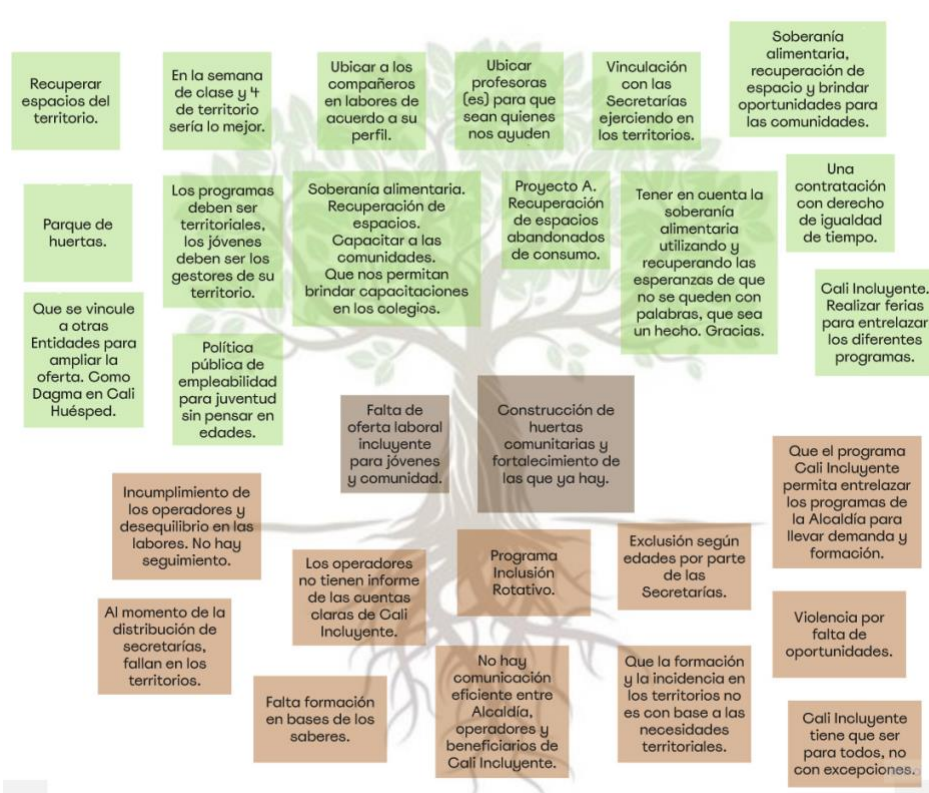
De esta manera, se menciona que el objetivo del informe es *“construir insumos técnicos a la Estrategia Cali Incluyente 2023 en favor de la población joven de la ciudad de Cali en condiciones de vulnerabilidad, con dificultades educativas, laborales y psicosociales”*.

La metodología empleada y análisis de la información recopilada se realizó a través de espacios de escucha y consulta con jóvenes pertenecientes a procesos u organizaciones sociales con conocimiento o experiencia previa respecto a la estrategia Cali Incluyente.

Se adelantó convocatoria de las personas que fueron beneficiadas de la estrategia de manera directa o indirecta, o que tengan conocimiento acerca de la misma, con el objeto de construir aportes significativos que permitan mejorar la estrategia.

Los talleres participativos realizados por la Consejería Presidencial para la Juventud: A través de la metodología de árbol de problemas, se empleó un instrumento que permitiera realizar el correspondiente levantamiento de la información cualitativa derivada de los ejercicios participativos y sistematizar el resultado de la construcción de conocimiento colectivo. De acuerdo con la información expuesta por el equipo de la Consejería, se realizaron dos talleres.

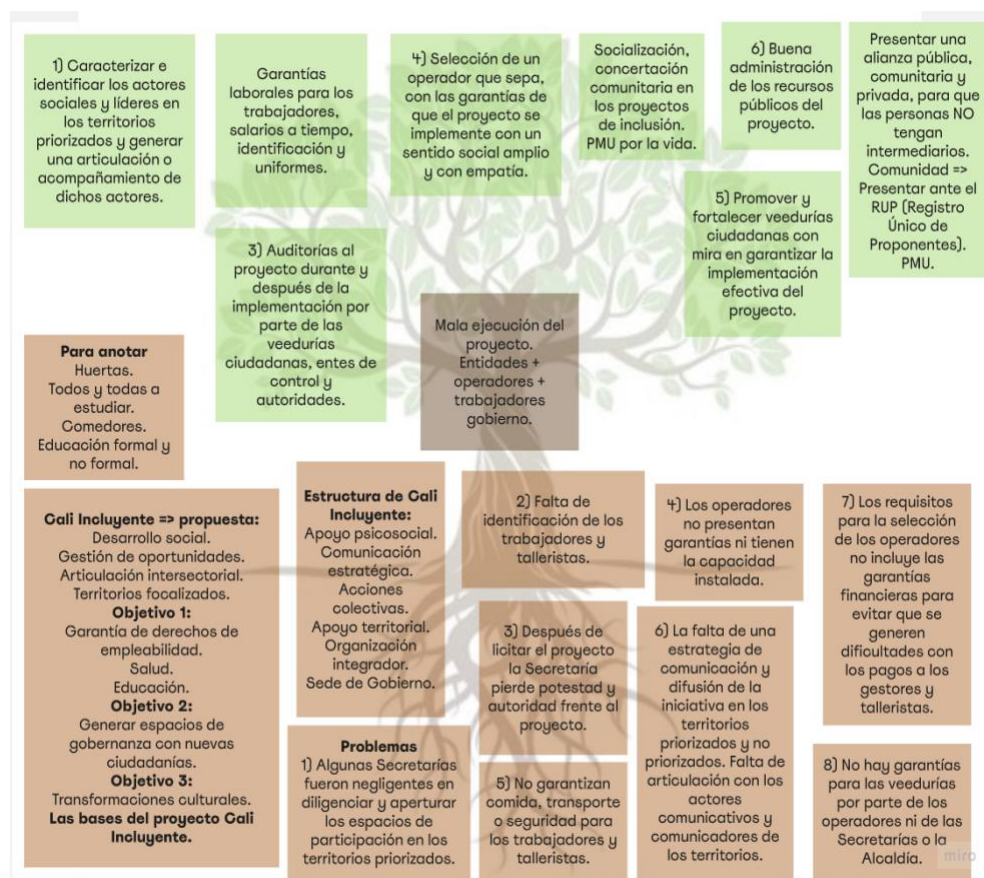
Ilustración 6 Árbol de problemas #1



Nota. Elaborado por la Alta Consejería para la Juventud (2023) con base en la participación de los asistentes al taller, p.59

Los cuadros de color verde en la Ilustración 7, representan las propuestas de solución planteadas por los participantes, el color café oscuro la identificación de los problemas centrales de la estrategia y los cuadros de color café claro representan las causas que identificaron los participantes para problemas planteados.

### Ilustración 7 Árbol de problemas #2

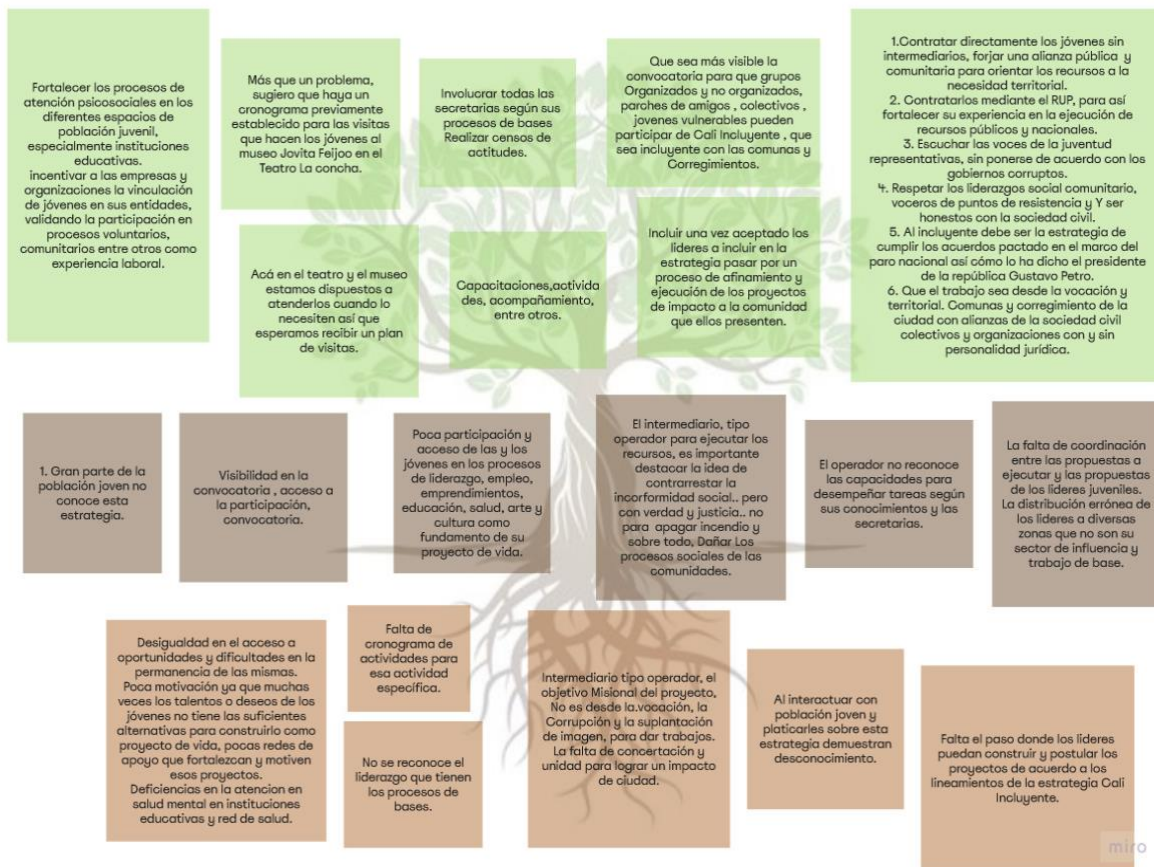


Nota. Elaborado por la Alta Consejería para la Juventud con base en la participación de los asistentes al taller, p. 67.

Además de los talleres realizados evidenciados en las ilustraciones 8 y 9, durante los días 31 de marzo y 03 de abril de 2023, se realizó la recolección de información, perspectivas y opiniones acerca de Cali Inuyente que pudiesen aportar personas pertenecientes al Subsistema de Participación de las Juventudes<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> De acuerdo al artículo 22 del Estatuto de Ciudadanía Juvenil, Ley Estatutaria 1885 de 2018 el subsistema de participación de juventudes está compuesto por Consejos de juventud, prácticas y procesos administrativos, asambleas de juventud y plataformas de juventud.

### Ilustración 8 Árbol de problemas #3



Nota. Elaborado por la Alta Consejería para la Juventud con base en la participación de los agentes pertenecientes al subsistema de participación de juventudes, 70.

Con este ejercicio, se puede respaldar que la metodología tuvo tres grandes hallazgos, divididos de la siguiente manera:

**PROPUESTAS DE SOLUCIÓN:** Ampliación del proceso que no genere exclusión, recuperar espacios en el territorio, pertinencia de los perfiles para la asignación de las funciones, caracterizar e identificar los actores sociales en los territorios, generar articulación y acompañamiento, garantías laborales, selección de operadores con experiencia, socialización y concertación comunitaria, buena administración de los recursos públicos, fortalecimiento de alianzas pública privada y comunitarias, auditorías constantes a través de veedurías ciudadanas y entes de control, fortalecer los procesos de atención psicosocial, incentivar empresas y organizaciones para la vinculación contractual, elaboración de

cronograma para planeación, socialización visible de la convocatoria, adelantar proceso de financiamiento de la estrategia, respeto a los liderazgos comunitarios,

**PROBLEMAS CENTRALES IDENTIFICADOS:** falta de oferta laboral incluyente para la comunidad, mala ejecución a través de tercerización, ausencia de trabajo territorial, exclusión de población joven, baja participación

**CAUSAS:** incumplimiento de los operadores que ocasiono desequilibrio en las labores, no hay seguimiento, falta de inclusión de territorio en la oferta de las secretarías, formación en base a saberes culturales, no hay comunicación eficiente entre la alcaldía y los operadores, falta de incidencia en los territorios, falta de identificación de actores, falta de estrategia de comunicación y difusión, desigualdad en el acceso a oportunidades, falta de reconocimiento a liderazgos colectivos.

### **5.2.1 Análisis FODA**

La matriz FODA, como instrumento viable para realizar análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para su difusión y divulgación.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, en este caso la Secretaría de Gobierno quien lidera la estrategia, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas (p.60).

Se selecciona esta herramienta para resaltar aspectos y oportunidades de mejora de la estrategia para aplicación en otros procesos sociales similares, tomando como base la información recolectada y analizada.

Tabla 7 Análisis FODA Estrategia Cali Incluyente

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avance en procesos de diálogo social en situación de crisis.</li> <li>- Fortalecimiento de la gobernanza con territorios históricamente vulnerados y vulnerables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacidad para generar cohesión de actores estratégicos y posicionar la problemática en la agenda pública.</li> <li>- Ausencia de planes de seguimiento y monitoreo claros que permitan medir el avance de la estrategia</li> <li>- Falta de formación técnica en herramientas de planificación, medición y sistematización.</li> <li>- Dificultad para generar dinámicas de articulación interinstitucional</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora en la confianza institucional</li> <li>- Apropiación de recursos para inversión social</li> <li>- Construcción de dinámicas de reconciliación y convivencia</li> <li>- Incentivo a entornos participativos</li> <li>- Construcción de legado a través de gestión social y construcción de nuevas ciudadanías</li> <li>- Generar entornos de reconocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de adaptabilidad del proceso al contexto social, administrativo y de planeación</li> <li>- División histórica entre sectores sociales que propician la estigmatización</li> <li>- No existe construcción conjunta de ciudad</li> <li>- Situación socioeconómica precaria en múltiples sectores de la ciudad</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Nota. Elaboración propia

### 5.3 Lecciones aprendidas y propuestas de mejora a través de metodologías para la formulación de proyectos

Desde la elaboración de este documento, se pretende dejar formulado, a través de herramientas adquiridas durante la etapa de formación de la Maestría y basándose en los hallazgos encontrados con base en la perspectiva de múltiples actores, insumo que sirve para la futura implementación de estrategias con esencia similares. Con base en herramientas que permitan un ejercicio integral de planeación, ejecución, monitoreo y evaluación.

Entendiendo que planificar ofrece una oportunidad para avanzar hacia un abordaje integral y asegurar resultados que realmente mejoren las demandas sociales evidenciadas.

En términos generales, la planificación presenta una serie de ventajas que vale la pena destacar:

Permite saber qué se debería hacer y cuándo, es decir, conocer los detalles sobre las actividades que se deben realizar, la forma de ejecutarlas y el momento apropiado para hacerlo. La información que brinda el proceso de planificación es muy rica y puede determinar el éxito o fracaso de un proyecto. Colabora en la mitigación y gestión de crisis: reduce los riesgos, facilita la previsión de situaciones adversas y prepara al equipo de gestión para afrontar dificultades en caso de crisis o cambios. Establece prioridades para la implementación y torna más eficiente el uso de los recursos: en contextos de recursos limitados, facilita la identificación de las actividades prioritarias para lograr el objetivo y evita desviaciones o el desaprovechamiento de los recursos. Permite la asignación de responsables y responsabilidades además de la realización de cronogramas que incluyan metas de largo, mediano y corto plazo y el establecimiento de metas intermedias (PNUD, 2009).

Para empezar, es importante resaltar que la metodología de un proyecto se define como un conjunto de procedimientos para lograr los objetivos expuestos de manera precisa y oportuna. En este orden de ideas, la orientación metodológica es una herramienta conceptual que permite al investigador definir la manera cómo logrará los objetivos y, finalmente, cómo dará solución al problema planteado. En particular, establecer una metodología rectora de investigación permite identificar las actividades que deben realizarse para completar un proyecto y cumplir con las expectativas establecidas (Alomía Arce, Escallón Santamaría, & Ortegón Mosquera, 2007).

Para la estructuración de proyectos, la metodología de marco lógico sigue siendo una de las más utilizadas en la actualidad. A continuación, se presenta un ejercicio práctico de la utilización de este, replanteando el diseño de la estrategia Cali Incluyente.

Además de lo anterior, en el documento oficial de la CEPAL (2005), se plantea que este método fue elaborado gracias a la identificación de problemáticas reconocidas popularmente en diferentes proyectos de investigación. Entre las que se encontraban la planificación de proyectos orientados a satisfacer múltiples objetivos y actividades poco relacionados entre sí; la inadecuada ejecución de proyectos que, a su vez, se evidenciaban como poco coherentes con los objetivos y actividades planteadas al inicio y la confusión que se presentaba en cuanto a la manera como se evidenciaría el proyecto al final de su ejecución (Organización SOPHIE, 2015).

Según (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005) el objetivo principal de esta metodología:

Brindar una estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto. Adicionalmente, puede utilizarse en todas las etapas de preparación del proyecto: programación, identificación, orientación, análisis, presentación ante los comités de revisión, ejecución y evaluación. (p.6)

De esta manera, desde la elaboración de este documento, se pretende dejar formulado a través de herramientas adquiridas durante la etapa de formación de la Maestría y basándose en los hallazgos encontrados con base en la perspectiva de múltiples actores, insumo que sirve para la futura implementación de estrategias con esencia similares. Con base en herramientas que permitan un ejercicio integral de planeación, ejecución, monitoreo y evaluación.

La metodología adelantada a continuación, hace parte del diseño de políticas sociales generando una ruta en donde se estructura una visión amplia a través del análisis de interesados, caracterización de actores, árbol de problemas, árbol de causas, árbol de efectos, árbol de objetivos y demás aspectos que son claves para tener un punto de partida robusto al momento de iniciar la ejecución de un proyecto o estrategia.

Este tipo de metodologías permiten estructurar de manera minuciosa las acciones a desarrollar y al ser una metodología que muestra de manera detallada la dinámica del proceso, es un insumo importante para la gestión de recursos en ámbitos nacionales o internacionales.

De acuerdo a los conocimientos adquiridos (Sevillano, 2023), el análisis de interesados es crucial para determinar el rango de acción, objetivos y población prioritaria para la intervención.

Atendiendo al procedimiento propio de la metodología aprendida, se presenta un análisis de interesados que es el inicio del proceso de reconocimiento del entorno y el contexto necesario para dirigir de manera adecuada las decisiones en materia de gestión pública e inversión social. De acuerdo a los conocimientos adquiridos (Sevillano, 2023), el análisis de interesados es crucial para determinar el rango de acción, objetivos y población prioritaria para la intervención.

*Tabla 8 Matriz de análisis de interesados*

<b>Aliados potenciales</b>		<b>Neutrales (indiferentes)</b>	<b>Oponentes potenciales</b>
Beneficiarios directos	Beneficiarios indirectos	Excluidos	Perjudicados
Jóvenes entre las 18 y los 28 años de las comunas: 1, 13, 14, 15, 16, 18, 20 y 21	Las familias de los jóvenes	Niños entre los 5 y 18 años	Jóvenes que no fueron incluidos en el proceso
Comunidad donde se realizan acciones integrales de Ciudad.	Instituciones Educativas que habiliten cupos para los procesos formativos	Adultos entre 29 y 60 años	
	Comunidad	Adultos mayores de 60 años en adelante	
		Jóvenes con medidas correctivas	

Nota. Elaboración propia a partir del Manual formulación de proyectos sociales con marco lógico, 2012.

Al momento de tener delimitados los aliados potenciales, neutrales y oponentes es momento de caracterizar a estos actores para elaborar plan de acción para cada uno de ellos, entendiendo que pueden aportar recursos valiosos de territorio, conocimiento entre otros aspectos estratégicos que pueden determinar el rumbo del proceso.

*Tabla 9 Caracterización de los actores*

<b>Grupo de interés</b>	<b>Interés del grupo</b>	<b>Recurso</b>	<b>Afinidad con la propuesta (alta o baja)</b>	<b>Poder (recurso) alto o bajo</b>
Jóvenes entre las 18 y los 28 años de las comunas: 1, 13, 14, 15, 16, 18, 20 y 21	Obtener herramientas para desarrollar su proyecto de vida.	Humano	Alta	Bajo
Comunidad donde se realizan acciones integrales de Ciudad.	Recuperación de su entornos y convivencia comunitaria	Humano	Alto	Alto
Las familias de los jóvenes	Contribución a la subsistencia a la familia y motivación por el desarrollo personal	Humano	Alto	Alto
Instituciones Educativas que habiliten cupos para los procesos formativos	Visibilización de sus Institutos y ampliación de su cobertura	Económica y profesional	Alto	Alto
Niños entre los 5 y 18 años	Ninguno	Ninguno	Bajo	Bajo
Adultos entre 29 y 60 años	Ninguno	Humano	Bajo	bajo
Jóvenes que no fueron incluidos en el proceso	Hacer parte de la estrategia	Humano	Bajo	Bajo

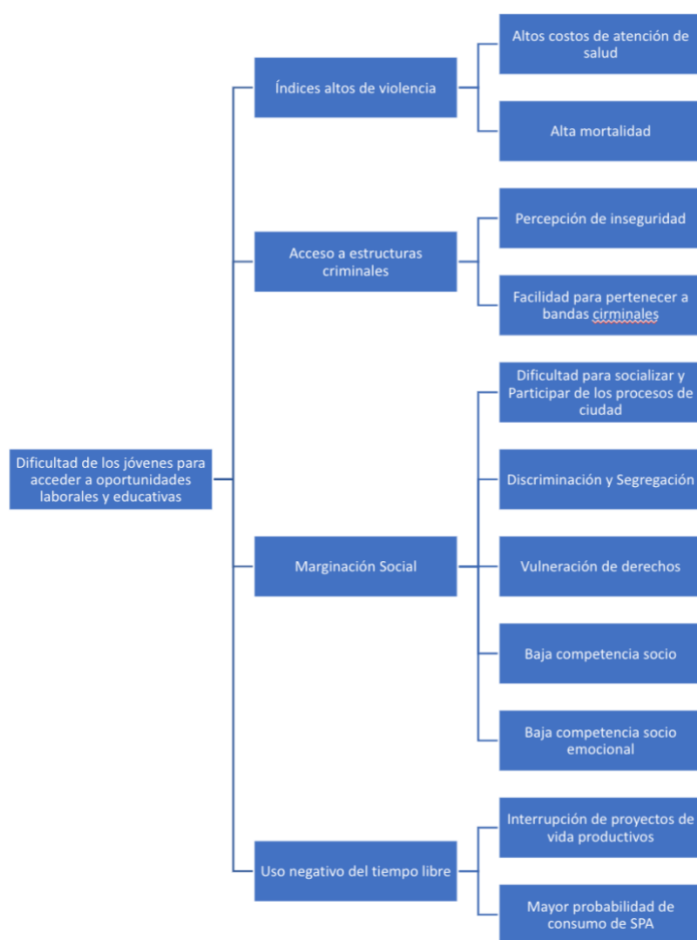
Nota. Elaboración propia a partir del Manual formulación de proyectos sociales con marco lógico, 2012.

Teniendo en cuenta que, en el análisis de involucrados, quienes tienen bajo interés en el proceso tienen bajo poder de incidencia en el proceso de desarrollo de la estrategia, se logra deducir que el éxito y participación en la misma se hará de manera óptima; es importante mencionar que se debe monitorear y prestar atención a quienes manifiestan su desinterés por la estrategia, pero no requiere un esfuerzo significativo o de transformación del proyecto para su aplicación.

En cuanto a la elaboración del árbol de problemas, vale la pena mencionar que permite la identificación de aspectos claves como las causas de la problemática a impactar y los efectos de la existencia de la problemática identificada y priorizada. En la utilización de estas herramientas se puede evidenciar que como causa primaria se identificó la dificultad de los jóvenes para acceder a oportunidades laborales y educativas. Esto, se debe a que hay altos índices de violencia, riesgo de vincularse a estructuras

criminales, dinámicas de marginación social y falta de opciones para el aprovechamiento del tiempo libre. Utilizar este tipo de herramienta permite tener una visión amplia de la problemática priorizada para encaminar acciones institucionales.

*Tabla 10 Árbol de problemas, Causas*



Nota. Elaboración propia, a partir del Manual formulación de proyectos sociales con marco lógico, 2012

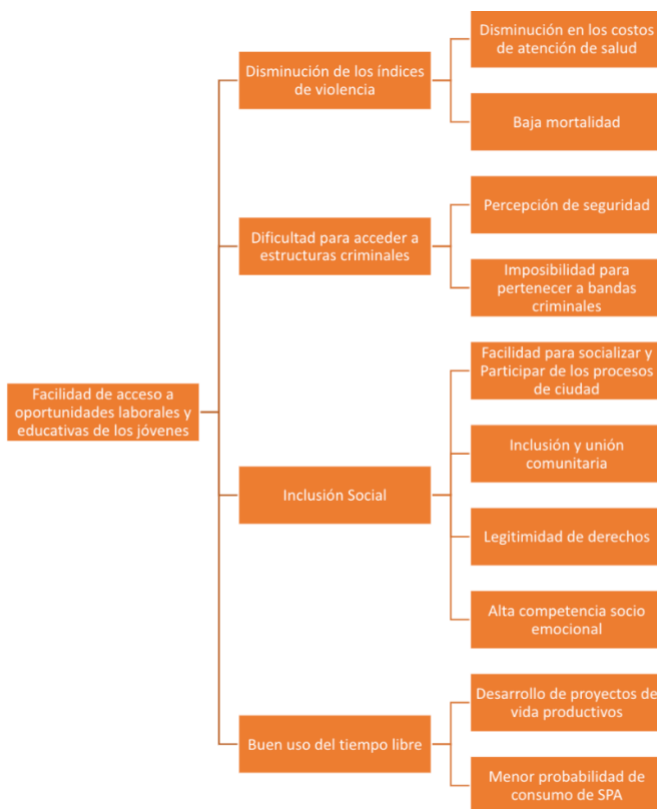
*Tabla 11 Árbol de problemas, efectos*



Nota. Elaboración propia a partir del Manual formulación de proyectos sociales con marco lógico, 2012.

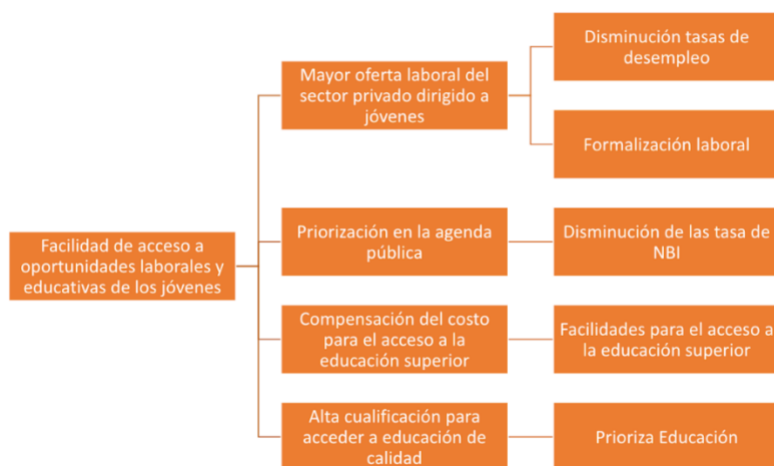
La herramienta de árbol de objetivos pretende delimitar el rango de acción de cada uno de las causas y efectos identificados de manera previa para obtener un resultado y producto específico. Planteando las soluciones a los aspectos identificados.

*Tabla 12 Árbol de fines*



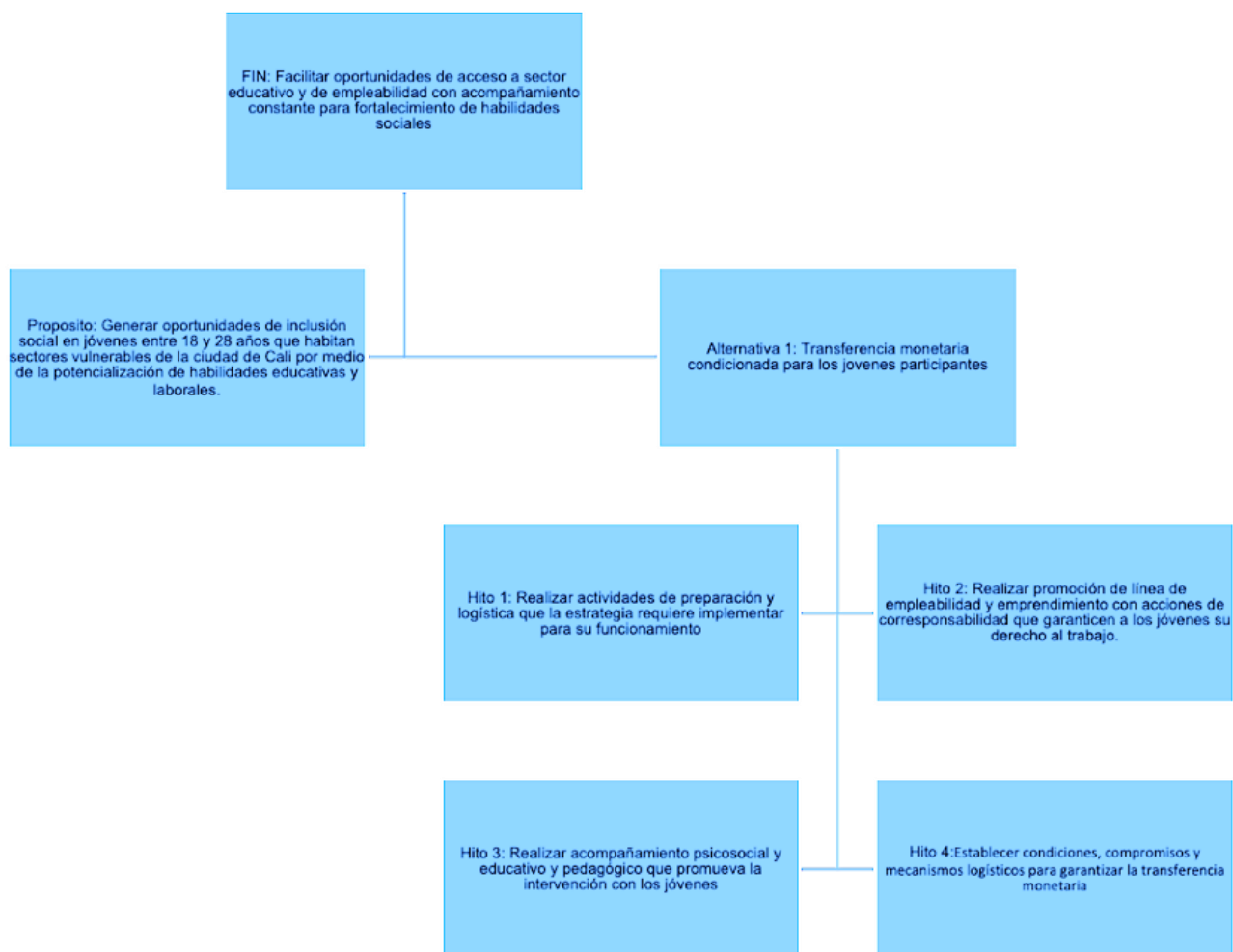
Nota. Elaboración propia a partir del Manual formulación de proyectos sociales con marco lógico, 2012.

*Tabla 13 Árbol de medios*



Nota. Elaboración propia a partir del Manual formulación de proyectos sociales con marco lógico, 2012.

*Ilustración 9 Identificación de alternativas de solución*



Nota. Elaboración propia a partir del Manual formulación de proyectos sociales con marco lógico, 2012.

A continuación, en la Tabla 14 se presenta la estructura analítica del proyecto que es el producto resultante de la elaboración de las herramientas previamente identificadas. En donde se puede evidenciar el fin, el propósito, los componentes, el resultado y las actividades a realizar en el marco del desarrollo de la estrategia que en este caso se formuló con Cali Inuyente. Este resumen de la estructura del proyecto (estrategia) incluye aspectos de carácter importante como los indicadores para medir el avance y posterior evaluación y los medios de verificación. Proceso de gran relevancia para la documentación de los esfuerzos adelantados.

*Tabla 14 Estructura analítica del proyecto*

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p>Fin: ¿por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad? Revela las razones que justifican la existencia del proyecto.</p>	<p>Facilitar oportunidades de acceso a sector educativo y de empleabilidad con acompañamiento constante para fortalecimiento de habilidades sociales</p>	<p>Conteo total de jóvenes participantes de la estrategia que lograron acceder a oportunidades de inclusión social</p>	<p>Recolección de información a través de encuesta de caracterización aplicada a todos los beneficiarios para determinar el punto de partida al iniciar la estrategia.</p>	<p>No se logra un nivel adecuado de cohesión social para la construcción conjunta de la generación de oportunidades. Los detractores generan climas de controversia frente a la destinación inicial de los recursos</p>
<p><b>Propósito:</b> ¿por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios?</p>	<p>Los jóvenes de sectores vulnerables acceden a oportunidades de inclusión social para participar activamente de la sociedad. Por medio de procesos de capacitación para instalar habilidades que les permita participar del mercado laboral e incorporación en tareas con condiciones de trabajo decente, a través de un dispositivo Inter agencial que responda a sus necesidades pero también a las necesidades de los sectores productivos, permitiendo el desarrollo sostenible con habilidades</p>	<p>Número de jóvenes entre los 18 y 28 años con acceso a educación y oportunidades productivas con acompañamiento para fortalecimiento de capacidades sociales</p>	<p>Informes de análisis proveniente de listados de asistencia.  Recolección de testimonios</p>	<p>Las oportunidades de inclusión social no generan cambios en el imaginario cultural de los jóvenes participantes y persisten en dinámicas de vulnerabilidad y criminalidad</p>

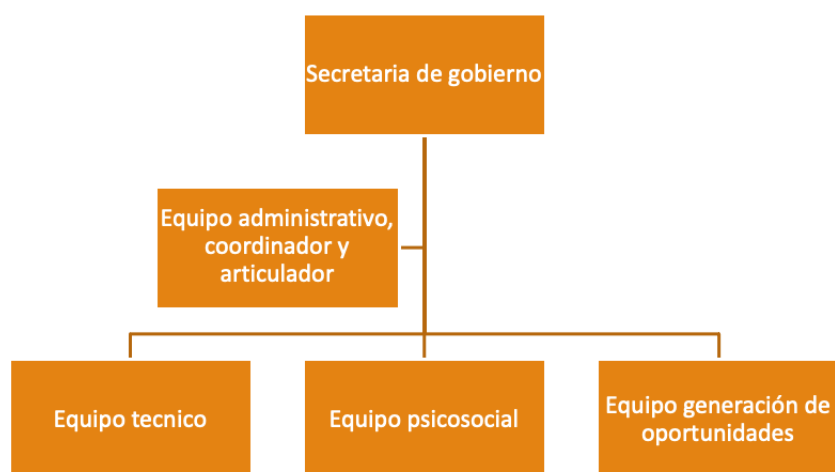
	sociales, educativas y laborales.			
Componentes/ resultados: ¿Cuáles son los entregables del proyecto?	Apoyo con transferencia monetaria, formación para el trabajo, así como incorporación laboral a tareas estratégicas de ciudad y acompañamiento para conectar con otras oportunidades de inclusión.	Capacidad de gestión para dispersión eficaz de transferencia monetaria  Número de jóvenes incorporados laboralmente  Número de sesiones de acompañamiento psicosocial efectuadas  Número de oportunidades de inclusión social generadas	Informes de seguimiento y monitoreo del progreso de los jóvenes a lo largo de la estrategia que provea información sobre efectividad y cobertura de la transferencia monetaria, la incorporación laboral, el acompañamiento psicosocial y las oportunidades de inclusión social generadas	Incapacidad de los operadores para realizar de manera eficiente la transferencia monetaria a los beneficiarios de la estrategia.  Ausencia de voluntad administrativa para generar oportunidades de inclusión por ejemplo del sector privado debido a la estigmatización de jóvenes en situación de vulnerabilidad.
Actividades: ¿Qué cosas deben ser hechas?	Realizar actividades de preparación y logística que la estrategia requiere implementar para su funcionamiento  Realizar promoción de línea de empleabilidad y emprendimiento con acciones de corresponsabilidad que garanticen a los jóvenes su derecho al trabajo.  Realizar acompañamiento psicosocial y	Porcentaje de avance del plan de trabajo	Documento técnico de lineamientos metodológicos de la estrategia	Poca corresponsabilidad de los participantes de la estrategia  Bajo cumplimiento de los acuerdos y compromisos establecidos para la ejecución de la estrategia

	<p>educativo y pedagógico que promueva la intervención con los jóvenes</p> <p>Establecer condiciones, compromisos y mecanismos logísticos para garantizar la transferencia monetaria</p>			
--	--	--	--	--

Nota. Elaboración propia a partir del Manual formulación de proyectos sociales con marco lógico, 2012.

Ahora bien, en línea con lo anterior, a continuación se presenta el desarrollo del plan de la estrategia y programación de recursos, siendo una herramienta planteada por Plataforma de ONG de Acción Social, en ella se describe la red del proyecto, estimación de tiempos de las actividades, desarrollo del cronograma del proyecto, el concepto de ruta crítica del proyecto, estimación de recursos, programación de recursos con restricción de tiempo, programación de recursos con restricción de recursos, estimación de los costos del proyecto y programación de recursos, entre otros.

*Ilustración 10 Estructura de gobernabilidad*



Nota. Elaboración propia.

### **Breve descripción del modelo de intervención.**

Se hace necesario desarrollar una estrategia dirigida a la inclusión social, con perspectiva de fortalecer las capacidades para el acceso y permanencia de la educación, así como la posibilidad de obtener oportunidades laborales en los jóvenes más vulnerables de la ciudad, de acuerdo con datos del SNIES Sistema Nacional de Información de la Educación superior, en 2017 en Cali estuvieron matriculados en grado 11° 20.000 jóvenes, de los cuales ingresaron a educación superior 7.248, por lo tanto tasa de ingreso a educación superior para esta ciudad es del 36,2%, lo cual deja 12.752 jóvenes por fuera del sistema de educación superior, es decir un 63,8%. Sin contemplar cuantas de esas matrículas corresponden a estudiantes de origen regional. Una cifra preocupante, si se compara con Bogotá que está en 46,6%, con Medellín con un 54,4%, con la media nacional que es del 39,7% y aún por debajo del Valle del Cauca que es de 37,3%.

El modelo de intervención se centra en apoyo con transferencia monetaria, formación para el trabajo, así como incorporación laboral a tareas estratégicas de ciudad y acompañamiento para conectar con otras oportunidades de inclusión.

De igual forma, la estrategia apunta a realizar acompañamiento integral y personalizado para ampliar las oportunidades de inclusión social de los jóvenes de sectores vulnerables.

### **Alcance (productos más importantes) y límites del alcance (lo que no producirá el proyecto).**

- Recurso para transferencias condicionadas para vinculación de los jóvenes,
- Recursos para vinculación equipo administrativo y psicosocial
- Financiamiento de la formación técnica laboral.
- Recursos cognitivos para el equipo psicosocial
- Pago oportuno de las transferencias condicionadas a los beneficiarios de la política.

**Límites del alcance:** Lograr que los diferentes actores estratégicos aporten de manera significativa y sostenible al funcionamiento de la política. Recursos comunicacionales: Estrategia de comunicación para difundir la etapa de convocatoria.

**Propuesta inicial de Cronograma resumido de hitos.**

*Tabla 15 Cronograma de hitos*

	<b>Descripción</b>
<b>Hito 1</b>	Realizar actividades de preparación y logística que la estrategia requiere implementar para su funcionamiento
<b>Hito 2</b>	Realizar promoción de línea de empleabilidad y emprendimiento con acciones de corresponsabilidad que garanticen a los jóvenes su derecho al trabajo.
<b>Hito 3</b>	Realizar acompañamiento psicosocial y educativo y pedagógico que promueva la intervención con los jóvenes
<b>Hito 4</b>	Establecer condiciones, compromisos y mecanismos logísticos para garantizar la transferencia monetaria

Nota. Elaboración propia.

**Identificación de riesgos, supuestos y restricciones de alto nivel del proyecto.**

**Obstáculo 1:** La problemática de falta de oportunidades de inclusión social no logra la priorización de este tema en el marco de la agenda pública, y eso impide la existencia de estrategias articuladas que

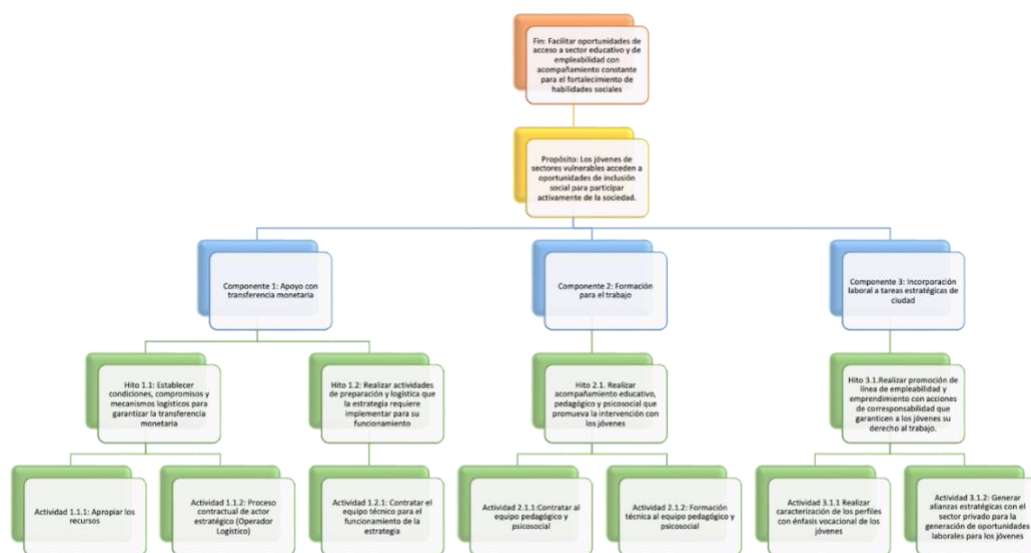
generen oportunidades reales a la población juvenil. El actor principal identifica que se necesita convergencia entre los diferentes niveles sociales para generar espacios de articulación que fortalezcan la atención en los jóvenes que se encuentran en situación vulnerable.

**Operación de mitigación 1:** Generar estrategia de acercamiento, articulación, exposición y construcción de narrativa que permita posicionar la problemática mencionada como una causa y efecto de las problemáticas que impactan la ciudad a nivel macro. De igual forma, cobra gran importancia construir el discurso en torno a indicadores que evidencien la precaria situación de los jóvenes en la ciudad y la urgencia en cuanto al accionar.

**Obstáculo 2:** Estructurar una estrategia que tenga como medio de incentivo las transferencias monetarias a los jóvenes que se encuentran en situación de vulnerabilidad generan un factor de riesgo de gran importancia. Entendiendo que, para generar la estrategia de acceso a oportunidades laborales por las cuales reciben la transferencia, supone un esfuerzo institucional amplio

**Operación de mitigación 1:** Seguimiento constante del proceso de operación.

*Ilustración 11 Creación de WBS / EDT, flujo de procesos detallado del proyecto*



Nota. Elaboración propia

Las demás herramientas propuestas por dicha metodología, se encuentran en los anexos 7 al 13.

### **5.3.1 Uso de repertorio de la política a la luz del modelo de la Cadena de Valor**

La metodología usada a continuación, corresponde a una adaptación de Vanessa D Allsandre a la luz del concepto de cadena de valor. Herramienta sumamente importante para el mapeo de contexto, acciones, operaciones y demás aspectos determinantes en el resultado e impacto de un proyecto o estrategia a implementar.

Hernández (2015) afirma que:

El modelo de la Cadena de Valor Público constituye un instrumento potente para entender y analizar políticas. Como todo modelo realiza una poderosa simplificación de su objeto que selecciona, precisa y desataca aspectos que le permiten -o eso promete- comprenderlo mejor. No se trata de un método. No define pasos y técnicas que, bien aplicadas, nos conduzcan a la meta del conocimiento de las políticas. Se trata más bien de un mapa que selecciona los territorios a explorar y las referencias imprescindibles para no perdernos en el intento. Si las referencias son buenas, si los conceptos son claros, si son capaces de incluir todo lo relevante para ayudarnos en la tarea de análisis sin permitir que nos extraviemos, entonces habrá mostrado su utilidad. En lo que sigue se intentará describir este modelo o mapa para explorar y reconocer la geografía de las políticas. (p. 5)

*Tabla 16 Herramienta repertorio de políticas*

<b>CONCEPTO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<b>NOMBRE</b>	<b>Nombre de una política o actividad de un organismo estatal</b>	<b>CALI INCLUYENTE</b>

<p>SITUACIÓN PROBLEMÁTICA (u ordenamiento)</p>	<p>Un conjunto de conductas o relaciones sociales relativamente estabilizadas que se organizan en torno a un asunto relevante para quienes participan del ordenamiento</p>	<p>La ciudad de Santiago de Cali, ubicada en el pacífico colombiano, es una ciudad en la que convergen múltiples dinámicas sociales, económicas y de violencia que señalan grandes necesidades, la falta de posibilidades para el acceso a la educación superior y el desempleo, por su lado, muestran tasas crecientes que impactan especialmente a la población joven entre los 18 y los 28 años de edad. Los jóvenes tienen grandes carencias educativas y materiales que les impiden conectar con oportunidades de desarrollar un proyecto de vida adecuado a sus sueños y a su desarrollo, esta situación hace que muchas veces se vean inmersos en dinámicas de violencia, especialmente en la zona de la ladera y el oriente de la ciudad. Para el actor, la raíz de esta situación se encuentra en que los jóvenes no logran acceder pues carecen de recursos que les permita mantenerse en procesos de formación y empleabilidad, adicionalmente no existe priorización de este tema en el marco de la agenda pública, y eso impide la existencia de estrategias articuladas que generen oportunidades reales a la</p>
--	--	---

		<p>población juvenil, se necesita convergencia entre los diferentes niveles sociales para generar espacios de articulación que fortalezcan la atención en los jóvenes que se encuentran en situación vulnerable. Esta posición difiere de las corrientes de la opinión pública que consideran que el desarrollo de proyectos de vida debe limitarse a consecuciones individuales y que el estado no debe ser corresponsable en el tema.</p>
<p>PROBLEMA FOCAL</p>	<p>La distancia entre una situación observada y una situación deseada que un actor con peso político declara como evitable comprometiéndose a actuar</p>	<p>Alta proporción de jóvenes no cuentan con oportunidades de educación y empleo que les permita su desarrollo.</p>
<p>SITUACIÓN EFECTIVA</p>	<p>La situación objetivo es el estado en el que el actor espera encontrar al entramado de relaciones sociales en el futuro. Por definición, esta difiere de la situación efectiva, es decir, el estado en el que el actor encuentra el ordenamiento en el presente.</p>	<p>Una alta proporción de jóvenes de entre 18 y 28 años no pueden acceder a educación para la productividad y a su vez, a oportunidades de inclusión laboral, que les permita desarrollar sus proyectos de vida. Muchos de ellos están inmersos en dinámicas de vulnerabilidad, no han desarrollado habilidades sociales, y no tienen una proyección positiva de su futuro.</p>

<p>SITUACIÓN OBJETIVO</p>		<p>Los jóvenes de sectores vulnerables acceden a oportunidades de inclusión social para participar activamente de la sociedad. Por medio de procesos de capacitación para instalar habilidades que les permita participar del mercado laboral e incorporación en tareas con condiciones de trabajo decente, a través de un dispositivo Inter agencial que responda a sus necesidades, pero también a las necesidades de los sectores productivos, permitiendo el desarrollo sostenible con habilidades sociales, educativos y laborales.</p>
<p>DISPOSITIVO DE INTERVENCIÓN</p>	<p>El producto es el dispositivo a través del cual la política intenta alcanzar su situación objetivo. El producto es la materialización de una idea que cuenta con la fuerza normativa legitima para regular la conducta del estado mientras produce y la de los destinatarios a los que está dirigida.</p>	<p>Apoyo con transferencia monetaria, formación para el trabajo, así como incorporación laboral a tareas estratégicas de ciudad y acompañamiento para conectar con otras oportunidades de inclusión.</p>
<p>CADENA DE DESTINATARIOS</p>	<p>La cadena de destinatarios remite a las conductas en que la política debe incidir para transitar desde la situación efectiva a la situación objetivo. Incluye al destinatario directo, pero no se limita a ellos. La idea de</p>	<p>Jóvenes entre 18 y 28 años, Gobierno local, gremios, Equipos sicosociales, Instituciones educativas del nivel técnico-laboral, equipo técnico de la estrategia.</p>

	<p>cadena alude a que para lograr que el producto llegue a su destinatario directo es necesario que la política intervenga previamente y en simultáneo en las conductas de un conjunto de agentes implicados en el proceso de producción.</p>	
<p>ACTOR (o coalición política)</p>	<p>El actor es un colectivo político con capacidad de incidir sobre un ordenamiento.</p> <p>El actor por definición tiene cierto nivel de control y peso político para movilizar recursos estatales. En consecuencia, suele tener una inscripción institucional dentro del estado que lo habilita a movilizar recursos en forma legítima.</p>	<p>Gobierno local. (Sec. De Gobierno, Sec. De Paz y cultura ciudadana, Desarrollo Territorial y participación y Secretaría de Seguridad y Justicia.)</p>
<p>TRAYECTORIA</p>	<p>Los ordenamientos son formas que asumen las relaciones sociales a lo largo del tiempo.</p> <p>Las políticas se inscriben en las trayectorias de los ordenamientos y los configuran. Las políticas se crean en un momento de la evolución del ordenamiento, se modifican a la par de ellos, a veces desaparecen.</p> <p>Identificar la trayectoria de una política es delimitar este proceso e identificar sus hitos principales. No siempre la delimitación de</p>	<p>CALI INCLUYENTE surgió del proceso de diálogo y escucha activa que el Gobierno local desarrolló con colectivo juveniles que nacieron después del estallido social en el año 2021. Atiende a una de las líneas de acción del Plan de Emergencia Social en su componente de empleabilidad, posteriormente se modificó para incluir la dimensión de seguimiento sicosocial y educativa manteniendo el mismo nombre.</p>

	<p>la trayectoria es evidente por sí misma. A veces las políticas cambian de nombre, pero conservan cierta identidad, otras los mismos nombres esconden políticas muy diferentes.</p> <p>Delimitar una trayectoria supone decisiones analíticas que toma quien realiza el análisis.</p>	<p>Actualmente beneficia a jóvenes que habitan las comunas 1, 13, 14, 15, 16, 18, 20 y 21 y zona rural en donde se tienen condiciones de vulnerabilidad más notables.</p>
<p>ARQUITECTURA INSTITUCIONAL</p>	<p>Refiere a la estructura organizativa y funcional que sostiene a la política. Incluye a los organismos estatales, comunitarios y privados que participan de la implementación y los mecanismos de coordinación horizontal y vertical que establecen entre sí para gestionar los recursos implicados. El gobierno de la política incluye la asignación clara de responsabilidades y roles para la toma de decisiones y la asignación de recursos para que la política alcance su situación objetivo.</p> <p>La definición de una arquitectura institucional clara y consensuada es clave para garantizar la rendición de cuentas y sus</p>	<p>CALI INCLUYENTE, es una política de carácter distrital que articula acciones de educación y empleo, coordinada por la Secretaría de Gobierno, y en donde participan la Secretaría de Desarrollo Territorial y Participación, Secretaría de Seguridad y Justicia, y la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana. Así mismo busca integrar a otros sectores para conectar esa oferta a los jóvenes. (Sector privado, sector educativo).</p> <p>También cuenta con la participación de colectivos comunitarios, organizaciones sociales, e instancias de participación de la sociedad civil.</p>

	mecanismos de evaluación, monitoreo y auditoría.	
--	--	--

Nota. Elaboración propia

### **Metodología teoría del cambio**

Tomando como base los conocimientos adquiridos en espacios como implementación de las políticas sociales y evaluación de impacto, la teoría del cambio juega un papel importante entendiendo que:

La «teoría del cambio» explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos. Puede elaborarse para cualquier nivel de intervención, ya se trate de un acontecimiento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización. (UNICEF Office of Research- Innocenti, 2014, p. 8)

Al aplicar esta metodología a la estrategia, permitió pensar de manera detallada lo que se debió implementar como etapa de planeación. Esta herramienta, es una adaptación presentada por Vanessa D Alessandre.

*Tabla 17 Matriz de Teoría del cambio*

<p>RECURSOS</p>	<p>Las políticas públicas siempre tienen una dimensión material en tanto combinan y transforman recursos en productos. Los recursos son de diferente naturaleza: <b>financieros, cognitivos, logísticos, políticos y comunicacionales.</b> Los recursos se acumulan y des acumulan. Los recursos acumulados configuran “capitales” o “capacidades institucionales”. En algunos casos, las políticas necesitan acumular gran cantidad de recursos para producir el ordenamiento deseado. El valor del capital depende del entorno. Los cambios en el entorno en que se despliega una política pueden derivar en grandes pérdidas de capital, pueden hacer que estos sean insuficientes o inadecuados, o por el</p>	<p><b>Recursos financieros:</b> Recurso para transferencias condicionadas para vinculación de los jóvenes, recursos para vinculación equipo administrativo y psicosocial y financiamiento de la formación técnica laboral. <b>Recursos cognitivos:</b> El equipo psicosocial pueda desarrollar la habilidad de acompañar e intervenir oportunamente en situaciones complejas a los jóvenes de la estrategia. <b>Recursos logísticos:</b> Pago oportuno de las transferencias condicionadas a los beneficiarios de la política. <b>Recursos políticos:</b> Lograr que los diferentes actores estratégicos aporten de manera significativa y sostenible al funcionamiento de la política. <b>Recursos comunicacionales:</b></p>
-----------------	---	---

	contrario puede conducir a su valorización.	Estrategia de comunicación para difundir etapa de convocatoria.
OPERACIONES	<p>Las operaciones son las unidades mínimas de la política. Son procesos productivos que al entrelazarse permiten que la política entregue el producto a los usuarios. Son compromisos de acción en el que un equipo de trabajo se responsabiliza por aplicar una tecnología para generar un producto utilizando recursos estatales.</p> <p>Las operaciones se clasifican según el tipo de producto y usuario al que se lo destina. Las operaciones terminales entregan su producto al usuario final mientras que los productos de las operaciones intermedias se dirigen a los agentes u organismos que permiten concretar la entrega de productos terminales.</p>	<p><b>Terminal:</b> Transferencia monetaria y acompañamiento integral para desarrollar capacidades laborales, vinculación laboral y desarrollo de habilidades sociales.</p> <p><b>Intermedio:</b> Formación del equipo psicosocial, administrativo y técnico de la política</p>

<p>DISPOSITIVO DE INTERVENCIÓN</p> <p>Productos terminal simple o integrado.</p>	<p>El producto es el dispositivo a través del cual la política intenta alcanzar su situación objetivo. Las operaciones terminales o sustantivas entregan su producto al usuario final mientras que los productos de las operaciones intermedias se dirigen a los agentes u organismos que permiten concretar la entrega de productos terminales. El dispositivo de intervención de una política contempla solamente a los productos de operaciones terminales o sustantivas. Es frecuente que para modificar las conductas de un destinatario sea necesario entregar más de un producto terminal. En estos casos, los productos terminales se integran y dan lugar a un producto integrado. Un dispositivo de intervención puede combinar productos integrados (más de un producto terminal a un mismo destinatario) y simples (un producto para un destinatario) en función de la relación</p>	<p>Acompañamiento integral y personalizado para ampliar las oportunidades de inclusión social de los jóvenes de sectores vulnerables</p>
--	---	--

	que se establece entre los productos terminales y la cadena de destinatarios.	
OPERACIONES SUSTANTIVAS / Productos parciales	Las operaciones sustantivas son las que generan productos parciales. Es decir, productos que se articulan en el producto terminal y vinculan al organismo directamente con el destinatario final.	Operaciones sustantivas: Transferencias monetarias condicionadas. Destinatario: jóvenes/ Acompañamiento personalizado de seguimiento psicosocial para monitoreo del proceso del beneficiario. Destinatario: Jóvenes. Operación sustantiva: Servicio educativo de nivel técnico laboral con énfasis. Destinatario: Jóvenes secretarias de: Participación y Desarrollo Territorial, Seguridad y Justicia, Paz y Cultura Ciudadana.
DEMANDAS DE OPERACIÓN /	Las demandas de operaciones son las que influyen a otros para que produzcan aquello que el actor necesita para	Demanda de operación: Servicio de salud preventiva para los jóvenes vinculados a la estrategia.

Productos parciales e intermedios	entregar el producto integrado a su destinatario.	Articulación con Secretaría de Salud
OPERACIONES DE APOYO / Productos intermedios	Las operaciones de apoyo contribuyen a que las operaciones sustantivas puedan realizarse, pero a diferencia de las de fortalecimiento se consumen a la par que se realizan.	Operaciones de apoyo: Coordinación general del proyecto, servicio administrativo, informativo, financiero, de planeación y jurídico.
OPERACIONES DE FORTALECIMIENTO / Productos intermedios	Las operaciones de fortalecimiento contribuyen a que las operaciones sustantivas puedan realizarse. Son de fortalecimiento porque se acumulan e incrementan la capacidad de la política para generar productos terminales.	Operaciones de fortalecimiento: Capacitación y formación al equipo psisocial. Destinatario: Equipo apoyo psicosocial.
RESULTADOS	Los resultados de una política aluden a los cambios directos e inmediatos que genera la política a través de los productos (bienes, servicios y/o transferencias) en cada uno de los integrantes de la cadena de destinatarios.	Los jóvenes acceden a oportunidades de trabajo y finalizan los ciclos de formación laboral. Se conforma un equipo psicosocial para el acompañamiento y orientación a los jóvenes. Se realizan alianzas intersectoriales sostenibles.

IMPACTOS	Los impactos de una política aluden a los cambios de largo plazo. Se vincula directamente con la capacidad de la política para generar un nuevo ordenamiento que se sostenga por sí mismo a lo largo del tiempo.	Inclusión social juvenil a través de la articulación intersectorial para proveer oportunidades.
----------	--	---

Nota. Elaboración propia

Como principales hallazgos de las herramientas previamente mencionadas se puede destacar que:

- Utilizar herramientas que permitan acceder a la información de manera organizada facilita el accionar del ente gubernamental dado que permite generar una visión completa del contexto previo, proceso de planeación e implementación.
- Facilita el ejercicio de monitoreo y seguimiento para reportar de manera oportuna victorias tempranas a comunicar, alertas, riesgos o redireccionamientos de las acciones.
- Permite acceder a la información de manera clara dado que evidencia un hilo conductor en la toma de decisiones.

## 6. CONCLUSIONES

La estrategia Cali Incluyente sin duda fue una apuesta interesante en cuanto a la toma del camino del diálogo para poner frente a una situación de crisis en la ciudad. Aplicar estrategias de construcción social contribuyó a que los diferentes actores sintieran mayor cercanía para aportar a la construcción de ciudad.

Dado el surgimiento en medio de un contexto problemático, se puede evidenciar que tuvo debilidades en aspectos de planeación, ejecución, seguimiento y monitoreo.

Se puede evidenciar una brecha significativa en los procesos internos de la gestión pública en general, específicamente cuando se ve que instrumentos como el Plan de Desarrollo en múltiples ocasiones no atiende a las situaciones subyacentes en contextos problemáticos como el COVID-19 o el estallido. Lo que ocasiona que, los equipos ejecutores tengan que ajustar procesos sociales a documentos que fueron diseñados y aprobados de manera previa.

La sostenibilidad de la estrategia se vio altamente afectada por estar condicionada a la continuidad de los participantes de la vigencia anterior. Esto se pudo evidenciar al momento de invitar a múltiples actores a participar de la recolección de información para el presente documento. Por tal razón, es importante que durante la ejecución de estrategias de esta índole se logre documentar el proceso con el detalle necesario con base en indicadores de impacto que permitan medir un punto de partida y llegada.

Al momento de solicitar información a la entidad, se encontró una respuesta oportuna. Sin embargo, no hay procesamiento de la información, se encontraron informes por separado. Tampoco se evidenció un espacio de cierre y evaluación de la estrategia desarrollada durante la vigencia 2022.

Tomando como base la intervención de los beneficiarios en los diferentes documentos de base consultados y construidos, la estrategia generó un resultado importante en el entorno y territorios de los participantes, sin embargo, se vio obstaculizada por procesos administrativos institucionales internos y por creencias arraigadas de algunos de los participantes al momento de relacionarse con la institucionalidad y la formalidad.

## **7. RECOMENDACIONES**

A partir del análisis realizado previamente, se emiten las siguientes recomendaciones:

- Es indispensable adelantar un proceso de conocimiento del contexto que permita tomar decisiones basadas en datos que muestren la realidad de los territorios. Los métodos y herramientas aquí expuestos pueden brindar una guía clara para el desarrollo de estrategias sociales, desde el punto de partida hasta el proceso de ejecución, seguimiento, monitoreo y evaluación.
- Estructuración de la estrategia a través de metodologías y herramientas utilizadas durante el proceso académico que al implementarse garantizan que la transferencia metodológica realizada tenga mayor rango de impacto y eficacia, no solo en la ejecución de los recursos sino en los resultados frente a la población objetivo.
- Mapear los actores, comportamiento, aportes y demás características que determinen el rumbo del proyecto, proceso o estrategia juega un papel importante en el control y seguimiento de las acciones adelantadas. De esta manera, se puede tener una ruta crítica en tema de tiempos, situaciones de riesgo y demás aspectos que permiten disminuir las situaciones de improvisación o ralentización de procesos.
- Es importante establecer indicadores que permita medir el progreso en dos líneas, la primera el avance técnico y financiero de los recursos públicos a través del proyecto, y en segunda línea, el progreso de los beneficiarios y documentar de manera periódica el cambio que pueda significar la variación en los indicadores propuestos. De esta manera, generar dinámicas de seguimiento puede arrojar oportunidades de mejora temprano y poder implementar antes de la finalización de la estrategia.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaldía de Bogotá. (2014, noviembre 3). *Arrancó vinculación a “Jóvenes en paz”* | *Bogota.gov.co*.

<https://bogota.gov.co/servicios/empleo/arranco-vinculacion-jovenes-en-paz>

Alcaldía de Bogotá. (2023). *Únete a Parceros por Bogotá* | *Bogota.gov.co*.

<https://bogota.gov.co/servicios/oportunidades-y-apoyos/unete-parceros-por-bogota>

- Alcaldía de Santiago de Cali. (2019, agosto 12). *Estrategia de Gestores de Paz y Cultura Ciudadana*.  
<http://www.cali.gov.co/publicaciones/137553/programa-gestores-de-paz-y-cultura-ciudadana/>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2020). *Plan De Desarrollo del Distrito Especial Deportivo, Cultural, Turístico, Empresarial y de Servicios de Santiago De Cali 2020 2023 Cali, Unida por la Vida*.  
<https://www.cali.gov.co/documentos/3253/plan-de-desarrollo--2020---2023/genPagDocs=2>
- Álvarez, J. E. (2019). Ciencias del comportamiento y gobernanza colaborativa: experiencias de cultura ciudadana en medellín, colombia. *Centro de Análisis Político, Universidad EAFIT*, 54-63.
- Alvarez, J. E. (2019). *Cultura ciudadana: reflexiones y experiencias de ciudad* . Medellín : Universidad EAFIT .
- Becerra, P. M. (diciembre de 2020). *Ciudadanía social y económica como desarrollo. Consideraciones desde el enfoque de Martha Nussbaum*. Obtenido de Scielo :  
[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-92732020000300031](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-92732020000300031)
- Bogotá, A. d. (1995). *Decreto 295/1995, Registro Distrital 978 del 1ro. de julio*. Obtenido de por el cual se adopta el Plan de Desarrollo Económico Social y de Obras Públicas para Santa Fe de Bogotá, :  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/listados/tematica2.jsp?subtema=21120>
- Borbón, L. L. (2015). *Construir ciudadanía desde la cultura*. Obtenido de Estudio doctoral Políticas culturales públicas urbanas en América Latina :  
[http://vinculacion.conaculta.gob.mx/capacitacioncultural/b\\_virtual/tercer/11.pdf#search="Construir%20ciudadanía%20desde%20la%20cultura"](http://vinculacion.conaculta.gob.mx/capacitacioncultural/b_virtual/tercer/11.pdf#search=)
- Bromberg, P. (2017). *Consideraciones acerca de cultura ciudadana como política pública urbana*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.medellincomovamos.org/sites/default/files/2020-01/documentos/Presentaci%C3%B3n-%20Consideraciones%20acerca%20de%20cultura%20ciudadana%20como%20pol%C3%ADtica%20p%C3%ABblica%20urbana%2C%202010>.

- Bounds, D. T. (2022). “Good Trouble, Necessary Trouble”: Dismantling Oppression through Resistance and Activism Special Series: Dismantling Systems of Racism and Oppression during Adolescence . *JOURNAL OF RESEARCH ON ADOLESCENCE*, 959–980.
- Casa Editorial El Tiempo. (2022, abril 28). *Esto dice el Dane sobre el índice de pobreza en Cali*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/colombia/cali/cali-esto-dice-el-dane-sobre-el-indice-de-pobreza-en-la-capital-del-valle-668462>
- Chan-Gamboa, E. C., Morales-Quintero, L. A., Ruiz, J. I., & Vaca-Cortés, J. (2022). *Citizenship Culture and Collective Efficacy; Psychometric Properties and Relationships with Crime and Demographic Factors in Mexican University Students* (SSRN Scholarly Paper 4169702). <https://doi.org/10.2139/ssrn.4169702>
- Cali, A. S. (31 de mayo de 2021). *Alcaldía Santiago de Cali* . Obtenido de <https://www.justiciapazcolombia.com/wp-content/uploads/2021/06/Decreto-304-de-2021-1.pdf>
- Centro de Investigación y Documentación Socioeconómica, C. F. (2021). Pensar la resistencia: mayo del 2021 en Cali y Colombia . *Documentos especiales del CIDSE* , 9-201.
- Competitividad, C. p. (2021). *Informe nacional de competitividad 2021-2022*. Bogotá: Punto aparte.
- Corpovisionarios. (2020). *Lineas de investigación*. Obtenido de <https://corpovisionarios.org/lineas-de-investigacion/>
- Diario Occidente. (2022, marzo 29). *Lanzan estrategia ‘Cali Incluyente’, vea de qué se trata*. <https://occidente.co/cali/lanzan-estrategia-cali-incluyente-vea-de-que-se-trata/>
- El Espectador. (2022, julio 28). *Lecciones del estallido social en Cali para la nueva agenda de diálogo nacional* [Text]. ELESPECTADOR.COM. <https://www.elespectador.com/colombia-20/analistas/lecciones-del-estallido-social-en-cali-para-la-nueva-agenda-de-dialogo-nacional/>
- Eslava, A. (2019). *Lo mejor de las personas Teoría, intervención y agenda de la cultura ciudadana*. Medellín : Universidad Eafit .
- Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Quito, E. (2015). Cultura ciudadana. Una nueva mirada al límite entre el estado y la sociedad. *Iconos, revista de Ciencias Sociales*, 119-141.

Fernández Arroyo, N. (2012). *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*.

<https://www.cippecc.org/wp-content/uploads/2017/03/1546.pdf>

Gutierrez, A. V. (2021). Pensar en la resistencia . *Centro de Investigación y Documentación Socioeconómica*, 1-15.

Hernández, D. (2015). *El modelo de la Cadena de Valor Público para el análisis de políticas*. SITEAL.

<https://siteal.iiep.unesco.org/investigacion/3201/modelo-cadena-valor-publico-analisis-politicas>

Hunt, S. (2015). Cultura ciudadana. Una nueva mirada al límite entre el estado y la sociedad. *Iconos* , 119-145.

Ibagué, A. d. (2015). *Unidad 1: Enfoque teorico de la cultura ciudadana* . Obtenido de Historia del concepto de cultura ciudadana :

[https://www.google.com/search?q=Teoria+cultua+ciudadana&rlz=1C5CHFA\\_enCO1038CO1038&oq=Teoria+cultua+ciudadana&aqs=chrome..69i57j35i39j0i20i263i512i2j0i512i6.8023j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-](https://www.google.com/search?q=Teoria+cultua+ciudadana&rlz=1C5CHFA_enCO1038CO1038&oq=Teoria+cultua+ciudadana&aqs=chrome..69i57j35i39j0i20i263i512i2j0i512i6.8023j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#:~:text=Historia%20del%20concepto,contenido%20%E2%80%BA%20pdf%20)

[8#:~:text=Historia%20del%20concepto,contenido%20%E2%80%BA%20pdf%20](https://www.google.com/search?q=Teoria+cultua+ciudadana&rlz=1C5CHFA_enCO1038CO1038&oq=Teoria+cultua+ciudadana&aqs=chrome..69i57j35i39j0i20i263i512i2j0i512i6.8023j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#:~:text=Historia%20del%20concepto,contenido%20%E2%80%BA%20pdf%20)

Kymlicka, W. (1997). El retorno del ciudadano: Una revisión de la producción reciente en teoría de la ciudadanía. *Revista de Estudios sobre el Estado y la sociedad*, 5-39.

Montaño, M. X. (2021). 2021: el año del estallido social en Colombia. *Pesquisa Javeriana* , 1-7.

Muñoz, J. (2003). *Reflexiones sobre cultura ciudadana en Bogotá*. Bogota : Alcaldía Mayor de Bogotá.

Organización SOPHIE. (2015). *ESTUDIO DE OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS ESTRATÉGICOS El Caso de la Fundación Jardín Botánico de Cali*.

[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/78406/1/TG00949.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78406/1/TG00949.pdf)

Ortíz, J. P., & Socha, J. M. (2022, septiembre 3). *Diálogo social luego del estallido del 28A en Cali— Revista Cien Días*. <https://www.revistacienciascinep.com/home/dialogo-social-luego-del-estallido-del-28a-en-cali/>

Posada, R. E. (2009). Formación ciudadana y educación cívica: ¿cuestión de actualidad o de resignificación? *Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales*, 123-138.

- Ramírez Moncaleano, J. H. (2022). *Guía metodológica de asistencia técnica para fortalecer las capacidades institucionales y hacer de la cultura de la prevención un abordaje estratégico del gobierno abierto relacional en momentos de crisis social, económica y/o política*.  
file:///C:/Users/te-  
fa/Downloads/Documento%20tA%CC%83%C2%A9cnico%20Cali%20Incluyente%20v.%20Final%20jun%208.pdf
- Rincon, M. T. (2001). *Cultura Ciudadana, Ciudadanía y Trabajo Social*. Obtenido de Universidad del Valle, grupo investigación cultura ciudadana y convivencia : chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/1103/Cultura.jsessionid=1DC60D830EA56B47611A810C43DDD1D1?sequence=1
- Rodríguez, A. Á. (16 de agosto de 2021). *Pistas para entender el ‘estallido social’ en Cali*. Obtenido de Agencia de noticias Univalle : <https://www.univalle.edu.co/lo-que-pasa-en-la-u/pistas-para-entender-el-estallido-social-en-cali>
- Salcedo, J. F. (2021). Reflexiones sobre practicas y culturas politicas en el paro 2021 . *Centro de Investigación y Documentación Socioeconómica*, 53-67.
- Sanin, J. R. (2022). Colombia 2021: Between Crises and Hope. *Revista de Ciencia Política* , 255-280.
- SECRETARÍA DISTRITAL DE GOBIERNO, *Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.* (2021 de noviembre de 17). Obtenido de Ya son más de 3.400 jóvenes ‘Parceros’ los que actualmente cuidan a Bogotá: <https://www.gobiernobogota.gov.co/noticias/nivel-central/son-mas-3400-jovenes-parceros-los-actualmente-cuidan-bogota#:~:text=%27Parceros%20por%20Bogot%C3%A1%27%20es%20la,de%20sustancias%20psicoactivas%20y%20orientaci%C3%B3n>
- Silva, M. V. (2021). *Cocreando la cultura ciudadana apuntes conceptuales y taller de ideas* . Medellín : Universidad Eafit. Obtenido de Cocrear la cultura ciudadana apuntes conceptuales : chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.medellin.gov.co/es/wp-

content/uploads/2021/12/Co-crear-la-cultura-ciudadana-apuntes-conceptuales-y-taller-de-ideas.pdf

UNICEF Office of Research- Innocenti. (2014, setiembre de). *La teoría del cambio*. <https://www.unicef-irc.org/404.php>

Vasquez, J. M. (2014). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe*. Chile : CEPAL .

Villamil, E. (2022). *¡Consulta los requisitos para inscribirte en Parceros por Bogotá 2023!* Recuperado el diciembre de 2022, de Alcaldía Distrital de Bogotá: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/integracion-social/requisitos-para-inscribirse-en-el-programa-parceros-por-bogota-2023>

Yamin, P. (2021). *The Power of Narratives in Social Norm Interventions: A Study of the Civic Culture Interventions of Antanas Mockus in Bogotá, Colombia*.

## 9. ANEXOS

- Anexo 1: Formato de entrevista semiestructurada
- Anexo 2: Formato consentimiento informado
- Anexo 3: Transcripción entrevistas
- Anexo 4: Matriz de procesamiento de entrevistas
- Anexo 5: Objetivos y actividades plan de trabajo estrategia Cali Incluyente
- Anexo 6: Resultados y hallazgos de informes realizados por equipo ejecutor de la estrategia
- Anexo 7: Propuesta inicial de presupuesto
- Anexo 8: Presupuesto de la propuesta
- Anexo 9: Plan general del proyecto
- Anexo 10: Cronograma del proyecto

- Anexo 11: Determinación de talento humano
- Anexo 12: Plan de comunicaciones
- Anexo 13: Plan de riesgos