

U  
io  
o  
e



Educación para la Ciudadanía y la Convivencia



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

**BOGOTÁ**  
HUMANANA



**ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL  
DISTRITO

**Proyecto Educación para la  
Ciudadanía y la Convivencia**

**Alcalde Mayor de Bogotá**  
Gustavo Francisco Petro Urrego

**Secretario de Educación**  
Oscar Sánchez Jaramillo

**Subsecretaria de Integración  
Interinstitucional**  
Gloria Mercedes Carrasco Ramírez

**Subsecretaria de Calidad y  
Pertinencia**  
Nohora Patricia Buriticá Céspedes

**Jefe Oficina Asesora de  
Comunicación y Prensa**  
Rocío Jazmín Olarte Tapia

**Directora de Participación y  
Relaciones Interinstitucionales  
y Gerente del Programa de  
Educación para la Ciudadanía y la  
Convivencia**  
Deidamia García Quintero

**Título de la publicación**  
Entre los sueños y las realidades,  
Trayectos de la Estrategia INCITAR  
del Programa de Educación para la  
Ciudadanía y la Convivencia.

**Equipo técnico de Educación para  
la Ciudadanía y la Convivencia**

**Coordinador general Iniciativas  
Ciudadanas de Transformación de  
Realidades (INCITAR)**  
Edwin Alberto Ussa Cristiano

**Revisión de estilo SED**  
María Francisca Garcés Ocampo

Secretaría de Educación del Distrito  
Bogotá, D.C., agosto de 2015

---

**CAJA DE COMPENSACIÓN  
FAMILIAR COMPENSAR**

**Director**  
Néstor Rodríguez Ardila

**Subdirectora Operativa**  
Margarita Añez Sampetro

**Líder Recreación Educación y  
Deporte**  
Juan Manuel Rivadeneira Velásquez

**Coordinadora de Educación**  
Ligia Ortiz Cepeda

**Gerente Convenio 2966 de 2013  
INCITAR**  
Oscar Alberto Rodríguez Rojas

**CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y  
EDUCACIÓN POPULAR/PROGRAMA  
POR LA PAZ (CINEP/PPP)**

**Director General**  
Luis Guillermo Guerrero Guevara

**Subdirector**  
Sergio Coronado Delgado

**Coordinador del Programa  
Construcción de Paz y Desarrollo**  
Fernán E. González González, S. J.

**Coordinador de la Línea de  
Ciudadanía-Desarrollo y del  
Convenio 2966 del 2013**  
Marco Fidel Vargas Hernández

**Responsables del proyecto**  
Rafael Pabón  
Adriana Marcela Cadena

**Asesores académicos y  
responsables de la orientación  
académica de la sistematización de  
la Estrategia INCITAR**  
Mireya González Lara  
Omar Pulido Chaves

**Asesores de campo**  
Arlen Amanda Chinchilla  
Marcela Fernanda Pardo  
Luis Ignacio Rojas

**Apoyo administrativo**  
Héctor Abdul Mustafá Pabón

**Transcripción de entrevistas**  
Mary Lache

**EQUIPO DE PRODUCCIÓN  
EDITORIAL**

**Coordinación editorial**  
Margareth Figueroa Garzón

**Editor**  
Fernando González Santos

**Corrección de estilo**  
Lini Janella Flórez Cutiva

**Diseño y diagramación**  
Alexander Mora

**Impresión**  
Ediciones Ántropos Ltda.

**Ilustraciones**  
Marcos Toledo

**ISBN:** 978-958-644-199-5 (impreso)  
978-958-644-200-8 (web)

**Autores**  
Mireya González Lara  
Orlando Pulido Chaves  
Asesores del CINEP/ PPP

© Secretaría de Educación del  
Distrito  
© Caja de Compensación Familiar  
COMPENSAR  
© CINEP/ Programa por la Paz

Bogotá, D. C., septiembre de 2015



Esta publicación hace parte del Convenio de Asociación N.º 2966 de 2013, cuyo objeto es “aunar esfuerzos, recursos técnicos, tecnológicos, humanos y logísticos con el fin de implementar, orientar, fortalecer, sistematizar experiencias y aprendizajes, proveer los escenarios y recursos técnicos y materiales necesarios y apoyar pedagógica y técnicamente cada uno de los momentos previstos en el ciclo de desarrollo de las Iniciativas Ciudadanas de Transformación de Realidades – INCITAR<sup>1</sup>, garantizando las condiciones requeridas para la participación activa de los integrantes de las comunidades educativas del Distrito y sus entornos, en el marco del Proyecto de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia – PECC, suscrito entre la Secretaría de Educación y la Caja de Compensación Familiar Compensar”.

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos la participación y el testimonio de las siguientes personas:

Oscar Sánchez Jaramillo  
**Secretario de Educación Distrital de Bogotá**

Néstor Rodríguez Ardila  
**Director Caja de Compensación Familiar COMPENSAR**

Gloria Mercedes Carrasco Ramírez  
**Subsecretaria de Integración Interinstitucional, Secretaría de Educación Distrital de Bogotá**

Nohora Patricia Buriticá Céspedes  
**Subsecretaria de Calidad y Pertinencia, Secretaría de Educación Distrital de Bogotá**

Deidamia García Quintero  
**Directora de Participación y Relaciones Interinstitucionales y Gerente del Programa de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia, Secretaría de Educación Distrital de Bogotá**

Adriana Mejía  
**Exdirectora de Participación, Secretaría de Educación Distrital de Bogotá**

Edwin Alberto Ussa Cristiano  
**Coordinador general de la Estrategia INCITAR**

Erika Bohórquez  
**Excoordinadora INCITAR por parte de COMPENSAR**

Carolina Mejía  
**Coordinadora del Diplomado de sistematización dirigido a jóvenes vinculados a la Estrategia INCITAR por parte de UNIMINUTO**

Carolina Ruiz  
**Coordinadora del equipo de coordinación zonal de INCITAR<sup>2</sup>**

Angie Mosquera, Viviana Solórzano Ruiz, David Arteaga, Eliana Quitián, Carol Hernández  
**Coordinadores zonales INCITAR**

Ada Rodríguez, Alba Castillo, Alejandra Jiménez, Alejandro Cano, Amalia Garzón, Carolina Patiño, Edison Aguirre, Edward Monroy, Esteban Rodríguez, Franklin Herrera, Javier Castiblanco, Juan Camilo Cardona, Juan Laverde,

<sup>1</sup> **Iniciativas Ciudadanas de Transformación de Realidades (INCITAR)** es la Estrategia del Programa de Educación para la Ciudadanía y para la Convivencia (PECC) de la Secretaría de Educación Distrital de Bogotá. A través de esta Estrategia se busca el empoderamiento, la movilización y la transformación de realidades a través de la ciudadanía y la convivencia.

<sup>2</sup> Para el desarrollo de la Estrategia INCITAR funcionaron seis zonas operativas en Bogotá con responsabilidades de coordinación territorial.



Julián Orjuela, Leidy Rodríguez, Lisenia Hurtado Vanegas, Marcela Díaz, María Fernanda Bojacá, María Fernanda Patiño, Mauricio Umbarilla, Natalia Maya, Pilar Gómez, Rafael Santillana, Raúl Eduardo Gómez, Rony Reyes, Rubén Pereira, Sergio Fuccz, Stella Torres, William Mauricio Navarrete, Yamile Rodríguez

**Gestores locales INCITAR<sup>3</sup>**

Alba Inés Castillo, Alberto Suárez, Amanda Sánchez, Ana del Pilar Pachón, Andrea Murcia, Angélica Bran, Camilo Iguá Torres, Carolina Mojica, Carmen Alicia Gómez, Carlos Felipe Torres Basante, Carolina Cruz, Carolina Mojica, Carmen Martínez, Elcy Lesmes, Felipe Torres Villa, Fernando Cuervo, Flor Marina Peña, Giovany Quintero, Herminia Sánchez Navarrete, Jairo Salamanca, Javier Delgadillo, Juan Carlos Mahecha, Joseph Alejandro Mahecha, Liliana Zambrano, Luis Guillermo Torres, Luz Yolanda Caicedo, Magda Chamorro, Maribel Ramírez, María Eugenia Mendoza, Margot Barrantes,

Mauricio Fonseca, Nancy Bonilla, Nancy Moreno, Nancy Villa Anzola, Nelly Yolanda Díaz Rodríguez, Raquel Camargo, Yaqueline Parra, Yamile Sánchez, Yudi Astrid Munar

**Facilitadores INCITAR<sup>4</sup>**

Alena Gabriela García Páez, Bryan Steven Bustos, David (Sic), Lady Lorena Polanía González, Laura Cuevas, Mariana Camila Sánchez, Mayra López, Pedro Alejandro Mendivelso, Sergio Nicolai Prieto, Tatiana Urrego, Víctor González, Yudy Rodríguez

**Jóvenes vinculados a las iniciativas INCITAR**

Especial agradecimiento a las Directoras y a los Directores Locales de Educación de Bogotá, quienes siempre apoyaron el proceso de trabajo de la Sistematización de la Estrategia INCITAR.

Agradecemos la colaboración y el apoyo de los siguientes colegios distritales. Gracias a la apertura y generosidad de sus comunidades educativas hemos sido testigos del interés por la transformación y por la innovación, que se expresa en las más de tres mil iniciativas INCITAR que se desarrollan en cerca de 350 colegios distritales de Bogotá:

COLEGIO	LOCALIDAD
20 de julio	San Cristóbal
Alfonso López Pumarejo	Kennedy
Antonio José Uribe	Santafé
Antonio Van Uden	Fontibón
Arborizadora Alta	Ciudad Bolívar
Aulas Colombianas San Luis	Santafé
Benjamín Herrera	Puente Aranda
Carlos Albán Holguín	Bosa
CODEMA	Kennedy
Ciudad de Villavicencio	Usme
Delia Zapata	Suba
Femenino Lorencita Villegas de Santos	Barrios Unidos
General Santander	Usaquén
INEM Santiago Pérez	Tunjuelito
Integrado de Fontibón IBEP	Fontibón
José Celestino Mutis	Ciudad Bolívar
Juan de la Cruz Varela	Sumapaz
La Acacia I	Ciudad Bolívar
La Candelaria	Candelaria
Las Violetas (Gabriel García Márquez)	Usme
Liceo Nacional Agustín Nieto Caballero	Mártires
Nueva Constitución	Engativá
Orlando Higueta Rojas	Bosa
Pablo Neruda	Fontibón
Paulo VI	Kennedy
Policarpa Salavarrieta	Santafé
Rafael Uribe	Tunjuelito
República de Bolivia	Engativá
Rural Las Mercedes	Usme
Rural El Verjón Bajo	Santafé
San Martín de Porres	Chapinero
Simón Bolívar	Suba
Simón Rodríguez	Chapinero
Técnico Faustino Sarmiento	Barrios Unidos

<sup>3</sup> Los(as) gestores(as) locales conforman el equipo de trabajo de la Estrategia INCITAR con la función de asesorar a las distintas iniciativas y con responsabilidades en la distribución y ejecución de las iniciativas que desarrollaban las comunidades educativas de los colegios de la ciudad.

<sup>4</sup> Los(as) facilitadores(as) son los integrantes de las comunidades quienes plantearon, diseñaron y ejecutaron las iniciativas de transformación de realidades que se apoyaron a través de la Estrategia INCITAR. Profesores, estudiantes, administrativos y/o padres de familia fueron facilitadores de las iniciativas.



---

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>I. METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN</b> .....	14
Propósitos, condiciones y alcances de la sistematización .....	15
Premisas generales sobre la sistematización .....	22
Metodología de la sistematización .....	25
<b>II. LA ESTRATEGIA INCITAR</b> .....	31
Proyecto de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia (PECC) .....	31
Origen de la Estrategia INCITAR .....	34
Convocatoria .....	37
Primer encuentro de facilitadores .....	37
La ruta pedagógica .....	38
Gestión, administración y operación de la Estrategia .....	39
Experiencia de frontera .....	40
COMPENSAR como socio estratégico .....	41
La operación en el territorio .....	42
El período "valle" o de "latencia" .....	44
Las y los gestores y las coordinaciones zonales .....	45
El esquema de intermediación .....	51
<b>III. LAS INICIATIVAS EN INCITAR</b> .....	54
Proceso de las iniciativas en INCITAR .....	56
Esquema de operación de las iniciativas en INCITAR .....	66
Carácter de las iniciativas INCITAR .....	76
Origen de las iniciativas .....	77
Intencionalidad INCITAR .....	78
La ruta y las etapas .....	79
Instrumentos y actividades .....	79
Relación con las instancias INCITAR .....	80
Relación con otros actores .....	80
Problemas encontrados .....	80
Particularidades de los procesos .....	81
Alcances .....	81
Impactos .....	83
El empoderamiento y la transformación en las iniciativas INCITAR .....	83





<b>IV. CONCLUSIONES</b> .....	89
En torno al ejercicio de sistematización .....	89
En el orden de lo político.....	90
Sobre el carácter de la política pública .....	90
Sobre su procedencia política .....	91
Las nomenclaturas de la política .....	91
Transformación y empoderamiento.....	92
Territorialización de la política .....	94
Pertinencia con la coyuntura política.....	94
La relación entre las iniciativas y la estrategia INCITAR .....	94
En el orden de la gestión y la operación .....	95
Relación con el sistema educativo .....	95
La intermediación.....	95
El carácter masivo .....	96
Las y los gestores y las coordinaciones zonales .....	97
El lugar de la escuela y la institucionalidad educativa.....	98
En el orden pedagógico.....	99
Experiencia de frontera con capacidad instituyente .....	99
Pedagogía crítica y principios pedagógicos.....	99
Iniciativas como ámbitos experienciales y mediaciones pedagógicas .....	100
Territorialidad .....	100
Ruta metodológica .....	101
La Reflexión Acción Participación (RAP) .....	101
Operación de la ruta metodológica .....	103
Cierre operativo y pedagógico .....	103
<b>V. RECOMENDACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS</b> .....	106
En el orden de lo político .....	106
En el orden de lo pedagógico .....	106
En el orden operativo y de gestión .....	107
<b>REFERENCIAS</b> .....	108

## INTRODUCCIÓN

En el marco del convenio suscrito entre COMPENSAR y el CINEP/ Programa por la Paz se llevó a cabo la sistematización de la Estrategia INCITAR que viene desarrollando la Secretaría de Educación de Bogotá (SED) y la Caja de Compensación Familiar COMPENSAR con el fin de identificar, reconstruir y analizar su proceso y determinar las lecciones aprendidas.

La estrategia INCITAR forma parte de un proceso emprendido por la Secretaría de Educación del Distrito Capital para definir e implementar una política de educación para la ciudadanía y la convivencia, identificada como uno de los ejes centrales del Plan de Desarrollo Bogotá Humana 2012-2016. Este proceso, en ejecución hasta el día de hoy, tiene como marco general el desarrollo del Proyecto de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia (PECC), cuya comprensión es esencial para determinar los propósitos y las características de dicha Estrategia y abordar la tarea de su sistematización.

La estrategia INCITAR, desarrollada en los colegios públicos de la ciudad, es una de las cuatro estrategias del PECC; busca que las comunidades educativas de la ciudad transformen realidades a través del ejercicio pleno de la ciudadanía y la convivencia. En otras palabras, para poner en marcha, o para consolidar, iniciativas de innovación y de cambio educativo que apuntan a la generación de condiciones pacíficas de convivencia y garantizar la participación y el ejercicio pleno de la ciudadanía en las comunidades educativas de Bogotá. La orientación y ejecución de la Estrategia es realizada por la SED en convenio con COMPENSAR. Por medio de este convenio se viene orientando y acompañando las iniciativas y se garantiza los recursos particulares que las más de tres mil iniciativas vinculadas al proceso han demandado.

El número de iniciativas vinculadas y la necesidad de atender la totalidad de sus solicitudes implica una complejidad operativa y logística considerable. Para su desarrollo fue necesario un equipo de profesionales (denominados “gestores(as)” y “coordinadores(as) zonales”) quienes asumieron el acompañamiento y la asesoría a iniciativas impulsadas por miles de estudiantes, docentes y padres y madres de familia (conocidos como “facilitadores(as)”). De la misma manera, se ha requerido una compleja operación logística para adquirir los recursos solicitados, para contratar profesionales especializados que apoyarán las demandas específicas de formación que las iniciativas vienen requiriendo y para realizar las múltiples y diversas actividades programadas por cada una de ellas. Esto significó un reto organizativo, administrativo y de gestión tanto para la SED como para COMPENSAR, cuyos impactos se hicieron sentir en el proceso.



En consecuencia con lo anterior, el proceso de sistematización se propuso dos objetivos: por una parte, una interpretación crítica de la estrategia INCITAR y, por otra, la identificación y sistematización de las lecciones aprendidas en el desarrollo de treinta iniciativas concretas. Por supuesto, sistematizar solo treinta iniciativas en un universo de más de tres mil que se vienen adelantando y acompañando significa renunciar a cualquier intento de representatividad de tendencias o definición de elementos comunes; entre otras cosas, porque las iniciativas acompañadas por la Estrategia son variadas y diversas, y abordan la educación ciudadana y la creación de condiciones de convivencia desde diferentes campos del saber, con distintas perspectivas y a través de múltiples medios.

Para la construcción de una interpretación crítica de las INCITAR se realizaron entrevistas, grupos focales y encuentros con actores clave del proceso, desde los niveles directivos hasta los operativos. Con estas entrevistas se ha buscado dar cuenta de las consecuencias pedagógicas de la Estrategia, sus implicaciones en el desarrollo de políticas educativas, así como los aspectos administrativos y de gestión en tanto proceso de cambio e innovación. Para la reconstrucción e identificación de las lecciones aprendidas en las treinta iniciativas seleccionadas se realizaron visitas a las comunidades educativas en las que dichas propuestas se vienen desarrollando con el fin de reconocer sus ámbitos y condiciones, identificar la documentación pertinente y, sobre todo, promover y acompañar el proceso de escritura de sus facilitadores(as).

Debido a lo anterior, el CINEP/PPP organizó un equipo de profesionales para adelantar la asesoría académica de la sistematización, contribuir al diseño de la investigación, redactar el documento final con las lecciones aprendidas y analizar el desarrollo de esta Estrategia desde la perspectiva de una política pública orientada a la formación para la ciudadanía y la convivencia.

El presente informe consigna los resultados del proceso de sistematización, agrupados en cinco capítulos. El primero da cuenta del enfoque de la sistematización en el campo de las experiencias educativas, de sus propósitos, condiciones y alcances, así como de las premisas generales y la metodología utilizada.

El capítulo segundo presenta la Estrategia INCITAR en el contexto del Proyecto de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia (PECC) y sus lineamientos pedagógicos; la ruta pedagógica propuesta, las estrategias del PECC, el origen de INCITAR; su puesta en marcha y la propuesta de gestión, administración y operación. También incluye las primeras interpretaciones del proceso realizadas por la sistematización.

El capítulo tercero describe las iniciativas en sí mismas y su proceso en la ruta INCITAR; detalla el esquema operativo, establece su intencionalidad, las etapas que transitan, los recursos recibidos y las actividades desarrolladas; precisa sus relaciones con las instancias organizativas y administrativas de la Estrategia, analiza las relaciones entre actores, los problemas encontrados, las particularidades de sus procesos, sus alcances, sus impactos y sus transformaciones. También presenta algunas valoraciones sobre estos asuntos.

Los capítulos cuarto y quinto presentan las conclusiones, recomendaciones o lecciones aprendidas, agrupadas desde su relación con los órdenes político, pedagógico, operativo y de gestión.





## I. METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

La sistematización como método de investigación y de producción de conocimiento es el resultado de prácticas y no solo de ejercicios teóricos; podría afirmarse que a toda sistematización le antecede una práctica. De ahí el énfasis en reconstruir, analizar e interpretar las acciones y prácticas de los procesos sociales y culturales, situados y diferenciados, que permitan la producción de sentidos y enunciados, como un ejercicio de recreación de la realidad. Desde esta perspectiva, la sistematización es un proceso de construcción y de producción de saber que se construye desde la práctica y la reflexión consciente y organizada de la misma.

La importancia de la sistematización de los procesos sociales radica en la resignificación que los actores hacen de ellos al ser contados, registrados, organizados y vueltos a narrar con el fin de dar sentido al hacer cotidiano de los sujetos, tomar consciencia de todo aquello que se decide, se desecha, se acoge y que vuelve a ser pensado; deteniéndose en los silencios, en lo que era impensado o invisible y hallando relaciones, vínculos y conexiones antes inexistentes. De este modo, se dimensiona la participación de los actores en los procesos como constructores y transformadores de sus propias realidades.

La sistematización registra las constantes y los cambios en las prácticas y las formas de resignificación y reorganización del conocimiento. Por ello, este tipo de ejercicios son una manera de producción social de conocimientos y adquieren una relevancia política, social y epistemológica para la comprensión y la transformación de innumerables procesos de intervención social. La sistematización se sitúa en el espacio abierto de la pregunta: ¿Cómo aprendemos de nuestra experiencia?

En este contexto, la sistematización de experiencias educativas busca la comprensión y la interpretación analítica de un proceso, en aras de producir conocimientos que permitan retroalimentar la experiencia en referencia y su comunicabilidad a la sociedad, pero tomando en cuenta la complejidad de aspectos que determinan la práctica. De ahí que abra canales de comunicación entre los contenidos que emergen del contexto y aquellos que provienen de los discursos socialmente admitidos. En consecuencia, la sistematización se constituye en una herramienta teórico-metodológica que pretende la interpretación de la acción pedagógica en un determinado tiempo y lugar, mediante la resignificación y reorganización de los enunciados que orientan las acciones de los sujetos.

En este marco, el proceso de sistematización implica una producción intencional y colectiva de conocimiento que reconoce, reconstruye y conceptualiza la diversidad y la identidad de las prácticas sociales e interpreta críticamente las

lógicas y los sentidos que orientaron la experiencia. Surge así la pregunta: ¿Cómo aprehender la experiencia de las y los otros para producir con ellos conocimientos y sentidos?

### Propósitos, condiciones y alcances de la sistematización

La sistematización de INCITAR tiene por objetivo la reconstrucción, comprensión e interpretación del proceso en su conjunto, desde sus convenciones hasta la indagación de sus finalidades y formas de implementación, haciendo uso de fuentes documentales y testimoniales que permiten derivar conclusiones, a manera de lecciones aprendidas y de prácticas significativas. Para lograr este propósito, el trazado metodológico consideró dos asuntos: las condiciones en que se produce la sistematización y los rasgos singulares de la Estrategia INCITAR.

En relación con lo primero debe anotarse que el ejercicio de sistematización se produce en un término medio del desarrollo de la Estrategia, es decir, a dos años de su concepción y a menos de un año de su implementación<sup>5</sup>. Es un momento en el que la estrategia goza de la suficiente madurez política (estratégica), ha logrado decantar y fortalecer sus apuestas pedagógicas y técnicas y ha trazado unas rutas de operación (organización y logística). Para este momento, INCITAR es una Estrategia de alto vuelo político y técnico con apuestas claramente innovadoras y transformadoras en el marco de las políticas educativas y con retos importantes en su concreción.

En consecuencia, el proceso de sistematización se configura como un ejercicio de carácter reflexivo por parte de quienes han sido sus principales actores, en paralelo con la interlocución de personas externas, haciendo énfasis en las concepciones y las formas de implementación de la Estrategia. Esta dinámica hace parte de la ejecución de INCITAR y, como tal, se espera que sus resultados, aún provisionales por lo inacabado de la Estrategia, contribuyan a la identificación de posibles rutas para su fortalecimiento bajo los objetivos propuestos. El ejercicio adquiere, entonces, un sentido más comprensivo y propositivo que evaluativo, pues una sistematización de medio término pretende advertir sobre situaciones y condiciones que han permitido o no su desarrollo.

Como se anotó anteriormente, INCITAR es una de las cuatro Estrategias a través de las cuales toma forma el Programa de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia (PECC)<sup>6</sup> de la SED. Sin embargo, por su envergadura, definida en

<sup>5</sup> El proceso de sistematización inició en octubre de 2014.

<sup>6</sup> Las otras tres Estrategias son: Planes Integrales de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia (PIECC), Gestión del Conocimiento y Respuesta Integral de Orientación Escolar (RIO).





términos de su sentido político y técnico, trasciende con creces este lugar y se potencia como un fin en sí mismo, particularmente en el marco de la política distrital de participación. INCITAR, a diferencia de las otras Estrategias del PECC, es un medio para la formación de ciudadanía y el fortalecimiento de la convivencia escolar y, a la vez, tiene como fin principal el “empoderamiento” de los sujetos para el ejercicio de la ciudadanía –especialmente de los jóvenes– y para la transformación de las formas de relación de poder entre los sujetos en los escenarios escolares.

El alcance de esta sistematización consiste en develar las posibilidades de “transformación de realidades” de las iniciativas propuestas por los miembros de las comunidades educativas de la ciudad, así como indagar por el desarrollo de las capacidades de los sujetos y por las condiciones que han sido desplegadas en el marco de la Estrategia. En consecuencia, el objeto de la sistematización se define en términos de la relación que se establece entre su objeto (las iniciativas), el medio (empoderamiento), la finalidad (transformación) y el ámbito de acción (la comunidad educativa) de la Estrategia. En su conjunto, este tejido constituye el sello de identidad de INCITAR.



Son tres los rasgos particulares de INCITAR: su objeto, su finalidad y su ámbito de acción. En primer lugar, la Estrategia nombra su objeto de trabajo como “iniciativa” y se desmarca de las nomenclaturas de mayor uso en el sector educativo, tales como “proyecto” o “experiencia”, por ejemplo. De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE), el término “iniciativa” tiene al menos dos acepciones: una asociada a una proposición o idea para iniciar alguna cosa y otra que nombra la capacidad de crear, idear o inventar algo. Ambas subrayan las posibilidades de movilización y de creación de los sujetos en un tiempo presente, tanto por sus motivaciones e impulsos como por sus capacidades propositivas.

Claramente, esto hace la diferencia con las nomenclaturas que tienen su acento en un “futuro realizable” a través de un proceso (proyecto) o de un “presente” más reflexivo que transformativo (experiencia).

Las implicaciones de esta nomenclatura, en el marco de la política educativa, pueden ser a la vez novedosas y retadoras; si bien posibilita la apertura al reconocimiento de la potencialidad que contienen las acciones pequeñas, puntuales, coyunturales y ciertamente aisladas de los sujetos, también puede activar una tensión con las pretensiones de integralidad, de mediano y largo plazo, de proceso y, ojalá, de impactos sistémicos que generalmente jalonan el “deber ser” de la política educativa. Sin embargo, más allá de lo que va a ser su desarrollo programático, es justo reconocer que INCITAR, por un lado, reedita la pregunta por el lugar y el rol de los sujetos en este tipo de tensiones que son propias en la construcción y desarrollo de las políticas públicas y, por otro lado, reconoce que la diversidad de situaciones y condiciones en que estos sujetos actúan implican diferentes abordajes, lo que pone en duda la pretensión de las políticas públicas, en especial las educativas, de ser homogéneas y universales. Este reconocimiento de la diversidad de procesos y contextos es crucial desde el punto de vista pedagógico. No propone una única construcción curricular, ni siquiera un abordaje exclusivo desde áreas específicas de los planes de estudio. Al optar por las iniciativas como objeto de la Estrategia y al situarse por fuera de las lógicas escolares tradicionales, INCITAR pone en tensión la pretensión modélica de las políticas públicas que deben ponerse en acción en diferentes territorios y en comunidades educativas con distintos momentos de construcción.

Sin embargo, como se verá en el siguiente capítulo, la urgencia de la política por precisar las rutas técnicas, a través de las cuales se ponen en ejecución sus postulados y apuestas, precipitaron para el caso de INCITAR su adscripción a esa “vocación de proceso” que rige de forma casi natural las formulaciones del sector educativo. La necesidad de organizar su operación, asociada también con el ánimo de hacer “trascendente” las iniciativas de los sujetos, deriva rápidamente en las convencionalidades de un “proyecto”. Entonces, una primera hipótesis que se propone es que el despliegue técnico de INCITAR (inicio de momentos, rutas, instrumentos, etc.), a pesar de haber sido necesario para su implementación, también pudo haber modificado el sentido, la potencialidad y el alcance de lo que inicialmente se pretendía al haber nombrado su objeto de trabajo bajo esa nomenclatura.

No obstante, incluso bajo estos señalamientos, INCITAR no deja de ser una Estrategia innovadora en el marco de las políticas educativas, especialmente al tener como punto de partida el reconocimiento de las capacidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa para hacer propuestas y para



transformar contextos. Por una parte, fractura las miradas de precariedad y carencia tan predominantes en quienes deciden y ejecutan las políticas educativas, especialmente presentes en los discursos sobre la escuela y sobre los sujetos que en ella circulan. Por otra parte, en términos de la participación, interpela profundamente las convencionalidades que han demarcado la relación de los ciudadanos con el Estado, especialmente en términos de “benefactor” en el marco de políticas asistencialistas. INCITAR propone otros posicionamientos de los sujetos en relación con las formas de decisión o de acción en la vida pública y, por lo tanto, en la vida escolar.

Un segundo rasgo sobre la particularidad en INCITAR es la invitación directa a “transformar realidades”. Inicialmente, el sentido y alcance de la transformación no está referido necesariamente al ámbito escolar, curricular o asociado con propósitos pedagógicos y educativos, sino a todos aquellos ámbitos de la vida propios de los sujetos, no solamente por su condición de estudiantes, maestros, directivos, padres o madres de familia. “Transformar realidades”, como otro acento de la Estrategia, invita a restablecer el vínculo entre la escuela y los sujetos con la cotidianidad y la vida; agencia la importancia de volver sobre su sentido y sobre las posibilidades de incidirse mutuamente.

En INCITAR la escuela es un contexto más, capaz de convocar a una comunidad, es un territorio donde sucede la vida y es un escenario para experimentar lo público y la ciudadanía; puede ser un medio para unos fines que la trascienden, tanto en los sujetos que la habitan como en los imaginarios sociales y culturales que la configuran y en los entornos que la circunscriben. En INCITAR no hay jerarquías entre los sujetos que habitan y orbitan en torno a la escuela; se reconoce en cada uno de ellos, sin importar ni su edad ni su rol, la potencia de sus ideas en términos de su incidencia en la “realidad”.

Tratar de dar cuenta de la “transformación de realidades” implicaría rastrear los “posibles impactos” en las “realidades” que pretendían ser transformadas tras el desarrollo de las iniciativas y, también, los cambios sucedidos en las iniciativas en su tránsito por la Estrategia. Por lo tanto, como lo propuso el equipo de sistematización, el núcleo de INCITAR que da cuenta de ello son los sujetos y son ellos los indicadores de las posibles transformaciones de las realidades. Por eso mismo, las realidades no están por fuera de los sujetos, no necesariamente son situaciones “objetivables” a través de diagnósticos o caracterizaciones. Citando a Maturana, las realidades indican que “[...] nuestra condición humana toma lugar en nuestra manera de relacionarnos con los otros y con el mundo en que vivimos” (1997, p. 12).

Las realidades son configuradas por los sujetos, por su forma de percibirlas, por la mirada que han construido, por el lugar desde donde se observa y enuncia. Continuando con Maturana,

***La realidad no es una experiencia, es un argumento dentro de una explicación. En otras palabras, la realidad surge como una proposición explicativa de nuestra experiencia [...] él o ella aceptan que la realidad es lo que él o ella hacen al validar sus explicaciones de la praxis de vivir, y que al hacerlo él o ella producen tantos diferentes dominios de realidad” (1997, págs. 31-32).***

Podría afirmarse, entonces, que en tanto se transforman los sujetos también se transforman las realidades. En consecuencia, son al menos dos los niveles para el registro de las “transformaciones” en clave de INCITAR: por un lado, a través de las formas de enunciación de los sujetos que participan en la ejecución de las iniciativas, es decir, los “facilitadores(as)”, participantes y los testigos de las mismas y, por otro lado, las condiciones contextuales que atravesaron los enunciados de los sujetos para la formulación de su iniciativa. Las primeras se refieren a las percepciones de cambio que tienen los sujetos sobre sí mismos (condiciones del sujeto), sobre el rol que desempeñan (facilitador, gestor, coordinador, asesor, director, gerente, etc.) y en su condición de ciudadanos; y las segundas se relacionan con las transformaciones que han sido visibles para ellos en otros sujetos, instancias, situaciones o entornos. Cada actor define su ámbito de acción y será en él donde sucedan las transformaciones: en el barrio, la localidad, el gobierno, la Estrategia, la institución educativa, las familias, los grupos de pares, etc.

Por lo tanto, las transformaciones se hacen evidentes en los discursos de sus protagonistas y en quienes, aun siendo extraños, son sus testigos; en lo que cada cual destaca o silencia, rememora pero también oculta. No preocupa la reiteración y cierta “terquedad” en los temas sobre los que giraron las conversaciones para la sistematización, en tanto su propósito ha sido profundizar en los posicionamientos de los sujetos y para ello ha sido importante identificar tensiones, nuevas preguntas, contradicciones y complementariedades:

***[...] todo quehacer humano se da en el lenguaje, y lo que en el vivir de los seres humanos no se da en el lenguaje no es quehacer humano; al mismo tiempo, como todo quehacer humano se da desde una emoción, nada humano ocurre fuera del entrelazamiento de lenguaje con el emocionar, y, por lo tanto, lo humano se vive siempre en un conversar (Maturana, 1988, págs. 28-29).***



Un tercer rasgo de la Estrategia hace referencia a su ámbito de acción: la comunidad educativa. Claramente, en INCITAR la escuela interesa en tanto convoca a una comunidad, es un territorio donde sucede la vida y un escenario que permite a los sujetos “experimentar” lo público y la ciudadanía. La escuela no es el fin de INCITAR, se configura como un medio para unas pretensiones que la trascienden hacia los sujetos que habitualmente la transitan, a los imaginarios sociales y culturales que la configuran y a los entornos que la circunscriben. La escuela es el dispositivo en torno al cual se convoca y teje una comunidad.

A INCITAR le interesan los sujetos y las formas de relación que se tejen en la escuela y que la desbordan, así como su incidencia en la participación como ciudadanos. En este sentido no hay jerarquías entre los sujetos que moran y orbitan en la escuela. Principalmente, INCITAR reconoce en cada uno de los sujetos la potencialidad de sus ideas para “transformar sus realidades”, sin hacer las distinciones propias de la escuela por edades, roles o condiciones.

De este modo, INCITAR es una invitación directa a la comunidad educativa a participar, proponer y transformar; una invitación dirigida a los miembros de esa comunidad quienes han establecido una relación que no pasa por las instancias, las lógicas ni los códigos de la escuela. Esto ha significado una trasgresión a las formas en que el mismo sistema educativo ha venido tramitando sus pretensiones y alcances sobre la participación ciudadana en la escuela, generalmente a través de la promoción y el fortalecimiento de lo prescrito e instituido por la norma y por la fuerza de la costumbre: los roles, las instancias y los procedimientos.

En términos de Saldarriaga, podría afirmarse que INCITAR, a diferencia de lo que mayoritariamente ha sido propuesto en la política educativa, ha pretendido interpelar lo que hasta ahora había sido intocable: la “máquina” escolar. INCITAR reconoce que son las iniciativas de los actores las que en realidad mueven las lógicas escolares y ponen en movimiento las resistencias de esa máquina para desplazarse. Saldarriaga explica que

***Mientras los “contenidos pedagógicos” –los conceptos y teorías sobre el niño, su aprendizaje, los métodos pertinentes y el tipo de sujeto a formar, más los contenidos curriculares, las ciencias y los métodos para su enseñanza–, avanzan dinámicamente hacia los fines de mayor autonomía ética y mejor competencia científica de los sujetos a formar, por el otro, los formatos de la organización cotidiana de la escuela –tiempos, espacios, disciplina, número de alumnos por profesor, encierro de los salones, uniformes y trajes, autoridad jerárquica, etc.– se han mantenido prácticamente estáticos desde las épocas de su diseño original (2006, p. 62).***

La pretensión de promover formas de participación más directa de los sujetos en el Estado, y específicamente en las políticas educativas, ha tenido consecuencias importantes en su forma de operación. Tratar de evitar o superar los vicios y cortapisas que han caracterizado la forma de participación en la escuela ha llevado a optar por cierta marginalidad de la institucionalidad educativa y escolar, con los consecuentes costos políticos para la Estrategia. Pareciera que intentar situar a los sujetos que circulan en torno a la escuela en otra forma de relación con el Estado requiriera desmarcarlos del pesado engranaje educativo que constituye el sistema y, que a la vez, tanto esfuerzo y lucha ha costado para su construcción a un Estado que paulatinamente constriñe su capacidad de acción.

Por consiguiente, la operación de INCITAR ha implicado un gran esfuerzo, pues al tratar de cumplirle a los sujetos que han respondido a su invitación, optó por moverse al margen del sistema educativo y del trazado convencional para la ejecución de políticas: de las Direcciones Locales de Educación (DILE), de los colegios, sus respectivas instancias y conductos regulares, e incluso de la misma Secretaría. La Estrategia, en cambio, propuso un esquema de operación que ha pretendido “horizontalizar” las oportunidades de participación, comenzando por la presentación de propuestas, continuando con el manejo de los recursos, la toma de decisiones, la rendición de cuentas y, en general, todo aquello que significa el ejercicio sustantivo de la participación.

Sin embargo, no deja de ser paradójico que, a la vez que se ha pretendido “liberar” a la Estrategia de los vicios que sobre la participación han construido las diferentes instancias y actores del sistema educativo de la ciudad, en su operación se ha requerido de un aparataje tan complejo y con algunas deficiencias como el que se ha pretendido superar.

Por tal razón, para pretender dar cuenta de la “experiencia INCITAR” se ha optado por comprenderla como una “experiencia de frontera”, por cuanto se ubica y se mueve en los “bordes” de varios planos:

- Se entiende que INCITAR se localiza en el traslape de las políticas educativas sobre participación y ciudadanía y convivencia; aunque aparentemente estas políticas pueden ser parte de un mismo plano, se quiere subrayar que en su formulación proceden de tradiciones diferentes y esto tiene importantes efectos en sus concepciones, objetivos y alcances.

- Se entiende que INCITAR se ha movido entre Estrategia y programa a la vez, es decir, entre ser un medio para alcanzar algo y ser un fin en sí misma. En el trazado del Programa de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia y (PECC) claramente es una Estrategia, pero en el marco de la política distrital de participación se puede dimensionar como programa.





- Se entiende que INCITAR en su desarrollo ha devenido de un carácter coyuntural a uno de más largo plazo y con un fuerte sentido de proceso. Este desplazamiento paulatino parece explicarse por dos fenómenos íntimamente relacionados: por un lado, por el ímpetu político y pedagógico de su finalidad, “transformar realidades”, y, por otro lado, por su gradual inserción a las lógicas y códigos propios de las instituciones educativas.

- Se entiende que INCITAR se mueve entre lo circunstancial y lo contingente al reconocer al sujeto en sus realidades, con las particularidades de sus iniciativas y los posibles efectos de transformación; y lo estructural e intencionado al pretender unos propósitos en los sujetos y en sus relaciones.

- Se entiende que INCITAR se encuentra en los bordes de la institucionalidad escolar, en tanto su finalidad, su ámbito de acción y su forma de operar van más allá de la escuela. La escuela es el referente que define la membrecía de quienes constituyen la comunidad educativa, en la mayoría de las veces es el espacio en que tiene lugar la iniciativa y necesita sus lógicas para la operación logística. Pero todo lo demás, es decir, lo relacionado con el poder de decisión, no depende de ella.

Estos presupuestos iniciales necesariamente delimitan algunas implicaciones metodológicas para el proceso de sistematización que se precisan a continuación.

### **Premisas generales sobre la sistematización**

Como se ha precisado anteriormente, el momento en que se produce este proceso de sistematización y el carácter de su objeto han configurado metodológicamente este ejercicio. Las siguientes premisas pretenden asentar ciertas bases que orientan la Estrategia para el desarrollo de la sistematización:

- La Estrategia se configura en términos de “experiencia”, razón por la cual trata de poner su foco en la reconstrucción del proceso INCITAR, en las condiciones y las concepciones en que se generó, en las decisiones que le han ido dando forma, en las condiciones y formas de gestión, en sus maneras de construir relaciones institucionales y con las comunidades educativas, en sus formas de operación y de intervención desde las intenciones generales hasta las formas particulares y contextualizadas de concreción. La caracterización de INCITAR como experiencia resultará de dimensionar el sentido de las iniciativas con los objetivos de la Estrategia; la experiencia surge así como producto de varios ejercicios: 1) De la comprensión del lugar estratégico de INCITAR en el marco del PECC; 2) Del análisis sobre el proceso de diseño e implementación; 3) Del entendimiento de su forma de operación; 4) Del análisis de las iniciativas como “expresión” de la Estrategia, y 5) De la identificación de los aprendizajes.

- La sistematización reconoce por lo menos dos niveles de ejecución de INCITAR:

1) El nivel central caracterizado por una formulación general que, al estilo de las formas convencionales de la política, propone un esquema para operacionalizar sus propósitos y apuestas; en este nivel están la Secretaría de Educación y COMPENSAR. 2) El nivel local, configurado en torno a la institución educativa, es el ámbito donde se despliega la Estrategia a través de las postulaciones de iniciativas y de su ejecución por miembros de las comunidades educativas. En consecuencia, la Estrategia metodológica de la sistematización contempla dos perspectivas: una de carácter deductivo que pone su foco en la Estrategia INCITAR y otra de carácter inductivo que pretende dar cuenta de las iniciativas.

- Esta decisión precisó un tercer aspecto metodológico relacionado con la necesidad de garantizar el vínculo entre los dos niveles a través de estrategias que permitieran establecer, mantener y profundizar dicha relación. La riqueza de los resultados de la sistematización puede ser directamente proporcional a la complejidad que deviene del diálogo entre perspectivas, razón por la cual es importante que los miembros del equipo de sistematización se hayan distribuido para dar cuenta de la perspectiva inductiva a través de los tres asesores de campo, y de la perspectiva deductiva con la coordinación general del proceso y los asesores académicos.

- Otra premisa se relaciona con la convicción sobre la importancia del proceso inductivo a través del cual se recuperan los sentidos y los aprendizajes de las iniciativas. Para ello es necesario construir criterios y procedimientos para su selección, priorizando aquellas que han resultado estratégicas o relevantes para quienes participan de INCITAR. No es posible tener en cuenta el total del universo de iniciativas y tampoco construir una muestra representativa considerando su cantidad y el poco tiempo para el proceso de sistematización. En su lugar, se decidió que las treinta iniciativas seleccionadas funcionan metodológicamente como “casos” que dan cuenta de alguna parte de la diversidad y variedad de los objetos con que trata INCITAR, desistiendo de toda pretensión por generalizar. El reconocimiento de los diferentes niveles de desarrollo de las iniciativas hace que los propósitos de su registro no estén dirigidos a una acción final o de cierre de las intervenciones, tampoco se busca evaluar o realizar un balance de las mismas.

- La metodología para la sistematización de INCITAR tiene un carácter participativo por cuanto es un ejercicio que se hace sobre la marcha del proceso. El equipo de trabajo que lleva a cabo la sistematización, externo al proceso, vinculó a los(as) facilitadores(as) y gestores(as) que llevan a cabo las iniciativas, a los participantes directos de las mismas y a quienes coordinan





su esquema de implementación por parte de la SED y COMPENSAR. En consecuencia, las formas de vinculación seguramente producirán diferentes maneras de apropiación del proceso de sistematización y también diferentes efectos; para quienes sean entrevistados (coordinadores y directores de la INCITAR) será una manera de resignificar su práctica y ponerla en el horizonte de la experiencia, mientras que para los (as) facilitadores (as), con quienes se espera que se arriesguen a registrar lo acontecido, será una oportunidad de pasar de la práctica a la experiencia a través de la construcción de sus sentidos y su saber.

- Otra decisión metodológica está asociada a la relación entre las fuentes documentales y las testimoniales, pues en términos generales la documentación de la Estrategia, en una gran mayoría, es de carácter oficial y difícilmente da cuenta de la riqueza propia del diseño de la Estrategia y de su proceso de implementación. Las entrevistas y grupos de conversación están orientadas a complementar y precisar la información sobre la Estrategia y a profundizar en sus intencionalidades y en los matices del proceso.

- La función del equipo de trabajo para la sistematización, desde las premisas antes planteadas, no solo puede reducirse a una labor de identificación y análisis desde un ejercicio de triangulación de la lectura documental, el trabajo testimonial y las visitas a campo. En especial debe hacer un esfuerzo por una comprensión profunda de la estrategia INCITAR como experiencia, es decir, como un acontecimiento producto de unas prácticas que tienen unos lugares de producción y unas formas de enunciación dispersas, no uniformes y profundamente contingentes (como lo es la política). Por lo tanto, además de no pretender su evaluación también debe escapar de formas de valoración asociadas con la coherencia de su “aplicación” o la correspondencia entre lo escrito y lo realizado, o entre la teoría y la práctica. Es entonces, un ejercicio especialmente comprensivo sobre lo que ha sucedido, tratando de dimensionar la importancia de las decisiones en el momento y lugar que han correspondido.

- La producción de INCITAR como experiencia, entendida como acontecimiento, necesariamente implica un espacio y un tiempo. La primera dimensión hace referencia a la manera como se despliegan en el territorio las intencionalidades de INCITAR; responde a la pregunta: ¿Cómo el territorio y los sujetos reconfiguran INCITAR? Hipotéticamente podría decirse que la manera como se acoge y desarrolla la Estrategia en una localidad como Sumapaz será cualitativamente diferente a otra, y a su vez, variará de acuerdo con las condiciones institucionales en las que se inscribe. La segunda dimensión obedece a su itinerario en el tiempo, en el periodo en que ha existido; da cuenta de la historicidad de la experiencia, es decir, de todo aquello que la ha ido moldeando y de la manera cómo ha ido tomado forma. Se pregunta por su devenir en el tiempo.

- La producción de “lecciones aprendidas” es igualmente un ejercicio participativo que comparte comprensiones sobre el proceso, desde la condición de externalidad del equipo y la inmersión permanente en la que se encuentran sus protagonistas. La posibilidad del diálogo está fincada en el compromiso mutuo de la escucha y especialmente de la comprensión, entendiendo que la diferencia de sus perspectivas se constituye en la riqueza de su producción. Por lo tanto, la referencia a lo “aprendido” será parte del proceso y de la producción del proceso de sistematización.

## Metodología de la sistematización

La propuesta metodológica para el proceso de sistematización, en coherencia con sus premisas, se organizó como un ejercicio que procedió de manera inductiva y deductiva para dar cuenta de los dos niveles de ejecución de la estrategia INCITAR: el nivel central y el local. Para el primer ejercicio, el inductivo, los tres asesores de campo del equipo de sistematización de CINEP/PPP realizaron un trabajo in situ mediante visitas a los ámbitos donde tienen lugar las iniciativas, que generalmente son los colegios en torno a los cuales se aglutina la comunidad educativa, y a través de encuentros con quienes habían sido los (as) líderes de las iniciativas. En este contexto, el trabajo “situado” se entendió como un ejercicio de contextualización sobre las iniciativas para los asesores de campo, que pasaba por el reconocimiento del territorio y de la trama social y cultural en donde estas se produjeron e implicaba el mundo simbólico de quienes las ejecutaron.

Las iniciativas se seleccionaron a través de un taller realizado con los coordinadores zonales, quienes habían tenido bajo su responsabilidad varios gestores(as), que a su vez tenían a su cargo las iniciativas de más de una localidad. La preselección tuvo en cuenta las cinco áreas temáticas propuestas: ambiente; cuidado y autocuidado; derechos humanos y paz; participación y diversidad y género. Para ello, se envió un formato que contenía los datos básicos para la identificación de la iniciativa y los siguientes campos para su diligenciamiento: descripción breve de la iniciativa, énfasis metodológico (arte y danza; deporte y recreación; tecnología e informática, y comunicación), actores que participan, razones para que sea sistematizada y los datos de contacto del facilitador. Fueron dos los criterios principales que se propusieron para su selección: por un lado, que fueran emblemáticas en el marco de la Estrategia y, por otro lado, que fuera de interés para los(as) facilitadores(as). A través del taller se logró consolidar el conjunto de treinta y dos iniciativas para su registro y sistematización, con el acompañamiento de los asesores locales. La dinámica del ejercicio permitió dar cobertura a todas las localidades y temáticas propuestas por INCITAR. En el Anexo 1 se encuentra la lista de las iniciativas seleccionadas.



Realizado este proceso y organizadas las iniciativas por localidades y por áreas temáticas, se procedió a su distribución entre los tres asesores de campo del equipo de sistematización (Anexo 2). Realizados los primeros contactos con los(as) facilitadores(as) de las iniciativas se procedió a la realización de las tres visitas o encuentros, los cuales tuvieron dos propósitos principales: uno, avanzar en la comprensión de la iniciativa propuesta e implementada por los(as) facilitadores(as) a través de su registro escrito y, dos, contribuir al análisis y comprensión de la Estrategia INCITAR desde la perspectiva territorial del proceso, o sea, desde las concepciones y los imaginarios que expresaron los protagonistas acerca de lo que finalmente llega, acontece y se queda sobre la Estrategia.

Si bien pudieron precisarse con suficiente antelación los objetivos y alcances de la primera visita, las dos siguientes dependieron de los logros obtenidos en la primera, de las particularidades de las iniciativas, de cada facilitador(a) y de lo que cada asesor comenzaba a reconocer en ellas. Se propuso una visita inicial en tanto fue importante comenzar a reconocer las particularidades del territorio desde donde se habían producido las iniciativas, las interacciones que se provocaban entre los sujetos implicados y la manera como se inscribía la iniciativa en las rutinas y costumbres de estos ámbitos. Esta información no solo procedía del diálogo con los actores, sino también de la experiencia de los asesores en la visita. Si bien el tema de conversación con las y los facilitadores era acerca de sus iniciativas, el registro realizado por los asesores claramente desbordaba lo que formalmente había circulado. Realizado el balance sobre este primer encuentro, se precisaron los objetivos y alcances de las siguientes jornadas.

Se realizó el registro escrito de dos tipos de información en relación con la iniciativa. Primero, aquella que se refería a ella y respondía a preguntas asociadas con: i) su procedencia, ii) intencionalidades, iii) condiciones de posibilidad, iv) actividades realizadas, v) problemas encontrados y sus efectos, vi) actores, niveles de participación y su impacto, vii) particularidades del proceso, viii) alcances previstos, ix) posibles impactos de las iniciativas. Dicho registro fue nutrido por algunos otros actores que rodeaban la iniciativa, ya fuera porque participaban en ella, o porque habían sido testigos de la misma. Esta razón fortaleció la justificación sobre el sentido de las visitas a las iniciativas en los ámbitos en que los que sucedían. Este tipo de registro, de acuerdo con lo acordado con cada facilitador(a), se constituyó en la semilla del ejercicio de escritura en torno a la iniciativa, ya fuera producido por los(as) facilitadores(as), o en colaboración con el asesor de campo. Por lo tanto, fue un registro que se produjo en las visitas, conversaciones y encuentros entre el facilitador de la iniciativa y el asesor de campo del equipo de sistematización.

El segundo tipo de información a ser registrada se relacionó con la estrategia INCITAR. Respondió a las preguntas en torno a lo que había sido la experiencia de

“transitar” por este dispositivo, es decir, por sus intencionalidades, las rutas, etapas e instrumentos propuestos; por las actividades realizadas, los mecanismos de participación, y por las instancias y actores creados para su operación. Este tipo de registro nutrió el ejercicio deductivo que simultáneamente estaban construyendo los asesores académicos en torno a la comprensión de INCITAR.

El último de los encuentros, que también fue in situ, se orientó hacia el cierre del registro escrito de la iniciativa y a la complementación de la información sobre ella en términos de precisar el número y tipo de participantes en la iniciativa, los impactos sobre los procesos de empoderamiento de los sujetos especialmente de los niños, las niñas y los jóvenes, y las posibles transformaciones en las formas de ejercicio del poder en las instituciones educativas. Sobre el empoderamiento se propusieron las siguientes preguntas como pretexto para la conversación: ¿Cómo se han tomado las decisiones en las iniciativas? ¿Han aparecido actitudes y habilidades que antes no se conocían de sí mismo (a) o de los (as) demás? ¿Cuáles?

Resultaba por lo menos inquietante que, a pesar de las múltiples y variadas estrategias utilizadas, para este momento del proceso de sistematización era muy poca la información que habían reportado las iniciativas sobre su tránsito por la estrategia INCITAR. Algunas explicaciones sobre esta ausencia en los relatos de las iniciativas apuntaban a subrayar cierta debilidad en el dispositivo, especialmente en relación con los efectos que en algunos había producido la demora o el incumplimiento de los apoyos acordados; y otras señalaban que el interés principal de los (as) facilitadores (as), más que contar su experiencia en la Estrategia era el registro escrito de su iniciativa para ser publicado. El tercer encuentro sirvió entonces para precisar mayor información en cada uno de los campos que interesaba al equipo de trabajo sobre la relación entre las iniciativas e INCITAR.

De esta manera, la producción de los asesores locales procedió del trabajo de campo con las iniciativas que necesariamente entrecruzó las fuentes testimoniales (facilitadores(as) y testigos) con las fuentes documentales que se recabaron sobre la iniciativa.





En el segundo ejercicio, el deductivo, los asesores académicos procedieron principalmente a través de las entrevistas a quienes habían sido los protagonistas en la definición del diseño (SED) y de la implementación (SED-COMPENSAR) de INCITAR: el Secretario de Educación, la Gerente del Programa, la Directora de Participación, el Coordinador de la Estrategia, los(as) coordinadores(as) zonales, los(as) gestores(as), rectores(as), facilitadores(as) y algunos jóvenes; por parte de COMPENSAR solo fue posible entrevistar al Director.

Las conversaciones con estas personas estuvieron orientadas por los presupuestos básicos que se fueron construyendo sobre INCITAR, en especial los referidos a sus rasgos particulares y lo que caracterizaba a la Estrategia como experiencia. Fueron dos propósitos los que se trazaron para estas fuentes testimoniales: por un lado, hacer más densa la comprensión sobre la Estrategia a través del conocimiento de su proceso de constitución y de sus múltiples dimensiones y contingencias y, por otro lado, dimensionar la pertinencia y relevancia de un ejercicio de sistematización como el que se propone, para pretender identificar las lecciones aprendidas.

Se realizaron entrevistas a profundidad y conversaciones grupales. A continuación se especifican las intencionalidades de cada uno de estos ejercicios, en razón de la naturaleza de los interlocutores y de los propósitos ya mencionados.

Interlocutor	Naturaleza	Estrategia y frecuencia	Intencionalidad de la interlocución
Oscar Sánchez, Secretario de Educación	Nivel central de la SED. Formulator de la política	Entrevista a profundidad. Una sesión: 3 de marzo de 2015	Finalidades políticas de la Estrategia Articulación con el PECC Articulación con la estructura y los programas de la SED
Néstor Rodríguez, Director de COMPENSAR	Nivel central de COMPENSAR. Formulator de la política	Entrevista a profundidad. Una sesión: 16 de marzo de 2015	Finalidades políticas de la Estrategia Alianza con la SED Formas, operación y articulación con la estructura y los programas de la SED
Deidamia García, Directora de Participación y Relaciones Interinstitucionales y Gerente PECC	Nivel central de la SED. Diseñadora y directora general de la Estrategia	Entrevista a profundidad. Una sesión: 22 de diciembre de 2014	Reconstrucción del proceso Finalidades políticas de la Estrategia Articulación con el PECC Logros de la Estrategia
Adriana Mejía, Exdirectora de Participación de la SED	Nivel central de la SED. Diseñadora de la Estrategia	Entrevista a profundidad. Una sesión: 10 de noviembre de 2014	Reconstrucción del proceso (permanencias y cambios) Finalidades políticas de la Estrategia Articulación con el PECC y SED INCITAR como Estrategia de participación Logros de la Estrategia
Edwin Ussa, Coordinador General de INCITAR	Nivel central de la SED. Diseñador de la concepción de la Estrategia y responsable de su implementación	Entrevista a profundidad. Dos sesiones: 16 de diciembre de 2014 y 9 de marzo de 2015	Reconstrucción del proceso (permanencias y cambios) Finalidades políticas-pedagógicas de la Estrategia Articulación con el PECC Esquema operativo Logros de la Estrategia
Carolina Mejía, Coordinadora General del Diplomado de sistematización dirigido a jóvenes	UNIMINUTO. Diseñadora del proceso de sistematización dirigido a los jóvenes	Entrevista a doce jóvenes. Una sesión: 7 de marzo de 2015	Percepciones sobre los jóvenes que participan en el proceso de sistematización Contribución del diplomado al proceso de empoderamiento de los jóvenes

Interlocutor	Naturaleza	Estrategia y frecuencia	Intencionalidad de la interlocución
Coordinadores zonales	Nivel local. Diseñadores-ejecutores de la Estrategia. Responsables de la articulación entre la SED, las DILE y las comunidades educativas	Conversación colectiva. Dos sesiones: 20 de noviembre de 2014 con la participación de seis personas <sup>7</sup> y 10 de diciembre de 2014 con la participación de tres personas <sup>8</sup>	Reconstrucción del proceso de configuración de las coordinaciones Funciones de las coordinaciones Esquema operativo e instancias de articulación Tendencias de las iniciativas Logros de la Estrategia
Gestores locales	Nivel local. Ejecutores de la Estrategia. Responsables de garantizar las condiciones para las iniciativas	Conversación colectiva. Una sesión: 27 de noviembre de 2014 con la participación de once personas <sup>9</sup>	Reconstrucción del proceso de configuración de los gestores Funciones de los gestores Esquema operativo e instancias de articulación Tendencias de las iniciativas Logros de la Estrategia/las iniciativas
Directivos docentes	Nivel local. Apoyo a la realización de las iniciativas	Conversación colectiva. Una sesión: 5 de febrero de 2015 con la participación de seis personas	Implicaciones de la Estrategia en las instituciones y en las comunidades educativas Implicaciones de las iniciativas en las instituciones y en las comunidades educativas Logros de la Estrategia/las iniciativas
Facilitadores	Nivel local. Ejecutores de las iniciativas	Conversación colectiva. Una sesión: 10 de febrero de 2015 con la participación de veinte personas <sup>10</sup>	Articulación de las iniciativas con INCITAR Condiciones de posibilidad para la realización de las iniciativas Transformaciones en los sujetos/de las realidades Logros de la Estrategias/ de las iniciativas
Jóvenes	Nivel local. Ejecutores o participantes de las iniciativas	Entrevista a doce jóvenes. Una sesión: 7 de marzo de 2015 <sup>11</sup>	Condiciones de posibilidad de las iniciativas Posibles efectos de las iniciativas Logros de las iniciativas

La riqueza de este abordaje metodológico radicó en el encuentro de las dos perspectivas que asumió la sistematización, que a su vez pretendió tramitar las escisiones propias de este tipo de estrategias entre el centro y la periferia, lo general y lo particular, lo planeado y lo realizado, lo pedagógico y lo operativo, lo teórico y lo práctico, la globalidad y lo local, etc. Los encuentros del equipo de trabajo de sistematización se constituyeron en espacios donde además de compartirse los avances de cada ejercicio, se aventuraban hipótesis, preguntas o simplemente afirmaciones que trazaron las rutas de indagación. Por lo tanto, el presente documento es producto de la triangulación entre las fuentes documentales, el trabajo de campo local y las fuentes testimoniales.

<sup>7</sup> Participaron: David Arteaga, Bibiana Solórzano Ruiz, Carolina Ruiz, Angie Mosquera, Eliana Quitán y Karol Hernández.

<sup>8</sup> Participaron: Viviana Solórzano Ruiz, Eliana Quitán y Karol Hernández.

<sup>9</sup> Participaron: Ada Rodríguez, Esteban Rodríguez, Javier Castiblanco, Juan Camilo Cardona, Juan Laverde, Franklin Herrera, Leidy Rodríguez, Natalia Maya, Pilar Gómez, Edison Aguirre y Edward Monroy.

<sup>10</sup> Participaron: Carmen Martínez, Luis Guillermo Torres, Nancy Villa Anzola, Santiago Felipe Torres Villa, Carlos Felipe Torres Basante, Carolina Mojica E., Margot Barrantes, Joseph Alejandro Mahecha, Juan Carlos Mahecha, Nancy Bonilla, Carmen Alicia Gómez, Flor Marina Peña, Yaqueline Parra y Camilo Igua.

<sup>11</sup> Participaron los siguientes jóvenes: Yudy Rodríguez, Tatiana Urrego, Alena Gabriela García Páez, Mariana Camila Sánchez, Sergio Nicolai Prieto, Bryan Steven Bustos, Mayra López, Laura Cuevas, David (Sic), Lady Lorena Polanía González, Pedro Alejandro Mendivelso y Víctor González.





A este abordaje metodológico lo acompañaron momentos de acopio y análisis de documentación, tanto de la Estrategia y sus marcos de acción programática (Programa de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia (PECC)) y política (Participación, presupuestos, etc.) como de cada una de las iniciativas. La lectura de los documentos y su análisis fueron produciendo mapeos que permitieron acercamientos generales a la Estrategia, la formulación de preguntas e hipótesis y la identificación de las categorías centrales de sistematización, que sirvieron de puntos de partida para la conversación con los actores tanto en el nivel local como en el nivel central. Esta triangulación que se fue produciendo en el desarrollo mismo del proceso fue robusteciendo y complejizando las comprensiones sobre la Estrategia y su relación con las iniciativas. El desarrollo del proceso de sistematización tuvo tres dinámicas: una dirigida al trabajo local in situ con las iniciativas y los (as) facilitadores (as), otra orientada a la realización de las entrevistas a profundidad y conversaciones grupales, y una tercera dinámica que pretendió hacer la articulación de las dos anteriores.

Para el análisis de la información se desarrollaron dos ejercicios: el primero de corte temporal que pretendió informar sobre el devenir de la Estrategia y el segundo de carácter espacial que referenció en el territorio las formas que toma INCITAR a través de las iniciativas.

Finalmente, la identificación de “lecciones aprendidas” se comprendió como un ejercicio de carácter colectivo realizado a través de las lecturas que realizaron todas y todos los implicados en el proceso de sistematización. Por lecciones aprendidas se entendieron todas aquellas acciones, procesos o intencionalidades que resultaron significativos en la experiencia INCITAR, para transformar, crear conocimientos y posibilidades de avances alrededor de los asuntos y objetos que compete. Una lección aprendida seguramente deriva del proceso mismo de constitución de la Experiencia al ser pensada, narrada, documentada, registrada y vuelta a narrar, es decir, al tratar de convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito, o mejor, al transitar de la práctica a la experiencia.



## II. LA ESTRATEGIA INCITAR

### Proyecto de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia (PECC)

El Proyecto de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia (PECC) surgió como una de las primeras acciones de la Secretaría de Educación del Distrito (SED), con el objetivo de articular, unificar y fortalecer, conceptual y financieramente, las acciones adelantadas por sus distintas dependencias de la SED y la Administración Distrital en el tema de ciudadanía. Lo anterior, en el marco de la intención constitucional de construir una nueva ciudadanía y una democracia sustentada en el Estado social de derecho y en el mandato del Plan de Desarrollo “Bogotá Humana” (2012-2016); el cual da especial importancia al papel de la educación en la lucha contra las distintas formas de segregación que se dan en la ciudad, con el fin de generar acciones orientadas a la construcción de una sociedad distinta, más equitativa, solidaria y digna (Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría de Educación, 2014, pág. 9).

Al respecto, se buscó tener una mirada comprensiva de la educación para la ciudadanía que incluyera trabajo de aula y formación de docentes “[...] para que, en cualquier clase y por fuera del aula, en la institución, en la vida cotidiana y en las relaciones de poder”, se tuvieran herramientas de educación ciudadana para la acción y la reflexión; pero también para atender las situaciones de crisis que viven los niños, las niñas y los jóvenes que normalmente son atendidos por la Orientación Escolar. Todo en un enfoque de riesgo, pero en una perspectiva de derechos, de tal modo que se pudiera desarrollar una respuesta poderosa a esas situaciones de crisis. De allí surgió la idea de la Respuesta Integral de Orientación Escolar (RIO), que fortalece la Orientación Escolar como oportunidad pedagógica y también como parte del currículo; y en el otro extremo, surge la idea –que es “la quintaesencia del enfoque de derechos”–, de fortalecer el empoderamiento de las y los jóvenes para el cambio social mediante un ejercicio pedagógico (Sánchez, 2015).

Entre febrero y junio de 2012, aproximadamente, se hizo una sistematización de las acciones adelantadas por la SED y se construyó una matriz que las resumió y proporcionó la base para la primera formulación del Proyecto Marco del PECC, cuyo propósito es:

***[...] brindar elementos conceptuales y metodológicos que permitan a las comunidades educativas crear, fortalecer, re-significar y desarrollar distintas acciones, prácticas e iniciativas pedagógicas orientadas a la formación de ciudadanos y ciudadanas con identidad, autonomía, conciencia de derechos, valores vitales y participativos, capaces de convivir de forma sana en los ambientes escolares y en los territorios del Distrito Capital (Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría de Educación, 2014).***







El plan de desarrollo de la ciudad asumió al ser humano como el centro de sus preocupaciones, con el fin de generar oportunidades que les permitan a las personas desarrollar sus capacidades humanas priorizando una educación para la ciudadanía y la convivencia que propenda por la formación de ciudadanas y ciudadanos críticos, activos y transformadores, en una perspectiva territorial.

El lineamiento pedagógico de educación para la ciudadanía y la convivencia de la SED concibe la ciudadanía “como dinámica y contextualizada social, espacial y cronológicamente, y entiende que el ciudadano o la ciudadana se definen por su papel activo en la sociedad, por su capacidad de participar de sus transformaciones y de incidir en el destino colectivo” (Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría de Educación, 2014) y la convivencia como “un proceso de interacción en el marco de relaciones de poder ejercidas sin opresión, ni dominación, donde se establecen consensos sobre valores, normas y acuerdos que guiarán el vivir juntos”. Adopta seis capacidades esenciales: 1) Identidad; 2) Dignidad y derechos; 3) Deberes y respeto por los derechos de los y las demás; 4) Sentido de la vida, el cuerpo y la naturaleza; 5) Sensibilidad y manejo emocional; 6) Participación, y entiende la escuela como espacio privilegiado para su fortalecimiento. También identificó cinco áreas temáticas: 1) Ambiente; 2) Derechos humanos y paz; 3) Diversidad y género; 4) Cuidado y autocuidado; 5) Participación (Nussbaum, 2010), (UNICEF, 2006), entendidas como “campos de mediación pedagógica y apoyo desde el nivel central a las iniciativas y proyectos que las IED vienen adelantando” (Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría de Educación, 2014, págs. 12-13).

Con base en el enfoque de la pedagogía crítica, se establece los principios pedagógicos que sustentan la propuesta de educación para la ciudadanía y la convivencia: construcción de relaciones de poder horizontales con base en las necesidades, intereses y potencialidades de la comunidad educativa; unión de la reflexión y la acción; reconocimiento de que la realidad escolar es concreta y compleja a la vez, y trascendencia de la escuela como espacio de aprendizaje. A esto suma el método de la Reflexión Acción Participativa (RAP), inspirada en la Investigación Acción Participativa (IAP) (Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría de Educación, 2014, págs. 17-21).

Con estos elementos, el PECC acogió la ruta pedagógica trabajada conjuntamente en desarrollo del diseño de la estrategia INCITAR, la cual definió cinco momentos vivenciales que deben verse como parte de un proceso continuo que no los convierte en estancos separados, sino que integran en cada uno de ellos características de los demás. Estos momentos son:

**1) Incitando ideas.** Su objetivo es “reconocer elementos susceptibles de transformación en el territorio, para mejorar la calidad de vida de la comunidad

**1) Incitando ideas.** Su objetivo es “reconocer elementos susceptibles de transformación en el territorio, para mejorar la calidad de vida de la comunidad y postular ideas para promover su cambio”.

**2) Pensarse y pensarnos.** Momento de sensibilización y reflexión en el cual, de manera individual y colectiva, las personas que hacen parte de la comunidad educativa tienen la posibilidad de reconocerse como constructoras de ciudadanía y convivencia. Se identifican las potencialidades, fortalezas y debilidades del grupo facilitador y se define colectivamente el problema, acción común o idea de transformación a desarrollar”.

**3) Diálogo de saberes.** En donde se identifican y planifican las acciones a emprender de manera conjunta, reconociendo los saberes y potencialidades de la comunidad educativa y de quienes la componen. Se puede reestructurar conceptual y metodológicamente la iniciativa como resultado del diálogo con los y las otras. Se establece un mapa de actores y acciones concretas sobre el territorio para el desarrollo de la INCITAR.

**4) Transformando realidades.** Momento en el que se ejecutan los planes definidos.

**5) Reconstruyendo saberes.** Entendido como un proceso permanente, autoreflexivo y autocrítico de sistematización, evaluación y seguimiento de la experiencia (Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría de Educación, 2014, pág. 23).

El diseño del PECC se complementa con el de las Estrategias que lo constituyen y que se construyeron de manera simultánea por los equipos de trabajo de la SED:

**1) Los Planes Integrales de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia (PIECC),** que buscan la articulación de las acciones de todas las estrategias que hacen presencia en los colegios y su integración en los marcos institucionales, en las prácticas pedagógicas y de convivencia y en las relaciones con el entorno.

**2) Las Iniciativas Ciudadanas de Transformación de Realidades (INCITAR),** que buscan empoderar a los y las estudiantes como educandos y educadores de ciudadanía. Además, complementan y materializan los PIECC al dotar de un instrumento técnico y financiero las iniciativas concretas que puedan surgir en el marco de los PIECC.

**3) Gestión del conocimiento,** Estrategia transversal que busca el desarrollo de nuevas prácticas y aprendizajes relacionados con la propuesta pedagógica en la comunidad educativa que sustenta el proyecto.



**4) Respuesta Integral de Orientación Escolar (RIO)**, que busca mejorar las condiciones de convivencia y seguridad en el interior y en los entornos de las instituciones educativas, fortaleciéndolas como espacios protectores y seguros, capaces de contribuir al desarrollo de relaciones armónicas entre los miembros de la comunidad educativa (Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría de Educación, 2014, págs. 27-34).

## Origen de la Estrategia INCITAR

El proceso que llevó a esta formulación estuvo articulado con el de planeación y presupuestos participativos promovido por la Administración Distrital desde el momento en que se inició el gobierno del Alcalde Gustavo Petro y se abordó la elaboración del plan de desarrollo para la ciudad. El Secretario de Educación y otros funcionarios venían de experiencias como las de los Fondos de Iniciativas Juveniles, Herramientas de Participación de Jóvenes y otras como el proyecto INCIDE –Iniciativas Ciudadanas para la Democracia–, que tenía una concepción semejante a INCITAR, con un presupuesto financiado por el Fondo de Naciones Unidas para la Democracia (UNDEF) mucho menor que el asignado a INCITAR (aproximadamente veintiún mil millones de pesos), que compartía la convicción absoluta de que los seres humanos aprenden haciendo cosas que les interesan y desarrollando iniciativas de cambio social en las que sienten que su contribución realmente es transformadora. Con base en esta idea, la pregunta que se formulaba era qué tanto se podía educar para la ciudadanía, permitiendo que los jóvenes tuvieran iniciativas de cambio social, apoyadas en los presupuestos participativos elaborados por ellos mismos, que recogieran la experiencia de la sociedad civil y de organismos internacionales.

INCITAR se diseñó con la pretensión de lograr aglutinar la mayor cantidad posible de jóvenes, con una meta inicial de 2.000 proyectos en una cohorte y, probablemente, un número similar en una segunda cohorte, siempre con la convicción de que era muy importante adelantar un proceso pedagógico, lo más cuidadoso posible, que evitara que fuera simplemente la financiación de una idea. Se buscaba, fundamentalmente, el desarrollo de una capacidad de autogestión, cambio social y empoderamiento de jóvenes. Ese es el corazón de INCITAR: tener las y los estudiantes de los colegios actuando como jóvenes en diálogo autónomo con los marcos institucionales de la escuela, desarrollando actividades que no pasan por los Fondos de Servicios Educativos o por el Consejo Directivo de las instituciones, pero que cuando se ve que no vulneran la institución terminan fortaleciendo nuevas formas constructivas de ejercicio del poder en los colegios. La idea era lograr que las necesidades contestatarias de los jóvenes, sus necesidades de expresión a través de culturas juveniles, la

necesidad de construcción de autonomías de los jóvenes se generalizara en la escuela diciéndole al maestro que cuestionar las relaciones de poder no equivalía a destruirlo, sino a empoderarlo y valorarlo en un nuevo esquema de relaciones mediante una experiencia pensada como algo distinto a una cátedra.

En la idea original del Secretario de Educación siempre estuvo claro que debería haber jóvenes liderando las iniciativas, así participaran sus padres o sus maestros y maestras<sup>12</sup>. Pero el aspecto central es que INCITAR se concibió como una herramienta de una política de educación para la ciudadanía y la convivencia que forma parte de la propuesta curricular del Gobierno Distrital. La concepción profunda que soporta la estrategia INCITAR es que la formación ciudadana es parte fundamental de la construcción del ser humano al que aspira la propuesta educativa de la Administración. Y eso no es extracurricular, ni complementario; por el contrario, forma parte del objetivo específico que se quiere conseguir: que las capacidades ciudadanas pueden ser perfectamente medidas; definidas en logros a través de los distintos ciclos vitales; programadas de manera específica, determinando quién construye, quién facilita ese proceso de aprendizaje, y evaluados sus resultados. También tiene que ser una de las áreas básicas del currículo, como lo establece la Ley 115 y como se está definiendo en los debates mundiales, por ejemplo, acerca de qué es lo que se espera en los objetivos de desarrollo sostenible en la agenda post 2015. La educación para la ciudadanía es fundamental en el proceso de construcción de paz que se adelanta en Colombia; hay que darle el lugar que le corresponde en la educación y en el currículo (Sánchez, 2015).

INCITAR marca tres acentos: movilización y empoderamiento; integración curricular de la ciudadanía, y construcción de la convivencia y de las relaciones armónicas. INCITAR fue planteada como una estrategia en términos de la movilización y el empoderamiento, de un replanteamiento del ejercicio del poder en la escuela, en el entorno, en el papel que juegan los actores. De alguna manera, INCITAR pretende afectar la estructura anquilosada de la escuela, aun para generar conflicto u otro tipo de conflictos. De allí viene su nombre: Iniciativas Ciudadanas para la Transformación de Realidades. Obedece a la intención de generar cambios en los niños, en las niñas, en sus contextos y en sus realidades; todo está vinculado con la posibilidad de lograr transformaciones en esas tres dimensiones de construcción de la ciudadanía (García, 2014).

<sup>12</sup> La Doctora Deidamia García, Gerente del PECC, anota que la especialidad de trabajo teórico-práctico y la formación de los últimos años del Secretario de Educación Óscar Sánchez ha estado relacionada con el tema de la ciudadanía; de modo que este proyecto sintetiza la impronta que le quiere dar a su paso por la Secretaría de Educación (García, 2014).



Cuando se realizaron los “cabildos piloto”, finalizados en julio de 2012, dos UPZ priorizaron proyectos de comunidad educativa que quedaron a cargo de la SED (Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría de Hacienda, 2013, págs. 80-81). En ese momento se pensó en la creación de un fondo común para el financiamiento de todos los proyectos priorizados en el Distrito. El fondo no se viabilizó y a la SED le correspondieron estos dos proyectos, que se sumaron a los de las demás dependencias distritales. La SED se comprometió a promover un proceso de Investigación Acción Participativa (IAP) –en el que los estudiantes investigaban lo que pasaba en sus territorios y promovían iniciativas de cambio, de solución a sus problemas– en el ámbito de las UPZ, que en su momento quedó consignado en la llamada “Guía Azul” y que no alcanzó a convertirse en una metodología de trabajo. La imposibilidad de concretar el fondo común para un trabajo intersectorial puso a la SED, a finales del 2012, en la tarea de ejecutar la cifra que se había comprometido a aportar, de lejos la mayor, quince mil millones de pesos –que después se incrementaron en seis mil millones más, correspondientes a los recursos sin ejecutar por dos años pactados en los presupuestos participativos. De este modo, INCITAR concentraba veintiún mil millones de pesos del total de 44 mil millones asignados al PECC en su conjunto (García, 2014).

Sin embargo, esa intención chocó con dificultades prácticas como la percepción de algunos rectores de que se quería utilizar a las y los niños para legitimar al Gobierno Distrital; la oposición política de otros al gobierno de izquierda; las dificultades para identificar y concretar las iniciativas que se habían propuesto en los presupuestos participativos y en los cabildos; una lógica de trabajo del equipo local todavía más centrada en la oficina y menos en el territorio, tratando de concretar los encuentros con los involucrados; las discusiones sobre la pertinencia de los mecanismos de priorización; la definición y selección de los proyectos que imponían alternativas con independencia de las necesidades específicas de los colegios; entre otras. Para el mes de abril de 2013 ya se sentía la presión del tiempo para ejecutar estos cuantiosos recursos y para resolver los problemas de formulación del PECC que todavía estaban en discusión, tanto de orden teórico-conceptual como de administración y gestión (García, 2014).

Esto ocasionó que a la convocatoria, que se hiciera en el mes de diciembre de 2013 para concretar las propuestas, llegaran muy pocas, insuficientemente formuladas, sin definición del qué, el cómo, el dónde, el tipo de responsables, etc. Tales antecedentes operativos de la estrategia INCITAR tuvieron que ser ajustados durante el proceso para articularlos a todas las estrategias de PECC (Mejía, 2014).

## Convocatoria

El PECC se venía discutiendo desde 2012 en mesas de trabajo integradas por distintas dependencias de la SED y con las comunidades educativas y barriales. Se empezó a definir su contenido epistemológico y pedagógico y a estructurar su dimensión operativa y administrativa. Se elaboraron el primer documento marco y presentaciones que permitieron arrancar el proceso de convocatoria que se cerraba el 31 de agosto de 2013. Se esperaba la inscripción de unas 2000 iniciativas, pero al cierre llegaron 3071. Unas ya se conocían y venían del proceso de los presupuestos participativos y otras no. Se tomó la primera decisión fuerte: evaluar y seleccionar 2000 o respetar el paradigma de no hacer evaluación desde fuera y esperar deserciones. Se clasificaron en tres escalas: amarillas (para ajustes), rojas (para nueva formulación) y verdes (para implementación). Se tenía conciencia frente a la existencia de iniciativas con trayectoria de años, las cuales se fortalecerían pedagógicamente, pero otras no. Cada iniciativa fue valorada de acuerdo con el semáforo en el tiempo récord de menos de un mes (hasta el 28 de septiembre de 2013). Esa valoración se envió por correo electrónico para que se hicieran los ajustes pertinentes a las propuestas. Por esa época se decidió el nombre de la estrategia “Iniciativas Ciudadanas de Transformación de Realidades” (INCITAR), con base en la idea del Secretario de Educación, quien insistía en algo que incentivara, que moviera a la gente. Se trataba de “iniciativas” porque designaban diferentes acciones, distintas capacidades, actores, sueños y maneras de concretarlos; desde niñas y niños pequeños hasta padres y madres de familia y niños, niñas y jóvenes desescolarizados (Ussa, 2014).

## Primer Encuentro de Facilitadores

Con estos antecedentes, el 28 de septiembre de 2013 se realizó el Primer Encuentro de Facilitadores en el que se explicó qué era INCITAR mediante una obra de teatro, a un auditorio de más de tres mil personas en el Parque Metropolitano Cayetano Cañizares de Kennedy, con el fin de recibir la retroalimentación sobre el estado de cada iniciativa de transformación, las sugerencias y orientaciones sobre aspectos a fortalecer y mejorar (SED Local, 2013a), (Sed Local, 2013b). Para este momento ya se había logrado firmar el convenio con COMPENSAR, después de una larga gestión con otras cajas de compensación familiar (CAFAM, COLSUBSIDIO), las cuales decidieron finalmente no participar dada la envergadura del proceso y las dificultades de gestión y administración que se advertían. COMPENSAR se identificó con la propuesta pedagógica, se comprometió institucionalmente con ella y concretó la alianza.

Entre octubre de 2013 y febrero de 2014, la Estrategia, al decir de varios de sus protagonistas, entró en un “período de latencia” (Ussa, 2014, pág. 19), (García,





2014, pág. 19), un “limbo” (Mejía, 2014), en el cual solamente se logró impactar el 25% de las iniciativas seleccionadas y se tenía un rezago importante en la ejecución presupuestal (solo se había ejecutado un 0.25%). Sin embargo, durante este periodo los equipos de la SED trabajaron intensamente en el diseño de las rutas pedagógica (alrededor de cinco versiones), logística y operativa (al momento se dependía de los gestores PECC, pues INCITAR solamente contaba con diez, vinculados a través de COMPENSAR, lo que evidentemente era insuficiente para responder a la creciente expectativa de las comunidades). Esto creó una fuerte presión y tensión al interior de la SED. La lección aprendida de este período consistió en la evidencia de la fragilidad de estos procesos ante las dificultades para una rápida respuesta a las comunidades. Esto produjo una cierta pérdida del entusiasmo y de la credibilidad por parte de las comunidades de base y un debilitamiento de la seguridad y del clima de trabajo en la SED. Pero también advirtió los avances en la fase de alistamiento y en la construcción de la Estrategia pedagógica.

De manera simultánea, durante este período se seguía trabajando en el diseño del PECC, de los Planes Integrales de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia (PIECC), que terminó definiéndose como un conjunto de “herramientas pedagógicas de diagnóstico, reflexión, planeación y acción que permite a la comunidad educativa articular distintos proyectos e iniciativas que posibiliten el desarrollo de capacidades orientadas a constituir y fortalecer la ciudadanía activa”, y en la integración de las que serían sus estrategias: Iniciativas Ciudadanas de Transformación de la Realidad (INCITAR), Respuesta Integral de Orientación Escolar (RIO) y Gestión del Conocimiento (Secretaría de Educación Distrital, 2013). Todo este equipo había trabajado conjuntamente en los avances que hasta el momento presentaba la estrategia INCITAR.

### La ruta pedagógica

En febrero de 2014 se inició el diseño definitivo de una ruta pedagógica que debía responder de modo único a diversas iniciativas en un horizonte de tiempo, con definición de áreas temáticas, estratégicas y metodológicas. En el marco de un proceso intenso de trabajo realizado por los equipos de la SED y de COMPENSAR en el que se hacían encuentros, reuniones entre los pedagogos, entre áreas temáticas y estratégicas (Ussa, 2014, pág. 22), en una sesión de tres días, mediante un plan de choque, se logró un consenso sobre la “ruta metodológica INCITAR”, estructurada en los cinco momentos ya mencionados: **Incitando ideas, Pensarse y pensarnos, Diálogo de saberes, Transformando realidades y Reconstruyendo saberes** (Secretaría de Educación del Distrito, 2014).

Sobre esta ruta pedagógica se precisaron las formas de operación y la logística con el fin de disponer lo necesario para llevarla a la práctica. Desde febrero de 2014 se identificaron tres posibles escenarios para la postulación de las iniciativas: las que provienen del seno de la institución educativa para transformar o fortalecer las prácticas cotidianas de la escuela; las que nacen de la comunidad educativa para la comunidad barrial y el fortalecimiento de los lazos con los entornos cercanos, y las que provienen de la comunidad barrial para la comunidad educativa mediante la articulación de varias instituciones educativas a procesos comunitarios que trascienden la escuela.

También se determinaron los ejes temáticos en los que se podían inscribir las iniciativas: Ambiente; Derechos humanos y paz (valores); Diversidad y género (sexualidad); Cuidado y autocuidado (prevención del consumo y prevención de la violencia), y Participación política y social.

Cumplido este proceso se emprendió la contratación de los(as) gestores(as), para lo cual se realizó una amplia convocatoria y se hicieron 270 entrevistas para concretar 50 contratos. En el mes de abril de 2014 se contaba ya con un equipo conformado por 50 gestores(as), 5 coordinadores(as) zonales y 1 coordinadora general. Luego de casi cinco meses las iniciativas debieron ser validadas mediante su localización y la firma de cartas de compromiso o de retiro, según el caso. Al concluir esta fase quedaron inicialmente 2571 iniciativas con compromiso en el proceso (Ussa, 2014, pág. 36); número que posteriormente fue reducido en la medida en que se avanzó en la validación (para diciembre de 2014 se tenían 2361 iniciativas).

### Gestión, administración y operación de INCITAR

Desde entonces hasta hoy (a menos de un año) se ha trabajado en la gestión de la Estrategia y de la importante cantidad de recursos que moviliza. Para intentar hacer la diferencia de INCITAR con otras experiencias previas es importante que las personas perciban que los “apoyos” son recursos de diversa índole: humanos, porque está el acompañamiento de las y los gestores<sup>13</sup>; también pedagógicos y económicos, expresados en insumos. Lo importante, en términos pedagógicos y educativos, no era, por ejemplo, tener la huerta o hacer el video; lo importante era el proceso de construcción porque en él se hacen evidentes o se explicitan los aprendizajes de la ciudadanía, la transformación de las relaciones y, en general,

<sup>13</sup> La Estrategia cuenta con un grupo interdisciplinar de personas, gestoras y gestores INCITAR, que tienen como principal objetivo el acompañamiento personalizado a las diferentes Iniciativas Ciudadanas de Transformación de Realidades, brindando apoyo pedagógico y técnico de acuerdo a las solicitudes desarrolladas por las INCITAR. En este sentido, el acompañamiento a una iniciativa puede ser brindado por uno o varios gestores de acuerdo con su perfil y experiencia profesional, ayudando en la consolidación y fortalecimiento de la idea propuesta por el equipo facilitador y la consolidación del plan de acción de la iniciativa.





el hacer las cosas de una manera distinta y como resultado de ser parte y tomar parte en la transformación de la realidad. Un aspecto central de la gestión de la Estrategia consistía en lograr que INCITAR tuviera el “sello del sector educativo” en términos de lo que está pasando en el empoderamiento de las personas y en las escuelas mientras desarrollan las iniciativas; esto resulta esencial, puesto que los temas de convivencia y ciudadanía se trabajaban en otros sectores de la Administración. Esto explica la importancia dada a la necesidad de trazar una ruta metodológica, aun a riesgo de comprometer la lógica de la IAP: se trataba de la ruta propia del sector educación, apuesta central de INCITAR. No se podía terminar centrados en cosas como:

**... saber qué pasó con el árbol, con la mata, con el cuaderno; si se comieron el Bon Bon Bum, si el pastel que habían pedido efectivamente llegó, si le tomaron la foto al pastel porque si no dejó una evidencia o registro del pastel que se compró es muy probable que se termine en un problema de despilfarro o de desviación de recursos... (García, 2014).**



### **Experiencia de frontera**

Para la sistematización, la necesidad de concretar un modelo de gestión de la INCITAR pone en evidencia el carácter de experiencia de frontera a la que ya se hizo mención. Por ejemplo, está en el sector educativo, pero al mismo tiempo quiere fisurarlo; está en la estructura y en el sistema educativo, pero también se mueve por fuera de él cuando plantea que algunos de los insumos deben estar a cargo de las y los facilitadores de las iniciativas, algunas de las cuales son lideradas por actores de la comunidad que están fuera de la escuela. También ocurre que algunas y algunos rectores han leído esto como la desinstitucionalización de la escuela y el desconocimiento de su rol. Pero más allá de eso, las iniciativas se mueven entre lo formal y lo no formal; toman características del trabajo pedagógico por proyectos y por áreas de interés; desestructuran los niveles, los grados y las asignaturas; en otras palabras, se mueven en la dirección de afectar la organización curricular y abrir la escuela a los contextos y a los territorios en una perspectiva transformadora, tarea que solamente es posible en condiciones de alta autonomía de los colegios, los rectores, los docentes y los estudiantes. Esta característica convierte a INCITAR, impulsada desde la SED, en una acción con un enorme valor pedagógico y político.

Toda esa situación de borde que tiene INCITAR exige una forma comunicativa precisa para que se comprenda en toda su dimensión. Hay que saberlo comunicar para que la gente lo entienda. Por eso llama la atención que la mayoría de los(as) facilitadores(as) consultados(as) se refirieron fundamentalmente a sus iniciativas

y, con dificultad, al vínculo político entre estas y el sentido de la estrategia INCITAR. Cabe aclarar que la muestra de facilitadores(as) fue solamente de treinta y dos iniciativas y que cuando se discutió con ellos y ellas la diferencia entre la experiencia como tal y su carácter una vez articulada a INCITAR, reconocieron el aporte de esta última a los procesos de empoderamiento y de fortalecimiento de la capacidad de gestión de sus integrantes.

### **COMPENSAR como socio estratégico**

La decisión sobre el mecanismo operativo era urgente por la presión del tiempo, en un momento en que las estrategias del PECC no estaban terminadas de diseñar y los niveles de ejecución presupuestal eran bajos. Entonces, después de un proceso de indagación con las cajas de compensación, se decidió operar con COMPENSAR, a la altura de junio de 2013, mediante la figura de un Convenio de Asociación que se radicó el 1° de agosto del año 2013. Eso implicó trabajar conjuntamente (SED–COMPENSAR) en todos los niveles, hasta la alta dirección: ¿Qué se entendía por INCITAR? ¿Por qué era importante? El Convenio de Asociación se legalizó el 1° de septiembre del año 2013, lo que dejaba apenas cuatro meses para la ejecución de un presupuesto de veintiún mil millones de pesos.

Dicho resultado fue posible porque se trabajó con la alta dirección de las dos entidades; eso fue y continúa siendo muy importante para INCITAR. La idea de que se trataba de una apuesta donde las y los niños transformaban situaciones en el colegio, cambiaban realidades, y que eso podía en determinado momento incidir indudablemente en la mejora de los colegios y de la educación, fue decisiva para que el Director de COMPENSAR se decidiera a participar en la Estrategia (García, 2014). Su Director, Doctor Néstor Rodríguez confirma esta idea:

**... muy chusco como propuesta de educación ciudadana, de participación ciudadana, aunque no sea totalmente innovadora, porque puede contribuir a explotar la educación que normalmente, en el concepto, está contenida en la escuela o el colegio o como uno lo llame, y decir: venga, educación también es hacer procesos de ciudadanía. Y a nosotros nos pareció chusco, muy chusco porque, de alguna manera... también como que nuestra apuesta, cuando lo vemos en términos de las sociedades, tenemos que ser como una herramienta, ni la más importante, ni la menos, una más de las que existen, pero en este caso particular, una herramienta para ayudar a construir sociedad, a construir tejido, a construir digamos, no sé cómo decirlo, una civilidad... un concepto de que la sociedad no es de los políticos, es de todos, y hay distintas manifestaciones de civilidad, pero esta, es una particular; entonces, eso... nos pareció chévere... Cuando los niños participan en ellas quedan con la idea de que la sociedad les pertenece, que la pueden transformar... Lo único que vale no es lo técnico ni lo tecnológico, también lo sociológico, lo antropológico... (Rodríguez, 2015).**



Una idea central que estaba presente cuando se firmó el convenio con COMPENSAR, que todavía es una tarea pendiente porque la dinámica de la operación no lo ha permitido, era rodear INCITAR de alianzas público-privadas, de universidades; tejer una red importante de muchos aliados en torno a INCITAR para soportar pedagógica, tecnológica, logística y operativamente su desarrollo. Se pensaba que INCITAR debía ser una Estrategia de gran envergadura, con muchos aliados, con muchos socios y con muchas redes, que permitiera a las universidades hacer investigación, mirar las iniciativas, conversar con los niños, trabajar en talleres, hacer formación. Lo mismo con el sector privado y las fundaciones que podrían estar interesados en temas ambientales, nuevas tecnologías, para citar algunos temas. Adicionalmente, esa red era entendida como un mecanismo de blindaje político para la Estrategia. Esto fue planteado así desde el comienzo, solo que la vida operativa no lo ha permitido hasta el momento. De alguna manera esa idea ha venido operando en menor escala con los apoyos locales, una especie de contratistas, como “El titiritero de San Cristóbal”, que se vinculan a una iniciativa específica para apoyarla en su desarrollo, como un reconocimiento a los saberes locales (García, 2014).

### **La operación en el territorio**

Otro aspecto central de la propuesta de gestión de INCITAR consistía en saber cómo debía operar, ya no solo la estrategia INCITAR, sino todo el PIECC en los territorios. Esto exigió una adaptación administrativa por parte de la SED y de COMPENSAR, para efectos de ejecución y legalización de unos recursos solicitados a demanda de las iniciativas, algunos tan exóticos como una “vaca preñada” o una “carraca de burro”, para los cuales era casi imposible disponer de las tres cotizaciones que requieren los manuales de la contratación pública.

La propuesta de gestión también incluía la ruta que debían transitar las iniciativas antes de recibir los recursos. La primera indicación que recibieron los(as) facilitadores(as) se dio en el sentido de dotar las propuestas con presupuestos ilimitados (“el límite es el cielo”), en función de sus necesidades. Se quería que las propuestas no estuvieran atadas a criterios restrictivos para que quienes las formularan tuvieran la libertad de proponer acciones desde sus propias necesidades; algo nuevo y distinto a las prácticas convencionales de formulación de proyectos. Esto tuvo que ser reversado y generó desconcierto y molestias entre quienes habían armado las propuestas con la información inicial y, desde luego, también en los equipos de la SED y COMPENSAR, porque tuvieron que corregir sobre la marcha los efectos del incumplimiento de una oferta extraordinariamente atractiva para quienes se animaron a formular y presentar sus iniciativas. A partir de allí se realizó un proceso de ajuste que trató de ser monitoreado mediante el “semáforo” arriba mencionado, el cual clasificaba las iniciativas en “amarillas”, “rojas” y “verdes”, dependiendo de su cercanía a un estado óptimo. Esta medida también resultó contraproducente en relación con

las expectativas de las y los facilitadores, pues fue tomada como la expedición de un visto bueno para la iniciativa sin que mediara un análisis detallado de sus alcances pedagógicos y de sus reales implicaciones en materia de concordancia con los objetivos de transformación planteados por INCITAR. Estar “en verde”, por ejemplo, fue tomado como que la iniciativa “ya pasó”; en “amarillo”, que “no pasa” pero “puede pasar”, sin importar mucho el contenido real de lo que se estaba proponiendo ni el impacto que estuviera generando o se esperaba que generaran los procesos propuestos por las iniciativas; todo eso porque en el imaginario de la gente la figura del “semáforo” tiene esa connotación. Sin embargo, la intención no era evaluar para seleccionar unas iniciativas y rechazar otras, sino hacer un acompañamiento que cualificara las propuestas, pues de hecho todas quedaban incluidas.

Tal proceso debe ser entendido en el contexto de una situación de enorme presión ante la necesidad de iniciar rápidamente la ejecución de los recursos con todo el cuidado que requiere la contratación pública, terminar los diseños pedagógicos e implementar de manera coordinada no solo INCITAR, sino todas las estrategias del PECC, “como en una autopista de cuatro carriles en que cada estrategia vaya por el suyo pero sin perder de vista que es una sola autopista” (García, 2014).

El tema del monto de los recursos y de los mecanismos de asignación y transferencia es importante y exige una mirada más detallada. Como se anotó arriba, la indicación inicial de que “el límite es el cielo” obedeció a que se intentaba romper el esquema usual de asignación de recursos a proyectos productivos que limitan el alcance de las iniciativas por razones económicas y por recomendaciones de “expertos” externos a las necesidades de las comunidades. La apuesta de las iniciativas de transformación ciudadana se basa en el empoderamiento de sus integrantes y en el fomento y fortalecimiento de sus capacidades para la formulación y la ejecución de las propuestas. Esto significa que los presupuestos económicos debían elaborarse ajustados a las realidades y a los contextos, cosa que no ocurrió como norma general por tomar en sentido literal la indicación de que “el límite es el cielo”. En otro sentido, hay que entender que INCITAR contrasta notablemente con el esquema en boga en materia de políticas públicas en el marco de enfoques que provienen de los ajustes macroeconómicos sugeridos por los organismos internacionales. Mientras estas privilegian un enfoque por oferta desde las prioridades del gasto establecidas por los Estados, INCITAR propone un enfoque desde las demandas formuladas por las comunidades para satisfacer sus necesidades ya identificadas y con procesos de resolución en marcha, en ocasiones desde hace varios años. Al respecto, fue muy importante el papel cumplido por las y los gestores, quienes tuvieron que actualizar la información sobre las iniciativas inscritas y acompañar todo lo relacionado con los ajustes requeridos para ponerlas a punto, mientras COMPENSAR, aparte de sus aportes al diseño pedagógico, disponía el dispositivo para adelantar las compras y tramitar las entregas de los recursos.





### **El período “valle” o de “latencia”**

Entre las personas vinculadas al diseño del Proyecto PECC y la estrategia INCITAR hay consenso sobre la difícil situación que se vivió entre octubre de 2013, después del Primer Encuentro de Facilitadores, y febrero de 2014, cuando se inicia el diseño de la ruta, calificada como un período de “valle” o de “latencia” en el que los equipos de trabajo de la SED avanzaban en los distintos temas, pero no lograban concretar las propuestas pedagógicas y operativas. El diseño institucional era complejo y la configuración de los equipos no acababa de perfeccionarse. Esta situación expresaba una tensión entre la lógica administrativa y la lógica pedagógica que solamente empezó a resolverse cuando se elaboró la ruta pedagógica y se pudo proceder a la implementación del proceso ya con la vinculación de COMPENSAR (Ussa, 2014), (Mejía, 2014), (García, 2014).

Para la sistematización, el período “valle” o de “latencia” es sumamente importante. Esto significa que también lo es la tensión entre lo político-pedagógico y lo administrativo. Es cierto que la magnitud de los recursos a ser ejecutados representaba un reto muy serio y que COMPENSAR lo asumió con plena conciencia de lo que implicaba. Su Director manifestó que el gran temor que lo asaltaba era que “la complejidad logística se tragara la apuesta pedagógica y de contenido”, que ese era “un gran riesgo”. Pero también afirmó con total convicción que “nadie lo habría hecho mejor que nosotros”. Se basaba para ello en la experiencia que tenían ya en alianzas con la SED –en las que se habían “parado en la cabeza” en otros proyectos–, y en la “cultura COMPENSAR”, que se expresa en “¡No nos podemos dejar ganar!” (Rodríguez, 2015). La SED, por su parte, también era consciente de esta complejidad pues la estructura institucional no está adecuada para la operación de un proyecto que tiene como objetivo central empoderar a los actores de las iniciativas, especialmente los niños, las niñas y los jóvenes, con el riesgo de generar tensiones con las directivas docentes, mediante iniciativas autónomas, algunas localizadas fuera de los colegios, con recursos manejados directamente por los y las facilitadoras (estudiantes, docentes, padres de familia, egresados y personas de las comunidades). Esto generaba situaciones difíciles de manejar internamente por la sobrecarga de procesos administrativos y, especialmente, frente a la labor de los entes de control. Este período “valle” o de “latencia” expresaba la tensión entre los tiempos pedagógicos, más lentos, y los tiempos administrativos de la ejecución de recursos cuantiosos inscritos en el mayor presupuesto en la historia de la educación en el Distrito Capital. La Gerente del Proyecto resume así la situación que tuvieron que enfrentar:

**... se trataba de un proceso, sí, y que quien estuviera en el proceso tenía que asumir la responsabilidad frente a lo que eso implicaba en términos de aprendizajes de la ciudadanía y de transformaciones reales en su colegio y en su entorno. Y para el equipo, para la Secretaría, internamente, pues construir toda una estructura operativa, capaz de soportar ese proceso, que hasta entonces no la teníamos, porque teníamos**

**un equipo central muy pequeñito: dos personas, tres; un convenio de 21 mil millones de pesos ya firmado y que empezaba a operar y la necesidad adicional de mantener una comunicación con los facilitadores y las facilitadoras, muy constante... entonces viene una cosa fuerte: cómo se piensa esto en la estructura institucional, porque esto es muy serio... implica muchas cosas. Entonces, ese tiempo fue significativo... lo estábamos viviendo fuertemente: ¿Cómo administras 21 mil millones de pesos? ¿Qué tipo de procedimientos tienes? ¿Cómo construyes la ruta pedagógica? Ya en concreto, ¿eso qué es? Y al otro lado, ¿cómo va a aterrizar eso en el territorio para que la gente no se confunda?... (García, 2014).**

A juicio de la sistematización, aunque se logró superar sobre la marcha la mayoría de las dificultades, INCITAR quedó marcada por esta tensión. Una muy buena idea en materia de política pública educativa para la construcción de ciudadanía y convivencia -que rescata el enfoque de demanda perdido en virtud de los enfoques neoliberales y que centra su énfasis en el empoderamiento de los niños, las niñas y los jóvenes y en la transformación de sus capacidades y de sus realidades- vio disminuida su potencia por un quehacer impuesto por la realidad institucional de un sistema educativo regido por un modelo de gestión altamente prescriptivo y rígido. A la altura en que se realizó esta sistematización, aquel continúa siendo un asunto sin resolver totalmente, al punto que frente a su cierre, lo que más interesa es garantizar el “cierre pedagógico” de esta primera edición antes que pensar en una nueva convocatoria con actores distintos. Como se ve, esto plantea un serio asunto relacionado con la sostenibilidad de INCITAR, sobre todo cuando se está en el último año de la Administración Distrital.

### **Las y los gestores y las coordinaciones zonales**

El proceso se sostuvo y avanzó porque, finalmente, el tema de los recursos era secundario para una buena parte de las iniciativas, frente a la idea según la cual lo importante era la movilización, la participación, el encuentro y las actividades que realizaran sus integrantes durante el proceso. Tanto que para muchos de las y los gestores y facilitadores consultados, algunos con iniciativas que venían trabajando desde hacía varios años atrás, lo de menos era que los recursos llegaran o no llegaran. INCITAR significaba mucho más que eso: la posibilidad de reconocimiento, de visibilidad, de contacto con las y los otros, de formación, de articulación a redes.

El equipo de gestores(as) y coordinadores(as) se consolidó como mecanismo clave para arrancar y sacar adelante a INCITAR en los territorios. Como se anotó anteriormente, se puede decir que su trabajo se inició en forma a partir de los meses de marzo y abril de 2014 cuando se consolidó el proceso de contratación con cincuenta gestores(as) locales y cinco coordinadores(as) zonales, algunos de los cuales estaban vinculados a la SED desde hacía varios años y habían participado en los equipos que venían diseñando el PECC. Otros se vincularon en fecha tan reciente como la víspera del lanzamiento de la iniciativa, en septiembre de 2013 (González, Pabón, & Pulido, 2014a).





El proceso de definición de las iniciativas había arrancado con los cabildos de presupuestos participativos y para esta fecha había ya transcurrido mucho tiempo. Inicialmente, a cada gestor(a) le correspondieron entre cincuenta y sesenta iniciativas, un número evidentemente excesivo. Al momento de la reunión con el grupo focal de once gestores(as) para la sistematización, en noviembre de 2014, reportaron ser responsables de entre doce y treinta y nueve iniciativas, la mayoría con más de veinte. La diferencia se produjo durante el proceso de validación cuando algunas de ellas no pudieron ser ubicadas, otras no culminaron el proceso del “semáforo” y otras fueron saliendo por el camino por distintas razones. El equipo de gestores(as) se amplió hasta contar con ochenta y cuatro profesionales, lo que permitió disminuir el número de iniciativas por gestor y hacer acompañamientos más personalizados. También se dio el caso de iniciativas que recibieron asesoría por más de un gestor, de acuerdo con el perfil o el requerimiento solicitado. Esto es vital, porque la construcción de redes no se da solo entre facilitadores(as), sino que empieza en la dinámica misma del equipo de trabajo (González, Pabón, & Pulido, 2014b).

### GRUPO DE GESTORES LOCALES

Nombre y formación	Ámbito de trabajo	Colegio	Estado de iniciativas
Ada Rodríguez, licenciada en Lengua Castellana	Zona Occidente (zona 7). Engativá	Antonio Villavicencio Tomás Cipriano de Mosquera Colegio Bolivia República de Colombia Robert F. Kennedy	Treinta y nueve iniciativas: 70% ya venían de un proceso anterior. De egresados, padres, señoras del servicio, maestros y estudiantes
Esteban Rodríguez, trabajador social	Sumapaz	Juan de la Cruz Varela: tres sedes y una escuela	Dieciocho iniciativas: 30% ya venían de un proceso anterior. De egresados, padres, señoras del servicio, maestros y estudiantes
Javier Castiblanco, entrenador deportivo y administrador deportiva	Zona Sur-Occidente. Bosa y Kennedy	Bosanova Porfirio Barba Jacob Germán Arciniegas Fernando Mazuera Francisco de Paula Santander Luis López de Mesa Francisco Socarras	Cincuenta y dos iniciativas, de las cuales quedaron veintisiete. La mayoría de docentes, dos de estudiantes y una de egresado
Juan Camilo Cardona, psicólogo	Zona Occidente (zona 7). Engativá	Colegio Miguel Antonio Caro Colegio Rodolfo Llinás Colegio José Asunción Silva	Veinticinco iniciativas. La mayoría de docentes
Juan Laverde, sociólogo	Sumapaz	Juan de la Cruz Varela: sede Erasmo Valencia Jaime Garzón: cuatro sedes: Santa Rosa de Bodegas, Peña Lisa, Raizal y Sopas	Doce iniciativas
Franklin Herrera, artista escénico y títeres	Zona Sur-Oriente. Rafael Uribe, San Cristóbal y Usme	Las Violetas Colegio Nueva Esperanza Colegio Provincia de Quebec San Cayetano Colegio Nueva Delhi Colegio Juan Rey	Cuarenta y dos iniciativas. De un rector, egresados, docentes y estudiantes
Leidy Rodríguez, politóloga	Usme rural	Agrupación OHACA, que son cinco colegios: Olarte, El Hato, Arrayanes, Curubital y Argentina	Veinticuatro iniciativas. Casi todas de niños y niñas

Nombre y formación	Ámbito de trabajo	Colegio	Estado de iniciativas
Natalia Maya, licenciada en Educación Especial	Zona Centro. Localidad Mártires	Colegio Ricaurte Colegio Antonia Santos Colegio Agustín Nieto Caballero	Veintinueve iniciativas
Pilar Gómez, psicóloga	Zona Norte. Usaqué y Suba	Nueve colegios. Virginia Gutiérrez de Pineda	Veintiséis iniciativas. La mayoría de docentes lideradas por estudiantes y grupos
Edison Aguirre, licenciado en Educación Artística	Zona Sur. Ciudad Bolívar	Lara Bonilla Arborizadora Alta Nicolás Gómez Dávila San Francisco	Veintiocho iniciativas
Edward Monroy, licenciado en Biología	Zona Sur. Tunjuelito	Cinco colegios. Centro Técnico Piloto Industrial	Treinta y una iniciativas. 70% de docentes, 25% de estudiantes y 5% de egresadas

Elaborado por el equipo de trabajo de la sistematización, CINEP/PPP 2015.

Se trata de un grupo de jóvenes profesionales de distintas disciplinas (Psicología, Licenciatura en Lengua Castellana, Trabajo Social, Administración Deportiva, Sociología, Artes Escénicas, Politología, Licenciatura en Educación Especial, entre otros) con experiencia en trabajo con comunidades. Una característica del grupo es su alto grado de compromiso, que la sistematización caracteriza como “militante”, con INCITAR, expresado en su total disponibilidad, casi las 24 horas del día y todos los días de la semana:

*... yo creo que no hay disciplina o formación que prepare a nadie para ser realmente un gestor INCITAR, en términos de que uno desde que entra a hablar de que yo iba a acompañar cuarenta... sesenta... treinta iniciativas, creo que tengo que ser, en cierta medida, 30 personas diferentes, porque tengo que ser la persona capaz de ayudar a potenciar ese proceso que se va desarrollando y que cada uno obedece a unas particularidades, que están en la sociedad, en el territorio y, por supuesto, eso es muy complejo en términos de que... hay vidas y dinámicas en los territorios; cada iniciativa, aunque tengan disciplinas similares dentro de lo que quiere desarrollar tiene particularidades que, finalmente, nos dicen: bueno... usted también tiene que desarrollar unas capacidades, unos conocimientos, unas potencialidades y ser coherente con esos procesos. Eso, desde luego, tiene implícita una cantidad de problemáticas a nivel administrativo que nos dice, por lo menos a los de ciencias sociales, que no estamos acostumbrados a toda esa tramitología y al formalismo: ¡jaja, además de acompañar pedagógicamente esto, tiene que seguir unos lineamientos administrativos y además de eso, tiene que ser la persona capaz de mediar todo lo que viene desde el término de lo administrativo, juntarlo con lo pedagógico y mediarlo con las dinámicas que hay en territorio! Entonces, yo creo que no hay un perfil para un gestor, pero sí, digamos, que esto es una escuela muy valiosa para formar a un funcionario público, porque realmente, para poder seguir en esto... es compromiso y es pasión por servir a la gente, posibilitar que esos sueños se realicen... (González, Pabón, & Pulido, 2014b).*



Lo interesante del trabajo de las y los gestores es que tuvieron que, literalmente, “patinar” todo lo relacionado con el proceso de las iniciativas: acompañar los diseños finales de las propuestas, dar cuenta de la implementación de la ruta pedagógica, resolver los problemas de las demoras o los incumplimientos en la llegada de los recursos –“que se llegaron a comprometer desde marzo”–, mediar conflictos, inventar soluciones sobre la marcha:

*A mí, este empleo, toda esta propuesta, me ha parecido un reto enorme, en tiempo, en cantidad y sobre todo en la presión que sentimos o que yo siento... que en cierta medida de tiempo: julio, septiembre, nos presionaron para que hiciéramos una ruta de requerimientos, para que hiciéramos unos cronogramas, para que a la gente le llegaran sus recursos, para hacer sus transformaciones. Yo he sentido que ese ha sido el momento donde los gestores hemos tenido más responsabilidad directa; porque si nosotros nos demoramos, se demora el proceso. Y ahora llegamos a un punto en que ya todos presentamos nuestra ruta, ya hicimos todas nuestras actas, todo, y a la gente no le está llegando ese recurso, y nosotros somos los que tenemos que poner ese rostro a la institución; que ya, a veces, lo que yo siento es que se vuelve un problema de carácter personal porque ya no se trata de INCITAR, ya no se trata de COMPENSAR, sino que soy yo quien está haciendo mal su trabajo. Y eso, sé que se ha convertido en una carga emocional muy fuerte para muchos gestores; para mí, en un momento lo fue... Yo no me he ido, primero, porque siento que esto es un reto, que es una idea hermosísima, poder trabajar tan directamente con la comunidad y ver los resultados, y porque esto para mí ya se volvió un compromiso emocional; ya no se trata solo de empleo, sino de que me sienta bien viendo que la gente que fue a sus reuniones y le puso su ficha, y obtenga los resultados de todo ese esfuerzo (González, Pabón, & Pulido, 2014b).*

Referencias como la anterior son comunes a todos y todas las integrantes del equipo. Su trabajo les ha exigido un esfuerzo importante en la dedicación y disponibilidad para sacar adelante los propósitos y metas INCITAR, pero también ha sido un proceso de aprendizaje muy importante que los compromete con la misma, por el valor de la apuesta pedagógica y política y porque desde su postura personal se identifican con ella y se suman como un movilizador más.

Sacrifican, inclusive, su estabilidad familiar y personal por sobrecarga de trabajo.

*... acá, nosotros somos gestores, docentes, psicólogos, talleristas; o sea, somos todo. ¿Por qué? Porque nos apropiamos mucho del proceso; o sea, el que está en territorio realmente la sufre porque es el contacto con personas, diferente a estar en un escritorio... tener que llegar y decirle a un estudiante: oye no, mira que no vas a tener tu salida; es otro cuento, sí, enfrentarse con esa situación. Entonces... aprendí... nunca en mi vida pensé que pudiera gestionar tanto; o sea, autogestión*

*al 100 por ciento; o sea, aprendí cómo hablarme con las diferentes Secretarías, cómo coger este y aliarme con el otro, cómo buscar a mis compañeros, de “tú no me conoces pero mira somos gestores los dos, somos compañeros, mira necesito un psicólogo”; “ah... ok”, y empezar a manejar todo ese proceso; o sea, ha sido muy, muy complejo, muy complejo, pero para mí, es formación; o sea, lo forma a uno como profesional y como ser humano y eso es lo que más rescato (González, Pabón, & Pulido, 2014b).*

Pero también hay evidencia de que no solo estaban pendientes del día a día y de la logística. También del sentido INCITAR y de las iniciativas, objetivo fundamental; y esto muestra que se estaba alcanzando:

*... –debo confesarlo– cuando ingresé a la Estrategia me sentía perdido y tenía mucho susto... ¿En dónde estoy metido? Pero cuando llegué a territorio y empecé a ver cómo era la situación, qué iba pasando, cuál era la función de las iniciativas, me fui enamorando y me fui dando cuenta de que los colegios se han ido transformando en relación con... como cuando uno estudiaba, que era una sola línea... y a mí, afortunadamente, me tocó un territorio donde la comunidad quiere avanzar y quiere salir adelante y tienen muchas iniciativas, no solo al interior del colegio, sino alrededor, las organizaciones sociales, culturales, religiosas, y todos tienen esa idea de poder transformar su entorno. Entonces, me parece llamativo y ese es uno de los grandes alientos que hay a diario. Pienso que si los recursos hubieran llegado en el tiempo y en la ruta, no estaríamos hablando de la parte difícil y chocante porque el resto del proceso ha sido llamativo. Digamos que nuestro talón de Aquiles ha sido la parte administrativa, sí, que tal vez faltó planeación... no sé qué ocurrió ahí; pero bueno, ese es tema de otro momento; pero me parece que lo más bonito de INCITAR es que le apuesta a la ciudadanía... me parece que el trabajo nuestro es muy hermoso porque trabajamos con gente y no tenemos un trabajo de oficina, ni un trabajo con máquinas, ni nada de esas cosas, sino estamos trabajando y estamos en todo momento construyendo comunidad, construyendo sociedad; y no somos los constructores, hacemos parte de eso, y creo que quienes más ganamos somos nosotros, porque este tiempo en territorio ha sido una cosa maravillosa (González, Pabón, & Pulido, 2014b).*

Otro gestor afirma de manera contundente:

*... básicamente lo que INCITAR hace es empoderar, es decirle a la comunidad: ustedes pueden, independiente del papel que tú tengas o del rol que tú desempeñes al interior del colegio o al interior de la comunidad educativa, tú tienes una idea, puedes transformarla; la idea puede que haya nacido acá como puede que haya nacido anteriormente, pero vamos en el trabajo y tú puedes. Hay un trabajo que lo han relacionado todos los compañeros y es el de autogestión, creo que por fuerza*



*mayor y por los problemas administrativos, la autogestión se hizo muy fuerte en este momento de INCITAR, y no solamente nosotros, sino la misma comunidad, los mismos muchachos, los mismos rectores, todo mundo empezó a hacer autogestión y ha hecho que INCITAR no caiga por eso, que las iniciativas sigan en su camino... Creo que realmente la labor fuerte de INCITAR no es ni siquiera el apoyo, ni es el acompañamiento pedagógico, sino es decirle a la gente: ¡Eyyy... empoderése!... Creo que la labor real y fuerte de INCITAR es esa, para mí (González, Pabón, & Pulido, 2014b).*

En materia territorial es evidente el lugar poco claro que tienen las Direcciones Locales de Educación (DLE) que solamente aparecieron mencionadas de pasada en relación con la conformación de los “equipos motores” dinamizadores de los PIECC en los colegios y en relación con los intentos de articulación entre los proyectos de todo orden que se adelantan en las instituciones y los territorios en que se ubican (González, Pabón, Pulido, Chinchilla, & García, 2014).

Los(as) coordinadores(as) zonales trabajan directamente con un promedio entre quince y dieciocho gestores(as) locales. Podría decirse que cumplen las mismas funciones del gestor pero en un ámbito más cercano al nivel central, es decir, a la coordinación general de INCITAR, la gerencia del PECC y la coordinación de COMPENSAR. Ellos y ellas definen sus funciones en términos de mediación, articulación, relación y conexión entre lo institucional, lo local y la SED. Son quienes tramitan los problemas, las inconformidades y, en general, se encargan de que estos no escalen a instancias mayores; su rol implica armonizar tiempos, intereses, negociar, conciliar, moverse entre las circunstancias que acompañan cada actor del proceso en pro de ayudar al sostenimiento de las iniciativas desde lo pedagógico y a la vez movilizar lo administrativo. También se ocupan de las incoherencias e inconsistencias que necesariamente salen en la implementación de la ruta y de dar una respuesta lo más asertiva posible. Son personas que tienen buen manejo de las situaciones; antes que provocar, calman y deben estar provistos de una buena dosis de serenidad y tranquilidad. Estas son competencias socioafectivas necesarias para el ejercicio profesional, incluso asociadas a las capacidades ciudadanas como manejo emocional.

Nombre y formación	Ámbito de trabajo	Procedencia
David Arteaga, politólogo	Zona Sur. Localidades de Ciudad Bolívar, Tunjuelito y Rafael Uribe Uribe Diecisiete gestores	Hacia parte del equipo del PIECC
Viviana Solórzano Ruiz, licenciada en Educación Especial	Zona Sur-Occidente. Kennedy y Bosa Quince gestores	Con la Estrategia INCITAR desde COMPENSAR, a partir del 27 de septiembre del 2013
Carolina Ruiz, licenciada en Biología	Coordinación general	Hacia parte del equipo del PIECC
Angie Mosquera, licenciada en Ciencias Sociales	Zona Centro. Seis localidades Zona Norte. Tres localidades Dieciocho gestores	Con la Estrategia INCITAR desde COMPENSAR, a partir del 27 de septiembre del 2013

Nombre y formación	Ámbito de trabajo	Procedencia
Eliana Quitián, artista plástica	Localidades Usme y San Cristóbal Dieciocho gestores	Con la Estrategia INCITAR desde COMPENSAR, a partir del 27 de septiembre del 2013
Carol Hernández, licenciada en Biología	Zona Occidente. Localidades Engativá, Fontibón y Puente Aranda Diecisiete gestores	Con la Estrategia INCITAR desde COMPENSAR, a partir del 27 de septiembre del 2013

Elaborado por el equipo de trabajo de la sistematización, CINEP/PPP 2015.

En su totalidad es un equipo familiarizado con el Programa PECC y han hecho “carrera” en INCITAR, de gestores a coordinadores zonales o a la coordinación general. Tienen asignadas localidades completas en función del número de gestores, que depende del número de iniciativas que se conserven en el proceso. Las coordinaciones zonales se definen como una “bisagra” dentro de todo ese proceso y son el punto de contacto entre el diseño y la práctica, entre la Estrategia y las iniciativas, entre lo territorial y lo central, entre lo administrativo y lo pedagógico. Este papel estratégico las constituye, así como a las y los gestores locales, en ejes de la operación, lo cual reviste una enorme vulnerabilidad del esquema de implementación; si el aprendizaje se sucede en el proceso mismo, es muy difícil suplir alguien que sale.

Pareciera que el “perfil del gestor”, más allá de PECC o de INCITAR, fuera necesario en la estructura del sistema educativo de la ciudad, por cuanto la articulación directa con la institución educativa nunca podrá ser una función de los rectores, por ejemplo; como proyecto tendría que pensarse como parte de las Direcciones Locales de Educación (DLE). La “llave” gestor-facilitador es clave en INCITAR, pero operativamente el facilitador (a) depende de la capacidad de gestión del “gestor” que, en este esquema, justifica plenamente su nombre. Lo que ocurre en INCITAR es que el gestor está por fuera de la estructura del sistema educativo.

### El esquema de intermediación

Estos asuntos llaman la atención sobre el mecanismo general de gestión de INCITAR mediante el modelo de “intermediación”, es decir, a través de un asociado externo perteneciente al sector privado. Aunque probablemente sea cierto que nadie hubiera podido hacerlo mejor que COMPENSAR -y ante la evidencia de que este socio estratégico está más comprometido con el espíritu y la filosofía del proyecto que con el manejo de los recursos, y tenga una visión progresista del papel de la política pública-, queda la inquietud sobre las implicaciones que tiene esta intermediación, tanto en términos políticos y pedagógicos como administrativos y económicos. En todo caso, es claro que este tipo de alianzas público-privadas se derivan del hecho de no contar con una estructura institucional y administrativa en el sector educación que le permitiera a la Administración actual hacerlo por su propia cuenta.





Uno de los temas más importantes en este esquema de intermediación es el de las y los gestores, que cumplen un papel decisivo en todo el proceso; tanto, que se podría decir que sin su presencia no habría INCITAR. Llama la atención su apropiación de la misma, su compromiso militante y su dedicación al trabajo en los territorios. A pesar de ser el “punto de contacto” entre la Estrategia de la SED y los actores directos en las comunidades educativas, estas los identificaron más como actores COMPENSAR que como representantes de la SED. Es decir, el eslabón más importante para que la Estrategia pudiera implementarse en los territorios es un “intermediario” con vinculación indirecta con la SED. Su principal función es aterrizar la propuesta pedagógica y en esto tienen el reconocimiento pleno de los y las facilitadoras. Sin embargo, su mayor desgaste ha sido ocasionado por la gestión para que los recursos de toda índole que debían llegar a las iniciativas lo hicieran en los tiempos en que se necesitaban (insumos, transportes, refrigerios, capacitaciones, etc.).

vDesde el punto de vista económico, la complejidad de la administración de los recursos y el manejo logístico implicaron la creación de un dispositivo muy robusto que intervino entre los presupuestos elaborados por las y los facilitadores y los finalmente ejecutados, generando insatisfacciones en relación con las especificaciones inicialmente solicitadas y los costos previstos. La otra cara la expresa claramente el Director de COMPENSAR cuando dice que todo eso:

*es de una gran complejidad operativa y logística; porque comprar el chivo, comprar una cámara... tres cotizaciones... y al mismo tiempo garantizar: aquí la plata tiene una trazabilidad, no solamente la manejamos decentemente, sino hay una trazabilidad demostrable, se hizo la reunión, se firmó el acta, está documentada, está cuadrada; le hemos gastado mucho tiempo –más del que quisiéramos– a eso, al proceso administrativo de gestión, que además yo veo que es perfectamente legítimo en una sociedad como la nuestra, necesario, y voy a decir una cosa que a ustedes les puede parecer soberbia: creo que nadie lo había hecho como lo hemos hecho nosotros, a pesar de las dificultades que todavía estamos teniendo, para garantizar que la plata está bien gastada, está como debe estar y está llegando –un poco atrasada en algunos casos– a los grupos que tiene que llegar (Rodríguez, 2015).*

Sobre si la participación de COMPENSAR es o no “intermediación” de la política pública, el Doctor Rodríguez tiene también una postura clara:

*... nosotros no somos proveedores... nuestro estándar, como característica, es distinto, nuestra misión y usted lo verá en nuestro propósito central, es, construir sociedad; o sea, nosotros entramos a esto, independientemente que utilicemos unos recursos... el tema no es de rentabilidad financiera; es porque creemos que ayudamos un poquitico a construir una sociedad, porque es nuestra misión como Caja de Compensación, y eso sí, completamente privados... Nosotros no estamos*

*“tercerizando” por hacerle un favor a nadie, no; usted, mida los resultados... No es que la educación tiene que ser pública, operada por lo público; no, yo creo que no, yo creo que en una sociedad como la nuestra, además que es absolutamente dispar en las capacidades, uno no podría decir: esto es absolutamente público, por ejemplo, la salud o la educación, porque el Estado no tiene la capacidad de gestión. Ni, obviamente, vamos a privatizar; no, porque estos son bienes públicos y obedecen a una lógica diferente. Yo debería ser capaz, como está hoy, de concentrarme en el resultado, y mirar y medir, y además equilibrar (Rodríguez, 2015).*

Frente a todo esto, circula la pregunta por la posibilidad de haber dejado directamente en las iniciativas la ejecución de los recursos, diseñando mecanismos innovadores para superar las dificultades planteadas por la normatividad que regula el control ejercido por los entes fiscalizadores. INCITAR, como consta en las actas del Comité Técnico del Convenio, estudió durante varios meses esta posibilidad y fue precisamente por la regulación y el control sobre el recurso público que se tomó la decisión de crear la figura de los comités técnicos de aprobación.





### III. LAS INICIATIVAS EN INCITAR

En el marco de INCITAR, las iniciativas son su objeto de trabajo. En su conjunto, sirven para delimitar los objetos en torno a los cuales se quiere operar, ya sea para que sean organizadas en el entramado del programa, del plan o de la Estrategia, ya sea para actuar sobre ellas con intenciones de crearlas, fortalecerlas, resignificarlas, desarrollarlas o enriquecerlas, ya sea para que sean orientadas, promovidas, acompañadas y sistematizadas. La finalidad de la intervención es definida de acuerdo con el sujeto que la hace, o bien sea por las personas que son facilitadores, o por quienes pertenecen a los diferentes equipos de trabajo de la SED, o de los consejos académicos, o, incluso, de las comunidades educativas.

Las iniciativas, en este marco, son parte de los objetos sobre los que trabaja la metodología Reflexión Acción Participación (RAP) a través de la cual se pretende que se "...posibilite, inspire y fortalezcan prácticas e iniciativas reflexivas, autónomas y transformadoras" (SED-Lineamiento Pedagógico, 2014, pág. 21). Como se mencionó antes, otros adjetivos que califican las pretensiones sobre las iniciativas es que sean "...dinámicas, participativas y coherentes con las realidades escolares" (Ibíd., pág. 28). El término iniciativa también es asumido como condición que es propia de los sujetos tal como necesidades e intereses (SED-Lineamiento Pedagógico, 2014, pág. 28) o denota una potencialidad asociada con "idear" o "inventar" (Ibíd., pág. 29). Esta nomenclatura es utilizada como punto de partida para la generación de procesos (en clave de proyecto, por ejemplo) o también como punto de llegada o resultados de ellos.

En consecuencia, no se está hablando de cualquier tipo de iniciativa. Los adjetivos que las califican tienen al menos dos horizontes desde donde se enuncian: aquellos que se asocian a un ideal de "ciudadano" y "ciudadanía" (reflexivo, participativo, autónomo, etc.) y otros que se relacionan con sus pretensiones de "hacer el cambio" (dinámicas, coherentes, transformadoras, etc.). En este sentido, el enunciado "iniciativas ciudadanas" trasciende la perspectiva convencional de la ciudadanía como "estado latente" o "condición por alcanzar" por parte de los sujetos y se instala en un lugar que "horizontaliza" la ciudadanía en tanto esta se define por la relación de los sujetos con lo público, sin ninguna distinción en edad, condición o situación.

Así mismo, el efecto sobre la participación también es importante. En el marco del Programa de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia (PECC) es entendida como finalidad, capacidad y área temática a la vez. La primera se formula en términos de lo que pretende lograr el Programa y, además, se asocia con el "empoderamiento" de las y los estudiantes como herramienta pedagógica; a la vez se constituye en una de las seis capacidades esenciales para consolidar

la construcción de convivencia y el ejercicio de la ciudadanía, entendiendo las capacidades como un enfoque que no solo reconoce las posibilidades de saber y hacer, "...sino que integre éstas con el ser como elemento fundante de la sociedad". Para ello se retoma el concepto de capacidades ciudadanas de Nussbaum (2010) y de UNICEF (2006), precisamente porque establece como una de sus características "las posibilidades que los seres humanos tienen para el desarrollo de un conjunto de habilidades, valores, conocimientos, motivaciones y prácticas" (SED, 2014, pág. 12). Y por último, la participación es entendida como una de las cinco áreas temáticas "...que buscan actuar como campos de práctica y desarrollar contenidos en coherencia con los desafíos sociales y compromisos ciudadanos contemporáneos" (Ibíd., pág. 13).

Iniciativas Ciudadanas de Transformación de Realidades claramente trasciende la perspectiva que circunscribe la participación a un conocimiento de naturaleza procedimental que se despliega en escenarios formales, hacia escenarios más prometedores y también retadores relacionados con su sentido más profundo que implica, entre otros asuntos, la formación de unas capacidades en los sujetos (proponer, gestionar, organizar, aplicar, etc.) en relación con unas condiciones de posibilidad en los diferentes contextos y ámbitos de la vida pública. Esta perspectiva resulta importante en el contexto actual cuando el Estado ha promovido principalmente formas de participación que siguen instalando a los sujetos en "una minoría de edad" o en una relación "instrumental" y "elemental", casi siempre en condiciones de "beneficiarios" de las políticas estatales por medio de sistemas de subsidios. Al respecto, se afirma que:



***Un aspecto importante de estos procesos, es la oportunidad que brindan para el desarrollo de una ética de respeto por lo público, de manejo responsable, transparente y comprometido de los recursos, y de reconocimiento de los deberes de rendir cuentas, así como también de ejercer control social (SED-Lineamiento Pedagógico, 2014, pág. 29).***

La estrategia INCITAR, y por ende las iniciativas, está orientada principalmente hacia la cualificación y profundización de los sentidos de la participación política y social, y esta como una dimensión importante de la ciudadanía contemporánea. Por lo tanto, la relación de las iniciativas con la convivencia escolar es indirecta y se produce más como efecto del proceso de empoderamiento de los sujetos y la posible interpelación que desde esta acción pueda hacerse en las formas y en los hábitos que han construido las comunidades educativas para el ejercicio del poder.





Por consiguiente, el desarrollo de las iniciativas apunta especialmente al fortalecimiento de la ciudadanía a través de la participación de los sujetos en la vida pública de la ciudad, en tanto esta permita el desarrollo de capacidades en ellos (empoderamiento) al transitar por un dispositivo que contribuya al logro de este objetivo. Ni la ciudadanía ni la participación se justifican en sí mismas; son finalidades del empoderamiento y la transformación.

### Proceso de las iniciativas en INCITAR.

INCITAR logró convocar 3071 iniciativas en cinco áreas temáticas<sup>14</sup> e igual número de énfasis metodológicos. Estas proceden de al menos tres posibles escenarios con diferentes pretensiones: las que provienen del seno de la institución educativa para transformar o fortalecer las prácticas cotidianas de la escuela propuestas en su mayoría por los docentes, directivos, administrativos y también estudiantes; de la comunidad educativa también propusieron algunas que buscan su incidencia en la comunidad barrial como respuesta a problemáticas sociales y culturales o para fortalecer los lazos entre la escuela y sus entornos cercanos, y, finalmente, hay otro conjunto de iniciativas que nace en la comunidad barrial para la comunidad educativa orientadas a fortalecer procesos comunitarios o a permear las fronteras de la escuela. Estas últimas fueron propuestas por padres y madres de familia, por egresados de los colegios o por vecinos.

De 11.614 facilitadores (as), o personas que formularon las propuestas, 6078 son estudiantes, 3806 son docentes y en su orden sigue los padres y madres de familia (469), directivos (as) (415), egresados (as) (284), vecinos (as) (275), administradores escolares (117), sector productivo (100) y acudientes (70). La mayoría de iniciativas se desarrollan en los colegios y un poco menos de la mitad también por fuera de ellos. Las localidades que más propuestas registraron son las de Kennedy, Engativá y Usme, mientras que Teusaquillo, Candelaria y Antonio Nariño fueron las que menos. Un 50% de las iniciativas tienen un énfasis artístico /cultural, una cuarta parte deportivo y menos de una quinta parte proponen el uso de TIC (SED-INCITAR, 2014, pág. 3).

Estos datos van perfilando las dimensiones que va tomando una estrategia inédita hasta ese momento, y con pretensiones de fracturar algunas de las herencias que habían comenzado a hacer costumbre en el sector educativo de la ciudad en relación con la ejecución de los presupuestos participativos. Se considera que el diseño de una "ruta metodológica" puede garantizar el logro de lo propuesto junto con un fuerte soporte operativo y logístico; se entiende, entonces, que la sola ejecución de las iniciativas no es suficiente para conseguir los propósitos

<sup>14</sup> Ambiente; Derechos humanos y paz; Diversidad y género; Cuidado y autocuidado, y Participación política y social.

de INCITAR, sino que es necesaria su circulación por ese dispositivo. En consecuencia, cabe interrogarse sobre las condiciones de posibilidad de la Estrategia que permitan el logro de lo propuesto en las dimensiones ya descritas.

Adicionalmente, esta complejidad va en aumento en tanto la envergadura de INCITAR está en constante crecimiento, como lo afirman los(as) coordinadores(as) zonales. En su desarrollo, necesariamente se están vinculando quienes participan en el desarrollo de las iniciativas, los directivos docentes de las instituciones donde esto sucede, en la mayoría de veces los orientadores escolares, la comunidad educativa, entre muchos otros. Como lo afirma una de ellas:

**...cuando tú ves una INCITAR puede ser que sean tres facilitadores en una base de datos, pero te das cuenta que en el territorio son 100 personas, son 200; como impacto directo estamos hablando de tres, cuatro o veinte personas que están en el sistema, pero cuando vas al territorio y haces el acompañamiento de actividades, te das cuenta que han crecido, que las iniciativas amplían su radio de acción, permanentemente (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014a).**



La ejecución de INCITAR parece esbozar una posible tensión entre el interés de las y los "ciudadanos" por la ejecución de sus iniciativas y, a la vez, su necesario tránsito por INCITAR para el logro de los propósitos pretendidos por el Gobierno de la ciudad; se arriesga a afirmar que en la ejecución de la Estrategia no es necesaria la implementación de las iniciativas, y viceversa. En sana lógica, se espera que a la vez que se ejecutan las iniciativas también se desarrolla la Estrategia, en una dinámica donde "todos ganan" como lo reitera el Coordinador General de INCITAR, Edwin Ussa. Sin embargo, en un balance general al momento de la finalización de la sistematización se nota que se ha favorecido el desarrollo de la Estrategia, más que el de las iniciativas; varias de ellas aún permanecen en el momento de su ejecución con demoras importantes por el incumplimiento en la entrega de los apoyos, mientras que INCITAR avanza hacia el último de sus momentos sobre la sistematización.

Por lo tanto, a manera de hipótesis, se dice que los propósitos de INCITAR pueden lograrse sin la ejecución de las iniciativas, pero que es condición sine qua non, la circulación de las mismas a través de la Estrategia; o en otros términos, los resultados de INCITAR no dependen directamente de los resultados de las iniciativas. Tal como han insistido varios de sus creadores, lo importante de INCITAR no es el producto de las iniciativas (la huerta, la obra de teatro, etc.), sino el proceso que ha permitido el desarrollo de "capacidades ciudadanas", el aprendizaje personal y social y la explicitación de las formas y relaciones de poder en los ámbitos escolares.





La vinculación de las iniciativas a la Estrategia, en todos los casos, se realizó a través de una amplia convocatoria pública que mostró su impacto en la masiva respuesta de los ciudadanos. En el momento inicial denominado “Incitando ideas”, además de la Estrategia comunicativa, la convocatoria tuvo un importante y eficiente acicate a través de los gestores del PECC, quienes se ocuparon de su promoción y acompañamiento en cada una de las instituciones educativas y localidades. Algunos de los(as) coordinadores(as) zonales que fungían como gestores(as) en aquel momento rescataron la masiva respuesta que obtuvieron de algunas comunidades educativas, y entonces no resulta extraño encontrar que hubo instituciones que postularon hasta cincuenta iniciativas.

La invitación amplia a la ciudadanía, sin ningún tipo de cortapisas o distinciones tan propias del mundo escolar, implicó el diseño de una estrategia comunicativa y de un sistema de registro y de postulación a través de la página web de la SED, accesible para todos. Fue importante desmarcarse de los formatos de inscripción asociados a los procesos de investigación educativa y pedagógica, de la innovación o incluso de la sistematización de experiencias; simplemente se solicitó una descripción general de la iniciativa (Ussa, 2014). Algunos gestores PECC acompañaron a los postulantes en el acceso y diligenciamiento del formato. Recibidas 3071 iniciativas, una primera decisión política fue dar continuidad a todas y no hacer el proceso de evaluación previsto para seleccionar un máximo de 2000 iniciativas. Se tomó esta opción por considerarse más cercana al “espíritu” de INCITAR, pues técnicamente era muy difícil determinar la calidad o no de una iniciativa, y en su lugar el propósito se orientó a la generación de una interlocución en torno a ella.

El proceso de valoración realizado en tiempo récord por el equipo del PECC produce la valoración e identificación del estado en que se encuentra la iniciativa según el semáforo ya comentado. Algunos testimonios de los(as) facilitadores(as) claramente señalan el “impacto” que produjo la ubicación de sus iniciativas en cualquiera de los colores y subrayan que al estar en verde obtenían el “derecho” a la financiación de todo lo propuesto; en este sentido, les resulta inexplicable la fuerte restricción de los recursos que les fue notificada posteriormente y el apoyo a otras iniciativas que no estaban en verde. También para los directivos es importante esta clasificación, pues es “la condición para recibir los apoyos” y por lo tanto un instrumento para su seguimiento.

Con esta información enviada a todos los facilitadores de las 3071 iniciativas se hace el evento de presentación de INCITAR, que en términos generales ha sido de grata recordación y muy bien valorado. A partir de este momento, se produce el periodo “valle” o “de latencia” en la Estrategia percibido por los(as) facilitadores(as) como un tiempo de abandono de la SED. En términos de las iniciativas se vuelve a tener contacto solo seis meses después cuando en términos del equipo central, se había organizado la Estrategia. Vuelven a ser contactados los(as) facilitadores(as)

en un proceso de “validación”, que consistió en determinar quiénes seguían en el proceso, quiénes se retiraban o si había algún tipo de ajuste a la iniciativa o al equipo. Para cada una de las situaciones se firmó un documento que “oficializaba” cualquiera de las situaciones. Posteriormente, se publicó un edicto para contactar las iniciativas que no se habían logrado ubicar, a través del cual aparecieron unas pocas.

El equipo PIECC que apoyó este proceso, a la vez que apoyaba a INCITAR, también cuidaba de sus intereses al impedir la deserción de profesores, directivos o estudiantes que en su condición de facilitadores lideraban la formulación de los PIECC. En conclusión, el balance final de la validación es el siguiente: se retiraron del proceso cerca de quinientas iniciativas especialmente de estudiantes de undécimo grado que ya se habían graduado y, en general, de docentes y padres y madres de familia que manifestaron su desmotivación frente al silencio de INCITAR y de la SED.

La activación de la estrategia INCITAR vino acompañada de un conjunto de actividades necesarias para estar en el proceso y acceder a los apoyos. De acuerdo con la ruta que se había acabado de precisar, el momento de la convocatoria se correspondía con la primera etapa “Incitando ideas”, así como la valoración del proceso y el encuentro general de iniciativas. Parte del periodo de “latencia” en la Estrategia se correspondía con la siguiente etapa de las iniciativas “Pensarse y pensarnos”; esta propuso las asesorías personales a grupos de facilitadores(as), los talleres sobre capacidades ciudadanas y “creando redes”. Para su desarrollo se diligenciaron tres guías de trabajo cooperativo, dos guías de memoria y dos instrumentos de acompañamiento territorial, algunos de los cuales se encontraban en la bitácora y otros en el sitio virtual de la iniciativa. El resultado final de este momento se consignó en el formulario virtual denominado “Reconocimiento de Aprendizaje”. Cuando se realizaba el proceso de validación, al mismo tiempo se desarrolló el taller “creando redes”, se entregó la bitácora y se conformó la comunidad INCITAR en Facebook.

El tercer momento, “Diálogo de saberes”, tenía tres grandes actividades: asesoría temática, asesoría metodológica y diseño metodológico. En el video institucional que presenta la ruta se relaciona otra actividad: “visita a otros escenarios de aprendizaje”. En este momento es cuando las y los gestores relacionan la realización de los talleres de la “oferta de apoyo permanente” sobre autogestión, cuidado de lo público y rendición de cuentas. Se establecieron dos instrumentos: la tercera guía de acompañamiento territorial, que a su vez tenía tres partes y cuyo registro se hacía en el sitio web, y la tercera guía de memoria, que está contenida en la bitácora. Al igual que el anterior momento, su registro final se hacía en el formulario virtual de cada iniciativa.



El cuarto momento, “Transformando realidades”, trata de la ejecución de las iniciativas y coincide con el momento en que se realiza este proceso de sistematización de INCITAR. Se comprometen actividades relacionadas con el seguimiento e implementación de las iniciativas; en el documento base se menciona la entrega de una tarjeta INCITAR “para hacer uso de los insumos y apoyos técnicos y materiales solicitados”, pero esta no aparece en el video y en los testimonios de las personas se menciona como una actividad que está sucediendo en el 2015. Este momento solo contempla la cuarta guía de memoria y la realización de malocas itinerantes como los espacios de presentación y socialización de las iniciativas.

El quinto y último momento, “Reconstruyendo saberes”, es transversal a toda la ruta. Las guías de memoria tienen como función ir registrando el proceso; sin embargo, también se contemplan actividades específicas para ello, tales como encuentros para la reflexión, evaluación y sistematización, formularios virtuales y escenarios para la socialización, divulgación y apropiación tales como seminarios, exposiciones, muestras, festivales (como la Maloka Distrital) y el diplomado en sistematización de experiencias. El carácter transversal de la sistematización se subraya constantemente en todos los documentos escritos y virtuales de la Estrategia.

Cabe anotar que la información acerca de cada uno de los momentos de la metodología varía tanto en el documento base como en los relatos de sus protagonistas y en el video institucional. Algunos tiempos difieren así como el orden y el número de las actividades; se nota que la construcción de la ruta se hizo en la marcha de la Estrategia y en el desarrollo de las iniciativas. En este marco se explican los numerosos planes de choque a lo largo de la ejecución de la Estrategia, hasta considerarlos como parte de su dinámica. En un periodo de seis meses (entre junio y diciembre de 2014), los gestores y coordinadores admiten al menos tres planes: para la validación de las iniciativas, para la creación de las rutas y la ejecución de los recursos. En concreto cada plan surge por la necesidad de ajustar los tiempos reales con los de la planeación.

Las redes son una estrategia que va funcionando a la par de INCITAR y de las iniciativas. Se ha contado con varios escenarios y actividades en los que se ha promovido el trabajo colaborativo y en lo posible la creación de redes, por cuanto este es uno de los principios pedagógicos que atraviesa la ruta INCITAR. Sin embargo, lo que realmente hace que funcionen es el gestor o gestora que acompaña; la creación de conexiones y vínculos entre unos y otros pasa por la lectura y el tejido que hace esta persona y depende de su habilidad para fortalecerlas, pues es quien identifica en el territorio sus barreras y también sus posibilidades. Es opción de los(as) gestores(as) realizar intercambios, encuentros y otras dinámicas que permitan el reconocimiento entre las iniciativas, además de las dinámicas de rigor propuestas por la ruta metodológica de INCITAR.

A través de Facebook también se han creado algunas redes que visualizan ciertas iniciativas, temáticas o actividades de mayor interés. Además de compartir actividades y fotos, también se comparten necesidades y requerimientos que en la mayoría de los casos son atendidos por las mismas iniciativas. Otro escenario importante de encuentro e intercambio son las malocas locales y la distrital: “por ejemplo, en la nuestra pasó que subieron unos chicos a hacer un rap y uno de ellos dijo: “oye, por qué no subimos los dos y cantamos juntos”. Ahí crearon una red... sabemos que luego se encontraron para practicar” (González, M., Pabón, R., Pulido, O. O., Chinchilla, A. A., & García, L. I., 2014).

En general, las facilitadoras y facilitadores difícilmente reconocen los elementos de la ruta metodológica con sus complejidades; para ellos, la ruta es simplemente una serie de actividades que deben hacerse para acceder a los apoyos. Sin embargo, entre ellas hay unas de mayor recordación, por ejemplo, el taller de Diálogo de saberes, así como el de Capacidades ciudadanas y la Maloka Distrital. Casi todos referencian el taller de Cuidado de lo público pero su valoración no es buena por haber sido instrumental y muy básico; no entran en detalles sobre el taller de Creando redes y las otras actividades sugeridas en la ruta no son referenciadas.

En cuanto a los instrumentos virtuales no hay mayores referencias, más allá de afirmar cierto desagrado por la obligatoriedad en su diligenciamiento. El instrumento de mayor reconocimiento es la bitácora por la novedad y la belleza de su diseño, y para algunos es su guía de acción y de reflexión:

***“La bitácora va recordándonos que esto es un camino de sueños, va recordándonos que este es un camino que no andamos solos, vamos recordando que hay otras iniciativas porque es que están los mapitas en la bitácora, están los escritos, están las invitaciones, están las frases motivadoras” (González, M., Pulido, O., Pardo, M., Chinchilla, A.A. & García, L. I., 2015b).***

Otros afirman:

***“...la primera vez que llenamos la bitácora fue raro porque uno escribe y no sabe qué; o sea, uno se encuentra con ese libro y uno dice: ¿qué fue lo que anotamos? Entonces uno se acerca hacia la bitácora, la abre y la lee y recuerda esos momentos tan espectaculares que tuvo con sus compañeros, con muchas personas que uno compartió y sobre todo que se dieron cuenta de lo que se estaba haciendo (González, M., Pulido, O., Pardo, M., Chinchilla, A.A. & García, L. I., 2015b).***

También hay otros que no la conocen o que simplemente no la llenan porque no tienen tiempo o, en el caso de los programas sobre medio ambiente, ya tienen otros instrumentos para registrar lo acontecido con su experiencia.



Sin embargo, el afán para que las iniciativas ejecutaran la ruta INCITAR, en varias ocasiones, condujo a desvirtuar la potencialidad de los mismos instrumentos o incluso de las metodologías propuestas. Al respecto un facilitador señala:

*...se hizo un mapa, muy interesante; un mapa que "guárdelo en la bitácora", listo; "guárdelo en la bitácora" y entonces, lo guardamos ahí, y todos esos posibles relacionamientos que podían haber surgido, nunca se potenciaron desde la política de INCITAR; el trabajo que necesita el territorio es un trabajo en redes, que se supone era el propósito de esa instancia, y eso se desperdició; yo sentí como que si ellos cumplieron con el taller de diálogo y listo... un check list... siento que hay instancias que se han desperdiciado porque como toda política pública tiene objetivos que cumplir (González, M., Pulido, O., Pardo, M., Chinchilla, A.A. & García, L. I., 2015b).*

Las percepciones de los(as) gestores(as) y coordinadores(as) en relación con la ruta se acercan más a lo planeado, por cuanto ellos y ellas han sido quienes han diseñado muchas de las actividades. Especialmente los(as) gestores(as) han sido el soporte para su realización y el cumplimiento: son quienes han llevado el registro de cada una de las iniciativas, motivan el diligenciamiento de los instrumentos, la asistencia a las actividades y a eventos, etc. Desde este lugar afirman, por ejemplo, que los talleres sobre creación de redes y sobre lo público fueron importantes retos para ellos y ellas, ya que nadie era especializado en ninguna de las materias. Para el caso de las redes reconocieron la importancia de su aprendizaje luego de la realización de la actividad por cuanto entendieron que una red difícilmente se crea a través de un taller.

Aunque los(as) gestores(as) y los(as) coordinadores(as) reconocen que es un diseño bastante pautado y direccionado, no lo consideran rígido. Tienen claro que la ruta de INCITAR no es secuencial, sino que tiene diferentes entradas y formas de transitar por ella. La aparente rigidez, manifestó uno de ellos,

*...era porque existe un formato en Excel, en una cuadrícula, que habla de unos indicadores y de unas actividades, y no lo que, efectivamente, pasa en el territorio; entonces, hay una diferencia muy fuerte entre lo que realmente pasa territorialmente hablando con las iniciativas, y lo que está plasmado en una ruta que es un prerrequisito; entonces, muchas veces las rutas puede que sean muy esquemáticas*

Y más adelante puntualizan:

*...necesito más o menos tener unos parámetros fijos sobre qué es lo que va a hacer la iniciativa porque esto es el prerrequisito para poder obtener y hacer todo el trámite de apoyos que necesita la iniciativa. Pero en la vida real, en el territorio y en lo vivencial, las rutas muchas veces no se corresponden con eso que está escrito (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014a).*

En concepto de los(as) gestores(as) y los(as) coordinadores(as), cada iniciativa va construyendo su propia ruta y va siguiendo algunos pasos que están en el marco general de INCITAR. Al respecto explican "existe una gran ruta pedagógica de INCITAR que son sus cinco momentos, y en esos cinco momentos se podía uno trasladar como uno quisiera: pasaba primero por este y después llegaba a este y cada INCITAR tenía sus tiempos" (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014a).

También suceden cambios en lo programado por la iniciativa:

*...de las cuatro actividades, realmente la INCITAR está haciendo veinte, se ha multiplicado; o el caso contrario, que tiene una ruta gigantesca, súper bien formulada y en la práctica resulta que por la dinámica por "x" o "y", se desanimaron, no quisieron seguir con el proceso, porque también han hecho una o dos actividades y no más (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014a).*

Concluyen que estas dinámicas dependen de cada iniciativa y del carácter de sus facilitadores(as).

La definición de la ruta metodológica se hizo cuando el proceso estaba avanzado, por lo tanto ha sido un diseño que formaliza la experiencia transitada y desde allí proyecta el resto de momentos, actividades e instrumentos. Esto puede explicar las variaciones que contienen los documentos que tratan sobre ella. Se ha considerado importante un diseño versátil y flexible de la ruta por cuanto debería ser comprensible a cualquiera de los(as) facilitadores(as) de las iniciativas: un rector, un niño(a), un padre / madre, un vecino (a) o un docente. La ruta metodológica aterrizó los procesos pedagógicos de INCITAR y de PECC y, así mismo, los proyectó.

Las apuestas pedagógicas de INCITAR han sido muy bien recibidas, en general. Se disponen los tiempos para "pensarse, para reevaluarse, para tener un diálogo de saberes y uno en la práctica"; sin embargo, el tema administrativo, sin duda, impone otras prioridades y otros ritmos en el territorio. Explican los(as) coordinadores(as):



*...ahí nos tocó empezar a sacar todo muy rápido, de pronto ahí sí se empezó como a invisibilizar un poco la parte pedagógica, que es lo que uno de todas maneras se quiere resarcir en este momento, y es poder garantizar que realmente lleguen los apoyos, y después de eso, nuevamente tomar las riendas de lo pedagógico (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014a).*

Es generalizada la sensación de que lo administrativo "se comió" esa ruta metodológica y de paso la apuesta pedagógica:





*...nosotros estábamos centrados en el tema pedagógico pero nos envolvió tanto (lo administrativo) que nos ha tocado asumir roles que, indistintamente pues uno los hace, uno los saca adelante, pero no estaban pensados desde esa manera. En la misma construcción faltó un proceso de planeación muy previo para hacer ese ejercicio (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014a).*

Al respecto se afirma:

*...se dejó todo eso al final, todo al final, de manera acumulada. Desde la planeación inicial había toda una serie de pasos y el quinto paso, de los seis, era la entrega de recursos; y creo que inicialmente ahí hay un error fundamental y es cómo usted en un proceso de planeación de una cosa tan grande, deja la entrega de recursos en un único momento para toda Bogotá, eso va a generar un desborde y un caos administrativo, como lo ha generado (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014a).*

No obstante, hay otras razones que ayudan a explicar esta situación, más en términos de los ambiciosos alcances propuestos para la Estrategia. Al respecto afirman los(as) coordinadores(as) zonales:

*...nosotros le apostamos a romper relaciones de poder, a romper esos esquemas organizacionales que tienen los colegios, pero cuesta mucho, y ese es el reto... el peso administrativo, ¿atenta un poco contra esa intención de romper las estructuras de poder? o al contrario, ¿las facilita? ...yo creo que sí; ha sido muy difícil concertar, se visibiliza mucho las relaciones verticales (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014a).*



Sin duda son varios los interrogantes que se suscitan en relación con las dinámicas administrativas y pedagógicas de los proyectos, pues no son nuevas para el sector educativo de la ciudad. Se cuestiona sobre el tipo de planeación de la Estrategia y en general sobre las condiciones de posibilidad administrativa y jurídica del sistema educativo, que permiten la generación de propuestas que, como en este caso, claramente están orientadas desde la demanda de las comunidades educativas. Los equipos han subrayado algunas consultas previas a experiencias técnicas similares en España y Chile, pero no a experiencias de implementación acordes con lo que se pretendía.

Hay expresiones que claramente denotan un desconocimiento de ciertas dinámicas y rituales comunes del sector educativo que pudieron ser previstas con bastante anticipación, por ejemplo, los problemas asociados con los tiempos de los colegios y el calendario escolar u otros relacionados con algunos principios básicos de la contratación estatal. En este sentido, se afirma alguna inexperiencia e improvisación en la Estrategia.

En cambio, hay otro conjunto de situaciones que han tenido consecuencias importantes de orden administrativo y también político que hubieran sido imposibles de advertir previamente. El carácter alternativo de INCITAR, que tiene como uno de sus principios interpelar muy críticamente la institucionalidad escolar y empoderar a los sujetos que giran en torno a ella, optó también por una ruta de implementación que discurre por estructuras paralelas a las del sistema educativo en general. Por ello no es gratuito que uno de los mayores choques con aquello que se quiere interpelar sucede cuando se activa plenamente el tema administrativo, en tanto lo pedagógico generalmente no altera el aparato ni la estructura escolar y sus dinámicas:

*Cuando se pensó la Estrategia y se empezó a escribir el tema... bueno, estaba pensada de una manera muy soñada, muy participativa, muy de involucrar al territorio. De un colegio sin paredes, un colegio de puertas abiertas (...) pero se sabía que en algunas instituciones el tema iba a ser sumamente complejo; entonces, por eso ha sido contingencia sobre contingencia; o sea, hemos actuado sobre lo que hemos visto que va pasando (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014a).*

Sin embargo, no hay planeación de tipo estatal que soporte este tipo de propuestas que hacen ruptura con el paradigma convencional cuando ponen en primer plano la contingencia. Si bien la planeación ayuda a organizar, en estas perspectivas de la "complejidad" lo propio es ensayar diferentes escenarios, por ejemplo.

No todas las iniciativas han continuado. Hay algunas que se han quedado en el camino porque se desanimaron, porque no era lo que esperaban, porque los tiempos de respuestas no han sido los ideales en el territorio o porque no llegaron los apoyos.

Las iniciativas se han transformado en su tránsito por INCITAR, ya no son las mismas. Se reconoce que han ganado en profundidad y en perspectiva o también que han perdido su espontaneidad y se han formalizado. Algunas han explorado otros ámbitos que antes no habían considerado derivando en nuevas preguntas, planteamientos y búsquedas. Muy pocas han explorado sus límites pero todas reconocen sus potencialidades. Hay iniciativas que han crecido, que se han fusionado, que se han ajustado y que se han transformado.

Mientras avanza la Estrategia se va quedando solo el facilitador principal especialmente cuando es un estudiante. El seguimiento de las iniciativas que se circunscriben al colegio ha sido más consistente y metódico, mientras que las que están por fuera de él han quedado un poco a la deriva. La sostenibilidad de las iniciativas depende en gran medida de los directivos de las instituciones educativas y de las alianzas gestionadas; en este aspecto, también son más vulnerables las que son lideradas por vecinos, egresados, padre o madres y personas del sector productivo por cuanto los directivos docentes difícilmente las apoyan.



## Esquema de operación de las iniciativas en INCITAR

Uno de los mayores retos de la estrategia INCITAR es su esquema de gestión con las iniciativas. Como se ha mencionado en una de las hipótesis de trabajo de este proceso de sistematización, esta Estrategia, además de pretender nuevos discursos pedagógicos acerca de la participación y la ciudadanía, ha promovido especialmente otras prácticas que toman cuerpo al interpelar críticamente la formalidad de las instituciones educativas, y eso pasa por “fundar” otras formas de relación y operación con todo lo instituido en ella. Por esto, las iniciativas en el marco de INCITAR operan a través de una ruta metodológica, administrativa y logística que funciona al margen de la estructura de los colegios y en general del sistema educativo de la ciudad. Sin embargo, mientras avanza su ejecución y se realizan las iniciativas va creciendo su relación con estas estructuras, e incluso se va haciendo más estrecha y dependiente de ellas.

Los actores entrevistados responsables del diseño e implementación de la INCITAR coinciden en señalar la importancia que tiene el hecho “...que cada uno y cada una pueda decidir sobre sus recursos, y es un punto muy bueno que tiene INCITAR en términos de lo público”. Este ideal se jugaba también en cierta “tradición” de la gestión de los recursos de los presupuestos participativos donde “yo le doy el recurso a usted, y ejecute bien o mal, eso no es importante” (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014a).

En general, el esquema de implementación es bien valorado por quienes participan o son testigos de la Estrategia o de la ejecución de las iniciativas. Cuando es comparado con otros que se han implementado para el desarrollo de proyectos de la SED, se señala que el esquema de acompañamiento a las iniciativas es bastante más funcional y efectivo que, por ejemplo, el realizado con las universidades en el proyecto de ciclos. Afirmar los directivos docentes que estos equipos llegaban con el ánimo de “...cumplir un contrato y entonces vengo a enseñarle aquí algo que usted no sabe...”. En cambio, en INCITAR se resalta que los(as) gestores(as) reconocen y respetan la singularidad de las iniciativas; a este punto comenta una coordinadora académica de una institución educativa:

*...los gestores lo primero que dicen es...este es tu proyecto profe, cómo te puedo apoyar, qué tal si hacemos esto, mira que hay estos recursos, mira que no sé qué, con cuántos alumnos, etc.”. INCITAR desde su concepción y en su implementación ha partido del reconocimiento de quien propuso la iniciativa; los facilitadores... se sienten líderes, apreciados y se sienten valorados en sus iniciativas; aparte de eso, los docentes puede trabajar junto con sus alumnos, puede presentar sus proyectos a la comunidad; un docente que trabaja empoderado es feliz, contento y eso es lo que necesitamos (González, M., Pulido O., Pardo M., Chinchilla A.A., & García, L. I. 2015a).*

Así mismo, en relación con el acompañamiento realizado a los jóvenes facilitadores se afirma:

*también me parece muy chévere porque en el acompañamiento como que todas esas ideas que ellos tienen ahí, las aterrizan en un concreto, en un papel y ellos como que ven visible sus capacidades (González, M., Pulido O., Pardo M., Chinchilla A.A., & García, L. I. 2015a).*



Es un esquema que va directo de la SED a las instituciones educativas, sin pasar prácticamente por las Direcciones Locales de Educación (DILE), y allí se dirige a los facilitadores sin ninguna consideración con los conductos regulares establecidos en el colegio. La relación de INCITAR con el resto de instancias escolares se va dando en la medida en que sea necesario para la ejecución de las iniciativas, por ejemplo, para los permisos de uso de los escenarios de la institución, para disponer de los tiempos para la ejecución de la iniciativa, para las actividades que comprometen a los estudiantes, la entrega de equipos y suministros, etc.

El esquema de operación de INICTAR gira en torno a una fuerte tensión que se define en términos de lo que implica tramitar la demanda de lo particular, casi individual que se mueve en la contingencia y la eventualidad a través de procesos y procedimientos generalmente diseñados para lo masivo, global, certero y que procede de una estricta planeación. COMPENSAR siendo una institución muy organizada, con una estructura clara y unos procedimientos que contemplan unos tiempos y procesos específicos, necesariamente debe ajustarse. Cuando llega INCITAR, afirman las coordinaciones zonales, “...fue el revolcón total porque no había un punto de partida y a todo mundo nos tocó acomodarnos a los “tiempos INCITAR”, que no son los tiempos normales de absolutamente nadie, ni de ningún proceso” (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014a).

Cuando se organiza la ruta pedagógica, también se constituye la ruta administrativa y logística. Se conforma el equipo central SED-COMPENSAR representados en Edwin Ussa y Erika Bohórquez que comienzan a operar este reto. Además de las probadas capacidades del Coordinador General de INCITAR, se une por COMPENSAR una persona a la que se le reconoce que combina la experticia administrativa con la formación como politóloga. Además de conocer la organización muy bien sabe de las dinámicas sociales en el territorio; esto le permite moverse institucionalmente sin perder el horizonte de lo social.

El Convenio opera a través de dos tipos de comités: uno técnico, donde tienen asiento la dirección de la SED, la Gerencia del PECC, la Oficina Asesora de Comunicación y Prensa, la Subsecretaría de Integración Interinstitucional, la Dirección de Participación que tiene la supervisión del Convenio y la Coordinación General de INCITAR, y por parte de COMPENSAR participan las direcciones administrativa y operativa así como la Coordinadora del proyecto. El otro comité





es el de aprobaciones, donde se toman las decisiones de carácter operativo; en este último, comentan los(as) gestores(as): "...falta reconocimiento del ejercicio del territorio, la maquinaria administrativa no anda con la maquinaria territorial... y ¿quién resuelve eso? el equipo territorial...". Y luego puntualizan "...hay que entrar a revisar esas decisiones que se toman en los Comités, cómo se instauran y cómo funcionan y cómo está leyendo el comité el ejercicio que está en el territorio" (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014b).

Desde el espíritu del Convenio se ha entendido que COMPENSAR aporta su experticia administrativa eficaz y eficiente, mientras que la SED contribuye con su perspectiva política y pedagógica. En el desarrollo de INCITAR ya comenzaban a advertirse algunos inconvenientes relacionados con los procedimientos para "adquisiciones" y "contrataciones"; sin embargo, al comenzar a operar la ruta y los instrumentos establecidos para responder a las demandas de las iniciativas se empiezan a requerir cambios "estructurales" en ambas instituciones:

**...a COMPENSAR le ha tocado a las malas, sí o sí, flexibilizarse y romper una serie de procedimientos muy estandarizados que tienen como institución (...) voy a poner un ejemplo de todos los días: el tema de transporte; para nosotros es una locura porque primero es supremamente necesario, el transporte se necesita para todo: para hacer una salida a algún lugar donde van a tener una experiencia pedagógica, que los chicos van a ir a la Maloca, o a un colegio a compartir sus saberes. COMPENSAR tenía unos pasos muy específicos: se pide con una semana de anticipación, con ocho días, previendo la cantidad de personas que van a ir, el tipo de vehículo, etc. Luego de realizada la solicitud no se pueden hacer cambios; la tensión es: "oiga se subieron 15 más, necesitamos que mande ya otro carro"; "no hay MIS, no hay GIS (formatos), no hay nada..." (González, M., Pabón, R., & Pulido, O., 2014a).**

A la SED también se le requieren transformaciones que han sido más difíciles de hacer. Un ejemplo de ello ha sido el hecho de que aún se tenga que hacer que los recursos entren por el almacén a la institución, por más que vayan para la comunidad educativa, sea para el egresado(a), el padre o madre de familia o cualquier otro. Además de ser un procedimiento que le agrega entre veinte y treinta días al tiempo que ya se han tomado los procedimientos en COMPENSAR, no hay claridad para ninguna de las personas que tienen que ver con que estos recursos lleguen al colegio: ni para el rector que lo debe incorporar a sus inventarios, ni para quien los utiliza en sus iniciativas, ni para otros posibles beneficiarios. Los cambios, entonces, en la estructura administrativa del sistema educativo han sido más lentos que en el mismo COMPENSAR; en cada institución es claro que el límite de ellos es lo que permite o no los entes de control.

Las dinámicas territoriales tienen otras lógicas que casi siempre interpelan los ejercicios de planeación, como ha sucedido en INCITAR. No solo se ha cuestionado "la estructura" de las instituciones, sino también el rol de los sujetos que en ellas circulan. Al respecto se reconoce, por ejemplo, que

**...Erika rompe todos los esquemas, creo que ha sido la más regañada por todos: la regañan en Compensar pues a ella le ha tocado hacer cosas que desde el orden que tienen ellos allá, no es viable y no es posible... esa maquinaria administrativa no conoce el ejercicio territorial y esa fue una de las grandes ventajas que se tuvo cuando entró Erika (González, M., Pabón, R., & Pulido, O., 2014a).**

Las solicitudes de las iniciativas tienen tres filtros para su aprobación. El primero lo hacen los(as) mismos(as) gestores(as), quienes señalan:



**...Nuestra coordinadora nos empodera mucho y nos dijo: si ustedes ven una ruta que, en serio, no tiene una justificación pedagógica y sienten que es "enriquecimiento", no la pasemos, y así hice con dos, no las pasé y pues, obviamente hay que dejar constancia de todo lo que nosotros hacemos (González, M., Pabón, R., & Pulido, O., 2014b).**

El segundo filtro es el equipo de trabajo de coordinadores(as) zonales y gestores(as) y el tercero el comité de aprobaciones. En términos generales, los(as) gestores(as) locales tienen la mayor responsabilidad en la definición de los apoyos requeridos, pues "...debían sentarse y garantizarle que efectivamente, lo que solicitaban, así fuera un lápiz, era coherente con lo que tenía que ver con su proceso pedagógico, a dónde iba a llegar ese recurso" (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014a).

Los(as) coordinadores(as) zonales y, especialmente, los(as) gestores(as) son quienes enfrentan los efectos de las demoras, los incumplimientos en el tiempo o en las expectativas que se habían creado frente a lo solicitado. Reconocen que la mejor salida es decirle "la verdad" a los(as) facilitadores(as) y explicarles una y otra vez las complejidades de las dinámicas administrativas, por cuanto todo tiene un formato, unos tiempos de gestión, un proceso y unas instancias de aprobación, un sistema de compra y luego de ingreso a los inventarios de los colegios, y todo esto para que las cosas puedan llegar.

Sin embargo, esto no impide el desgaste que tienen los(as) gestores(as) en los territorios; para algunos se llega a comprometer su imagen y su buen nombre como personas y como profesionales. A la vez que en el territorio se va produciendo un deterioro paulatino de su credibilidad, en el nivel central se incrementan los requerimientos a los(as) gestores(as) así como las expectativas de lo que acontece con las iniciativas. Un ejemplo fueron las malocas locales y





especialmente la distrital, para cuya realización se hizo bastante presión a las iniciativas a través de los gestores(as), para que se presentaran sin importar su condición en la Estrategia; afirman los(as) gestores(as): "...ellos piensan: nos vino a buscar era para que fuéramos, les cumpliéramos, mostráramos y ya, pero a mí no me llegó nada". De manera reflexiva, señalan los gestores: "...uno al principio decía: ¡ay, pero es que esos profes sí molestan, solo quieren las cosas! Pero ya en este punto cuando no y no, pues uno como que dice: no, pues ya paila" (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014a).

El tema de los recursos es bastante sensible pues se comenzaron a prometer desde el mes de marzo de 2014; inclusive, se utilizó como uno de los "enganches" durante el proceso de validación: "...vayan, asegúrense de ver quiénes van a seguir en el proceso y díganles que más o menos a partir de marzo van a comenzar a llegar los recursos" (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014b). Y en el momento de cierre de este proceso de sistematización, un año después, aún hay una parte importante de iniciativas que no han recibido los recursos o, por lo menos, no en su totalidad.

Algunos de los(as) facilitadores(as) más optimistas con el proceso piensan que esta situación también hace parte de la formación acerca de lo público, la participación y de la ciudadanía:



***...haciendo estos ejercicios uno se da cuenta del esfuerzo tan grande que hace la Secretaría, primero para construir una política, y en segundo lugar, para tratar de conectar esa política con las instituciones y con las comunidades, qué tanto estoy conectado con el sentido de esa política y con esa intencionalidad de esa política. Me parece que es obvio que para quienes, fundamentalmente ven en eso un recurso, la conexión es baja, cierto, o es más baja que cuando la conexión se da porque ese propósito coincide con el mío (González, M., Pulido, O., Pardo M., Chinchilla A.A., & García, L.I., 2015b).***

El manejo de la información es otro de los asuntos sensibles en la función de mediación de los(as) gestores(as) con el territorio. La velocidad en el cambio de las decisiones en el nivel central supera cualquier posibilidad para su manejo en el territorio; no alcanza a "regarse la voz" sobre un asunto cualquiera cuando ya debe cambiarse o precisarse. Sin embargo, "...uno ya había metido la pata en el territorio" (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014a). Un ejemplo importante de ello ha sido el haber informado la decisión sobre la terminación de INCITAR en diciembre de 2014, lo cual produjo una avalancha de preguntas acerca de las situaciones y condiciones puntuales de cada iniciativa y sus posibilidades o no de acceder a los apoyos. Al tiempo que esto se producía, también se informaba sobre la necesidad de ampliar su plazo en al menos tres meses más. Nuevamente se vulnera la credibilidad en el proceso y en las personas que lo representan.

Los(as) facilitadores(as) se unen a las voces de los directivos-docentes para reconocer la importancia del acompañamiento del gestor o gestora local; en ellos y ellas hay el mayor de los compromisos y las mejores calidades humanas (González, M., Pulido, O., Pardo, M., Chinchilla, A.A. & García, L. I., 2015b). Algunos pocos con quienes se conversó manifestaron dudas sobre la calidad pedagógica de este equipo, especialmente por su poca experiencia y conocimiento del territorio y la escuela (González, M., Pulido, O., Pardo, M., Chinchilla, A.A. & García, L. I., 2015a).

En la mayoría de los casos, se nota que el acompañamiento que hace el gestor o gestora desborda los límites de su ejercicio, hasta el punto de apersonarse de las iniciativas en muchos casos con un paternalismo que desvirtúa el sentido de empoderamiento de los(as) facilitadores(as) en INCITAR. A esta situación han contribuido significativamente las dificultades en el cumplimiento de la entrega de los apoyos a las iniciativas y los(as) gestores(as) han pretendido suplirlos. A respecto se afirma:



***...hay que esperar a ver a futuro, cuando se rompa ese paternalismo contractual que nos tiene unidos a ellos, de tener 40 iniciativas y seguir las constantemente, porque pues nosotros no podemos seguir en esa dinámica el resto de nuestras vidas, a veces uno tiene que cumplir otras obligaciones (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014b).***

A la vez que se subraya la importancia y el compromiso del gestor o gestora, también se quiere señalar la profunda "dependencia" que se genera con ellos y ellas para la ejecución de las iniciativas. De allí se explican algunos efectos contraproducentes, especialmente en situaciones de permanente cambio y rotación entre los(as) gestores(as).

Todos coinciden en señalar que cada gestor(a) tiene su estilo: hay algunos más directivos que otros, con mayores habilidades en alguno de los diferentes procesos comprometidos, que logran mejor manejo de las situaciones de la institución educativa, etc.

El apoyo entre gestores(as) y coordinadores(as) también es un rasgo importante de toda la Estrategia, no solo en los procesos administrativos, sino también en los procesos formativos. Estas redes de apoyo han sido clave especialmente en el momento "Transformando realidades" para la sostenibilidad general de la INCITAR, también frente al incumplimiento en la entrega de los apoyos; ha sido importante para la generación de redes, alianzas y encuentros que solo se pueden identificar a través del reconocimiento de las iniciativas y de compartir colectivamente tanto sus desarrollos como sus necesidades. Hay un trabajo recíproco entre los equipos, más en unas localidades que en otras, que permite entender los "apoyos" más allá de los recursos gestionados.



La generación de alianzas es una de las actividades que se pretendía promover luego de la elaboración del mapa en el tercer momento de la ruta INCITAR, "Diálogo de saberes". Aunque se hicieron muy pocas referencias al establecimiento de alianzas, las que se mencionaron dan cuenta de la importancia de los(as) gestores(as) y de la institucionalidad que representan. Una cosa es que llegue cualquiera de los(as) facilitadores(as) de manera personal a gestionar cualquier apoyo y otra cosa es llegar como parte de un proceso que está siendo auspiciado por la SED. Esto lo puntualiza un padre de familia facilitador: "...solo llegar a una empresa, a una multinacional, y con nombrar no más a la Secretaría de Educación, eso tiene mucho peso para ellos" (González, M., Pulido, O., Pardo, M., Chinchilla, A.A. & García, L. I., 2015b).

Otros facilitadores(as) encuentran en INCITAR, principalmente, un escenario que les permite articularse con otras instituciones. Afirman, por ejemplo, que

***...hubo un momento en que yo ni siquiera sabía qué pedir porque no tenía ni idea... yo decía: tal cosa, pero eso lo conseguimos allí...Creo en principio que uno está muy pendiente porque es clave la gestión institucional; o sea, esa articulación con los demás (González, M., Pulido, O., Pardo, M., Chinchilla, A.A. & García, L. I., 2015b).***



El equipo de INCITAR ha tenido a lo largo del proceso alguna formación que les ha permitido mejores comprensiones y compartir experiencias. Hablar de capacidades ciudadanas y no de competencias y entender el cuidado de lo público son dos de los temas sobre los que han girado los encuentros de formación. Otros temas han sido los concernientes con la Estrategia: la ruta metodológica, los instrumentos y los procedimientos logísticos y operativos. Para algunos, estos procesos debían hacerse también con los administrativos que participan en la Estrategia, ya sean de COMPENSAR, ya sean de la SED.

El esquema de operación contempla un banco de oferentes que tenga en cuenta a las personas del territorio y sus saberes. La efectividad de este tipo de propuestas, cuya pretensión es ampliar la participación y democratizar la oferta, ya había demostrado algunos de sus límites en el programa de la SED "Jornada 40x40". Se afirma entonces que la oferta que proviene de lo local tiene serias dificultades para su formalización en los términos exigidos por COMPENSAR en este caso, especialmente en relación con su organización jurídica; sin este requisito no se puede proceder a la contratación. Ya en la práctica, de las pocas organizaciones que pudieron cumplir y hacer su inscripción, algunas entraron a operar sin garantizar la misma calidad en sus productos y otras llegaron a incumplir los contratos. El balance fue más negativo que positivo; en el marco de INCITAR está por verse.

No obstante, hay un costo importante para los procesos cuando no se puede atender la singularidad de la iniciativa por la inexistencia de los oferentes en el banco. Un ejemplo bastante comentado son las iniciativas que se relacionan con los "saberes ancestrales" por cuanto ninguno de los miembros de las comunidades indígenas que pueden asesorar estos procesos pudieron ser admitidos en el banco de oferentes.

Luego de la aprobación del "plan de compras" para cada una de las iniciativas deja de tener tanta injerencia el gestor(a) y el procedimiento de adquisiciones pasa a ser de total control del equipo de COMPENSAR: directores, cotizantes, jurídicos, etc. Los(as) gestores(as) vuelven a aparecer cuando hay demoras en el proceso o cuando se ha producido la selección y contratación de lo solicitado. Cuando se notifica quién es la persona seleccionada para hacer un taller, por ejemplo, el gestor(a) lo contacta, le hace una contextualización sobre el proceso en el que va a participar y le hace el contacto con la iniciativa y/o la institución educativa.

En general, la valoración sobre las asesorías, conferencias y talleres es muy buena, es más, en la mayoría de los casos, las personas son contactadas directamente por las instituciones educativas para dar continuidad al proceso o para ampliar el número de participantes. Pero no pasa lo mismo con algunos suministros y equipos que son de mala calidad, de acuerdo a sus usuarios, o que sus costos están por encima de los promedios del mercado.

En términos de la política pública uno de los efectos más importantes de este esquema de operación fue volver a entender que la SED no solo se ocupa del diseño y la formulación de las políticas, sino también de su ejecución: "...que sea la Secretaría la que llegue allá" afirma una de las coordinadoras de convivencia de una institución educativa. Sin embargo, este efecto sigue siendo muy débil entre quienes participan de diferente manera en INCITAR y la percepción mayoritaria es que hay un operador de la política que en este caso es COMPENSAR.

La totalidad de los(as) gestores(as) son contratados a través del Convenio con COMPENSAR. En términos legales este equipo rinde los informes a la Coordinación INCITAR en COMPENSAR, pero programáticamente actúan bajo la orientación de los(as) coordinadores(as) zonales y de la coordinación general de INCITAR en la SED. En el imaginario de este equipo de trabajo se ha trazado una línea divisora entre quienes son vinculados por la SED y quienes lo son por COMPENSAR. Desde el momento en que se estabiliza la coordinación general de INCITAR, se ha procurado superarla, afirmando que: "esto no es COMPENSAR es Secretaría, somos INCITAR y somos un solo equipo" (González, M., Pabón, R., Pulido, O. O., Chinchilla, A. A., & García, L. I., 2014c).



Al interior de los equipos de trabajo de las diferentes Estrategias que constituyen el PECC también se han creado ciertas “jerarquías” de acuerdo con las condiciones laborales que se establecen en sus contratos: es mejor estar vinculados directamente por la SED que a través de COMPENSAR, por ejemplo. Los(as) gestores(as) del PIECC no son COMPENSAR mientras que los de INCITAR sí. Hay quienes afirman que en las percepciones de los funcionarios de la SED “algunos son más PECC que otros”; en el segundo grupo están los(as) gestores(as) de INCITAR.

En el ámbito territorial estas posibles “jerarquías” funcionan de acuerdo con el grado de aceptación que tienen las Estrategias entre los miembros de las comunidades educativas, y en este sentido INCITAR es “superior”. Al respecto una coordinadora zonal afirma: “...uno se puede encontrar en el colegio inclusive a una persona de servicios generales... y vea es que yo soy de INCITAR... ah, sí, siga; mientras que si es el PIECC, no tiene ni idea”. Pero también, advierten los(as) gestores(as) que “...hay profesores que a mí no me atienden, no me han atendido porque sencillamente me toca quitarme el carnet y guardarlo y decir: soy Secretaria; porque si me ven el loguito de COMPENSAR, inmediatamente me cancelan” (González, M., Pabón, R., Pulido, O. O., Chinchilla, A. A., & García, L. I., 2014).

Al interior de las instituciones educativas también operan estos imaginarios. El coordinador de la institución educativa siempre se relaciona con el PIECC y por lo tanto el Plan depende directamente de la Secretaria de Educación; esto no ocurre con INCITAR pues se entiende que quien llega es COMPENSAR. La institución de donde procede la vinculación de los equipos de trabajo también incide en la aceptación del programa: “...algunos facilitadores por ejemplo, saben que Carolina Ruiz es Secretaria de Educación pero si va Viviana Solórzano a solucionarles algún problema, es COMPENSAR” (González, M., Pabón, R., Pulido, O. O., Chinchilla, A. A., & García, L. I., 2014).

Todos estos matices nutren una preocupación central que se va configurando frente a este tipo de esquemas de operación: ¿Quién se queda con todo el conocimiento producido sobre INCITAR? Y la pregunta reviste mayor pertinencia y complejidad al constatar que todo el equipo de INCITAR, e incluso del Programa PECC, es contratista.

A pesar de que el ámbito de acción de INCITAR es la comunidad educativa, finalmente las implicaciones de su operación se suman a los muchos “programas” que llegan a las instituciones educativas y a las muchas actividades que deben hacer quienes se encuentran en ella. En consecuencia, INCITAR también hace parte de la lista de programas en ciudadanía, convivencia, democracia y participación que opera en la escuela, en competencia con otros que ya tienen raíces en ella o que seguramente tienen esquemas de operación más eficientes y eficaces.

En este complejo escenario actúan los(as) gestores(as) locales, quienes se mueven en una institución que ha pretendido ser interpelada críticamente por INCITAR en sus estructuras jerárquicas, sus rutinas participativas y en las formas en que toman decisiones; pero a la vez, paradójicamente, la operación de las iniciativas en especial, como mínimo, orbitan a su alrededor.

INCITAR llega a las instituciones educativas por sus márgenes, a diferencia de las otras Estrategias del PECC. Inicialmente se formula como una estrategia de apoyos que no tiene en cuenta al colegio y que tampoco tiene pretensiones de integralidad ni de articulación; conecta a la política directamente con los sujetos. En este primer momento el único vínculo entre INCITAR y PIECC son los(as) gestores(as) locales que sirven para su promoción.

Luego, en un segundo momento del desarrollo de INCITAR se constituye el equipo de trabajo INCITAR completamente independiente del PIECC; coordinaciones zonales y gestores(as) locales comienzan un trabajo directo con las iniciativas y con los(as) facilitadores(as) teniendo a las instituciones educativas como unidad básica para su acción. En este momento, el PECC comienza a hablar de que “somos un solo equipo” porque “pertenece a un mismo proyecto” y se pretende hablar “un mismo lenguaje”, pero las dinámicas contractuales atentan contra estos propósitos.

Sin embargo, a nivel territorial se ha avanzado. Las coordinaciones zonales de INCITAR se organizan con las otras de las estrategias del PECC con el propósito de hacer reuniones en las que se comparta y se cruce la información que cada uno maneja sobre las instituciones educativas y la localidad, para lograr cierta racionalización de tiempos, espacios y recursos a través de la realización de actividades conjuntas, la articulación entre estrategias, la identificación de actores importantes y líderes de las localidades, etc. Para este momento, pareciera que la articulación fuera posible en lo local más que en el nivel central, pero los(as) gestores(as) son menos optimistas porque consideran que las dinámicas de cada estrategia terminan siendo absorbentes e imposibilitan su articulación.

Posteriormente, el proceso de articulación de las Estrategias ha girado en torno al PIECC; en este plan se espera que converjan las tres estrategias: Gestión del conocimiento, RIO e INCITAR. Como lo plantean los(as) coordinadores(as) zonales, cada plan institucional se articula de acuerdo con las dinámicas de cada una de las estrategias: habrá colegios en los que la articulación se hace en torno a las iniciativas y otros que ni siquiera las tienen en cuenta, por ejemplo.

Para la constitución de los PIECC se ha propuesto la conformación de un “grupo motor” que lidere el proceso; la SED no ha indicado su composición y en su lugar propone que la institución educativa la decida de acuerdo con sus propias dinámicas. A diferencia de otros equipos o comisiones, no se impone el criterio de





representatividad. Al respecto se apunta: “En ese equipo motor puede que hayan facilitadores de INCITAR, puede que sea el mismo personero el que tenga una iniciativa o ese personero no tenga iniciativa, pero jalona otro tipo de procesos” (González, M., Pabón, R., Pulido, O. O., Chinchilla, A. A., & García, L. I., 2014c).

La definición de los PIECC se hace en el ámbito local; “...en esas reuniones por lo general van el director de la DILE, van coordinadores INCITAR, PIECC, RIO, los gestores(as) y muchas veces es invitado o no, el equipo motor” (González, M., Pabón, R., Pulido, O. O., Chinchilla, A. A., & García, L. I., 2014c). En ellas se hace una lectura del colegio en el marco de la localidad a través de una matriz donde se consignan las acciones y los actores que son fundamentales en cada estrategia y a partir de su análisis se identifica el núcleo articulador del PIECC, por ejemplo, puede ser una de las estrategias o un énfasis temático.

Los PIECC pretenden salirle al paso a la “proyectitis” propia de las instituciones educativas y el equipo motor tiene como responsabilidad direccionar todos esos proyectos en una sola vía, de acuerdo con el núcleo articulador. La idea es respetar la selección realizada y empezar a fortalecerla desde el gobierno escolar, los manuales de convivencia, la propuesta curricular y las iniciativas INCITAR. El PIECC articula las lecturas de los ejercicios de poder del colegio, en el territorio, entre los estudiantes, y toda la información pertinente. Favorecen estos procesos la coincidencia del coordinador institucional PIECC, que generalmente tiene un perfil político, con los(as) gestores(as) de INCITAR, que se reconocen por su dedicación y trabajo técnico, por ejemplo.

### **Carácter de las iniciativas INCITAR**

El núcleo conceptual de la sistematización definido por el equipo del CINEP/PPP se formuló en términos de indagar hasta dónde las iniciativas expresaban en su funcionamiento el sentido político y pedagógico de la estrategia INCITAR que busca –como ya se dijo– el desarrollo de las capacidades de autogestión, de cambio social y empoderamiento de las y los jóvenes; tener a las y los estudiantes de los colegios fortaleciendo nuevas formas constructivas de ejercicio del poder; lograr que manifiesten sus necesidades de expresión; aportar a la construcción de sus autonomías y potenciar sus liderazgos, para afectar la estructura anquilosada de la escuela, y cumplir la concepción profunda que la soporta: que la educación para la ciudadanía sea fundamental en el proceso de construcción de paz que se adelanta en Colombia. Ese sentido está inscrito en su nombre: Iniciativas Ciudadanas de Transformación de Realidades, para generar cambios en los niños, las niñas y los jóvenes, en sus contextos y en sus realidades mediante tres acentos: movilización y empoderamiento; integración curricular de la ciudadanía, y construcción de la convivencia y de las relaciones armónicas.

Este criterio se volvió más importante cuando se constató que la mayoría de las iniciativas presentadas a la convocatoria tenían trayectorias de varios años en

los colegios y en las comunidades, y que sus facilitadores(as) referenciaban más esas trayectorias que los contenidos de la Estrategia INCITAR. El tema era central pues la sistematización tenía como objeto la “INCITAR” y no los proyectos o las experiencias de quienes las movilizaban, así coincidieran con los objetivos de INCITAR. En otras palabras, el objeto de la sistematización es construir el conocimiento producido en el marco de la estrategia INCITAR de la SED, en su contacto con los colegios y las comunidades, y no documentar las acciones de las comunidades por fuera de los propósitos marcados por esta específica política pública distrital. Esto se volvió imperativo cuando se empezó a ver que los(as) facilitadores(as) de las iniciativas centraban su reflexión sobre las mismas en su trayectoria y en sus objetivos específicos, sin hacer casi alusión a su contacto con los objetivos de la Estrategia. Esta percepción por parte del equipo sistematizador cambió más adelante, cuando se forzó a una reflexión en este sentido, pero marcó un matiz que debe ser puesto en relieve: la narración que hicieron los(as) facilitadores(as) inicialmente no se hizo en clave INCITAR sino en clave de experiencia que expresaba las intenciones de quienes las concibieron y ejecutaron.

A continuación se presenta un análisis de las treinta y dos iniciativas seleccionadas tratando de responder a la pregunta sobre su “carácter INCITAR”, es decir, dilucidando sus vinculaciones con la Estrategia.

### ***Origen de las iniciativas***

De las treinta y dos iniciativas registradas para la sistematización, solamente seis se iniciaron a partir de la convocatoria INCITAR. Las veintisiete restantes incluyen algunas que tienen trayectorias de más de diez años.

Esto indica que una de las virtudes de INCITAR consiste en proponer una política pública que reconoce las iniciativas ciudadanas en curso e intenta abrirles un nicho en el sector educativo mediante un aporte en recursos pedagógicos, políticos, humanos, económicos y logísticos, con el que no contaban o el cual complementaba los apoyos que ya tenían. Es decir, a la sistematización le interesa ver hasta dónde el desarrollo de las iniciativas expresa y concreta esa voluntad política que está en la base del Proyecto de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia (PECC), apuesta estratégica de la SED.

Como lo afirma una de las personas facilitadoras: “...el proyecto INCITAR nos aporta tal vez el 20%. Realmente el resto se gestiona por fuera y no necesariamente los recursos son plata, a veces son recursos humanos” (González, M., Pulido, O., Pardo, M., Chinchilla, A.A. & García, L. I., 2015b).

De las treinta y dos iniciativas solo tres proceden de facilitadores del sector rural de la ciudad. Hay veinticinco que son de docentes, dos de directivos, tres de egresados, una de vecinos, una de administrativos y una de padres de familia.



En la muestra no quedaron incluidas iniciativas de los niños, las niñas y los jóvenes, aun cuando fueron quienes más registraron propuestas, justamente porque INCITAR se pensó para ellos, pues uno de los criterios de selección fue el compromiso de escribir sobre tales propuestas contando con corto tiempo para este ejercicio. De todos modos, la sistematización entrevistó a los niños, las niñas y los jóvenes autores y dinamizadores de iniciativas.

Hay diez iniciativas que proceden del trabajo en aula de clase y de ellas seis se derivan de una área curricular, otras diez fueron formuladas tratando de dar respuesta a situaciones asociadas con problemas de la convivencia en el colegio, cinco de la comunidad educativa y siete de la comunidad barrial. La mayoría se desarrollan en la misma localidad en que se encuentra el colegio, mientras que en siete participan diferentes localidades. Como se esperaba, la mayoría de las y los participantes en las iniciativas son estudiantes, luego le siguen los padres y madres de familia, en su orden, siguen los profesores, los administrativos, directivos, egresados y, por último, los vecinos; el total de participantes en estas treinta y dos iniciativas se aproxima a las dos mil seiscientas personas. Treinta están dirigidas a los estudiantes y solo tres a otros miembros de la comunidad educativa o barrial.

### **Intencionalidad INCITAR**

Como ya se dijo, la reflexión sobre la conexión entre las iniciativas y el sentido de la Estrategia tuvo que ser inducida desde el diálogo inicial con los(as) facilitadores(as). Sin embargo, en la medida en que se avanzó en el trabajo con ellos y en la escritura de los textos que las sintetizan, se hizo evidente dicha conexión.

La matriz que sintetizó los resultados de esta indagación muestra tópicos como: ampliar las iniciativas a otras sedes y consolidarlas como proyectos institucionales; transformar e incidir en la comunidad; potenciar formas distintas de relación con el conocimiento; ampliar la comprensión sobre el quehacer educativo en escenarios distintos a la escuela; hacer que “los estudiantes se identifiquen como ciudadanos, que se apropien de su espacio y su palabra, que no se deje manipular por el contexto, que tomen sus decisiones”; visibilizar el trabajo de los maestros, mejorando la convivencia en los colegios e impactando a las comunidades; mejorar la convivencia y la ciudadanía con la participación de la comunidad educativa; “transformar realidades... empoderar a los actores de las instituciones educativas con el fin de que sean plenamente participes de sus entornos, utilizando como herramienta sus experiencias y conocimientos del contexto”; “transformar realidades a partir de recursos no solo económicos sino pedagógicos”; “fomentar la articulación entre los colegios y sus comunidades con el ánimo de transformar realidades puntuales que generan conflictos y problemas” (Chinchilla, García, & Pardo, 2015).

La SED interesada por la convivencia y ciudadanía le apuesta a entender los ejercicios de la ciudadanía de otra manera. Los(as) facilitadores(as) consideran que fue muy ambiciosa y no fue lo suficientemente pensada por quienes la propusieron. Generó expectativas que se quedaron en el discurso.

### **La ruta y las etapas**

Una de las características de INCITAR comentadas durante el ejercicio de sistematización es la presencia de un marcado sello “instruccional” en el diseño de la ruta pedagógica, ocasionado, tal vez, por la presión generada por las dificultades enfrentadas para resolver la complejidad que traía poner a andar una propuesta de esa envergadura. El momento que sintetiza esta situación es la llegada de Edwin Ussa a la coordinación de INCITAR y su aporte cuando entregó la ruta diseñada para ella (“Incitando ideas”, “Pensarse y pensarnos”, “Diálogo de saberes”, “Transformando realidades” y “Reconstruyendo saberes”), que de inmediato se convirtió en la ruta para todo el PECC (Mejía, 2014).

La postura de los(as) facilitadores(as) sobre la ruta no es homogénea. Se puede decir que la mayoría considera que se ha cumplido aunque no de manera sistemática. Algunos sostienen que lo han hecho por cumplir la tarea aunque no estén identificados con el sentido, otros afirman que las han seguido paso a paso porque constituyen una oportunidad para potenciar sus iniciativas aunque a veces con dificultades por recarga de trabajo y de compromisos; en ocasiones también se vieron como tareas que llegaban “de fuera” y se imponían sobre los docentes, sobre todo cuando se trataba de iniciativas que venían desde antes de la convocatoria.

En general, se reconoce como muy valioso el aporte de los(as) gestores(as) para cumplir con esta ruta, tanto por sus aportes conceptuales y metodológicos como por el apoyo logístico. Los talleres, los encuentros, la bitácora (que no todos han trabajado), las “salidas”, los “recursos” cuando llegaron son bien valorados por los(as) facilitadores(as). Esto significa que a pesar del “diseño instruccional” que se anota, la ruta y las etapas fueron tomados como aportes al ritmo de las iniciativas aunque no se hayan dado de manera secuencial (Chinchilla, García, & Pardo, 2015).

### **Instrumentos y actividades**

La visión sobre los instrumentos y las actividades aportadas por INCITAR es similar. La mayoría coincide en que cuando han llegado de manera oportuna han fortalecido las iniciativas y potenciado el trabajo. La participación en reuniones, foros, encuentros, talleres, “capacitaciones”, las salidas (por ejemplo, a las malocas y la participación en la feria del libro), las relaciones con otras iniciativas son valoradas positivamente. Un aspecto que se subraya es la visibilización de las iniciativas en los medios masivos de comunicación. Desde luego, la demora en la llegada de la mayoría de los recursos es mencionada como la mayor debilidad del proceso.



### **Relación con las instancias INCITAR**

Desde el punto de vista organizativo, las iniciativas se han relacionado casi exclusivamente con los(as) gestores(as), de manera presencial, virtual y telefónica. Este ha sido un contacto permanente, vital para el desarrollo del proceso. El equipo de gestores(as) ha sido, sin duda, el factor de éxito más importante del proceso surtido hasta el momento.

Eventualmente se han contactado con las coordinaciones zonales y solamente se documentan contactos puntuales y circunstanciales de una o dos iniciativas con Edwin Ussa y Deidamia García y otros funcionarios de la SED. También se mencionan contactos con los(as) gestores(as) PIECC y RIO y, de manera genérica, con los(as) gestores(as) de la Dirección de Participación. Este dato es significativo del grado de "autonomía" de las iniciativas del "aparato INCITAR", hecho que a juicio de la sistematización habla bien de la Estrategia, pues delega en los actores directos, incluidos los(as) gestores(as), el grueso de su implementación.

### **Relación con otros actores**

Lo que más destacan a este respecto es la visibilidad que INCITAR ha dado a las iniciativas y a sus protagonistas. Aunque el propósito de articular redes no se ha dado a cabalidad, la posibilidad de interactuar con pares en las malocas, en los encuentros, talleres, capacitaciones, en las labores de gestión ha sido uno de los logros más importantes. En el ámbito local se han aprovechado las capacidades de artistas, artesanos, maestros, intelectuales, autoridades locales, empresarios, fundaciones, para fortalecer sus iniciativas y desarrollar sus actividades.

Esto se resume en las reiteradas menciones a la enorme capacidad de gestión descubierta tanto en los(as) gestores(as) como en los(as) facilitadores(as) y los integrantes de las iniciativas. La capacidad de gestión está relacionada de manera directa con la capacidad de establecer relaciones con diversos actores en función de las necesidades de las iniciativas.

### **Problemas encontrados**

El problema que se reseña con más insistencia es la demora en la llegada de los recursos de todo tipo (equipos, materiales, salidas, capacitaciones), y la desmotivación generada por esa causa. Estas demoras han afectado a las iniciativas pero también el trabajo de los(as) gestores(as), pues a la fecha de este informe todavía hay casos en donde no han llegado. Aunque se trata de casos puntuales, algunas iniciativas se han quedado sin facilitador(a) porque el incumplimiento desmotivó a tal punto que ocasionó el abandono del trabajo (Chinchilla, García, & Pardo, 2015).

Por lo dicho más arriba, es evidente que este problema tiene origen en el diseño administrativo y de gestión de INCITAR. Dada la fuerza innovadora que implicaba su propósito y el esfuerzo creativo realizado para el diseño pedagógico, llama la atención la enorme dificultad encontrada para generar un esquema operativo que previera, sobre todo, el tema de la gestión y la administración de los recursos. Si bien es cierto que COMPENSAR hace el mejor esfuerzo, es desproporcionada la relación entre el trabajo demandado y los resultados. Se pone en evidencia que el mecanismo de la "intermediación" parece no ser el más adecuado. INCITAR resiente la falta de un modelo de gestión que permita mayor autonomía a los integrantes de las iniciativas, sin afectar la estructura administrativa de los colegios o, mejor, afectándola en un sentido innovador, aunque ello tenga que ver con la introducción de ajustes y reformas que no son responsabilidad solamente de la SED, pues tienen que ver con la normatividad que rige la ejecución de recursos públicos.

Definitivamente, la tensión entre lo pedagógico y lo administrativo que originó el período "valle" o de "latencia" no logró ser superada por completo y debe ser objeto de atención para el cierre de esta fase y la posibilidad de su continuidad con una nueva convocatoria. Aunque para los(as) facilitadores(as) el tema de los recursos no era el fundamental, el que no llegaran a tiempo, o simplemente no llegaran, fue tomado como la prueba de la fortaleza de sus proyectos más allá de la Estrategia.

### **Particularidades de los procesos**

Para la sistematización, uno de los rasgos particulares más importantes es el del reconocimiento de la capacidad transformadora de las iniciativas ciudadanas de los integrantes de las comunidades educativas, en especial, la confianza en las capacidades, la honestidad y la responsabilidad de los niños, las niñas y los jóvenes. La decisión de que fueran ellos quienes manejaran los recursos asignados, así no se haya concretado en su totalidad, es un rasgo novedoso en la política pública nacional y un avance notorio en la distrital.

Los(as) facilitadores(as) destacan como particularidades las bitácoras y las agendas; algunos señalan su complacencia porque todo les parece nuevo; otros consideran que la propuesta pedagógica es enriquecedora y se aleja de lo tradicional en tanto desborda lo académico para abarcar la realidad de la escuela; es incluyente, abierta a la comunidad. Sobresale también la emergencia de la capacidad de las y los integrantes para resolver imprevistos y situaciones críticas (Chinchilla, García, & Pardo, 2015).

### **Alcances**

Indagados sobre los alcances que puede llegar a tener la Estrategia, quienes participaron en ella en todos sus niveles plantean que ojalá permita que la gestión de los recursos llegue a los colegios y sea tan fuerte que no se deje frenar por la





institucionalidad; otros consideran, en cambio, que debe haber un mejor manejo de los recursos y de la intermediación. La imaginan más sencilla, sin tantos pasos ni etapas, de fácil gestión, más concreta y sin tanta promesa incumplida. Valoran su carácter de política de la educación distrital que posiciona otra manera de aprender en el colegio, que saca la educación de los salones y la pone en la vida misma. Esperan que se fortalezca, que sea permanente, que tenga continuidad con más presupuesto y no sea solo del gobierno de turno. Algunos la ven convertida en una Estrategia aplicable en los ámbitos departamental y nacional (Chinchilla, García, & Pardo, 2015).

La Gerente del PECC, Doctora Deidamia García, señaló el tema del blindaje político como algo que fue planteado desde el comienzo, pero no se alcanzó a concretar. Eso está en el horizonte de los alcances, que no se quede como una estrategia en solitario. Ese blindaje alimenta la formación, los diplomados, el acompañamiento y experiencias significativas mediante el contacto con quienes han hecho algún tipo de transformación a partir de lo que aprendieron. El sueño de la gerencia es que INCITAR se consolide como una estrategia pedagógicamente patentada, inscrita, que permanezca año a año, que sea reconocida aquí y en el mundo entero. Para eso hay que realizar ajustes institucionales y organizativos que consoliden su desarrollo al interior de la SED, pues hasta el momento el esquema de intervención cruzada de subsecretarías, direcciones, gerencias y coordinaciones es muy complejo y funciona mayormente con contratistas. El tema de la estructura que soporta la Estrategia es clave y complejo, y no está resuelto completamente; por ejemplo, no articula adecuadamente a las DILE, y eso tiene que ver con la estructura local de la Estrategia (García, 2014).

El asunto es que los cuatro años de la Administración están por terminar y el juego político puede modificar el actual estado de las cosas. De allí que el Secretario de Educación considere que

*... hay que dejar la red lo más fortalecida posible, hay que hacer la mejor memoria posible, hay que entregar unos actos administrativos... dejar un presupuesto grande aprobado para el año entrante... De lo que no estoy muy seguro es de dejar 30 personas en la planta de la Secretaría, dedicadas al tema; eso sí me pone a pensar porque la gracia de esto es que no se deja burocratizar tan fácilmente; sin embargo, es una decisión difícil porque no dejar gente de planta que defienda la propuesta y sobre todo, gente de planta en el nivel territorial, pues dificulta la continuidad; pero dejar gente de planta también puede significar que, al final, sencillamente se vuelve un asunto más de la dinámica burocrática y no una propuesta con el peso que tiene hoy en día; es decir, hoy en día esto existe porque hay 300 contratistas detrás también (Sánchez, 2015).*

## Impactos

Los impactos mencionados en las consultas se concretan en los sujetos y en las instituciones. Los primeros se expresan en términos de la consolidación de lazos y redes de apoyo; la generación de conciencia en los estudiantes; la solidaridad con causas difíciles pero valiosas; la generación de identidad y pertenencia con los colegios; la construcción de capacidades de gestión en los docentes, los estudiantes y los integrantes de las comunidades educativas; la invención de posibilidades de transformación, y el alivio de las cargas de los sujetos al compartir las responsabilidades y compromisos al entregar el control a otros.

Los impactos institucionales se manifiestan en consolidar los espacios escolares como lugares significativos que permiten interacciones y dinámicas de aprendizaje importantes para la vida, relacionadas con la identificación de horizontes de sentido; en abrir escenarios de colaboración entre diferentes miembros de la comunidad educativa; en movilizar las instituciones hacia procesos de reflexión, de autogestión y de cuidado de lo público; en identificar talentos en los miembros de la comunidad educativa; en destrabar situaciones que no habían permitido la ejecución de iniciativas y proyectos; en generar otros escenarios y otros lenguajes de interlocución con los miembros de la comunidad educativa; en reconocer la riqueza pedagógica de las instituciones educativas; en dar impulso a muchas dinámicas e impulsar otras; en identificar líderes e "incitadores" por dentro y por fuera del colegio, y en pensar la articulación de los egresados de las instituciones a través de formas participativas que incidan en la institución.

En todo caso, desde la gerencia del PECC se tiene conciencia de las dificultades existentes para realizar la medición de los impactos y, sobre todo, para saber en qué momento se va a hacer ese tipo de reflexión.

## El empoderamiento y la transformación en las iniciativas INCITAR

El empoderamiento como medio y la transformación como finalidad son tal vez las dos características que hacen particular las iniciativas de INCITAR. Como lo ha planteado el Secretario de Educación, "...partimos del presupuesto de que INCITAR es el esfuerzo más grande que se ha hecho en este nivel... donde hay intereses en el empoderamiento general y en el empoderamiento de jóvenes" (Sánchez, 2015). Se sabe entonces, que para lograr estos propósitos no es suficiente la sola ejecución de las iniciativas ni la sola implementación de la Estrategia:

*...siempre con la convicción de que era muy importante adelantar un proceso pedagógico, lo más cuidadoso posible, como para que no fuera simplemente la financiación de una idea, sino fundamentalmente el desarrollo de una capacidad de auto gestión, cambio social y empoderamiento de jóvenes (Sánchez, 2015).*





Cuando se habla de proceso pedagógico, se refiere a "...la convicción absoluta de que los seres humanos aprendemos haciendo cosas que nos interesan y probablemente, desarrollando iniciativas de cambio social en las que sentimos que nuestra contribución realmente es transformadora" (Sánchez, 2015). En este sentido, podría deducirse que, seguramente, el empoderamiento de los sujetos pasa por la existencia de otro o de otros que los reconocen, por unas condiciones propicias para ello y por el desarrollo de unas capacidades de los sujetos.

INCITAR como Estrategia ha permitido la creación de un espacio que se mueve en las márgenes de lo institucional y de lo instituido, donde se promueve y legitima las ideas de todos y especialmente las de las y los jóvenes, así lo afirman los directivos:

***...los chicos muchas veces tienen sus proyectos, pero quedan estancados porque sienten miedo como a lanzarlos a la comunidad y mirar hacia dónde voy a orientar yo mi proyecto o la idea que yo tengo; entonces, esto ha ayudado a incentivar eso a los muchachos, para que exploren muchas cosas (González, M., Pulido O., Pardo M., Chinchilla A.A., & García, L. I. 2015a).***

La idea del empoderamiento en INCITAR tiene que ver con esas condiciones que permiten que los "...chicos sientan que tienen el poder... para formular la iniciativa, para liderar, para trabajar en equipo, para relacionarme con el otro, para ejecutar... el poder de hacer" (González, M., Pulido, O., Pardo, M., Chinchilla, A.A. & García, L. I., 2015b). Los(as) facilitadores(as) reconocen que "...necesitamos no solamente tener el sueño, tener las ganas, sino también tener ese apoyo y cuando tenemos el apoyo de coordinadores, de rectores, de Secretaría, que uno se siente de verdad acompañado" (González, M., Pulido, O., Pardo, M., Chinchilla, A.A. & García, L. I., 2015b).

Sin embargo, pareciera que ese tipo de "sentimientos", "imaginarios" y/o "percepciones" requiriera sustraerse de las fuertes lógicas y dinámicas escolares. Por ello, no todo ha sido armónico; la escuela configura unos tipos de sujetos, de saber, de formas de decisión y de participación que fácilmente caen en la formalidad, la rutina y la pérdida de sentido. Los posibles cambios y rupturas, en cualquiera de los esquemas de poder que circulan en los escenarios escolares, constituyen un movimiento que necesariamente saca de la "zona de confort" a los sujetos que las sostienen, las hacen permanentes y que casi las vuelven "naturales". La ruta de INCITAR implica



***...llegar también a romper esos esquemas de poder que se tienen dentro de una institución educativa; era decirle al rector: bueno, esto va a entrar, pero esto no es suyo; o sea, esto lo van a manejar otros (...) y entonces yo tengo que firmar, si eso me compete; (...) de darle a un chico el poder de decirle: mire, ese telescopio es de su proyecto, tenga usted la responsabilidad de asumir un instrumento, pues de este calibre para que todo funcione bien (González, M., Pulido, O., Pardo, M., Cadena, M. & Vargas, M.F., 2015c).***

Sin embargo, la idea básica de Arendt acerca de la educación y la escuela, como escenarios intergeneracionales donde los antiguos de este mundo son quienes les dan la bienvenida a los nuevos, configura otros sentidos de los sujetos que circulan en las instituciones educativas. Se entiende, entonces, la presencia significativa de los adultos en los procesos educativos de los jóvenes y, en esta perspectiva, la importancia de ellos en el proceso de formación de los "nuevos" y, entre otros, de empoderamiento. Ante las preguntas del Secretario de Educación, "...si esto debería ser con jóvenes, de jóvenes y para jóvenes, o jóvenes y adultos interactuando, y ¿cuál rol darle a cada uno de los dos?" (Sánchez, 2015), podría afirmarse que los procesos de empoderamiento de los jóvenes se suceden principalmente en grupos que necesariamente les interpela sus lecturas y visiones de mundo, que son diversos y conflictivos en las perspectivas de la vida, pero que a la vez se entiende como parte de su formación.

Por lo tanto, en el marco de unas relaciones significativas entre las y los jóvenes y los adultos se permite el crecimiento de las y los estudiantes y el empoderamiento de los más jóvenes. En los relatos de los jóvenes que han participado en diferentes condiciones esta situación también es recurrente:

***Cuando me acerqué hace poco con la comunidad LGBTI, con la profesora Liliana Zambrano, ha sido increíble, me he conectado con mis profesores, mis profesores me apoyan mucho, mis compañeras,...es muy gratificante saber que se está trabajando, sin pedir nada a cambio, sino simplemente poder ver el cambio en la sociedad para que también nosotros estemos cómodos en ella (González, M., Pulido, O., Pardo, M., Cadena, M. & Vargas, M.F., 2015c).***

Otro de los relatos ratifica esta idea:

***...fue por medio de una docente de español, que se llama Mónica Sánchez; entonces, la profesora es muy líder y participativa y lo mismo, ella siempre nos está difundiendo esa información, "muchachos hay esto, vamos a participar, vamos a hacer parte de este proyecto, vamos a entregarlo todo", y entonces, por ese medio también pues, "de una, hagámosle", y también por Milena, una gestora de INCITAR" (González, M., Pulido, O., Pardo, M., Cadena, M. & Vargas, M.F., 2015c).***

El desarrollo de capacidades es fundamental para los proceso de empoderamiento. Como afirman algunos docentes facilitadores(as), las y los niños empoderados son

***...niños más seguros, niños que han logrado como la fortaleza de dirigirse y ver a su maestro como un igual porque pues, en el terreno de un club, todos están iguales; o sea, a nivel de conocimiento incluso, hay niños que tienen más conocimiento que el maestro en el tema que se está desarrollando (González, M., Pulido, O., Pardo, M., Chinchilla, A.A. & García, L. I., 2015b).***





Sin embargo, formar para el empoderamiento no solo significa atribuir a los sujetos virtudes asociadas a su autonomía, suficiencia, autogestión y responsabilidad, sino también todas aquellas relacionadas con la sensibilidad, la fragilidad, la importancia de la reflexión, de la escucha y de la relación con los otros, que también pueden ser frágiles, autónomos, etc.

Las capacidades no se mueven en el mundo de lo abstracto. Justamente, actuar en los márgenes de las instituciones educativas es una invitación a constituirse como sujetos, no solo en sus roles escolares, sino que pretendan la transformación de lo que cada cual construye como realidad. Al insistir en las instituciones educativas sobre la necesidad de construir la autonomía de los jóvenes,

**...empezamos a decirle al maestro: cuestionar las relaciones de poder, no es destruirlo a usted; si usted es capaz de dialogar con eso, es re empoderarlo y re valorizarlo. De lo contrario, más bien es usted, querido maestro o querida maestra, quien no va a poder resistir la presión de lo que está pasando (Sánchez, 2015).**

Lo que hace INCITAR es proponerle a la comunidad que, independiente del papel o del rol que se desempeñe al interior del colegio o al interior de la comunidad educativa, una idea por pequeña que pueda ser, puede también generar transformaciones. La pregunta a la que convoca INCITAR gira en torno a las potencialidades de los sujetos y no, como comúnmente lo había hecho la política pública, en relación con sus deficiencias y dificultades: “¿Qué le puedo aportar de más a ese movimiento que tiene la comunidad?” es una de las preguntas constantes de INCITAR (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014b).

La idea de los empoderamientos de los sujetos generalmente supone como correlato la idea de una institución educativa que no lo ha permitido, especialmente por un sentido de “autoridad adulta” que desconoce la voz de los jóvenes y discurre en unas lógicas y dinámicas que no las interpela. Entonces, de pronto, “...resultaría difícil para algunos maestros que piensan que cuando los niños expresan su opinión, les están faltando al respeto, o cuando los niños están en desacuerdo con lo que ellos dicen, están faltando al respeto” (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014b). Desde esta perspectiva, hay maestros

**...que consideran que el empoderar es el alumno autoritario, que se toma la palabra o el agresivo... Entonces, en esta mediación que hay que hacer en cuanto a la relación dialógica que se debe dar entre el alumno y el maestro, está también que la nivelación de ese empoderamiento y entender realmente, con el respeto que cada uno se merece, que aquí no estamos hablando ni de autoridad, ni de términos de disciplina, ni de esas cosas. Estamos hablando que cada uno son sujetos de derechos y de**

**deberes y que, en esa medida nos debemos comportar, y obviamente, pues el colegio es la institución donde se refleja todo ese tipo de relaciones (González, M., Pulido O., Pardo M., Chinchilla A.A., & García, L. I. 2015a).**

INCITAR le ha peleado a ser una estrategia “asistencialista” o, peor aún, a convertirse en una simulación de la participación, el empoderamiento y la transformación. Partir de las capacidades de los otros o de sus potencialidades permite un punto de partida que implica otra concepción de sujeto y también otra “mediación pedagógica”; “...lo que hicimos fue fortalecer, lo que hicimos fue un estudio de campo donde le dimos a cada INCITAR lo que necesitaba y lo que buscaba” (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014b). Es decir, que la mediación pasa por el reconocimiento de lo que “genuinamente” se está proponiendo, para identificar lo que puede ser potencializado a través del desarrollo de la iniciativa;

**...nosotros llegamos a negociar y esa negociación es gana-gana, como se habla empresarialmente; entonces, gana tanto el facilitador, como gana el señor rector (...) también nos toca volvernos (...) mediadores, nos toca empezar a negociar y ... “bueno, sumercé no le gusta eso pero a ellas no les gusta eso, equilibremos, lleguemos a un acuerdo”; entonces, nos ha tocado como hasta eso: sentarse uno, no solamente ir a hacer la asesoría pedagógica, sino ir a los colegios a las reuniones de Consejo académico, de Consejo no sé qué, que vamos a hablar simplemente coordinadores y orientadores, a venderles la idea (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014b).**

INCITAR es “pida, pero hagamos”. Abandona por completo la idea “somos los sufridos, no tenemos” y la sustituye por “somos los sufridos, vamos a hacerlo y tenemos el material y tenemos el empeño de hacerlo” (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014b). Bajo el paradigma del trabajo colaborativo, aunque se establecen relaciones horizontales, también hay roles y responsabilidades: “... que hay que hacer auto gestión, que también los recursos que se nos entregan, también tenemos que demostrar, hacer veeduría, toda esta cuestión, y nos enfrentamos con un paradigma, que afuera no es colaborativo, es jerárquico” (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014b).

El proceso de empoderamiento pasa por el tipo de relación que se establece con quien representa la institucionalidad.



**Si nosotros nos creemos que tenemos toda la responsabilidad de las iniciativas, subestimamos al facilitador y le estamos diciendo que para que funcionen las cosas, yo lo tengo que hacer por usted y no se trata de eso; yo creo que INCITAR aparte de empoderar a las personas, las inspira, y eso para mí es un gesto evolucionario y revolucionario porque en nuestro contexto colombiano, decir que tú solo puedes hacer un cambio, que tú solo puedes hacer una transformación (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014b).**





El proceso de empoderamiento también requiere de escenarios donde se puedan desplegar estas actitudes y capacidades. Las mesas estamentales de cada uno de los actores de la comunidad educativa son un ejemplo de ello. Aunque son escenarios dispuestos localmente para los estudiantes, los administrativos, las mesas de orientadores, de rectores y de coordinadores, son instancias creadas para la participación de acuerdo con las dinámicas de las localidades. Sin embargo, interesa aquí citarlas, por cuanto en ellas es notorio el tránsito de los jóvenes por INCITAR:



***... ese ejemplo que tú nos citas, cierto, de las chicas de la iniciativa que tienen un mayor empoderamiento que lo demuestran en la palabra y en la manera como proponen sus cosas; en términos generales, ¿se nota una mejor participación de quienes están en las iniciativas, en INCITAR, en esas Mesas estamentales? Sí (González, M., Pabón, R., & Pulido, 2014a).***

Otro ejemplo de ello, es citado por el Secretario de Educación: "... el otro día estuvimos en el Encuentro de Presupuestos participativos y fueron muchachos como de 5 o 6 iniciativas y ver a esos muchachos ahí, explicando qué era lo que habían hecho, pues era enormemente conmovedor" (Sánchez, 2015).

De acuerdo con las hipótesis del proceso de sistematización podría decirse que si se transforma el sujeto, se transforma su realidad; en consecuencia, si hay procesos de empoderamiento también hay transformaciones. Un grupo de teatro, por ejemplo, que coge a los chicos más desobedientes del salón y les dice: "Ustedes pueden ser distintos", eso es transformar realidades. En tal sentido, apunta un directivo docente:

***...Pues mira, a mí me parece que esa iniciativa es muy positiva en el sentido en que no solo transforma realidades, sino que también transforma la conciencia de los sujetos que están involucrados en ella... Uno ve como, por ejemplo, los estudiantes que están liderando alguna INCITAR, generan nuevos tipos de pensamiento, que los vuelven colectivos y contagian otros estudiantes y todos empiezan a pensar en comunidad, y poner a pensar en comunidad a los sujetos, no es fácil. (González, M., Pulido O., Pardo M., Chinchilla A.A., & García, L. I. 2015a).***

Sin embargo, hay realidades que no son configuradas por los sujetos y son menos transformables desde INCITAR. ¿Cómo generar transformaciones en contextos familiares y sociales donde son permitidas las actividades ilícitas y por lo tanto la desestructuración de un ordenamiento social? Esas son las realidades que no puede transformar directamente INCITAR, pero que sí puede generar imaginarios no permisivos ni solidarios con ellos.

## IV. CONCLUSIONES

### En torno al ejercicio de sistematización

El proceso de sistematización se constituyó en un ejercicio intencional de organización y producción de conocimiento acerca de la estrategia INCITAR, demandado por quienes han participado en su diseño y ejecución (Secretaría de Educación del Distrito (SED) y COMPENSAR) y producido en el medio término de su implementación por un equipo externo a la Estrategia. El proceso se entendió, entonces, como un ejercicio de corte narrativo-interpretativo en el que los relatos de los actores convocados se organizaron una y otra vez en torno a las comprensiones que fue logrando paulatinamente el equipo de trabajo, las cuales se precisaron a manera de preguntas, hipótesis y/o aseveraciones que se pusieron en juego en cada una de las conversaciones.

En sentido estricto, el presente texto es el resultado de una lectura orgánica y sistemática que logró consolidar el equipo de trabajo, cuyos límites y posibilidades se definieron en términos del rigor de un ejercicio de carácter intersubjetivo. Por ello, este texto no está exento de imprecisiones y vacíos para quienes conocen la Estrategia y han participado en ella. Se trata de una lectura externa que, a manera de espejo, revela lo que el equipo de trabajo alcanzó a consensuar, comprender e interpretar de la Estrategia INCITAR desde los roles que cada cual ejerció en el proceso de sistematización y desde sus propios marcos teóricos y prácticos. La producción del presente texto no ha tenido la intencionalidad de agotar ni las descripciones sobre la Estrategia y aún menos sus posibles comprensiones e interpretaciones. Lo escrito entra en el diverso, amplio y complejo mundo hermenéutico de las experiencias de sus actores, "(...) sin pretensiones de objetividad (...) Imaginación y memoria convergen. Es necesario recordar, pero para recordar uno tiene que ser capaz de imaginar, darle sentido, coherencia a la acción" (Mèlich, 2001, pág. 34). Entonces, la legitimidad del presente texto se suscribe por quienes encuentran en él una manera de dar a conocer "densamente" esta valiosa experiencia sobre participación y formación ciudadana, que sin lugar a dudas produce una fractura en las perspectivas hasta ahora conocidas en la política pública educativa de la ciudad y del país.

En consecuencia, el gesto y la actitud del equipo de trabajo estuvieron acorde con su lugar de observadores, escuchas y escribanos. No se reparó en precisiones técnicas que otros enfoques metodológicos demandan a los procesos de sistematización relacionados, por ejemplo, con la "representatividad en la constitución de la muestra", "la objetividad respecto a los participantes" o "la inferencia estadística para generalizar las conclusiones de una muestra o de una población objeto". Se intentó dar cuenta de aquello que en el colectivo de sujetos con quienes se trabajó resultaba reiterado en sus relatos, contradictorio, novedoso y también extraño o poco enunciado. Por lo tanto, cada una de las



afirmaciones que se exponen a continuación, a manera de conclusión, no pueden ser generalizables; simplemente se presentan como signos de la diversidad que atañe a la memoria y como señales de lo que circula.

El diseño del ejercicio de sistematización fue desarrollado en su complejidad y detalle. A manera de balance podría afirmarse que el acercamiento a la Estrategia INCITAR a través de las dos rutas propuestas, la inductiva y la deductiva, produjo lo que se esperaba: un rico y productivo contraste entre las perspectivas de sus actores. La importancia de este tipo de ejercicios no estuvo orientada por la urgencia de establecer “verdades” o de superar “subjetividades” en los relatos, sino, justamente por la necesidad de poner en evidencia las diferencias, las potencialidades y los límites en las comprensiones de los sujetos de acuerdo con sus lugares desde donde cada cual habla.

Como se ha venido insistiendo, la riqueza del ejercicio de sistematización estuvo en la posibilidad del encuentro, del vínculo entre las dos rutas metodológicas o niveles de ejecución de la Estrategia. Este importante reto metodológico no fue sencillo de abordar, particularmente por la dificultad de identificar en las iniciativas de los(as) facilitadores(as), los rasgos distintivos de INCITAR. En lo local, la vivencia en torno a INCITAR, como en muchos otros proyectos, se mezcla y refunde permanentemente tanto en la historicidad de cada una de las iniciativas como en las transacciones cotidianas que hace la escuela, de la diversidad y cantidad de proyectos que produce o que arriban y circulan en ella.

## **En el orden de lo político**

### ***Sobre el carácter de la política pública***

La sistematización de la estrategia INCITAR se comprende en el contexto de las políticas educativas distritales orientadas al avance y la consolidación del derecho a la educación y la defensa y el fortalecimiento de la educación pública, durante un lapso de tiempo que se inició con la administración de Luis Eduardo Garzón en 2004 y que ha transitado un complejo recorrido durante el cual han asumido la Alcaldía Mayor, en función de las circunstancias y con propósitos no siempre convergentes, Samuel Moreno Rojas, María Fernanda Campo, Clara López Obregón, Gustavo Petro Urrego, Rafael Pardo Rueda, María Mercedes Maldonado y, de nuevo, Gustavo Petro Urrego. Estos movimientos, en un período que se acerca a los doce años, dan cuenta de las complejidades políticas que ha vivido la ciudad y de la exploración de rutas de política en diferentes direcciones, en ocasiones con fuertes tensiones con las orientaciones de la política educativa nacional.

### ***Sobre su procedencia política***

En INCITAR convergen dos tradiciones de la política educativa que hasta el momento habían discurrido por separado: la de participación y la de convivencia y ciudadanía. El sentido político de INCITAR procede prioritariamente del curso que han trazado las políticas de participación de la ciudad, en particular de la experiencia de los presupuestos participativos, la cual ha transitado al margen de las lógicas y mecanismos de participación propias de los escenarios educativos. En su devenir, INCITAR se articula estratégicamente con los programas y planes de convivencia y ciudadanía propuestos para las instituciones educativas.

En este marco, INCITAR hace parte de las tendencias que en educación se agencian desde una perspectiva de derechos y como tal parten de reconocer las potencialidades y las capacidades de los sujetos, y a la vez la necesidad de transformar las condiciones de los colegios para su promoción y fortalecimiento. Desde esta perspectiva INCITAR es una de las cuatro estrategias del Programa de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia (PECC) y luego, en las instituciones educativas, llega a ser parte de los Planes Integrales de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia (PIECC), a donde confluyen otras estrategias formuladas desde una tendencia que en educación se agencia desde el riesgo y la seguridad. Tal como lo plantea el Secretario de Educación, estas tendencias, junto a otras, constituyen una mirada más comprensiva y compleja de la ciudadanía y de la convivencia en los ámbitos escolares.

### ***Las nomenclaturas de la política***

INCITAR propone una nomenclatura que se desmarca de las que tradicionalmente ha propuesto la política educativa, por ejemplo, se refiere a los objetos con los que trabaja como iniciativas y no como proyectos, y los sujetos que las desarrollan son facilitadores(as) y no maestros(as). A la vez, activa otras nomenclaturas procedentes del mismo sector pero poco referidas, al menos en la forma que lo hace INCITAR. Un ejemplo de ello es su ámbito de acción: la comunidad educativa. Las implicaciones de esta nomenclatura revisten novedades importantes en tanto posibilitan pensar nuevamente la potencialidad que contienen las acciones pequeñas, puntuales, coyunturales y ciertamente aisladas de los sujetos en el marco de las políticas, programas y planes de educación. Esta particularidad inicial puede delinear algunas alternativas y también tensiones en su desarrollo e implementación con las pretensiones de integralidad, de proceso y ojalá de impactos “sistémicos” que generalmente jalonan la política educativa.

Intentar instalar esas otras nomenclaturas y lo que ellas evocan para el sector educativo tiene la pretensión de despojar a los sujetos y a los escenarios de los roles y de las acciones que cotidianamente se naturalizan en las instituciones educativas, produciendo prescripciones en sus formas de comportamiento,



de relación y de convivencia. Sin embargo, la fuerza prescriptiva de la política educativa no permite explorar los efectos de esta propuesta y lleva a que INCITAR vuelva sobre las nomenclaturas que son comunes y convencionales a estos espacios y sujetos. En su devenir, las iniciativas se vuelven proyectos y la comunidad se desagrega por sujetos: estudiantes, padres y madres de familia, maestros y maestras, directivos y directivas.

Otra forma de leer la particularidad política de INCITAR es a través del valor que le da al reconocimiento de las acciones que se llevan a cabo en los territorios y en los colegios; si bien son menos las iniciativas que se generan en INCITAR, son potentes las posibilidades de reconocer que en los colegios hay acciones de transformación y de cambio orientadas a mejorar las condiciones de convivencia y las capacidades para ejercer la ciudadanía. Esto no es posible si no se parte de aceptar la diversidad como carácter esencial de las formas de hacer escuela y de ser maestro: diversidad de contextos, diversidad de retos, diversidad de procesos, diversidad de actores. Por las diferencias y especificidades en las iniciativas, no se trata de homogeneizar unas formas de ciudadanía, ni las soluciones para la convivencia, lo cual ha sido lo más característico de otras intervenciones en esta materia.

### **Transformación y empoderamiento**

La dimensión política de la estrategia INCITAR se robustece al trazar como su finalidad la “transformación”. Los propósitos de las políticas públicas que tienen por objeto la convivencia y la construcción de ciudadanía generalmente apuntan al fortalecimiento de los procesos participativos, que para el campo educativo y escolar aterrizan en la participación de los y las estudiantes en el Gobierno Escolar y en instancias como las personerías escolares y similares y, más recientemente, en los presupuestos participativos. La novedad de INCITAR está en que conecta directamente a los actores con la política para intervenir en la posible transformación de los sujetos y de sus contextos inmediatos, no necesariamente escolares, mediante el desarrollo de las iniciativas. Este “deslizamiento conceptual”<sup>15</sup> pone de relieve un cambio de enfoque que puede conducir a niveles más profundos de empoderamiento de los actores y, así mismo, de transformación. Por lo pronto, se ha concretado en la posibilidad de concebir, formular y ejecutar sus iniciativas y, como coinciden los testimonios de varias de las personas consultadas, en el fortalecimiento de la capacidad de gestión para la resolución de los problemas operativos presentados durante el proceso. El énfasis en la transformación y el empoderamiento, en el tema de educación para la convivencia y la ciudadanía, marca una diferencia significativa con los enfoques de “seguridad” y “control” que fundamentaban las apuestas de política pública que la antecedieron.

<sup>15</sup> La noción de “deslizamiento conceptual” es utilizada por Douglas F. Hofstadter para ilustrar un recurso creativo utilizado en su Grupo de Investigación de Analogías con Fluidos (FARG), en la Universidad de Michigan, para “entender la fluidez de los conceptos humanos; cómo se usan conceptos asociados a los fluidos en la creación de analogías llenas de sentido, penetrantes y fundamentadas estéticamente; y entender el papel que juegan tales analogías en el pensamiento altamente creativo” (1990, pág. 73).

En particular, se destaca el giro hacia un enfoque de política pública por demanda, descartado por las políticas públicas agenciadas por los Estados en las últimas décadas que privilegiaron las acciones por oferta, desde consideraciones que incluían asuntos macroeconómicos y criterios de focalización.

Este giro es políticamente significativo, pues se percata de una intención que tiene en cuenta las necesidades sentidas por las comunidades y se dispone a satisfacerlas, frente a la otra opción definida desde las necesidades y los intereses del Estado. Las Iniciativas Ciudadanas de Transformación de Realidades (INCITAR) provienen de las comunidades y de sus actores, son definidas por ellos, en algunos casos responden a procesos iniciados con varios años de antelación, en otros son el resultado de la convocatoria específica realizada por la SED. Esto significa que la Estrategia INCITAR se concreta a partir de las demandas de las comunidades y no de las ofertas de la Administración. La idea de base es apoyar esas iniciativas para que puedan desplegarse. El solo hecho de que un avance de esta naturaleza en el campo de la formulación de políticas públicas haya sido posible, marca ya un logro que es necesario destacar, con independencia de sus resultados concretos, pues cabe dentro de lo que algunos autores consideran característico de las “hegemonías expansivas”, por oposición a las “hegemonías transformistas” (Mouffe, 1973, pág. 118 y ss.).

A esto hay que agregar el énfasis puesto en la “transformación de realidades” basado en el empoderamiento de los actores, especialmente los niños, las niñas y los jóvenes, en el contexto de las relaciones de poder que caracterizan el mundo de la escuela. El que los apoyos deban quedar bajo el cuidado y control de los integrantes de las iniciativas es también un avance significativo. Si bien es cierto que al momento de la realización de esta sistematización este es un punto crítico, pues muchas de ellas no cuentan todavía con esos recursos, lo importante es que se haya intentado avanzar en la desestructuración de la relación de poder y control en los colegios, otorgando confianza a los actores directos (niños, niñas, jóvenes, docentes, padres de familia, egresados). Este tema choca con la estructura administrativa que regula la contratación pública en materia de compras, control de inventarios, control interno, auditorías, etc. que todavía queda sin resolver, pero deja ver una intención plausible y llama la atención sobre aspectos que deben ser tenidos en cuenta para resolverlos en el futuro si se quiere seguir avanzando por este camino.

En un balance parcial y provisional, en consideración al número de facilitadores(as) con quienes se conversó y al momento de la sistematización, se observa que las pretendidas “transformaciones” se están sucediendo en los sujetos a través del desarrollo de sus capacidades y no necesariamente en las condiciones sociales y culturales que dieron origen a sus iniciativas y que, seguramente, sirvieron de argumentos para subrayar la necesidad e importancia de su transformación. Coloquialmente algunos facilitadores(as) y gestores(as) afirman, que no son los mismos y que la Estrategia los cambió. Siguiendo la hipótesis planteada





inicialmente, a propósito de la configuración de las realidades por los sujetos, puede significar que también se han transformado las “realidades” o al menos la forma de relación de los sujetos con ellas.

### ***Territorialización de la política***

La llegada directa de la Estrategia a los colegios es un punto a favor de la territorialización de la política educativa, viejo objetivo no logrado de los decisores y hacedores de políticas públicas democráticas. El colegio es el territorio por excelencia de las políticas, y para este caso la comunidad educativa. Sin embargo, la estructura del sistema educativo distrital introduce matices que deben ser analizados más cuidadosamente, pues resalta la poca presencia de las Direcciones Locales de Educación (DILE) en el proceso. Como se mencionó más arriba, solo aparecen referenciadas de manera parcial en el proceso de sistematización en relación con la implementación de los PIECC. Tal vez si las DILE se pudieran involucrar más en todo el proceso se podría avanzar en un modelo más descentralizado de gestión que alivie el peso de la intermediación. La pregunta es por la generación de condiciones en el sistema educativo que permita espacios de participación directa de los ciudadanos y particularmente de quienes se asocian a las instituciones educativas. Claro está, esto solamente será posible dentro de un rediseño de la estructura del sistema educativo en lo que tiene que ver con su ordenamiento institucional.

### ***Pertinencia con la coyuntura política***

La sistematización resalta la importancia de la lectura política dada la coyuntura que se vive en el país y en la ciudad, marcada por los acuerdos de paz que se discuten en La Habana y la perspectiva de lo que se ha llamado el postconflicto. En este sentido, la política educativa adquiere una dimensión estratégica que no puede ser desconocida. Hoy, más que nunca, este tipo de iniciativas constituyen un aporte real, concreto y alternativo a la construcción de escenarios de paz y convivencia mediante iniciativas propuestas y ejecutadas directamente por la ciudadanía con el apoyo del Estado.

Adicionalmente, INCITAR se constituye en una Estrategia que propone al sector educativo otro tipo de “entrada” al tema, que hace ruptura con otras de uso común tales como las “cátedras”, los proyectos transversales, los manuales de convivencia, los gobiernos escolares, los planes de estudios, etc.

### ***La relación entre las iniciativas y la estrategia INCITAR***

En la ejecución de INCITAR, particularmente por los efectos de las demoras en la entrega de los apoyos, se esboza una tensión entre el interés de las y los “ciudadanos” por la ejecución de sus iniciativas y el requerimiento del Gobierno (SED) por el desarrollo de su Estrategia a través de la implementación de la ruta.

En la ejecución de la Estrategia no es necesaria la implementación de las iniciativas, a la vez, el desarrollo de las iniciativas no es condición –sine qua non– para el logro de los propósitos de la Estrategia.

Al momento de la finalización de esta sistematización, el balance general está a favor del desarrollo de la Estrategia, más que el de las iniciativas; varias de ellas, a pesar de haber transitado la ruta INCITAR, aún no han realizado ninguna actividad que contribuya al desarrollo de su iniciativa. Pareciera que los propósitos de INCITAR pueden lograrse sin la ejecución de las iniciativas, en tanto es condición que estas circulen a través de la Estrategia. En otros términos, los resultados de INCITAR como Estrategia no dependen necesariamente de los resultados de las iniciativas. Varios testimonios de los(as) facilitadores(as) a la vez que señalan el valor formativo de la ruta, también subrayan su sentimiento de “frustración” por las demoras con los apoyos.

## **En el orden de la gestión y la operación**

### ***Relación con el sistema educativo***

Es evidente que el mecanismo operativo y de gestión previsto para las INCITAR choca con la estructura del sistema educativo distrital y con el modelo de gestión que regula las relaciones entre la SED, las DLE y los colegios. Esta situación puede ser analizada en dos perspectivas: por una parte, como una dificultad y un problema que obstaculizan el flujo de los apoyos a las iniciativas y obliga el uso de un mecanismo fuertemente mediado por terceros, lo cual desvirtúa el empoderamiento de los receptores y la confianza en ellos, pero, por otra parte, también puede ser visto como un proceso instituyente de modificación de las condiciones actuales que posibilita el acceso a modos de gestión más democráticos y directos por parte de las comunidades. Esto último, claro está, siempre y cuando se garantice la continuidad de la Estrategia.

### ***La intermediación***

En el primer caso, es evidente el esquema de las llamadas “alianzas público-privadas” en la ejecución de la política pública. Aunque a menudo se presenta como un asunto esencialmente operativo y de gestión, es innegable que también tiene una dimensión política que, en el contexto del debilitamiento del Estado impuesto por los enfoques llamados neoliberales, no deja de ser significativa. Al margen de que, efectivamente, es posible que el mejor aliado para la Estrategia haya sido COMPENSAR y que este se haya comprometido más con la filosofía de la INCITAR y con la apuesta pedagógica que con el beneficio que le pueda traer la administración de los recursos, sobre todo los(as) facilitadores(as) expresaron sus inquietudes sobre el impacto que esta mediación haya tenido en los costos operativos de la Estrategia y en la real posibilidad de empoderamiento expresada en el control directo del proceso relacionado con su manejo y responsabilidad.



Uno de los retos que enfrenta la opción de una gestión democrática de las políticas públicas es como hacerle frente al modelo consolidado de las alianzas “público-privadas” impuesto como la práctica más generalizada de la gestión estatal.

La alta rotación en la coordinación del Convenio por parte de COMPENSAR da cuenta de la magnitud y complejidad de la operación de la Estrategia y de los esfuerzos institucionales que debieron realizarse para dar respuesta a las contingencias y peculiaridades de los apoyos solicitados por las iniciativas. Encontrar un diseño y un modo de operación que respondieran a las exigencias de los entes de control y a la vez a la flexibilidad demandada por las características de las iniciativas, se ha constituido en uno de los retos de INCITAR.

Adicionalmente, la complejidad en este proceso de intermediación es mayor al tratar de operar un enfoque de política por demanda, que aumenta las tensiones ya existentes para cualquier programa o plan entre lo administrativo y lo pedagógico, entre el nivel central y el local y, finalmente, entre lo planeado y lo realizado. Este esquema de gestión pretende atender lo individual y lo particular de las iniciativas en el territorio con procesos y procedimientos centralizados diseñados para tramitar lo masivo, colectivo y estandarizado.

Este esquema de gestión deja claros los límites de la administración pública y de los modelos de intermediación ante lo contingente e incierto que puede llegar a ser el mundo escolar y en general el comunitario. Bastante ha insistido la política educativa en dispositivos que permitan anticipar y planear para luego evaluar lo que pueda acontecer en las instituciones educativas, especialmente en materia de aprendizajes y desarrollo de capacidades de los y las estudiantes. INCITAR vuelve sobre el fuerte carácter comunitario y social que tiene la escuela y que, en la mayoría de la veces, no resiste la rigidez que se pretende de algunos esquemas de planeación y de administración; sin embargo, como lo afirman los documentos de la SED, anticipar, planear y valorar aprendizajes son también procesos propios del desarrollo de capacidades ciudadanas para la convivencia.

### **El carácter masivo**

El peso de lo administrativo y lo operativo en la implementación de la Estrategia ha sido señalado por todos los involucrados en la sistematización. Desde luego, esto tiene que ver con el carácter “masivo” de la propuesta y la cuantía de recursos involucrados. Por eso llama la atención que se haya puesto en marcha directamente sin un proceso que hubiera permitido advertir sobre las dificultades y los medios para sortearlas. Aunque algunos de los entrevistados referenciaron el conocimiento de experiencias anteriores similares a INCITAR, muy pocos precisaron aprendizajes concernientes a las implicaciones de la implementación de este tipo de esquemas de gestión. La envergadura y dimensión de la operación de la Estrategia solo fue evidente en su desarrollo; progresivamente fue ganando peso y complejidad tanto lo operativo como lo administrativo.

Aunque la forma de INCITAR procede principalmente de una experiencia previa del Fondo de Iniciativas Juveniles del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) denominado INCIDE (Iniciativas Ciudadanas por la Democracia Local); su diseño e implementación en Bogotá supera con creces sus dimensiones, condiciones y expectativas. Simplemente, cabe subrayar que este era un proyecto que no superaba los cuatrocientos millones de pesos, dependía de las alcaldías y aunque estaba dirigido a jóvenes, se desarrollaba por vías diferentes a las escolares. INCITAR, en cambio, incrementa considerablemente su inversión, se propone y ejecuta en el marco de la política y del sistema educativo y se hace extensivo a todos los miembros de las comunidades educativas, no solamente jóvenes.

En consecuencia, INCITAR no es una experiencia que está siendo “transferida” de un contexto a otro, sino que es una innovación educativa en el sentido más fuerte del término, que, por su carácter político y masivo, no resiste “pilotajes”, esquemas escalonados o escenarios “simulados” previos. Es innovación en tanto se despliega en condiciones y situaciones propias del sistema y de las políticas, con las dimensiones y la envergadura de una Estrategia para la ciudad. Por ello este momento inicial de desarrollo de la Estrategia es una fase de acción para el aprendizaje de todos quienes están involucrados en la ejecución de las políticas.

### **Las y los gestores y las coordinaciones zonales**

Las coordinaciones zonales y los(as) gestores(as) han sido decisivos en la operación de INCITAR. Estos últimos son el eslabón más fuerte pero también el más débil de toda la cadena, pues de ellos ha dependido la relación entre los(as) facilitadores(as) y la Estrategia. Tanto que se podría decir que sin los(as) gestores(as), los(as) facilitadores(as) no tendrían relación con la Estrategia. Esto debe ser entendido en un sentido estrictamente político. Fue sintomático que durante el proceso de sistematización los(as) facilitadores(as) tuvieran dificultades para narrar sus iniciativas en términos de su conexión con los contenidos de la Estrategia. Por lo general se piensan a sí mismos como responsables de proyectos o de acciones que tienen fines propios y que una de las formas de relación con la Estrategia se concreta, entre otras cosas, mediante la llegada o no de los apoyos solicitados en las formulaciones para la convocatoria. Uno de los reclamos frecuentes es la afectación generada sobre el desarrollo de sus propuestas por la rotación de gestores(as), a pesar de su incondicional compromiso como ya se ha subrayado. Esta presencia central de los(as) gestores(as), que tienden a ser identificados principalmente con COMPENSAR, da mucho peso a su intermediación y a la postre puede debilitar el proceso de empoderamiento de los(as) facilitadores(as) y los integrantes de las iniciativas.



## **El lugar de la escuela y la institucionalidad educativa**

La escuela como territorio sigue siendo el espacio en el que sucede INCITAR por cuanto los sujetos a los que va dirigida la Estrategia orbitan en torno a ella, en la comunidad educativa. Sin embargo, en la postulación y ejecución de las iniciativas, la institucionalidad educativa fue, inicialmente, "marginal" y se transformó en la medida en que la Estrategia estableció una relación directa con los sujetos. Dentro de las iniciativas seleccionadas fue común encontrar que la vinculación de las directivas ocurrió de manera voluntaria y espontánea y que todo el proceso ha transitado por otros conductos que no necesariamente se corresponden con los de la institucionalidad escolar o del sistema educativo local. Con esto, no se quiere hacer una afirmación valorativa pues ha sido entendido tanto en sentido positivo como negativo, dependiendo de los actores: para los(as) facilitadores(as), en general, es positivo; para algunos rectores, no.

La relación de las iniciativas con la Estrategia se produce principalmente con la mediación de los(as) gestores(as); la Estrategia hace presencia en los colegios cuando llega el gestor. Mientras esto no ocurra las iniciativas no dejan de ser un proyecto a cargo de docentes, estudiantes o egresados y, en algunos casos, sin contacto real con la institución educativa. Si bien no se puede afirmar categóricamente que no existe relación entre las iniciativas y la Estrategia por fuera de la mediación de los(as) gestores(as), se puede decir que la relación es, al menos, ambigua.

Cuando se indaga a las personas facilitadoras por la relación con la escuela, mencionan que en ella suceden algunas de las actividades, se tramitan las salidas con estudiantes y sirve de repositorio de los equipos, materiales y en general de los apoyos que fueron entregados a las iniciativas por INCITAR. Los(as) gestores(as) visibilizan a la escuela como el lugar donde acontecen algunas de las actividades de la ruta metodológica, como la instancia que se hace responsable de la seguridad de las personas facilitadoras y de los integrantes de las iniciativas, como el lugar que hay que visibilizar en los medios y como el referente institucional en la relación con otros aliados en su labor de gestión. El lugar de la institucionalidad escolar, que inicialmente había sido marginal, ha devenido como central en el desarrollo de las iniciativas; incluso, ha puesto en juego, de otra manera, sus lógicas y dinámicas.

Se corrobora, entonces, que en el territorio la escuela sigue siendo uno de los ejes en torno al cual orbita la vida de las comunidades. Inicialmente la Estrategia convocó a los sujetos a presentar sus iniciativas, y a partir de entonces pasó por la escuela. Aunque no siempre los directivos de las instituciones educativas intervienen directamente en el desarrollo de las iniciativas, la acción de los(as) facilitadores(as) involucra a la institución. Es de subrayar que la relación de los(as) facilitadores(as) con la escuela y con el entorno cambia al contar con este referente institucional.

## **En el orden pedagógico**

### **Experiencia de frontera con capacidad instituyente**

La sistematización caracteriza la Estrategia como una experiencia de frontera que está en el sector educativo pero lo trasciende; está en la estructura y en el sistema educativo pero lo fuerza en materia de gestión y operación, hasta el punto que tensiona las relaciones de poder con algunos de los directivos-docentes, lo cual es una forma de afectar las relaciones pedagógicas en la escuela, en tanto toda relación de poder es una relación pedagógica.

Las iniciativas combinan y articulan características de la educación formal y la no formal; del trabajo pedagógico por proyectos y por áreas de interés, que trascienden los niveles, los grados y las asignaturas, produciendo procesos instituyentes que pueden llegar a afectar la organización curricular y abrir la escuela a las particularidades de los contextos y los territorios en la medida en que se pueda, dada la reducida autonomía de las instituciones educativas, sus directivas y las y los integrantes de sus comunidades educativas.

La institución educativa y sus formas de funcionamiento y organización han tenido un lugar marginal en la Estrategia, en tanto los sujetos convocados a proponer iniciativas hacen parte de aquella pero su participación transcurre por vías alternas a las escolares y, en general, no se rigen por sus reglas y códigos; la Estrategia opera directamente con los(as) facilitadores(as) de las iniciativas. Sin embargo, en la ejecución de las iniciativas sí hay una mayor relación con las diferentes instancias y actores de la institución escolar.

La capacidad instituyente está dada porque las iniciativas operan como laboratorios de innovación que generan aprendizajes que pueden ser integrados a la organización escolar en una perspectiva transformadora.

### **Pedagogía crítica y principios pedagógicos**

Como parte del PECC, la estrategia INCITAR comparte el enfoque de la pedagogía crítica y sus principios pedagógicos: la construcción de relaciones de poder horizontales. Se basa en las necesidades, intereses y potencialidades de la comunidad educativa; promueve la unión de la reflexión y la acción; hace reconocimiento de que la realidad escolar es concreta y compleja a la vez; propone la trascendencia de la escuela como espacio de aprendizaje, y adopta el método de la Reflexión Acción Participativa (RAP), inspirada en la Investigación Acción Participativa (IAP).

Algunas de las personas facilitadoras y gestoras señalan la potencialidad pedagógica de las actividades propuestas en la ruta metodológica. Sin embargo, también mencionan que el afán por su cumplimiento debilitaron la posibilidad





de la creación y producción colectiva, propias de este tipo de metodologías, lo que sugiere cierta subordinación de lo pedagógico a los tiempos y lógicas de la administración.

### **Iniciativas como ámbitos experienciales y mediaciones pedagógicas**

A esto hay que añadir un aspecto que la sistematización considera esencial: las iniciativas son, en realidad, ámbitos experienciales que hacen de la Estrategia un complejo dispositivo de mediaciones pedagógicas que permiten concretar la idea de Maturana (2002) de que educarse es, en esencia, transformarse en la convivencia. De allí que sean “iniciativas de transformación” y que las áreas temáticas (Ambiente; Derechos Humanos y Paz; Diversidad y Género; Cuidado y Autocuidado, y Participación) se entiendan como “campos de mediación pedagógica” (Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría de Educación, 2014, págs. 12-13).

### **Territorialidad**

El carácter relacional de la Estrategia permite el reconocimiento de las particularidades de los territorios donde se desarrollan las iniciativas y su articulación con las tradiciones del movimiento social que hace presencia en las localidades. En otros términos, da cuenta de la territorialidad que “representa la relación entre el actor...y el espacio...”, con lo que “... cambia radicalmente el foco de la atención: desde el territorio y su representación concreta por el mapa, se cambia la vista hacia el actor geográfico básico”, individual o colectivo, “y su representación del entorno y del mundo” (Monnet, 1999, pág. 66). La territorialidad es la que expresa la acción de los sujetos en la construcción del territorio. Son los sujetos de la comunidad educativa los que hacen posible la escuela como territorio.

Los(as) gestores(as) locales y coordinadores(as) zonales reiteradamente plantean matices a la manera como se concretan cada una de las acciones de la Estrategia y de las iniciativas en el territorio. Por el carácter de sus funciones tienen la posibilidad de construir una dimensión más amplia y compleja del territorio de la ciudad, identificando variedad de dinámicas que se explican por la forma como se han configurado estos territorios y por la relación de las instituciones educativas con estos.

De una manera muy concreta, la Estrategia contribuye a la territorialización de la política. Una de las maestras que participó en el conversatorio con rectores manifestó que la Estrategia

***ella... (Hace)...que ellos ya lo toman como propio; esto es mío, y entonces eso es muy importante en el sentido de que... digamos, se apropia y se vivencia, digo yo: la política educativa se aterriza a la institución (Equipo de sistematización CINEP/PPP, 2015).***

### **Ruta metodológica**

El semblante de la ruta metodológica sugiere una línea de desarrollo de arriba hacia abajo y una secuencialidad instrumental que ha producido efectos en los equipos territoriales y, en menor medida, en los(as) facilitadores(as) de las iniciativas. Los primeros han sentido la exigencia de asegurar su cumplimiento y dejar evidencias de cada una de las actividades realizadas, lo cual ha implicado un importante esfuerzo teniendo en cuenta la dimensión de la ruta y la cantidad de iniciativas que cada gestor(a) debe acompañar. Por su parte, algunas de las personas facilitadoras plantean su disposición a seguir la ruta simplemente como una condición para acceder a los apoyos y en ese mismo sentido asumen la obligación del llenado de formatos, el diligenciamiento de guías o la asistencia a las actividades; otros han logrado construir mejores sentidos para continuar en la ruta metodológica por el acompañamiento del gestor(a), la calidad de las actividades o por la pertinencia de sus instrumentos. Un buen ejemplo de esto fue la conversación sobre la utilidad de la bitácora.

Sin embargo, para cualquiera de las dos posiciones ha jugado en contra el retraso en la llegada de los apoyos a las iniciativas, y en un punto ya ha comenzado a afectar el desarrollo de la ruta metodológica, pues sus efectos ya no pueden ser sostenibles por el equipo humano que acompaña las iniciativas: los(as) gestores(as) y coordinadores(as). En esa transacción, entre el interés de cada facilitador(a) de realizar su iniciativa y del gestor(a) porque siga en el proceso transitando la ruta metodológica, paulatinamente se ha ido perdiendo en algunos la fuerza, el interés y la confianza que se había logrado en algún momento del proceso, lo que ha llevado a que la incidencia disminuya, así como el tiempo de respuesta.

### **La Reflexión Acción Participación (RAP)**

La propuesta metodológica concreta un ideal de la política educativa relacionado con la importancia de volver a instalar procesos de reflexión en la cotidianidad de la escuela con las comunidades educativas como un ejercicio que permita construir y apropiarse sentidos y significados individuales y colectivos sobre lo que en ella acontece, y más si están orientados a la acción y a la participación. Sin embargo, también es grande el riesgo de desgastar este tipo de propuestas si no se cuenta con el tiempo y las condiciones necesarias, ante la crítica que hacen sus detractores de ser poco eficientes frente a lo que es urgente y prioritario para las políticas educativas.

***... nos permitió también que los chicos evidencien, aterricen la política educativa a través de la Secretaría de Educación; porque para ellos es muy lejano, ellos saben que están en un colegio distrital, en un colegio oficial y todo eso, pero como que sienten la Secretaría como algo allá, una oficina allá; el hecho de que estén acá con***



Si bien pocos facilitadores(as) dieron cuenta del diseño metodológico y en particular de la ruta propuesta, debe subrayarse la importancia que algunos de ellos y ellas otorgaron a ciertos ejercicios que encontraron significativos, ya fuera para la ejecución de su iniciativa, ya fuera para su quehacer cotidiano.

Las iniciativas son formuladas desde la acción de los sujetos que supone una integralidad de la misma y por lo tanto una trascendencia de los espacios por donde esta transita; "Incitando ideas" le apuesta a una realidad que no se fragmenta entre el interior y el exterior de la escuela. Los sujetos son quienes transitan por los espacios sociales y culturales y por las realidades que tienen que ver o no con lo que le compete o con lo que se ocupa la escuela; en lo esencial, las iniciativas tienen que ver con las realidades de los sujetos. Sin embargo, podría afirmarse que es en la escuela en donde pueden producirse los procesos de transformación social. Por ello, las problemáticas identificadas por los sujetos pueden hacer referencia a lo "propio" de la escuela (un proyecto pedagógico, una metodología de enseñanza, una temática por tratar, etc.) o a lo que la afecta de su entorno y de su contexto; en cualquiera de los casos, la escuela se constituye en el espacio que permite su posible solución y/o transformación.

Una de las etapas o actividades de mayor recordación entre las personas facilitadoras fue la relacionada con la importancia de "Pensarse y pensarnos", pues más allá de la metodología para reflexionar sobre el "devenir" de su iniciativa, para muchos no se trató de una etapa o de una actividad, sino de una actitud deseable a ser conservada a lo largo de todo el proceso e incluso como parte constitutiva de su quehacer. Para los más radicales, entre coordinadores(as), gestores(as) y facilitadores(as), el hecho de reflexionar ya implicaba una posible transformación. El tercer momento que se referencia en los documentos es el "Diálogo de saberes" que, como se sabe, es central en la perspectiva adoptada para la metodología. Si bien fueron referenciadas las actividades realizadas (mapa de actores) y subrayada su importancia, particularmente en términos de la multiplicidad y diversidad de actores implicados para cada iniciativa, fueron pocos los comentarios acerca de lo aprendido de otros(as) o de las diferencias de sus lugares de enunciación. Aunque ha sido muy importante legitimar políticamente este tipo de perspectivas, aún es largo el camino por recorrer y mucho el aprovechamiento que se puede hacer de la ruta y la etapa en términos de lo que resulta central para la convivencia, como es el reconocimiento del/la otro/a.

Para el momento de la sistematización la mayoría de las iniciativas consultadas se encontraba en el cuarto momento de la ruta, "Transformando realidades", que para muchos significó la concreción pero también la dispersión de todo el esfuerzo realizado. Lo primero, por cuanto se elaboraron planes de acción y de adquisiciones que suponían la ejecución pronta de las iniciativas y, lo segundo, porque en su ejecución se puso a prueba el esquema de gestión que, por lo ya expuesto, en varios casos rompió con la continuidad del proceso, atrasó las actividades y puso en riesgo la realización de algunas iniciativas. Si la apuesta era que la transformación

de las realidades se lograba a través de la ejecución de las iniciativas, al momento de la sistematización esta sigue siendo una afirmación por contrastar.

La secuencialidad de la ruta pedagógica supone una transformación en la acción y una articulación con la Estrategia. Lo que permitirá que se concreten las intencionalidades de la RAP serán los procesos de sistematización que los equipos harán de sus iniciativas en la etapa denominada "Reconstruyendo saberes". A la fecha de culminación de este trabajo se estaba realizando el diplomado sobre este tema dirigido a los(as) facilitadores(as).

### **Operación de la ruta metodológica**

La tensión generada por el cruce entre el deseo por "agotar" la ruta metodológica, ejecutar lo propuesto en cada una de las iniciativas y los ritmos propios de los territorios ha sido el escenario en el que ha acontecido la Estrategia INCITAR. En términos de la operación de la ruta metodológica puede afirmarse que en la mayoría de los casos siguió anclada a los ámbitos institucionales escolares, produciendo cierto efecto de "marginalidad" en quienes están ubicados en los escenarios no institucionalizados ni formales. Tanto el proceso de acompañamiento como el seguimiento a la ejecución de las actividades de la ruta fue menos regular, sistemático y provechoso para quienes estaban en estos bordes, especialmente para los egresados, vecinos, padres y madres de familia y, en general, para el sector comunitario. Mientras quienes han sido nuevos en la convocatoria, a pesar de haber permanecido durante mucho tiempo en las instituciones educativas (personas administrativas y que trabajan en servicios generales), manifiestan mayor satisfacción y expectativa frente a lo que pueda suceder en un futuro próximo luego de la ejecución de sus iniciativas.

### **Cierre operativo y pedagógico**

Uno de los temas planteados por todas las personas consultadas como preocupación central durante el proceso de sistematización fue el del "cierre operativo y pedagógico" y la continuidad o no de la Estrategia con una segunda convocatoria.

El cierre operativo al que hicieron referencia tiene que ver, fundamentalmente, con el asunto de la recepción de los apoyos que, ad portas de la finalización del plazo del Convenio, todavía no han llegado a un buen número de iniciativas. Este tema involucra todo el dispositivo organizacional dispuesto para la administración de los recursos, pero también el organigrama operativo centrado en las coordinaciones zonales y, especialmente, en los(as) gestores(as), añadimos desde la sistematización.

No obstante, una vez resuelto este asunto, si se logra, queda pendiente la evaluación del mecanismo operativo y de gestión por parte de la SED, COMPENSAR y los



involucrados en los colegios, para derivar de ella los aprendizajes y los correctivos correspondientes. Este es un tema de trascendental importancia, pues la mayor debilidad que puso en evidencia el proceso tuvo que ver con este asunto.

Desde el punto de vista operativo, el cierre ha sido planteado como la necesidad de terminar bien esta primera convocatoria antes de abrir otra para nuevas iniciativas.

En la reunión con facilitadores(as), una maestra planteó al respecto:

*... yo diría que no se debe abrir una INCITAR 2. Sí, más bien, cómo pensar la continuidad de estas; un final feliz de estas, de manera que en el colegio de verdad se tenga un impacto, en la organización, en los tiempos, en la cultura escolar, junto con la cultura local; es decir, cómo se lograría eso, pues... ahí, pues... que ha sido un punto muy difícil. La INCITAR cuando dije: yo no la presento, es porque yo la quería presentar con el grupo ya, local, que tenemos; es decir, el proyecto mío de democracia se salió hacia la localidad y se quedó como en la frontera de la escuela, está con los estudiantes pero con los ex alumnos, pero con los amigos de ellos también y ya es un... es un espacio ahí, como informal también; entonces, cómo hacer que eso no se deslinda completamente del colegio, sino que también impacte esas estructuras tan rígidas... Bueno, otra pregunta es, si lo que más obstaculiza en cuanto a recibir los recursos, es que a mí me pasó algo parecido a lo que el señor [refiriéndose a otro facilitador]... pues, los recursos míos, yo creo que todavía están ahí... porque no los he podido recibir porque en el colegio me dijeron: ¿dónde los va a guardar? No se los podemos dejar sacar a los ex alumnos porque dónde los van a tener ellos y entonces, qué hacemos con eso, sí. Entonces, dije: bueno, entonces, me hace un favor y me compra un armario con hartos candados y entonces los colocamos ahí... o en la oficina de la coordinación o que alguien me guarde eso; la coordinadora, "no, yo no puedo comprometerme, eso no es del colegio, yo no he firmado por eso, entonces yo no puedo guardar eso, entonces usted guárdelo en el locker; pero es que en el locker no porque queda muy abierto ahí, se puede perder; no, no eso está muy complicado, dónde lo colocamos". Entonces, lo único que yo puedo utilizar son las camisetas y que... a cada niño, pues se le va a dar una y ahí sí, no tengo que guardar nada, cierto... (Equipo de sistematización CINEP/PPP, 2015).*

Como se ve, el cierre pedagógico también tiene implicaciones operativas relacionadas con el lugar del colegio en relación con la Estrategia.

Otro facilitador considera que el cierre debería

*superar el límite de la formalidad, en el sentido de, que solo sea llenar formatos o, rápidamente hacer esto y claro, estamos en el universo de las evidencias y todo es evidencia... la evidencia de su proyecto... pero que se supere un poco más allá de eso y se supere también, la inmediatez; como se está cerrando INCITAR, entonces*

*rápido aquí el taller, rápido aquí el recurso, rápido aquí, sí, a los que le están llegando, porque a los que no nos está llegando, no sabemos qué va a pasar. Pero que sea un poco más el proceso, que se vea más el proceso, de pronto es eso (Equipo de sistematización CINEP/PPP, 2015).*

El cierre pedagógico fue planteado de manera más cualitativa directamente por el Director de COMPENSAR en los siguientes términos:

*... Por lo menos que les quede en la cabeza, yo sé que es demasiado pedir, ese concepto básico de que somos nosotros los que construimos nuestra propia sociedad, nuestra propia libertad, nuestros propios acuerdos para salir adelante. Sé que es una postura demasiado genérica, ahí, grande, pero diría que ese es el saldo, esa era la apuesta... (Rodríguez, 2015).*



En la perspectiva del Secretario de Educación, dado que este es el último año de la Administración, la preparación del cierre incluye

*...dejar reglamentado el Programa de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia, y en esa reglamentación... incluir las tres patas del modelo: la orientación escolar, el empoderamiento y la participación para el cambio social, y la transformación de las capacidades docentes para el trabajo de aula y el trabajo de relaciones de poder en la escuela, y eso va a quedar ahí planteado. Ahora, que eso se llame INCITAR o no se llame INCITAR, estamos discutiéndolo en este momento; yo creo que es bueno dejarlo, en términos generales, y es bueno mostrar los resultados del proyecto a todos los sectores políticos que llegan, y decirles: mire, la paz necesita educación para la ciudadanía y esa educación para la ciudadanía es con el sujeto haciendo cosas, no con el sujeto oyendo carretas; y yo confío en que eso conduzca o a la INCITAR o a otro modelo de participación empoderante... Sí, la sostenibilidad a ese nivel es difícil; hay que dejar la red lo más fortalecida posible, hay que hacer la mejor memoria posible, hay que entregar unos actos administrativos, yo voy a dejar un presupuesto aprobado para el año entrante, si estoy aquí y si esto pasa por el Concejo, etc., pues un presupuesto grande para esto, pero existen armonizaciones presupuestales, el que llegue el año entrante puede decidir transformarlo, etc., etc. Lo que no estoy muy seguro es de dejar 30 personas en la planta de la Secretaría, dedicadas al tema, eso sí me pone a pensar porque... creo que la gracia que esto también tiene es que no se deja burocratizar tan fácilmente; sin embargo, es una decisión difícil porque no dejar gente de planta que defienda la propuesta y sobre todo, gente de planta en el nivel territorial, pues dificulta la continuidad; pero dejar gente de planta también puede significar que, al final, sencillamente se vuelve un asunto más de la dinámica burocrática y no una propuesta con el peso que tiene hoy en día; es decir, hoy en día esto existe porque hay 300 contratistas detrás también (Sánchez, 2015).*

Como se ve, el tema del cierre operativo y pedagógico no es fácil. Sin embargo, por el momento y dada la coyuntura de finalización de esta Administración es un asunto crucial que debe ser resuelto de manera participativa.





## V. RECOMENDACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

Las principales recomendaciones que se desprenden de la sistematización son las siguientes:

### En el orden de lo político

Mantener y consolidar esta línea de política pública educativa que concreta la búsqueda de alternativas de fortalecimiento del derecho a la educación, mediante el reconocimiento de las iniciativas y demandas de las comunidades educativas territorializadas en torno a los colegios distritales. Esto significa privilegiar el enfoque por demanda sobre el enfoque por oferta, en los términos planteados en el documento, y fortalecer el derrotero de acción relacionado con un enfoque de gestión democrático.

Disponer lo pertinente para que la coyuntura de cambio de administración en el Distrito Capital no afecte la continuidad de la Estrategia.

Consolidar el “blindaje político” de la Estrategia que quedó pendiente por la complejidad de la dinámica operativa dentro de la cual se tuvo que actuar en esta fase.

Profundizar la relación entre el empoderamiento y la transformación como un eje importante de la política educativa de participación.

Prever la fragilidad de los procesos comunitarios y educativos ante los ritmos administrativos y logísticos y generar mecanismos de compensación de los desajustes generados por esta situación.

Otorgar mayores reconocimientos a los miembros de las comunidades educativas, y en particular a los docentes, por su iniciativa y dedicación.

### En el orden de lo pedagógico

Consolidar y dar sustentabilidad al creativo enfoque pedagógico que soporta el PECC y le da sentido político (estratégico) mediante el ajuste y la articulación de sus Estrategias: PIECC, RIO, INCITAR y Gestión del Conocimiento. Al momento de la sistematización no aparece claramente comprendido el carácter integral de las Estrategias y no es evidente la manera como se concretan los PIECC.

Analizar la tensión detectada por la sistematización entre la apariencia de un diseño “instruccional” y “prescriptivo” de la Estrategia, reconocible en los momentos de la ruta pedagógica presentados en la bitácora, y la operación más desestructurada, flexible y abierta por la que transitaron los(as) facilitadores(as) y los integrantes de las iniciativas en su implementación.

Garantizar el cierre adecuado de los objetivos pedagógicos de la Estrategia en función de las características de cada una de las iniciativas y sus contextos de ejecución. Dado que los objetivos de construcción de ciudadanía y convivencia no son inmediatos, el “cierre” pedagógico tal vez deba dar cuenta de las “transformaciones” producidas en las condiciones iniciales y finales de actuación de los actores de las iniciativas y en los resultados de las actividades realizadas. De particular importancia es documentar las transformaciones relacionadas con el empoderamiento de los actores.

### En el orden operativo y de gestión

Evaluar y analizar el modelo de gestión y operación adoptado, en particular el mecanismo de intermediación por un aliado estratégico privado, paralelo a la estructura administrativa e institucional del sistema educativo distrital. Sin descartarlo completamente, dada la complejidad que implica resolver los problemas relacionados con la estructura administrativa del Distrito Capital, explorar los límites que pueden ser alcanzados para una gestión más autónoma y descentralizada en las localidades y en los colegios.

Lo anterior pasa por la revisión y el ajuste de la estructura organizativa de la SED, en particular la relación entre las Subsecretarías, las Direcciones y las Gerencias, y entre estas y las DLE y los colegios.

Resaltar y sistematizar los logros operativos, de administración y gestión alcanzados como innovaciones respecto de las prácticas en uso, relacionados con las características de “experiencia de frontera” que tiene la Estrategia.

Abordar el análisis del cierre operativo y pedagógico de esta fase de implementación de la Estrategia, considerándola como una fase de acción para el aprendizaje que permite monitorear el desarrollo de todo el proceso: desde su concepción, diseño pedagógico y operativo, puesta en marcha, operación, estructura organizativa y de gestión, aprendizajes, logros y dificultades, con el fin de consolidarla y mantenerla como línea estratégica de acción.

No abrir una segunda convocatoria a nuevas iniciativas sin haber dado un cierre adecuado a la actual, en los términos arriba mencionados.





## REFERENCIAS

- Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría de Educación. (2014). *Lineamiento pedagógico. Educación para la ciudadanía y la convivencia*. Bogotá.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría de Educación. (2014). *Lineamiento pedagógico. Educación para la ciudadanía y la convivencia*. Bogotá.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría de Hacienda. (2013). *Presupuesto Participativo. Proyecto de presupuesto 2013*. Bogotá.
- Chinchilla, A. A., García, L. I., & Pardo, M. F. (27 de Marzo de 2015). Matriz consolidada de actividades en clave de Estrategia INCITAR. Bogotá: CINEP/Programa para la Paz.
- Equipo de sistematización CINEP/PPP. (5 de Febrero de 2015). Grupo focal con directivos docentes de colegios que participan de la Estrategia INCITAR de la política de Educación para la ciudadanía y la convivencia de la Secretaría de Educación de Bogotá. (M. Lache, Recopilador) Bogotá: CINEP/Programa por la Paz.
- Equipo de sistematización CINEP/PPP. (10 de Febrero de 2015). Grupo focal con facilitadores de la Estrategia INCITAR de la política de Educación para la ciudadanía y la convivencia de la Secretaría de Educación de Bogotá (SED). (M. Lache, Recopilador) Bogotá: CINEP/Programa por la Paz.
- García, D. (22 de Diciembre de 2014). Entrevista a Deidamia García Gerente del Proyecto de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia de la Secretaría de Educación de Bogotá. (M. González, R. Pabón, & O. O. Pulido, Entrevistadores) CINEP/Programa por la Paz.
- García, D. (22 de Diciembre de 2014). Entrevista a Deidamia García Gerente del Proyecto de Educación para la Ciudadanía y la Convivencia de la Secretaría de Educación de Bogotá. (M. González, R. Pabón, & O. O. Pulido, Entrevistadores) CINEP/Programa por la Paz.
- González, M., Pabón, R., & Pulido, O. O. (20 de Noviembre de 2014a). Grupo focal con coordinadores territoriales de la Estrategia INCITAR de la política de Educación para la ciudadanía y la convivencia de la Secretaría de Educación de Bogotá (SED). Bogotá: CINEP/Programa por la Paz.
- González, M., Pabón, R., & Pulido, O. O. (27 de Noviembre de 2014b). Grupo focal con gestores INCITAR. Bogotá: CINEP/Programa por la Paz.
- González, M., Pabón, R., & Pulido, O. O. (27 de Noviembre de 2014b). Grupo focal con gestores INCITAR. (M. Lache, Recopilador) Bogotá: CINEP/Programa por la Paz.
- González, M., Pabón, R., Pulido, O. O., Chinchilla, A. A., & García, L. I. (10 de Diciembre de 2014). Segundo grupo focal con coordinadores territoriales de la Estrategia INCITAR. (M. Lache, Recopilador) Bogotá: CINEP/Programa por la Paz.
- Hofstadter, D. R. (1990). Analogías con fluidos y creatividad humana. En H. Haken, D. R. Hofstadter, B. Mandelbrot, R. Margalef, C. U. Moulines, A. Okubo, y otros, *Sobre la imaginación científica* (1a. ed., págs. 71-93). Barcelona: Tusquets Editores.
- Maturana, H. (1997). *La realidad ¿Objetiva o construida?*. México: Universidad Iberoamericana ITESO- ANTHROPOS.
- Maturana, H. (1988). Ontología del conversar. *Revista Terapia psicológica*, Año VII (10), 28-29.
- Maturana, H. (2002). *Transformación en la convivencia* (Segunda ed.). Santiago de Chile: Dolmen Ediciones S.A.
- Mejía, A. (10 de Noviembre de 2014). Entrevista a Adriana Mejía Ex Directora de Participación Secretaría de Educación de Bogotá. (M. González, R. Pabón, & O. Pulido, Entrevistadores) CINEP/Programa por la Paz.
- Mèlich, J. C. (2001). *La ausencia del testimonio. Ética y pedagogía en los relatos del holocausto*. Barcelona: Universidad Autónoma de Nueva León - Anthropos Editorial.
- Monnet, J. (1999). Las escalas de la representación y el manejo del territorio. En B. Nates, *Territorio y Cultura Del Campo a la Ciudad. Últimas tendencias en teoría y Método. Memorias del Primer Seminario Internacional sobre Territorio y Cultura (Manizales, Colombia, octubre de 1999* (1a. ed.). Quito: Ediciones Abya Yala - Alianza Colombo Francesa, Sede Manizales.
- Mouffe, C. (1973). Hegemonía e Ideología en Gramsci. *Revista Trópicos* (1).
- Nussbaum, M. (2010). *Sin fines de lucro - por qué la democracia necesita de las humanidades*. (M. V. Rodil, Trad.) Buenos Aires: Katz Editores.
- Rodríguez, N. (16 de Marzo de 2015). Entrevista a Néstor Rodríguez, Director de COMPENSAR. (M. González, & O. O. Pulido, Entrevistadores) Bogotá: CINEP / Programa por la Paz.
- Saldarriaga, O. (2006). Del oficio de maestro ¿De intelectual subordinado a experto subordinador? . (IDEP, Ed.) *Educación y Ciudad* (11).
- Sánchez, Ó. (3 de Marzo de 2015). Entrevista al Secretario de Educación, sobre la Estrategia INCITAR de la política de Educación para la ciudadanía y la convivencia de la Secretaría de Educación de Bogotá. (M. González, O. O. Pulido, & M. F. Vargas, Entrevistadores) Bogotá: CINEP/Programa por la Paz.



Secretaría de Educación del Distrito. (5 de Junio de 2014). *INCITAR: Iniciativas Ciudadanas de Transformación de Realidades. Ruta Metodológica INCITAR*. Recuperado el 8 de Diciembre de 2014, de [http://www.educacionbogota.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2434:incitar&catid=16:temas-estrategicos](http://www.educacionbogota.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=2434:incitar&catid=16:temas-estrategicos)

Secretaría de Educación Distrital. (2013). Documento PIECC General. Bogotá.

SED Local. (25 de Septiembre de 2013a). Recuperado el 8 de Diciembre de 2014, de Incitar: Se reúnen 4000 facilitadores/as para iniciar ejecución: [http://sedlocal.sedbogota.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2508:incitar-se-reunen-4000-facilitadoresas-para-iniciar-ejecucion-&catid=27:morral-de-noticias&Itemid=112](http://sedlocal.sedbogota.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=2508:incitar-se-reunen-4000-facilitadoresas-para-iniciar-ejecucion-&catid=27:morral-de-noticias&Itemid=112)

Sed Local. (1 de octubre de 2013b). Recuperado el 8 de Diciembre de 2014, de Arrancó la segunda etapa de las Iniciativas Ciudadanas de Transformación de Realidades (Incitar): [http://sedlocal.sedbogota.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2529:arranco-la-segunda-etapa-de-las-iniciativas-ciudadanas-de-transformacion-de-realidades-incitar&catid=27:morral-de-noticias&Itemid=112](http://sedlocal.sedbogota.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=2529:arranco-la-segunda-etapa-de-las-iniciativas-ciudadanas-de-transformacion-de-realidades-incitar&catid=27:morral-de-noticias&Itemid=112)

UNICEF. (2006). *Desarrollo de capacidades para el ejercicio de la ciudadanía* (Vols. Colección comunicación, desarrollo y derechos). Buenos Aires: EDUPAZ - UNICEF.

Ussa, E. (19 de Noviembre de 2014). Entrevista a Edwin Ussa Coordinador de la Estrategia INCITAR. (G. Mireya, R. Pabón, & O. O. Pulido, Entrevistadores) Bogotá.







INCITAR

Iniciativas Ciudadanas de Transformación de Realidades  
Educación para la Ciudadanía y la Convivencia

---

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN