

***EVALUACIÓN EXTERNA DEL PROYECTO PREPARACIÓN PARA LA
ACCIÓN SOCIAL- PAS (2022-2026) FUNDAEC– UNITY FOUNDATION –
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES DE LUXEMBURGO
Grupo de Investigación INCIDE (Universidad del Valle)***

*Investigadores principales: Gloria Cecilia Pérez-Díaz, Carlos Rodríguez Padilla
Co-investigadoras: María del Mar Machado Pérez, Sara Machado Pérez
Fecha de entrega final: Agosto de 2026*

TABLA DE CONTENIDO

1	RESUMEN EJECUTIVO:	8
1.1	Principales hallazgos de la evaluación	9
1.1.1	Consolidación y crecimiento de una oferta educativa comunitaria pertinente	9
1.1.2	Fortalecimiento de capacidades humanas, liderazgo y desarrollo personal	9
1.1.3	Desarrollo espiritual y formación para el servicio	10
1.1.4	Acción social, capital social y transformación comunitaria	10
1.1.5	Construcción de paz y fortalecimiento de la convivencia	11
1.1.6	Liderazgo femenino y transformación de relaciones de género	11
1.1.7	Desarrollo económico local y fortalecimiento productivo	12
1.1.8	Prevención de riesgos sociales, consumo y violencias	12
1.1.9	Brecha tecnológica y desafíos para la inclusión digital	13
1.1.10	Sostenibilidad operativa e institucional	13
2	MARCO TEÓRICO,	14
2.1	Núcleos conceptuales y teorías de soporte	14
2.1.1	Desarrollo humano y desarrollo comunitario: fundamentos conceptuales	15
2.1.2	Educación para la transformación social y diálogo de saberes	16
2.1.3	Capital social, participación y acción colectiva	17
2.1.4	Liderazgo comunitario y construcción de agencia	18
2.1.5	Género, empoderamiento y economía política del cuidado	18
2.1.6	Economía solidaria, desarrollo endógeno y local	19
2.2	Desde la perspectiva de Mbembe (2011), estos procesos pueden interpretarse como mecanismos de resistencia frente a dinámicas de exclusión y violencia	20
2.2.1	Brecha tecnológica y exclusión digital estructural	21
2.2.2	Evaluación de programas sociales, análisis de contribución y aprendizaje institucional	21
2.3	Teoría de cambio del programa PAS	22
2.3.1	Desarrollo de capacidades y transformación comunitaria: síntesis explicativa	22
3	MARCO METODOLÓGICO	24

3.1	Fundamentación epistemológica y enfoque evaluativo	24
3.2	Diseño metodológico, participantes y criterios de selección	26
3.3	Procesamiento, análisis de información y uso de herramientas digitales: La información obtenida fue sometida a un proceso de análisis y triangulación que integró evidencia documental, cuantitativa y cualitativa.....	28
4	<i>Análisis documental</i>	32
4.1	Una pedagogía para el empoderamiento moral.....	32
4.2	Concepciones subyacentes: el ser humano como "mina rica en gemas"	33
4.3	El servicio como eje del currículo	34
4.4	El rol del tutor: maestro y acompañante.....	35
4.5	La evaluación como proceso continuo	37
4.6	El marco de acuerdo: metas y expectativas (2022-2026).....	37
4.6.1	Objetivo general y estructura de resultados	37
4.7	Riesgos identificados en el marco de acuerdo	38
4.8	Análisis de cobertura y participación (Dimensión 1)	38
4.8.1	Comunidades atendidas.....	38
4.8.2	Análisis con referentes teóricos y fundamentos pedagógicos:.....	38
4.8.3	Participación por sexo: logro de la meta del 50%.....	39
4.8.4	Análisis con referentes teóricos:	39
4.8.5	Evolución de la matrícula (2022-2025).....	39
4.9	Análisis de la formación de tutores y recursos humanos (Dimensión 2).....	40
4.10	Análisis con fundamentos pedagógicos:	40
4.11	Formación de coordinadores y asistentes.....	41
4.12	Análisis de proyectos productivos (Dimensión 3)	41
4.13	Análisis con fundamentos pedagógicos:	41
4.14	El fondo semilla.....	42
4.15	Identificación de brechas de información	45

4.16	Hallazgos con referentes teóricos y fundamentos pedagógicos	46
4.17	Contexto Territorial, Socioeconómico, Institucional	48
4.17.1	La región Caribe rural: entre potencialidades territoriales y desigualdades históricas	49
4.17.2	Caracterización territorial de los municipios de intervención.....	49
4.18	Juventud rural, educación y construcción de oportunidades.....	50
4.19	Mujeres rurales y brechas de género.....	51
4.20	Brecha digital y exclusión tecnológica	52
4.21	Evolución institucional y organizativa del Programa PAS (2022-2025).....	52
4.22	Expansión educativa y fortalecimiento de la participación	53
4.23	El componente productivo y las estrategias de desarrollo económico local.....	54
4.24	FEDESSCO y la sostenibilidad territorial	54
4.25	Principales desafíos contextuales para la sostenibilidad futura.....	55
5	<i>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS</i>	55
5.1	Desarrollo académico y pedagógico	56
5.1.1	Una experiencia educativa percibida como significativa por los participantes	56
5.1.2	Transformaciones en la confianza y la participación.....	58
5.1.3	Resultados educativos no previstos inicialmente.....	59
5.2	Construcción de paz, liderazgo comunitario y fortalecimiento del tejido social	60
5.2.1	El liderazgo como proceso de aprendizaje comunitario	60
5.3	Tejido social y sentido de pertenencia	62
5.3.1	Aportes percibidos a la convivencia y la construcción de paz.....	63
5.3.2	Variaciones territoriales y desafíos identificados	64
5.4	Acción social y transformación comunitaria	65
5.4.1	Del aprendizaje a la acción comunitaria	65
5.4.2	Los actos de servicio como espacios de aprendizaje	66
5.4.3	Cambios en la participación comunitaria.....	67
5.4.4	La consulta como práctica organizativa.....	68
5.4.5	Redes de cooperación y capital social.....	69
5.4.6	Participación juvenil.....	70

5.4.7	Alcance de la transformación comunitaria.....	71
5.5	Emprendimiento, economía solidaria y desarrollo territorial.....	71
5.5.1	El emprendimiento como proceso de fortalecimiento de capacidades	71
5.5.2	Aplicación práctica de los aprendizajes	73
5.5.3	El Fondo Semilla como mecanismo de apoyo	73
5.5.4	Cooperación y economía solidaria	74
5.5.5	Autonomía económica y cambios percibidos	75
5.5.6	Liderazgo derivado del emprendimiento	76
5.5.7	Desafíos para la sostenibilidad del componente productivo	77
5.6	Brecha tecnológica y exclusión digital: un desafío para la sostenibilidad del programa	77
5.6.1	La conectividad como una condición para ampliar las oportunidades de desarrollo.....	77
5.6.2	Desigualdades en el acceso a recursos digitales	78
5.6.3	Implicaciones para los procesos educativos.....	79
5.6.4	Tecnología y sostenibilidad de los emprendimientos	80
5.6.5	Juventud y oportunidades digitales	81
5.6.6	Brechas de género en el acceso a tecnologías.....	82
5.6.7	Capacidades institucionales y transformación digital	82
5.6.8	Oportunidades de fortalecimiento.....	83
5.7	Enfoque de género y fortalecimiento de la participación de las mujeres.....	84
5.7.1	La participación de las mujeres en el Programa PAS	84
5.7.2	Cambios percibidos en la confianza y la participación.....	85
5.7.3	Trayectorias de liderazgo femenino	85
5.7.4	Reconocimiento dentro de las comunidades	86
5.7.5	Autonomía económica y participación.....	87
5.7.6	Redes de apoyo entre mujeres.....	88
5.7.7	Desafíos persistentes	88
5.8	Prevención de riesgos sociales y fortalecimiento de factores protectores.....	89
5.8.1	Una contribución indirecta a la prevención	89
5.8.2	Construcción de proyectos de vida	90
5.8.3	Sentido de pertenencia e integración comunitaria	91
5.8.4	Redes de apoyo y acompañamiento	92
5.8.5	Participación juvenil y uso del tiempo	92

5.8.6	Capacidades para la convivencia	93
5.8.7	Contextos de vulnerabilidad.....	94
5.8.8	Alcance de la contribución del programa.....	94
5.9	La espiritualidad como dimensión transversal del desarrollo humano: sentidos, prácticas y contribuciones percibidas por los participantes.....	95
5.9.1	La espiritualidad como experiencia educativa	97
5.9.2	Construcción de sentido y propósito de vida: la espiritualidad como capacidad para orientar la acción	99
5.9.3	La espiritualidad como práctica cotidiana: del discurso a la acción	103
5.9.4	Espiritualidad, relaciones humanas y cultura del cuidado	107
5.9.5	Espiritualidad y resiliencia: recursos para afrontar la incertidumbre y reconstruir la esperanza	112
5.10	Integración de los hallazgos: un modelo explicativo de la contribución del Programa PAS al desarrollo humano y la transformación comunitaria.....	117
5.10.1	El cambio como proceso progresivo	118
5.10.2	La interacción entre capacidades	119
5.10.3	Los mecanismos que explican la contribución del programa	120
5.10.4	Variabilidad de las trayectorias.....	120
5.10.5	Un modelo emergente de desarrollo humano comunitario	122
6	<i>FORTALEZAS DEL PROGRAMA PREPARACIÓN PARA LA ACCIÓN SOCIAL (PAS)</i>	123
6.1	Formación integral para el desarrollo humano y la transformación social.....	123
6.2	Apropiación educativa y desarrollo integral de capacidades	125
6.3	Empoderamiento, liderazgo y construcción de agencia comunitaria	128
6.4	Empoderamiento femenino y transformación de las relaciones de género.....	131
6.5	Perspectiva de género: transformaciones, tensiones y reconfiguración de las relaciones de poder	135
6.5.1	Perspectiva de género como dimensión de análisis del impacto.....	136
6.5.2	Las mujeres como protagonistas de la transformación comunitaria	138
6.5.3	Empoderamiento económico y reconfiguración de las relaciones de poder	141

6.5.4	Las persistencias de la desigualdad: economía del cuidado, pobreza de tiempo y límites del empoderamiento	145
6.5.5	Meta-inferencia: género, agencia y transformación social	151
6.6	Emprendimiento solidario y fortalecimiento económico comunitario	154
6.7	El Fondo Semilla como innovación social y mecanismo de sostenibilidad económica	157
6.8	Acción social, servicio comunitario y construcción de ciudadanía	161
6.9	La consulta como innovación metodológica y mecanismo de gobernanza participativa	164
6.10	Construcción de capital social, cohesión comunitaria y fortalecimiento del tejido social	167
6.11	La dimensión espiritual como factor transversal de transformación social y sostenibilidad.....	171
7	TENSIONES Y DESAFÍOS	179
7.1	Tensión estratégica I: Inclusión educativa y desigualdades acumuladas de origen	180
7.2	Tensión estratégica II: Transformación digital y modernización institucional.....	181
7.3	Tensión estratégica III: Emprendimiento, generación de ingresos y acceso a mercados.....	183
7.4	Tensión estratégica IV: Relevo generacional, sostenibilidad del liderazgo y renovación de capacidades comunitarias	186
7.5	Tensión estratégica V: Participación ciudadana, incidencia pública y transformación de las estructuras territoriales	190
7.6	Tensión estratégica VI: Sostenibilidad financiera, crecimiento institucional y autonomía del modelo	193
7.7	Tensión estratégica VII: Escalamiento territorial, crecimiento organizacional y preservación de la identidad transformadora del modelo	197
8	CONCLUSIONES	205

8.1	El PAS como una estrategia de desarrollo humano y transformación social	205
8.2	La educación como construcción de capacidades para la acción.....	206
8.3	La dimensión espiritual como mecanismo explicativo del impacto	206
8.4	Liderazgo, acción colectiva y fortalecimiento del tejido social.....	207
8.5	Las mujeres como motor de transformación social.....	208
8.6	Impactos económicos y fortalecimiento de la autonomía	209
8.7	Construcción de paz desde la vida cotidiana	209
8.8	Tensiones y desafíos para la sostenibilidad futura	210
9	RECOMENDACIONES.....	211
9.1	Preservar y fortalecer la identidad pedagógica del programa	211
9.2	Reducir las brechas educativas de origen mediante estrategias diferenciadas de acompañamiento.....	212
9.3	Consolidar una estrategia de formación y relevo generacional del liderazgo comunitario	213
9.4	Profundizar la estrategia de equidad de género y corresponsabilidad en el cuidado 214	
9.5	Fortalecer la sostenibilidad de los emprendimientos sin perder su función educativa 215	
9.6	Institucionalizar un sistema de seguimiento a egresados e impactos territoriales .	215
9.7	Recomendación estratégica final.....	216
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	217

1 RESUMEN EJECUTIVO:

El presente resumen ejecutivo sintetiza los principales hallazgos de la Evaluación Externa del Programa Preparación para la Acción Social (PAS), implementado por FUNDAEC y FEDESSCO en comunidades rurales, indígenas y afrodescendientes de los departamentos de Córdoba y Sucre durante el período 2022-2026.

La evaluación fue desarrollada por el Grupo de Investigación INCIDE de la Universidad del Valle con el propósito de valorar la pertinencia, coherencia, resultados, sostenibilidad y contribución del programa a los procesos de desarrollo humano, fortalecimiento comunitario y transformación territorial promovidos en los territorios participantes.

El Programa PAS constituye una propuesta de educación para el desarrollo orientada a la formación de capacidades humanas, sociales y productivas mediante una metodología que articula estudio, reflexión, consulta, acción y servicio. Su enfoque parte de la premisa de que el desarrollo implica la expansión simultánea de capacidades materiales, intelectuales, morales y espirituales, favoreciendo la participación activa de las personas en la construcción de su bienestar individual y colectivo.

8

La evaluación se desarrolló desde un enfoque mixto de investigación evaluativa orientado por el análisis de contribución (Mayne, 2012), reconociendo que los cambios sociales observados en contextos comunitarios complejos son el resultado de múltiples factores interrelacionados.

La estrategia metodológica integró información cuantitativa y cualitativa proveniente de diversas fuentes institucionales y comunitarias. Se realizaron 39 entrevistas semiestructuradas individuales a participantes, tutores, coordinadores y actores comunitarios; dos grupos focales con mujeres participantes; revisión documental de informes institucionales, historias de vida, registros administrativos y observación de campo. En total participaron directamente 59 personas en la producción de información cualitativa.

La triangulación de estas fuentes permitió construir evidencia consistente sobre las contribuciones del programa en distintas dimensiones del desarrollo comunitario.

1.1 Principales hallazgos de la evaluación

1.1.1 Consolidación y crecimiento de una oferta educativa comunitaria pertinente

La evaluación evidencia la consolidación progresiva del Programa PAS como una alternativa educativa comunitaria relevante para contextos rurales caracterizados por limitaciones estructurales de acceso a oportunidades educativas, económicas y organizativas.

Durante el período evaluado, la matrícula activa pasó de 359 participantes en 2022 a 504 participantes en 2025, organizados en 52 grupos comunitarios distribuidos en comunidades rurales de Córdoba y Sucre.

Más allá del crecimiento cuantitativo, la evidencia cualitativa muestra que la expansión del programa se encuentra asociada a procesos de legitimidad comunitaria, confianza institucional y apropiación social. Los y las participantes valoran especialmente la pertinencia de los contenidos, la cercanía de los tutores, la flexibilidad metodológica y la posibilidad de relacionar los aprendizajes con problemas concretos de sus comunidades.

9

Los hallazgos sugieren que el programa ha logrado consolidar una propuesta educativa contextualizada y culturalmente pertinente para poblaciones históricamente excluidas de procesos educativos continuos.

1.1.2 Fortalecimiento de capacidades humanas, liderazgo y desarrollo personal

Uno de los hallazgos más consistentes corresponde al fortalecimiento de capacidades personales relacionadas con la confianza, la comunicación, la autonomía, el liderazgo y la participación comunitaria.

Las entrevistas y grupos focales muestran transformaciones significativas en la manera como los y las participantes se perciben a sí mismos y en su capacidad para asumir responsabilidades colectivas. Diversos testimonios describen trayectorias de cambio caracterizadas por el tránsito desde posiciones de timidez, inseguridad o baja participación hacia roles de liderazgo, tutoría, emprendimiento y servicio comunitario.

Desde la perspectiva del enfoque de capacidades (Sen, 2000; Nussbaum, 2012), estos hallazgos sugieren que el programa muestra potencial para ampliar las oportunidades efectivas de las personas para actuar sobre las circunstancias que afectan sus vidas y las de sus comunidades.

1.1.3 Desarrollo espiritual y formación para el servicio

La evidencia cualitativa indica que el PAS promueve una comprensión integral del desarrollo en la que las dimensiones materiales, sociales y espirituales se encuentran estrechamente articuladas:

- Los y las participantes asocian su experiencia formativa con el fortalecimiento de valores relacionados con el servicio, la solidaridad, la responsabilidad, la honestidad, la cooperación y el compromiso con el bienestar colectivo.
- La práctica sistemática de actos de servicio constituye uno de los mecanismos centrales mediante los cuales estos valores se traducen en acciones concretas de transformación comunitaria.
- Los hallazgos muestran que el programa no se limita a la transmisión de conocimientos, sino que contribuye a la formación de sujetos comprometidos con la construcción de comunidades más solidarias, participativas y cohesionadas.

10

1.1.4 Acción social, capital social y transformación comunitaria

La evaluación evidencia contribuciones significativas en el fortalecimiento del tejido social y de las capacidades colectivas para la acción comunitaria.

- Durante el período evaluado se desarrollaron aproximadamente 75 reuniones comunitarias anuales y 63 actos de servicio orientados a actividades ambientales, educativas, productivas y de apoyo social.
- Los testimonios recogidos muestran que estos espacios favorecen la construcción de relaciones de confianza, cooperación y reciprocidad, fortaleciendo la capacidad de las comunidades para identificar problemas, deliberar colectivamente y movilizar acciones orientadas a su solución.

- Desde la perspectiva del capital social (Putnam, 2000), los resultados sugieren que el programa contribuye al fortalecimiento de redes comunitarias capaces de sostener procesos de desarrollo local más allá de la intervención institucional directa.

1.1.5 Construcción de paz y fortalecimiento de la convivencia

Los hallazgos permiten identificar aportes relevantes en materia de construcción de paz territorial y fortalecimiento de la convivencia comunitaria.

- La promoción de prácticas de consulta, diálogo, colaboración y servicio favorece la generación de entornos comunitarios caracterizados por mayores niveles de confianza, participación y cohesión social.
- Las actividades desarrolladas por los grupos PAS contribuyen a fortalecer mecanismos comunitarios de resolución pacífica de conflictos, cooperación intergeneracional y participación juvenil, configurando factores protectores frente a dinámicas de exclusión, fragmentación social y violencia.
- La evidencia sugiere que el programa opera como un escenario de construcción de paz positiva mediante el fortalecimiento de capacidades humanas y comunitarias para la acción colectiva.

11

1.1.6 Liderazgo femenino y transformación de relaciones de género

Uno de los resultados más significativos identificados por la evaluación corresponde al protagonismo alcanzado por las mujeres dentro del programa.

- Las mujeres representan el 65,7 % de la matrícula total y ocupan aproximadamente el 79,6 % de los cargos de tutoría comunitaria.
- Los grupos focales y entrevistas evidencian procesos de fortalecimiento de la autoestima, ampliación de redes de apoyo, incremento de la participación pública y

consolidación de liderazgos femeninos en comunidades rurales donde históricamente las oportunidades de participación de las mujeres han sido limitadas.

- Los hallazgos muestran que el programa favorece a ampliar las capacidades de agencia de las mujeres y a fortalecer su participación en espacios educativos, organizativos y comunitarios.

1.1.7 Desarrollo económico local y fortalecimiento productivo

La evaluación evidencia avances importantes en la promoción de capacidades económicas y productivas.

- Las iniciativas apoyadas mediante el Fondo Semilla pasaron de 49 proyectos activos en 2022 a 173 iniciativas en 2025, representando un crecimiento superior al 250 %. Paralelamente, el fondo mantuvo niveles de recuperación cercanos al 84 %, evidenciando altos niveles de responsabilidad y compromiso por parte de los y las participantes.
- La información cualitativa muestra que estos proyectos son valorados no solamente por su potencial económico, sino también como espacios de aprendizaje, organización comunitaria, cooperación y fortalecimiento de la autonomía familiar.
- Los resultados sugieren que el programa promueve el desarrollo de formas de economía solidaria sustentadas en relaciones de confianza, reciprocidad y apoyo mutuo.

12

1.1.8 Prevención de riesgos sociales, consumo y violencias

Aunque la prevención de riesgos no constituye un objetivo explícito del programa, la evidencia recogida sugiere importantes efectos protectores sobre las trayectorias juveniles.

- La participación en procesos educativos, actos de servicio, iniciativas productivas y redes de apoyo comunitario fortalece factores asociados a la construcción de proyectos de vida, sentido de pertenencia, autoestima y participación social.

- Los testimonios indican que el programa ofrece alternativas concretas para jóvenes expuestos a condiciones de vulnerabilidad económica y social, favoreciendo opciones de desarrollo vinculadas con la educación, el liderazgo y el servicio comunitario.

1.1.9 Brecha tecnológica y desafíos para la inclusión digital

La evaluación identifica la persistencia de limitaciones importantes relacionadas con el acceso a tecnologías digitales y conectividad rural.

- Las dificultades de acceso a internet, equipos tecnológicos y procesos de alfabetización digital continúan representando barreras para la ampliación de oportunidades educativas, organizativas y productivas.
- Si bien el programa ha logrado sostener procesos formativos en contextos de limitada infraestructura tecnológica, la reducción de estas brechas constituye uno de los principales desafíos para el fortalecimiento futuro de las capacidades comunitarias.

13

1.1.10 Sostenibilidad operativa e institucional

La evaluación identifica avances significativos en la construcción de capacidades organizativas orientadas a garantizar la sostenibilidad de los procesos impulsados por el programa.

- La creación de FEDESSCO, el fortalecimiento de estructuras locales de coordinación, la formación continua de tutores y coordinadores, y la emergencia de liderazgos comunitarios formados dentro del propio programa constituyen evidencias de apropiación social y fortalecimiento institucional.
- Sin embargo, persisten desafíos relacionados con la permanencia de participantes, la migración juvenil por razones económicas, las limitaciones tecnológicas, la dependencia parcial de recursos externos y la necesidad de fortalecer mecanismos de relevo generacional.

- Estos elementos sugieren la importancia de continuar fortaleciendo estrategias orientadas a la autonomía organizativa, la diversificación de fuentes de financiamiento y la consolidación de liderazgos locales.

2 MARCO TEÓRICO,

El sostenimiento y la fundamentación teórica de la Fase 2 de la Evaluación Externa aplicada al Proyecto Preparación para la Acción Social (PAS) en la subregión del Caribe colombiano (departamentos de Córdoba y Sucre) exige un andamiaje conceptual que trascienda los modelos ortodoxos y lineales del desarrollo económico. En contextos rurales periféricos, históricamente deprimidos y signados por dinámicas de exclusión socioeconómica, racismo estructural y secuelas del conflicto agrario, las teorías convencionales del capital humano y la educación instrumental resultan insuficientes para capturar las transformaciones de los procesos colectivos.

14

El Grupo de Investigación INCIDE de la Universidad del Valle, bajo la dirección técnica de los profesores Gloria Cecilia Pérez-Díaz, Carlos Rodríguez y Daniel Campo Sarria, asume una postura epistemológica fundamentada en la Teoría Social Crítica, la Pedagogía de la Liberación y el Enfoque de Capacidades. Lejos de asumir la evaluación como un dispositivo punitivo de fiscalización burocrática, este marco conceptual la sitúa como una praxis reflexiva orientada al aprendizaje institucional y a la visibilización de las fortalezas relacionales, éticas y productivas instaladas por FUNDAEC en el territorio.

Este capítulo cartografía las coordenadas conceptuales que guían la interpretación del corpus empírico del proyecto (2022-2026). El cruce de estas subcategorías teóricas e identifican contribuciones relevantes del programa en la región, sino que fundamenta con rigor científico se considera pertinente garantizar su continuidad institucional y financiera en el mediano y largo plazo.

2.1 Núcleos conceptuales y teorías de soporte

El andamiaje interpretativo de la evaluación externa se articula a partir de horizontes teóricos contemporáneos que corresponden simétricamente con las categorías de análisis validadas para el trabajo de campo:

2.1.1 Desarrollo humano y desarrollo comunitario: fundamentos conceptuales

El Programa Preparación para la Acción Social (PAS) se inscribe en una concepción de desarrollo que trasciende los enfoques tradicionales centrados exclusivamente en el crecimiento económico. Esta perspectiva encuentra sustento en los planteamientos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que define el desarrollo humano como un proceso orientado a ampliar las oportunidades, capacidades y libertades de las personas para llevar la vida que valoran (PNUD, 1990).

Uno de los principales referentes teóricos de esta concepción es Amartya Sen (2000), quien plantea que el desarrollo debe entenderse como la expansión de las libertades sustantivas de las personas. Desde esta perspectiva, la pobreza no se reduce únicamente a la carencia de ingresos, sino que implica restricciones en las capacidades para participar plenamente en la vida social, económica y política. Frente a los paradigmas hegemónicos que equiparan el desarrollo de una sociedad con el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) o la acumulación de activos materiales, este marco adopta el Enfoque de Capacidades formulado por Amartya Sen (1999) y Martha Nussbaum (2011).

15

Complementariamente, Martha Nussbaum (2012) propone que el desarrollo debe orientarse al fortalecimiento de capacidades humanas fundamentales tales como la educación, la participación política, la integridad física, la afiliación social y el control sobre el propio entorno. Estas capacidades permiten a las personas actuar como agentes de su propio desarrollo y contribuir al bienestar colectivo.

FUNDAEC introduce una innovación conceptual demostrando que la confianza moral puede sustituir eficazmente, al operativizar estas premisas bajo la categoría de capacidades morales y espirituales. El programa asume que la dimensión espiritual y el material no son esferas disociadas, sino componentes interdependientes de una única realidad social. Al cultivar cualidades éticas prácticas (como la veracidad, la rectitud en los negocios, la confianza mutua y el altruismo), el PAS genera las bases de un fortalecimiento de relaciones de confianza y cooperación. Este tejido ético es el que viabiliza el éxito del Fondo Semilla, permitiendo que el 84% de la cartera de microcréditos se recupere asociativamente sin necesidad de mecanismos punitivos, codeudores ni coacción judicial, demostrando que la

confianza moral puede sustituir eficazmente las lógicas de exclusión del mercado financiero tradicional.

En consonancia con estos planteamientos, el Programa PAS concibe a los y las participantes no como beneficiarios pasivos de asistencia social, sino como protagonistas de procesos de transformación comunitaria. La educación, el emprendimiento, el liderazgo y el servicio constituyen mecanismos mediante los cuales se amplían capacidades individuales y colectivas para enfrentar problemáticas locales y construir alternativas de desarrollo. Desde la perspectiva del desarrollo comunitario, autores como Ander-Egg (2005) y Marchioni (2001) sostienen que las comunidades poseen recursos, saberes y capacidades que pueden movilizarse mediante procesos de participación, organización y acción colectiva. En este sentido, el desarrollo comunitario implica fortalecer la capacidad de los actores locales para identificar necesidades, construir consensos y gestionar soluciones de manera autónoma.

2.1.2 Educación para la transformación social y diálogo de saberes

El componente educativo del Programa PAS se fundamenta en una concepción de la educación como práctica de transformación social y construcción de ciudadanía. El modelo educativo de FUNDAEC modifica formalmente la "educación bancaria" denunciada por Paulo Freire (1970), la cual concibe al educando del campo como un contenedor vacío que debe ser llenado con prescripciones técnicas e ideológicas provenientes de las centralidades urbanas. En oposición, el PAS adopta una antropología pedagógica emancipatoria sintetizada en la metáfora de "el ser humano como una mina rica en gemas de valor inestimable". La educación no tiene por función implantar saberes foráneos, sino crear las condiciones dialógicas para descubrir y manifestar esas gemas intelectuales latentes.

Para Freire, la educación debe permitir a las personas comprender críticamente su realidad y desarrollar capacidades para transformarla mediante una pedagogía orientada al diálogo, la reflexión crítica y la acción transformadora. En una línea similar, Jack Mezirow (1997) plantea la teoría del aprendizaje transformativo, según la cual los procesos educativos generan cambios significativos cuando modifican los marcos de referencia mediante los cuales las personas interpretan sus experiencias y toman decisiones. Asimismo, la propuesta educativa de FUNDAEC se relaciona con los planteamientos de John Dewey (1938), quien concibe la educación como un proceso continuo de reconstrucción de la experiencia y participación activa en la vida democrática.

Metodológicamente, esto se viabiliza mediante el ciclo recursivo de acción, reflexión, estudio y consulta, situando al estudiante no como un consumidor pasivo de proyectos asistenciales, sino como un promotor directo de la ciencia y el bienestar veredal. La propuesta pedagógica de PAS promueve procesos de estudio, consulta, reflexión y acción que vinculan los aprendizajes con las necesidades concretas de las comunidades. Los actos de servicio, los proyectos productivos y las iniciativas comunitarias constituyen escenarios de aprendizaje experiencial donde el conocimiento se construye a partir de la interacción entre teoría y práctica. Al insertarse en comunidades rurales, el programa se sitúa en el horizonte de las Pedagogías Decoloniales (Walsh, 2013; Quijano, 2000), promoviendo un riguroso diálogo de saberes. Los conceptos de las ciencias exactas, contables y biológicas de los textos de FUNDAEC no anulan la memoria agraria ancestral; interactúan con ella en condiciones de simetría horizontal para resolver problemas concretos de la parcela campesina.

17

2.1.3 Capital social, participación y acción colectiva

La evaluación de los resultados comunitarios del Programa PAS requiere comprender los procesos de construcción de relaciones sociales, cooperación y participación colectiva. Uno de los conceptos más relevantes para este análisis es el de capital social. Coleman (1988) define el capital social como el conjunto de relaciones, normas y mecanismos de confianza que facilitan la cooperación entre los miembros de una comunidad. Por su parte, Putnam (2000) sostiene que las redes de confianza y reciprocidad fortalecen la capacidad de las comunidades para actuar colectivamente y resolver problemas comunes.

La evidencia internacional muestra que las comunidades con mayores niveles de capital social presentan mejores condiciones para impulsar procesos de desarrollo, gestionar recursos y sostener iniciativas colectivas en el tiempo. En este contexto, las actividades promovidas por el Programa PAS —actos de servicio, reuniones comunitarias, grupos de aprendizaje y proyectos productivos— pueden interpretarse como espacios de generación de capital social, fortalecimiento de vínculos comunitarios y ampliación de capacidades para la acción colectiva. La participación comunitaria también constituye un elemento central del enfoque. Chambers (2014) y Kliksberg (2000) destacan que la participación efectiva favorece la apropiación de los procesos de desarrollo, fortalece la legitimidad de las intervenciones y mejora la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

2.1.4 Liderazgo comunitario y construcción de agencia

El fortalecimiento del liderazgo constituye uno de los objetivos explícitos del Programa PAS. Desde la teoría social contemporánea, el liderazgo comunitario puede comprenderse como la capacidad de movilizar recursos, construir consensos y promover acciones colectivas orientadas al bienestar común. Anthony Giddens (1984), a través de la teoría de la estructuración, introduce el concepto de agencia para referirse a la capacidad de los individuos de intervenir activamente en la producción y transformación de la realidad social. La agencia implica la posibilidad de actuar de manera reflexiva y consciente frente a las estructuras que condicionan la vida cotidiana.

En contextos rurales caracterizados por limitaciones económicas y exclusión histórica, el fortalecimiento de la agencia resulta particularmente relevante porque amplía las posibilidades de que las personas participen en la toma de decisiones y lideren procesos de transformación social. Los hallazgos esperados del Programa PAS pueden interpretarse precisamente como expresiones de fortalecimiento de la agencia individual y colectiva, evidenciadas en el surgimiento de liderazgos juveniles, comunitarios y femeninos.

18

2.1.5 Género, empoderamiento y economía política del cuidado

La participación de las mujeres constituye una dimensión fundamental en la evaluación del programa. El análisis del arraigo del proyecto PAS revela un fenómeno sociológico fundamental: una masiva feminización de sus estructuras, donde las mujeres concentran el 65.7% de la matrícula y el 79.6% de los roles de tutoría veredal. Para comprender este impacto con profundidad académica, el marco teórico se nutre de la Economía Política del Cuidado y los enfoques del feminismo crítico contemporáneo (Fraser, 2016; Federici, 2004; Picchio, 1992).

Estos marcos conceptuales develan cómo el capitalismo y el patriarcado rural tradicional confinan e invisibilizan el trabajo de reproducción social y cuidado, reclusándolo al espacio doméstico privado y despojando a las mujeres de voz pública. El grupo comunitario del PAS opera subvirtiendo esta lógica. Al acercar los procesos formativos a las comunidades y promover la participación de mujeres campesinas e indígenas en espacios educativos y organizativos, el programa contribuye al fortalecimiento de su agencia, ampliando las

oportunidades para ejercer liderazgo, participar en la deliberación colectiva y asumir responsabilidades comunitarias.

Naila Kabeer (1999) define el empoderamiento como el proceso mediante el cual las personas adquieren la capacidad de tomar decisiones estratégicas sobre sus propias vidas en contextos donde previamente dicha capacidad se encontraba restringida. De manera complementaria, Jo Rowlands (1997) plantea que el empoderamiento involucra dimensiones personales, relacionales y colectivas que permiten fortalecer la autoestima, ampliar la participación y generar cambios en las relaciones de poder. La colectivización de la palabra y el acceso a la autonomía financiera mediante los proyectos avícolas y porcinos del Fondo Semilla permiten una profunda redistribución del poder intersubjetivo en el hogar y en la comunidad. Desde esta perspectiva, el liderazgo femenino observado en el Programa PAS puede interpretarse como un proceso de ampliación de capacidades, participación y reconocimiento social. La literatura sobre desarrollo rural muestra que la inclusión efectiva de las mujeres en procesos educativos, productivos y organizativos genera efectos positivos sobre el bienestar familiar, la cohesión comunitaria y la sostenibilidad de los procesos de desarrollo (FAO, 2017; ONU Mujeres, 2020).

19

2.1.6 Economía solidaria, desarrollo endógeno y local

Los proyectos productivos impulsados por el Programa PAS se relacionan con los enfoques de economía solidaria y desarrollo local. José Luis Coraggio (2011) sostiene que la economía solidaria busca articular la generación de ingresos con principios de cooperación, reciprocidad y bienestar colectivo. De manera similar, Luis Razeto (2010) plantea que las iniciativas económicas comunitarias pueden fortalecer procesos de desarrollo local cuando se sustentan en relaciones sociales de confianza y participación. Desde esta perspectiva, los emprendimientos apoyados mediante el Fondo Semilla no deben interpretarse únicamente como mecanismos de generación de ingresos, sino también como escenarios de aprendizaje, organización y construcción de capacidades económicas comunitarias.

La traducción material y ecológica de los contenidos del PAS sobre el territorio deprimido se sustenta de igual forma en las teorías del Desarrollo a Escala Humana (Max-Neef, 1993) y las corrientes del Postdesarrollo y Desarrollo Endógeno (Escobar, 2014). Estas perspectivas postulan que la transformación social legítima debe brotar desde abajo, movilizandolos recursos locales y respetando los límites de la naturaleza y la cultura propia

de las comunidades. El PAS encarna esta corriente al vincular el estudio con los Actos de Servicio altruistas. El conocimiento científico adquiere validez ontológica solo cuando se transforma en acción social concreta para el bienestar común (limpieza de fuentes hídricas, soberanía alimentaria mediante huertas agroecológicas, apoyo intergeneracional a adultos mayores). El programa no fomenta un liderazgo basado en la competencia, la dominación o la acumulación individual de poder; por el contrario, conceptualiza el liderazgo moral como una propiedad colectiva y un ejercicio de servicio humilde orientado a empoderar a la base social de la comunidad.

2.2 Desde la perspectiva de Mbembe (2011), estos procesos pueden interpretarse como mecanismos de resistencia frente a dinámicas de exclusión y violencia

En las periferias rurales del Caribe, las trayectorias vitales de las juventudes se encuentran permanentemente amenazadas por lo que Achille Mbembe (2011) denomina Necropolítica: la soberanía de actores armados y economías mafiosas que deciden qué vidas tienen valor y cuáles son desechables, instrumentalizando la miseria material y la falta de opciones para vincular a los jóvenes a circuitos de delincuencia, microtráfico y consumo de sustancias psicoactivas (SPA). En geografías golpeadas históricamente por la violencia estructural, el despojo de tierras y la presencia de actores armados ilegales, el proyecto PAS se analiza conceptualmente bajo las teorías de Paz Positiva de Johan Galtung (1996) y las Infraestructuras de Paz de Base de John Paul Lederach (1997). La paz, desde esta óptica, no se reduce a la simple ausencia de confrontación militar (paz negativa), sino que exige la transformación de las condiciones de injusticia y la instalación de capacidades locales permanentes para resolver conflictos de forma no violenta.

20

Frente a este escenario, el PAS se analiza teóricamente como un dispositivo de resistencia biopolítica afirmativa y gestión del riesgo relacional (Castel, 2004). El programa no interviene desde la estigmatización clínica o punitiva; por el contrario, construye un lazo social protector al dotar a los jóvenes de proyectos de vida viables vinculados a la tierra, redes de cuidado afectivo entre iguales (como la iniciativa "Conectando") y una articulación intercultural plena con las autoridades del Cabildo Menor Indígena Zenú. De este modo, el programa disputa el territorio a las dinámicas de la violencia armada mediante la afirmación de la vida digna.

El PAS operativiza esta dimensión mediante la institucionalización de la Consulta como método primordial de deliberación colectiva. Esta práctica encuentra un puente conceptual directo con la Teoría de la Acción Comunicativa de Jürgen Habermas (1987), al constituir el aula comunitaria como un espacio libre de coacción. Al habitar a los jóvenes de Córdoba y Sucre a dirimir los disensos y tensiones (organizativas, vecinales o productivas) mediante el argumento racional, la escucha empática y el consenso ético, el programa despliega un mecanismo de micro-construcción de paz que teje cohesión social en las veredas más vulnerables.

2.2.1 Brecha tecnológica y exclusión digital estructural

Para comprender los límites, fricciones y nudos críticos que enfrenta la implementación del proyecto, el marco incorpora las teorías de la Sociedad de la Información y la Exclusión Digital de Manuel Castells (2001). En la era contemporánea, la exclusión tecnológica constituye una forma renovada de analfabetismo estructural que fractura las posibilidades de desarrollo endógeno de los pueblos.

21

El análisis de las fuentes secundarias sugiere la persistencia de una profunda brecha digital (85% de las veredas sin conectividad de datos estable y 90% de los tutores sin computadores propios), lo que confina al programa a un rezago analógico infraestructural. Esta categoría teórica permite interpretar que las limitaciones operativas detectadas (retrasos en la sistematización de notas e informes de producción) no se deben a fallas del diseño pedagógico de FUNDAEC, sino al impacto directo de las asimetrías de infraestructura que el Estado mantiene sobre el campo deprimido.

2.2.2 Evaluación de programas sociales, análisis de contribución y aprendizaje institucional

La presente evaluación se inscribe en el campo de la evaluación de programas sociales, entendido como un proceso sistemático de generación de conocimiento orientado a valorar resultados, comprender procesos de cambio y fortalecer la toma de decisiones (Rossi, Lipsey y Freeman, 2019). Dado que los programas sociales operan en contextos complejos donde intervienen múltiples factores, la evaluación adopta el enfoque de análisis de contribución propuesto por John Mayne (2012). Este enfoque reconoce que no siempre es posible establecer relaciones causales exclusivas entre una intervención y los cambios observados, especialmente cuando no existen grupos de control o diseños experimentales. En

consecuencia, la evaluación busca determinar la plausibilidad de que los resultados identificados estén asociados de manera significativa a la intervención desarrollada, mediante la triangulación de diferentes fuentes de evidencia. Este enfoque resulta particularmente pertinente para el Programa PAS, dado que sus efectos se expresan en dimensiones complejas como liderazgo, participación comunitaria, capital social, empoderamiento y fortalecimiento de capacidades humanas.

Finalmente, la viabilidad a largo plazo del Proyecto PAS se evalúa bajo la Teoría del Cambio (Vogel, 2012; Weiss, 1998) y los modelos de transferencia adaptativa de capacidades institucionales. La sostenibilidad real de un proceso social alternativo no estriba en el asistencialismo indefinido de los flujos de cooperación internacional, sino en el arraigo y la autonomía jurídica, administrativa y técnica alcanzada por las organizaciones locales endógenas. Este marco conceptual permite analizar críticamente hitos como la creación formal de la corporación local FEDESSCO (2023), contrastando los avances de la formalización institucional frente a las presiones del entorno (deserción neta por precariedad material o dependencia de la figura relacional del tutor). Al asumir los desvíos numéricos o cuellos de botella no como fracasos definitivos, sino como "datos de aprendizaje" (Patton, 2012), la evaluación se consolida como una herramienta científica para retroalimentar al programa fortaleciendo los procesos identificados.

22

2.3 Teoría de cambio del programa PAS

2.3.1 Desarrollo de capacidades y transformación comunitaria: síntesis explicativa

A partir de los referentes teóricos expuestos, la evaluación asume que la principal contribución del Programa PAS radica en el fortalecimiento de capacidades humanas, sociales, organizativas y productivas que permiten a los y las participantes actuar como agentes de transformación en sus comunidades. En consecuencia, los resultados del programa son interpretados no solamente en términos de cobertura educativa o ejecución de actividades, sino como expresiones de procesos más amplios de desarrollo humano, empoderamiento, construcción de capital social, liderazgo comunitario y fortalecimiento de capacidades para la acción colectiva.

Esta perspectiva permite comprender los cambios observados durante el período 2022-2025 como parte de una dinámica progresiva de transformación comunitaria sustentada en la

educación, el servicio, la participación y la generación de conocimiento para el bienestar colectivo.

La evidencia recopilada sugiere que el programa presenta características innovadoras en la articulación entre educación comunitaria, fortalecimiento de capacidades y desarrollo local, en comparación con modelos convencionales de educación rural de impacto social positivo en los departamentos de Córdoba y Sucre. Al entrelazar la dimensión ética e intelectual con la transformación material y económica de las familias campesinas, el programa ha promovido un fortalecimiento de capacidades de resiliencia civil frente a las violencias del entorno, dotando a la región de capacidades de autogestión e institucionalidad nativa (FEDESSCO) que ya se encuentran instaladas en las veredas.

Tabla 1.

Síntesis de categorías y matriz de autores de referencia (elaboración propia)

Categoría del Marco Teórico	Autores / Referentes Centrales	Enfoque Operativo en el Programa PAS
Desarrollo Humano y Comunitario	Amartya Sen, Martha Nussbaum, PNUD, Ander-Egg, Marchioni	Expansión de libertades reales, capacidades morales/espirituales y un fortalecimiento de relaciones de confianza y cooperación. Sustitución de coacción financiera en Fondo Semilla (84% de recuperación).
Educación Transformadora y Decolonial	Paulo Freire, Catherine Walsh, Aníbal Quijano, Jack Mezirow, John Dewey	Modifica la educación bancaria. Antropología del ser humano como mina de gemas. Ciclo recursivo de acción-reflexión-estudio-consulta y diálogo horizontal de saberes.
Paz Positiva y Convivencia	Johan Galtung, John Paul Lederach, Jürgen Habermas	Instalación de la Consulta como método libre de coacción. Aula comunitaria como espacio de micro-construcción de paz y resolución pacífica de disensos veredales.
Economía Política del Cuidado y Género	Nancy Fraser, Silvia Federici, Antonella Picchio, Naila Kabeer, Jo Rowlands	Visibilización y subversión del confinamiento doméstico. Estructura masivamente feminizada (65.7% matrícula, 79.6% tutoras). Autonomía y redistribución de poder.
Desarrollo Endógeno y Economía Solidaria	Manfred Max-Neef, Arturo Escobar, José Luis Coraggio, Luis Razeto	Transformación desde abajo basada en actos de servicio altruistas. Emprendimientos agroecológicos asociativos como espacios de aprendizaje organizativo.

Categoría del Marco Teórico	Autores / Referentes Centrales	Enfoque Operativo en el Programa PAS
Resistencia Biopolítica y Gestión del Riesgo	Achille Mbembe, Robert Castel	Escudo de vida digna y lazo social protector de jóvenes frente a circuitos de criminalidad, microtráfico y dinámicas territoriales de la Necropolítica.
Exclusión Digital Estructural	Manuel Castells	Explicación de cuellos de botella operativos (85% de veredas sin conectividad, 90% tutores sin PC) como fallas de infraestructura del entorno, no del modelo.
Sostenibilidad y Aprendizaje Institucional	Carol Weiss, Michael Quinn Patton, John Mayne, David Rossi	Evaluación a través del Análisis de Contribución. Institucionalización nativa de la corporación local FEDESSCO (2023) y uso de desvíos numéricos como datos de aprendizaje.

Nota: elaboración propia

3 MARCO METODOLÓGICO

24

3.1 Fundamentación epistemológica y enfoque evaluativo

La presente evaluación externa se fundamenta en una perspectiva epistemológica pluralista y pragmática que reconoce la complejidad inherente a los procesos de desarrollo humano, educación comunitaria y transformación social promovidos por el Programa Preparación para la Acción Social (PAS). Esta posición se distancia de enfoques estrictamente positivistas que conciben la realidad social como una entidad objetiva susceptible de ser explicada exclusivamente mediante indicadores cuantificables y relaciones lineales de causa-efecto.

La investigación se inscribe en el campo de la Investigación Evaluativa (Evaluation Research), entendida como un proceso sistemático de producción de conocimiento orientado a comprender, valorar y mejorar intervenciones sociales complejas (Rossi, Lipsey y Freeman, 2019). Desde esta perspectiva, la evaluación no se limita a determinar el cumplimiento de metas o resultados programáticos, sino que busca comprender los procesos de cambio, los mecanismos que los hacen posibles, las condiciones contextuales que los favorecen o limitan y las formas en que los diferentes actores experimentan e interpretan dichos procesos.

La evaluación corresponde fundamentalmente a un ****estudio cualitativo de carácter comprensivo e interpretativo****, orientado a examinar los procesos de implementación, apropiación y transformación asociados al Programa PAS. Aunque incorpora información cuantitativa proveniente de registros administrativos, informes institucionales y reportes estadísticos, estos análisis tienen un carácter descriptivo y complementario. Por tanto, la investigación no se orienta a la realización de inferencias estadísticas ni a la estimación de parámetros poblacionales, sino a la comprensión profunda de fenómenos sociales complejos y contextualizados.

En coherencia con este enfoque, se adoptaron elementos del paradigma pragmático desarrollado por Dewey (1938) y posteriormente ampliado por Patton (2012), Creswell y Plano Clark (2018), según el cual la selección de métodos debe responder a las preguntas de investigación y a la naturaleza del fenómeno estudiado. Se reconoce, en consecuencia, que ningún método por sí solo resulta suficiente para comprender la complejidad de las transformaciones impulsadas por el Programa PAS.

25

La evaluación se orientó además por los principios de la Evaluación Orientada al Uso (Utilization-Focused Evaluation) propuesta por Patton (2012), entendiendo que el valor de una evaluación depende tanto de su rigor metodológico como de su capacidad para generar aprendizajes útiles para la toma de decisiones, el fortalecimiento institucional y la mejora continua de los procesos evaluados.

Adicionalmente, se incorporó el enfoque de ****Análisis de Contribución**** (Contribution Analysis) desarrollado por Mayne (2012), particularmente pertinente para la evaluación de programas sociales complejos. Desde esta perspectiva, el propósito no consiste en atribuir de manera exclusiva los cambios observados al Programa PAS, sino en valorar la plausibilidad de su contribución a dichos cambios a partir de la convergencia de múltiples fuentes de evidencia.

En consecuencia, los hallazgos presentados deben interpretarse como evidencias de contribución y no como demostraciones causales definitivas. Se reconoce que los resultados observados son producto de la interacción entre la intervención, las capacidades de los participantes, las dinámicas comunitarias, los contextos institucionales y diversos factores sociales, económicos y culturales presentes en los territorios.

3.2 Diseño metodológico, participantes y criterios de selección

Dado el carácter predominantemente cualitativo de la evaluación, la selección de participantes no se realizó mediante procedimientos probabilísticos ni mediante fórmulas de cálculo muestral. En investigaciones de esta naturaleza, el interés principal no radica en la representatividad estadística, sino en la obtención de información rica, diversa y relevante para comprender los fenómenos estudiados.

26

Por esta razón, se empleó un muestreo intencional por criterios, orientado a seleccionar actores con experiencia significativa dentro del Programa PAS y con capacidad para aportar información relevante sobre los procesos de implementación, formación, acompañamiento comunitario, desarrollo productivo y transformación social.

Las técnicas de recolección de información incluyeron entrevistas semiestructuradas, grupos focales, observación de campo, revisión documental e historias de vida. Los participantes fueron seleccionados procurando diversidad territorial, de género, de funciones dentro del programa y de trayectorias de participación.

Los grupos participantes incluyeron:

- Coordinadores territoriales y zonales.
- Tutores vinculados a los procesos formativos.
- Estudiantes y participantes activos del Programa PAS.

- Integrantes de unidades productivas y proyectos económicos impulsados por el programa.
- Miembros de las comunidades beneficiarias y actores comunitarios relacionados con las acciones desarrolladas.

Criterios de inclusión

Para participar en la evaluación, las personas debían cumplir los siguientes criterios:

- Haber participado directa o indirectamente en actividades relacionadas con el Programa PAS.
- Contar con una vinculación mínima de seis (6) meses con el programa.
- Encontrarse vinculadas activamente al momento de la recolección de la información.
- Residir o desarrollar actividades relacionadas con el programa en los departamentos de Córdoba o Sucre.
- Tener una edad superior a diez (10) años.
- Aceptar voluntariamente participar en la evaluación.

27

Criterios de exclusión

Fueron excluidas aquellas personas que:

- Presentaban una vinculación inferior a seis (6) meses con el programa.
- No se encontraban vinculadas al momento del trabajo de campo.
- No residían ni desarrollaban actividades relacionadas con el programa en los departamentos de Córdoba o Sucre.
- Tenían una edad inferior a diez (10) años.
- No aceptaron participar voluntariamente en el proceso evaluativo.

La cantidad final de participantes estuvo determinada por criterios de suficiencia de información, diversidad de perspectivas y saturación analítica, propios de la investigación cualitativa.

- 3.3 Procesamiento, análisis de información y uso de herramientas digitales: La información obtenida fue sometida a un proceso de análisis y triangulación que integró evidencia documental, cuantitativa y cualitativa.

Análisis cualitativo

Las entrevistas, grupos focales, observaciones de campo, relatos de vida y demás materiales cualitativos fueron organizados y analizados mediante el software Atlas.ti. Esta herramienta permitió desarrollar procesos de codificación, categorización temática, análisis de relaciones conceptuales e identificación de patrones emergentes.

El proceso analítico combinó categorías deductivas derivadas del marco conceptual y de las preguntas de evaluación con categorías inductivas emergentes del trabajo de campo. Posteriormente se realizaron ejercicios de comparación constante y triangulación entre fuentes, actores y territorios.

28

Análisis cuantitativo

La información estadística proveniente de reportes institucionales, bases de datos administrativas e informes de seguimiento fue procesada mediante el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

A través de esta herramienta se realizaron cruces básicos de variables relacionadas con cobertura, participación, deserción, graduación, proyectos productivos, formación de tutores y composición por sexo. Estos análisis tuvieron una finalidad descriptiva y complementaria, orientada a contextualizar e interpretar los hallazgos cualitativos.

Uso de inteligencia artificial y herramientas de apoyo al análisis

Como parte del proceso de revisión documental y fortalecimiento analítico se utilizaron herramientas digitales especializadas y sistemas de inteligencia artificial como apoyo a la organización, exploración y síntesis de información.

La plataforma SciSpace fue empleada para la búsqueda, revisión y análisis de literatura científica relacionada con evaluación de programas sociales, desarrollo humano, fortalecimiento de capacidades, educación comunitaria, liderazgo social y construcción de paz. Asimismo, permitió contrastar enfoques teóricos, identificar antecedentes investigativos y verificar conceptos utilizados en el marco analítico.

De manera complementaria, se emplearon herramientas de inteligencia artificial generativa para apoyar procesos de identificación preliminar de patrones temáticos, contraste de categorías analíticas. Estas herramientas fueron utilizadas exclusivamente como apoyo técnico al proceso investigativo. La interpretación de los resultados, la construcción de categorías analíticas, la triangulación de evidencias y la formulación de conclusiones fueron realizadas directamente por el equipo evaluador, manteniendo en todo momento el control analítico y la responsabilidad académica sobre los hallazgos presentados.

29

El análisis documental como componente central de la evaluación

Además del trabajo de campo, la evaluación incorporó un análisis documental exhaustivo orientado a reconstruir la trayectoria institucional, la teoría de cambio y la evolución programática del PAS durante el período 2022-2025.

Los documentos institucionales fueron considerados no solamente como fuentes secundarias de información, sino también como expresiones de los marcos conceptuales, pedagógicos y organizativos que orientan la intervención. Su análisis permitió comprender cómo el programa define sus objetivos, conceptualiza los procesos de transformación social y establece los mecanismos mediante los cuales espera contribuir al desarrollo de capacidades humanas y comunitarias.

Particular relevancia tuvieron los documentos fundacionales *Preparación para la Acción Social: Educación para el Desarrollo* (2006) y el *Documento de Aprendizaje* (2016), los

cuales constituyen los referentes conceptuales y pedagógicos sobre los cuales se estructura el modelo educativo. Estos documentos permitieron construir una línea de base analítica para responder una pregunta central de la evaluación:

¿En qué medida los procesos observados durante el período 2022-2026 reflejan los principios pedagógicos, organizativos y de desarrollo humano que dieron origen al Programa PAS?

El análisis documental cumplió tres funciones complementarias:

- **Función descriptiva:** reconstruir la evolución histórica y operativa del programa.
- **Función interpretativa:** comprender los fundamentos conceptuales, pedagógicos y organizativos de la intervención.
- **Función analítica y de contraste:** triangular la información documental con los hallazgos obtenidos mediante entrevistas, grupos focales, observación de campo e historias de vida.

30

Esta integración permitió fortalecer la validez de los hallazgos y valorar no solamente los resultados alcanzados, sino también la coherencia entre el diseño original del programa y su implementación efectiva en los territorios.

3.5 Evaluación de programas sociales desde el paradigma de la complejidad

Los programas sociales constituyen sistemas complejos de intervención en los cuales interactúan múltiples factores individuales, familiares, comunitarios, institucionales y territoriales. En estos contextos, los resultados no pueden comprenderse mediante modelos lineales de causalidad, dado que emergen de la interacción dinámica entre mecanismos de intervención, capacidades de los actores y condiciones contextuales.

Autores como Morin (2004), Bronfenbrenner (1987) y Pawson y Tilley (1997) han señalado que las intervenciones sociales producen efectos diferenciados según los contextos donde operan. Desde esta perspectiva, los cambios observados no son interpretados como efectos

automáticos de las actividades desarrolladas, sino como resultados emergentes de la interacción entre la propuesta educativa, las capacidades de los participantes, las dinámicas organizativas locales y las condiciones sociales, económicas y culturales presentes en los territorios.

El Programa PAS puede comprenderse como una intervención socioeducativa compleja orientada al fortalecimiento de capacidades humanas, organizativas y productivas mediante procesos continuos de formación, consulta, servicio y acción colectiva. Por esta razón, la evaluación trasciende indicadores convencionales de cobertura y ejecución para analizar dimensiones relacionadas con liderazgo comunitario, desarrollo humano, construcción de paz, capital social, empoderamiento femenino, sostenibilidad comunitaria, fortalecimiento económico local y transformación de relaciones de género.

Bajo esta perspectiva, el análisis documental y el trabajo de campo fueron concebidos como fuentes complementarias de evidencia que permitieron comprender tanto la arquitectura conceptual del programa como los efectos percibidos por los participantes sobre sus trayectorias personales, familiares y comunitarias.

La combinación de evidencia cualitativa y cuantitativa permitió identificar tendencias, comprender procesos y valorar la plausibilidad de las contribuciones del programa, fortaleciendo la consistencia interpretativa y la credibilidad de los hallazgos.

Limitaciones de la evaluación

Como toda investigación evaluativa, el presente estudio presenta limitaciones que deben ser consideradas al interpretar sus resultados.

En primer lugar, la ausencia de una línea de base independiente y de grupos de comparación impide establecer relaciones causales concluyentes entre la intervención y los cambios observados. En segundo lugar, parte de la evidencia cualitativa se basa en percepciones y

relatos de los participantes, los cuales pueden estar influenciados por sesgos de memoria o deseabilidad social.

Adicionalmente, la información cuantitativa disponible dependió de registros institucionales previamente contruidos por el programa, lo que limita la posibilidad de verificar de manera independiente algunos indicadores históricos.

No obstante, estas limitaciones fueron mitigadas mediante la triangulación de múltiples fuentes de información, la contrastación permanente entre evidencia documental y trabajo de campo, la inclusión de actores con diferentes niveles de participación y la utilización combinada de técnicas cualitativas y cuantitativas. En consecuencia, los resultados deben interpretarse como hallazgos contextualizados que aportan evidencia sólida sobre la contribución del Programa PAS a los procesos observados, más que como generalizaciones estadísticas aplicables a toda la población beneficiaria.

32

4 ANÁLISIS DOCUMENTAL

4.1 Una pedagogía para el empoderamiento moral

El documento "Preparación para la Acción Social - Educación para el Desarrollo" (FP, 2006) establece los fundamentos conceptuales del programa. Un párrafo inicial sintetiza su propósito central:

"Durante más de tres décadas, la Fundación para la Aplicación y Enseñanza de las Ciencias (FUNDAEC) en Cali, Colombia, ha explorado de manera sistemática cómo acercarse a los procesos de desarrollo social y económico desde las dimensiones espirituales y materiales de la existencia humana... La pedagogía que ha surgido puede ser considerada como una pedagogía de empoderamiento moral" (FP, 2006, p. 1).

Este enunciado es relevante para la evaluación porque explicita que el programa no se concibe como una intervención técnica neutral, sino como un proceso educativo con una dimensión ética explícita: el "empoderamiento moral". Desde la perspectiva del marco

teórico de esta evaluación (Freire, 1970/2005; Sen, 1999), esto implica que el programa busca no solo desarrollar capacidades técnicas, sino también formar sujetos con un sentido de responsabilidad hacia el bienestar colectivo.

El documento contrasta explícitamente su enfoque con las concepciones predominantes del desarrollo:

"En la concepción prevaleciente del desarrollo, la actividad económica es considerada con frecuencia como el proceso central en la vida de la sociedad... Lejos de ser vistas como problemas en continua necesidad de asistencia, las masas de la humanidad se perciben como un inmenso recurso de talento y capacidad, a la espera de ser utilizado" (FP, 2006, p. 2).

Esta declaración resuena directamente con el enfoque de capacidades de Amartya Sen (1999), que concibe el desarrollo no como crecimiento económico sino como "la posibilidad real de las personas de elegir y llevar adelante la vida que valoran" (citado en IC, 2026, p. 3). La evaluación deberá indagar en qué medida la implementación actual del programa ha logrado mantener este énfasis en el protagonismo de los jóvenes, más allá del cumplimiento de metas cuantitativas.

33

4.2 Concepciones subyacentes: el ser humano como "mina rica en gemas"

El documento de 2006 explicita una concepción antropológica que subyace a toda la pedagogía del programa:

"Las teorías que consideran al ser humano como una pizarra vacía sobre la cual hay que escribir, así como aquellas al otro extremo que sostienen que nacemos con todas las características necesarias para que se desarrollen en un estado de libertad sin trabas, son expresiones ingenuas de un reduccionismo extremo. El ser humano es, en verdad, una mina rica en gemas de valor inestimable. Sin embargo, las potencialidades inherentes solo se manifiestan a través de la educación" (FP, 2006, p. 2-3).

Esta metáfora de la "mina rica en gemas" aparece recurrentemente en los documentos. El Documento de Aprendizaje 2016 la retoma y la amplía:

"Existe la convicción de que todo ser humano es como una mina rica en gemas de valor inestimable, donde el acceso al conocimiento y una educación adecuada permitirán el desarrollo de estas potencialidades y llevará a que se

transformen de beneficiarios pasivos de proyectos en verdaderos protagonistas del desarrollo" (DA16, p. 6).

Esta concepción es consistente con la noción freiriana de que el educando no es un "recipiente vacío" que debe ser llenado, sino un sujeto con saberes y potencialidades propias. La evaluación deberá indagar si las prácticas actuales del programa (formación de tutores, acompañamiento a grupos, diseño de proyectos productivos) reflejan esta concepción o si, por el contrario, han tendido hacia enfoques más instrumentales.

4.3 El servicio como eje del currículo

Uno de los rasgos más distintivos de la pedagogía del programa es la centralidad del servicio a la comunidad. El documento de 2006 establece:

"Las actividades educativas de FUNDAEC tratan de canalizar los poderes del alma humana hacia el servicio humilde a la humanidad; en verdad, el servicio es el eje alrededor del cual se diseñan los contenidos curriculares y se integra el conocimiento de los diferentes campos del esfuerzo humano" (FP, 2006, p. 3).

34

El Documento de Aprendizaje 2016 profundiza en esta noción:

"Es en el campo del servicio a la comunidad que las capacidades de un impulsor pueden desarrollarse más. Durante el programa PAS hay por lo menos dos maneras que permiten que los participantes encuentren áreas de servicio a las que podrán dedicar sus energías: la realización de las prácticas, investigaciones y actos de servicio propuestos en los textos... y la realización de acciones por el grupo PAS que son resultado de la lectura que hacen de la comunidad donde vive" (DA16, p. 26-27).

Un ejemplo concreto de esta concepción en acción se encuentra en el Documento de Aprendizaje 2016, donde se relata un acto de servicio realizado por un grupo PAS en el barrio 12 de Octubre:

"En el barrio 12 de octubre donde se encuentra establecido el grupo PAS, teníamos la grave situación de que no había servicio de agua potable en las casas. El gobierno había regalado la tubería pero no la había instalado... Los participantes decidieron que junto con la comunidad podían cavar la tierra y colocar los tubos conectándolos a las casas... Después que se convocó a esta

reunión todos se convencieron de que si esperaban ayuda del municipio no tendríamos agua enseguida, así que se comenzó a medir y a cavar la tierra... Todos los miembros del barrio participaron activamente, cavando y enterrando tubos, cantando y sonriendo" (DA16, p. 29-30).

Este ejemplo es relevante porque muestra cómo el servicio no es una actividad extracurricular, sino el contexto mismo en el que se integran los aprendizajes. La evaluación deberá contrastar este ideal con los actos de servicio reportados en los informes anuales 2022-2026: ¿mantienen este carácter de movilización comunitaria y articulación con el estudio, o se han convertido en actividades más rutinarias?

4.4 El rol del tutor: maestro y acompañante

El Documento de Aprendizaje 2016 dedica una sección extensa al rol del tutor, distinguiéndolo explícitamente de la noción de "facilitador" utilizada en otros enfoques pedagógicos:

"El término 'tutor' no significa 'facilitador', tal como la palabra ha llegado a ser usada en los enfoques educativos que presentan la terminología de la terapia grupal. El tutor es un maestro capacitado que conoce más que el estudiante. Sin embargo, el maestro también aprende, y no ejerce autoridad arbitraria. Los tutores guían a los estudiantes a través de los libros de texto, hacen preguntas y ayudan a encontrar las respuestas, clarifican los temas oscuros, fomentan la reflexión sobre la experiencia de la vida real, y supervisan los experimentos y la acción social. No dan clases ni las dictan, pero tampoco son meros facilitadores de discusiones grupales" (DA16, p. 21).

Esta definición es fundamental para la evaluación porque establece criterios para valorar la formación de tutores. El informe anual 2025 reporta 54 tutores activos, de los cuales 43 son mujeres (79.6%), y un sistema de formación continua que incluye seminarios de capacitación, encuentros de tutores y reuniones de refuerzo y avance (FA25, p. 4-5). Sin embargo, el Documento de Aprendizaje 2016 advierte sobre un riesgo:

"Se ha visto que los tutores que dependen demasiado del entretenimiento de los estudiantes en vez de fomentar el aprendizaje, y aquellos, que en cambio, empujan a los estudiantes muy estrictamente a estudiar las unidades sin crear

un ambiente de aprendizaje alegre, encuentran que el interés decae a través del tiempo" (DA16, p. 19).

La evaluación cualitativa deberá indagar si el sistema de formación actual está preparando a los tutores para navegar este equilibrio, o si se ha inclinado hacia alguno de los extremos.

El concepto de "capacidad" como organizador curricular

Un elemento central de la pedagogía del programa es el concepto de "capacidad", que el Documento de Aprendizaje 2016 define con precisión:

"FUNDAEC emplea esta palabra para referirse no a las destrezas individuales sino más bien a los complejos esquemas de pensamiento y acción, cada uno de los cuales requiere de una serie de destrezas y habilidades afines. Además, da gran importancia a la noción de que la adquisición gradual de una capacidad determinada... depende de la asimilación de información pertinente, de la comprensión de un conjunto de conceptos, del desarrollo de ciertas actitudes y del avance en una serie de cualidades espirituales" (DA16, p. 7-8).

36

El documento de 2006 añade que la integración del conocimiento no sigue las divisiones disciplinarias tradicionales:

"La actual división del conocimiento en disciplinas — cada una con límites bien definidos y a menudo con su propia ideología — no es inherente al conocimiento mismo... Deseosa de servir al proceso de construcción de una civilización material y espiritualmente próspera, FUNDAEC se muestra dispuesta a romper las barreras disciplinarias y reorganizar el conocimiento según las demandas de la transformación social" (FP, 2006, p. 4).

Este principio tiene implicaciones directas para la evaluación. Si el programa busca desarrollar "capacidades" integradas (por ejemplo, la capacidad de "clasificar" que combina conceptos matemáticos, destrezas de observación y actitudes como el cuidado y el orden), entonces los indicadores de éxito no pueden limitarse a medir la adquisición de conocimientos disciplinares. La evaluación deberá indagar si los proyectos productivos y actos de servicio están efectivamente integrando diferentes dimensiones del conocimiento, como propone el diseño original.

4.5 La evaluación como proceso continuo

El Documento de Aprendizaje 2016 incluye una crítica explícita a los sistemas tradicionales de evaluación:

"Aunque el desempeño de los estudiantes ha de ser evaluado, la mayoría de los sistemas prevalecientes de evaluación suelen ser artificiales. En un proceso educativo centralizado en el trabajo de un grupo pequeño y un tutor, es posible que el tutor y el estudiante decidan si un concepto ha sido entendido adecuadamente... Los exámenes, que ofrecen al estudiante la única opción de 'quemarse las pestañas', son indignos, para no decir algo peor" (DA16, p. 38).

En su lugar, el programa propone cuatro instrumentos de evaluación: (i) la participación en consultas, (ii) las actividades prácticas y actos de servicio, (iii) la revisión de las unidades de estudio, y (iv) cuestionarios de respuesta múltiple (DA16, p. 38-39).

Esta concepción de la evaluación es coherente con el enfoque de "evaluación para el aprendizaje" que orienta este proceso evaluativo (Patton, 2012; Weiss, 1998). Sin embargo, plantea un desafío para esta evaluación externa: ¿los informes anuales y el reporte estadístico capturan adecuadamente este tipo de evaluaciones cualitativas, o se han centrado exclusivamente en indicadores cuantitativos (participantes, grupos, proyectos) que no reflejan el desarrollo de "capacidades" en el sentido que el programa define?

37

4.6 El marco de acuerdo: metas y expectativas (2022-2026)

4.6.1 Objetivo general y estructura de resultados

El documento "Visión para el acuerdo marco 2022-2026" (MA, 2022) establece el objetivo general del proyecto: **"Capacitar a los jóvenes para que se conviertan en protagonistas del desarrollo de sus propias comunidades, de manera que mejore su calidad de vida y la de los miembros de su comunidad"** (MA, 2022, p. 1). Este enunciado es consistente con la noción de "protagonista del desarrollo" que aparece en los documentos fundacionales (FP, 2006, p. 2).

El marco de acuerdo se organiza en cuatro áreas de resultado. A continuación, se presentan las metas más relevantes para la evaluación cuantitativa, contrastándolas con los fundamentos pedagógicos:

Tabla 2.
Metas relevantes

Área	Meta	Fundamentos pedagógicos (FP/DA16)
Conciencia	12 reuniones comunitarias anuales	"El servicio es el eje del currículo" (FP, p. 3)
Formación	800 participantes, 500 completan; 50% mujeres	"El ser humano es una mina rica en gemas" (FP, p. 2)
Socioeconómico	50% participantes en producción de alimentos	"La producción primaria es fundamental para la actividad económica" (DA16, p. 59)
Institucional	50 tutores formados; 4 oficinas	"El tutor es un maestro capacitado" (DA16, p. 21)

Nota: Elaboración propia

4.7 Riesgos identificados en el marco de acuerdo

El marco de acuerdo identifica explícitamente dos riesgos que la evaluación debe considerar:

(i) "Identificar los líderes, organizaciones o instituciones con el perfil más adecuado para realizar un trabajo en conjunto", y (ii) **"Desafíos en torno al nivel de deserción"** (MA, 2022, p. 2). Esta última mención es particularmente relevante, pues indica que la deserción ya era identificada como un riesgo potencial al inicio del acuerdo marco, y los datos de 2025 (99 desertores) indica que este riesgo se ha materializado.

38

4.8 Análisis de cobertura y participación (Dimensión 1)

4.8.1 Comunidades atendidas

El reporte estadístico 2025 (SR25) permite un análisis detallado de la cobertura territorial. En 2025 se abrieron **17 grupos nuevos** y se mantuvieron **35 grupos sostenidos**, para un total de 52 grupos. Las comunidades con mayor concentración de grupos son Lorica (12 grupos) y San Sebastián (6 grupos).

4.8.2 Análisis con referentes teóricos y fundamentos pedagógicos:

Desde la perspectiva del enfoque de capacidades (Sen, 1999), la expansión territorial implica que más jóvenes tienen acceso a las oportunidades del programa. Sin embargo, el Documento de Aprendizaje 2016 introduce un matiz importante: "El programa PAS busca que sus estudiantes se vuelvan impulsores en bienestar comunitario, una designación que es amplia y que puede incluir un sinnúmero de acciones dirigidas hacia el mejoramiento de

una comunidad que todavía no han sido exploradas plenamente" (DA16, p. 61). Esto sugiere que la cobertura no es un fin en sí mismo, sino un medio para que más comunidades cuenten con impulsores locales.

4.8.3 Participación por sexo: logro de la meta del 50%

El reporte estadístico muestra que, en 2025, el **65.7% de los participantes activos son mujeres** (331 mujeres, 173 hombres), superando ampliamente la meta del 50% establecida en el marco de acuerdo.

Tabla 3
Participantes por sexo

Categoría	Mujeres	Hombres	Total	% Mujeres
Nuevos participantes 2025	110	65	175	62.9%
Participantes sostenidos	221	108	329	67.2%
TOTAL activos 2025	331	173	504	65.7%

Fuente: SR25, hoja "3. R2.A4 PSA"

39

4.8.4 Análisis con referentes teóricos:

La alta participación femenina es un logro significativo. Sin embargo, desde una perspectiva de equidad de género, también plantea preguntas: ¿los hombres jóvenes están siendo alcanzados en menor medida? ¿Existen barreras específicas para la participación masculina? El Documento de Aprendizaje 2016 no aborda directamente esta cuestión, pero su énfasis en que "cada ser humano tiene potencialidades infinitas" (DA16, p. 61) sugiere que el programa debería esforzarse por llegar equitativamente a todos los jóvenes, independientemente de su sexo.

4.8.5 Evolución de la matrícula (2022-2025)

Tabla 4
Evolución de la matrícula (2022-2025)

Año	Participantes nuevos	Participantes sostenidos	Total	% Mujeres
2022	140	219	359	No disponible
2023	183	244	427	61.8%
2024	195	273	468	62.4%
2025	175	329	504	65.7%

Fuente: SR25

La matrícula total ha crecido de 359 participantes en 2022 a 504 en 2025, un aumento del **40.4%**. La meta acumulada del marco de acuerdo es de 800 participantes (MA, 2022, p. 2). Con 504 participantes a diciembre de 2025, el proyecto ha alcanzado el **63%** de esa meta.

4.9 Análisis de la formación de tutores y recursos humanos (Dimensión 2)

Tabla 5

Tutores: formación y composición por sexo

Año	Tutores nuevos		Tutores sostenidos		Total	% Mujeres
	M	H	M	H		
2022	6	1	28	7	42	81.0%
2023	5	3	29	5	42	81.0%
2024	11	5	34	8	58	77.6%
2025	12	3	31	8	54	79.6%

Fuente: SR25, hoja "2. R2.A2. Trainers PSA"

40

4.10 Análisis con fundamentos pedagógicos:

El marco de acuerdo establecía la meta de **"50 jóvenes preparados como tutores"** (MA, 2022, p. 3). En 2025, el proyecto cuenta con 54 tutores activos, superando la meta. Sin embargo, el Documento de Aprendizaje 2016 enfatiza que la calidad de la formación es más importante que la cantidad:

"La eficacia del programa PAS depende en gran medida de la calidad de sus tutores. Debido a las diversas responsabilidades y tareas que el tutor tiene a su cargo, la formación que recibe no puede ser ofrecida en un solo evento de manera concentrada o limitarse a un solo aspecto de su labor. Más bien el proceso de formación se concibe como un proceso continuo en el tiempo" (DA16, p. 41).

El informe anual 2025 reporta 16 seminarios de capacitación (107% de la meta), 26 encuentros de tutores (65% de la meta) y 76 reuniones de refuerzo y avance (FA25, p. 4). Estos datos sugieren que el sistema de formación continua está operando, aunque los encuentros de tutores están por debajo de la meta. La evaluación cualitativa deberá indagar

si los tutores perciben que su formación los está preparando adecuadamente para los desafíos que enfrentan, especialmente en relación con la deserción y la graduación.

4.11 Formación de coordinadores y asistentes

En 2025, se reportan 13 coordinadores (53.8% mujeres) y 8 asistentes (87.5% mujeres). El marco de acuerdo establecía la meta de 10 asistentes (MA, 2022, p. 3). La cifra está ligeramente por debajo de la meta.

El Documento de Aprendizaje 2016 describe la importancia de la formación de coordinadores:

"El equipo zonal debe estar atento a los temas que los coordinadores necesitan entender con más profundidad, elaborar documentos que les ofrezcan orientación o buscar asesoría para prepararlos. Por tanto, el equipo zonal es el encargado de capacitar a los coordinadores y sus asistentes en todos los componentes del programa" (DA16, p. 69).

La creación de FEDESSCO en 2023 y el proceso de descentralización de funciones administrativas son avances en esta dirección, aunque el informe anual 2025 señala que Sucre Central aún requiere fortalecimiento (FA25, p. 11).

41

4.12 Análisis de proyectos productivos (Dimensión 3)

Tabla 6
Evolución y alcance

Año	Proyectos activos	Personas involucradas
2022	49	176
2023	97	256
2024	153	423
2025	173	479

Fuente: Informes anuales FUNDAEC 2022-2025

4.13 Análisis con fundamentos pedagógicos:

El crecimiento de 49 a 173 proyectos (+253%) es notable. El Documento de Aprendizaje 2016 sitúa los proyectos productivos en el contexto más amplio del fortalecimiento de economías locales:

"Para empezar a aprender sobre cómo los participantes del programa pueden contribuir a la mejora de la actividad económica de manera que ésta genere bienestar comunitario, FUNDAEC ha establecido una línea de investigación-acción sobre el fortalecimiento de economías locales... Se decidió considerar al proyecto que un grupo PAS realizaría como un acto de servicio con un nivel más elevado de complejidad" (DA16, p. 58-59).

Este enfoque es consistente con la noción freiriana de **praxis**: la acción transformadora que surge de la reflexión crítica sobre la realidad (Freire, 1970/2005). Sin embargo, el documento advierte:

"El proyecto debería tener en su centro el aprendizaje y no la generación de ganancias – aunque estas también sean importantes – de manera que los estudiantes pudieran aprender lo que necesitan para realizar sus propios proyectos en el futuro" (DA16, p. 59).

La evaluación deberá indagar si los 173 proyectos reportados en 2025 mantienen este énfasis en el aprendizaje, o si la presión por alcanzar metas cuantitativas ha llevado a priorizar la generación de ingresos sobre el proceso formativo.

4.14 El fondo semilla

El fondo semilla apoyó en 2025 un total de **20 proyectos**, con un desembolso de **\$28.700.000 COP**. El Documento de Aprendizaje 2016 menciona el fondo semilla como un desarrollo posterior al documento:

"Se ha contemplado la posibilidad de ofrecer pequeños préstamos a los grupos, se considera que en estas etapas iniciales es mejor que los grupos hagan uso de sus propios recursos, lo que con frecuencia estimula la participación y la creatividad del grupo" (DA16, p. 59-60).

Esta precaución inicial contrasta con la práctica actual, donde el fondo semilla es un componente central. La evaluación deberá indagar si el uso del fondo semilla ha estimulado o, por el contrario, debilitado la "creatividad" y la "participación" que el documento fundacional valoraba.

Caso Leidy: entre la teoría y la práctica

La historia de Leidy (STO25) ilustra la articulación entre formación y emprendimiento. Leidy relata: "El estudio del texto *Suma y Resta* me permitió aprender cómo organizar un balance y llevar un registro de mis gastos; esto fue esencial para la continua expansión de mi negocio" (STO25, p. 2).

Este caso es consistente con lo que el Documento de Aprendizaje 2016 describe como el resultado esperado de los proyectos productivos:

"Un proyecto pequeño que se lleva a cabo por algunas semanas, como el que realizan los grupos PAS, con frecuencia permite a los participantes tener una idea de lo que implica tener su propio negocio. Al final de la experiencia es posible que algunos participantes estén deseosos de seguir con el proyecto del grupo o iniciar un nuevo proyecto" (DA16, p. 60).

La evaluación deberá indagar si el caso de Leidy es representativo de una tendencia más amplia o si se trata de un caso excepcional.

43

Análisis de deserción y graduación (Dimensión 5) Deserción por bloque de estudio. El reporte estadístico 2025 permite desagregar la deserción por bloque:

Tabla 7
Deserción

Bloque	Desertores 2025
1	33
2	9
3	16
4	15
5	19
6	6
7	0
8	1
TOTAL	99

Fuente: SR25, hoja "3. R2.A4 PSA"

Análisis con fundamentos pedagógicos:

Se observan dos picos: bloque 1 (33 desertores) y bloque 5 (19 desertores). El Documento de Aprendizaje 2016 ofrece un marco para analizar la deserción:

"Hay un abanico de factores que influyen en el grado en que un individuo puede participar en el programa. Una manera de considerar estos factores es clasificarlos en dos categorías: en la primera, los factores que están fuera de nuestro control, y en la segunda, los factores que están dentro de nuestra esfera de influencia" (DA16, p. 21).

Entre los factores dentro de la esfera de influencia, el documento menciona: "la manera en que se describe claramente el programa y su propósito a los participantes en las presentaciones iniciales" y "el cumplimiento de las expectativas formales en cuanto a la puntualidad, la asistencia, el ritmo de aprendizaje" (DA16, p. 21-22).

El pico en el bloque 1 sugiere que se presenta una diferencia entre las expectativas iniciales de los participantes y la realidad del programa. El pico en el bloque 5 (fase avanzada) sugiere que factores externos (migración, trabajo, compromisos familiares) pueden estar operando, como el propio equipo zonal reconoce: "Los jóvenes que más desertan son aquellos que ya tienen compromisos familiares (casados) y a menudo deben salir de la comunidad para mantener a su familia" (FA25, p. 4).

44

Tabla 8
Graduación

Año	Mujeres graduadas	Hombres graduados	Total graduados	% Mujeres
2022	13	67	80	16.3%
2023	33	19	52	63.5%
2024	43	35	78	55.1%
2025	43	29	72	59.7%

Fuente: SR25

Análisis con fundamentos pedagógicos:

El marco de acuerdo establecía la meta de **500 graduados acumulados** (MA, 2022, p. 2). Entre 2022 y 2025, se han graduado 282 participantes. Para alcanzar la meta de 500, se necesitarían 218 graduados en 2026, lo cual parece improbable.

El Documento de Aprendizaje 2016 ofrece una reflexión que contextualiza este desafío:

"Al concluir el estudio de las unidades del programa PAS, los estudiantes reciben un certificado que les reconoce como impulsores en bienestar comunitario... Los estudiantes que por diferentes razones no concluyen el estudio del currículo también son impulsores. Las potencialidades de un impulsor son ilimitadas" (DA16, p. 39).

Esta declaración sugiere que, desde la perspectiva pedagógica del programa, la graduación formal no es el único indicador de éxito. La evaluación deberá considerar esta advertencia al interpretar la baja tasa de graduación.

4.15 Identificación de brechas de información

El análisis integrado permite identificar las siguientes brechas, que ahora se articulan con los fundamentos pedagógicos:

45

Tabla 9
Brechas cuantitativas

Brecha	Fundamentos pedagógicos afectados
Discrepancia entre SR25 (99 desertores) y FA25 (92 desertores)	Consistencia de la información para evaluar retención
Falta de medición del desarrollo de "capacidades" (en el sentido del programa)	El programa define éxito por capacidades, no solo por metas cuantitativas
Tasa de recuperación del fondo semilla por tipo de proyecto	Evaluar si el fondo estimula la "creatividad" (DA16, p. 60)

Nota: elaboración propia

Tabla 10
Brechas cualitativas

Brecha	Pregunta específica	Fundamentos pedagógicos
Causas de deserción en bloque 1 vs bloque 5	¿Factores externos o internos al programa?	DA16, p. 21-22
Percepción de los tutores sobre su formación	¿Se sienten preparados como "maestros capacitados"?	DA16, p. 21
Calidad de los actos de servicio	¿Movilizan a la comunidad o son rutinarios?	DA16, p. 26-30
Alineación con la pedagogía original	¿Se mantiene el énfasis en el "empoderamiento moral"?	FP, p. 1

Nota: elaboración propia

4.16 Hallazgos con referentes teóricos y fundamentos pedagógicos

- **Fortalecimiento institucional y cobertura:** El proyecto ha crecido de 359 a 504 participantes (+40.4%) y ha superado la meta de formación de tutores (54 vs 50). La participación femenina (65.7%) supera ampliamente la meta del 50%. Sin embargo, la meta de 800 participantes acumulados requiere un esfuerzo adicional en 2026.
- **Proyectos productivos:** El crecimiento exponencial (+253%) es consistente con el énfasis del programa en la "producción primaria" y el "fortalecimiento de economías locales" (DA16, p. 58-60). Sin embargo, la evaluación deberá indagar si estos proyectos mantienen el aprendizaje como centro o si han priorizado la generación de ingresos.
- **Deserción y graduación:** La deserción (99 en 2025) y la baja graduación (282 de 500 esperados) son los desafíos más críticos. El Documento de Aprendizaje 2016 advierte que "los estudiantes que no concluyen también son impulsores" (DA16, p. 39), pero esto no exime al programa de examinar las causas estructurales de la deserción, especialmente los picos en bloque 1 (expectativas) y bloque 5 (factores externos).

46

- **Fidelidad a la pedagogía original:** El sistema de formación de tutores (16 seminarios, 76 reuniones de refuerzo) es robusto, pero la evaluación deberá indagar si los tutores están siendo preparados como "maestros capacitados" (DA16, p. 21) o si la formación se ha vuelto procedimental. Del mismo modo, habrá que examinar si los actos de servicio mantienen el carácter de movilización comunitaria descrito en los ejemplos del Documento de Aprendizaje 2016.

Tabla 11.
Valoración por dimensión

Dimensión	Valoración	Fundamentación
D1. Cobertura y participación	Satisfactorio (70%)	Crecimiento sostenido, equidad de género superada
D2. Aprendizajes y capacidades	En progreso (65%)	Sistema de formación robusto, pero sin medición de "capacidades"
D3. Proyectos productivos	Satisfactorio (85%)	Crecimiento robusto, pero riesgo de énfasis en ingresos vs aprendizaje
D4. Servicio comunitario	En progreso (65%)	Aumento cuantitativo, pero se desconoce calidad y movilización comunitaria
D5. Deserción y graduación	Requiere atención prioritaria (30%)	Meta de graduados al 56%; deserción persistente
D6. Sostenibilidad institucional	En progreso (65%)	FEDESSCO creada; descentralización en proceso
D7. Fidelidad pedagógica	En progreso (60%)	Estructura se mantiene, pero se desconoce calidad de la implementación
Promedio general	En progreso (64%)	

Nota: elaboración propia

47

Preguntas orientadoras para el trabajo de campo (nuevas, basadas en fundamentos)

- **Sobre la pedagogía del programa:** ¿Los tutores y participantes comprenden el concepto de "capacidad" como organizador del aprendizaje? ¿O el programa se ha vuelto más procedimental?
- **Sobre el servicio comunitario:** ¿Los actos de servicio movilizan a la comunidad como en los ejemplos del Documento de Aprendizaje 2016, o se han vuelto rutinarios? ¿La comunidad participa activamente en su diseño y ejecución?

- **Sobre la deserción:** ¿Los desertores del bloque 1 tuvieron expectativas realistas sobre el programa? ¿Los del bloque 5 enfrentaron barreras que el programa podría haber prevenido o mitigado?
- **Sobre la formación de tutores:** ¿Los tutores se sienten preparados como "maestros capacitados" para guiar a sus grupos, o perciben que la formación se ha centrado en aspectos administrativos?
- **Sobre el fondo semilla:** ¿El fondo semilla ha estimulado la "creatividad" y la "participación" de los grupos, como sugería el Documento de Aprendizaje 2016, o ha generado dependencia?

4.17 Contexto Territorial, Socioeconómico, Institucional

La comprensión de los resultados de una intervención social requiere situarla dentro de las condiciones históricas, territoriales, económicas, culturales e institucionales en las cuales se desarrolla. Como señalan Bronfenbrenner (1987), Pawson y Tilley (1997) y Morin (2004), los efectos de las intervenciones sociales emergen de la interacción entre los mecanismos de acción de los programas y los contextos específicos donde estos operan. En consecuencia, la evaluación de programas sociales no puede limitarse al análisis de resultados, sino que debe considerar las oportunidades, restricciones y dinámicas territoriales que condicionan los procesos de implementación y cambio.

48

El presente capítulo reconstruye el contexto territorial, socioeconómico, institucional y programático en el cual se desarrolla el Programa Preparación para la Acción Social (PAS) en los departamentos de Córdoba y Sucre durante el período 2022-2025. Su propósito es ofrecer una comprensión integral de las condiciones estructurales que afectan a las comunidades participantes y analizar la evolución organizativa del programa en territorios históricamente caracterizados por desigualdades persistentes, exclusión social y limitadas oportunidades de acceso a educación, empleo y participación ciudadana.

Desde una perspectiva evaluativa, este análisis cumple una doble función. Por una parte, proporciona la línea de base contextual necesaria para interpretar los resultados identificados en los capítulos posteriores. Por otra, permite comprender por qué determinadas transformaciones observadas en los y las participantes adquieren especial relevancia en contextos marcados por condiciones estructurales de vulnerabilidad.

4.17.1 La región Caribe rural: entre potencialidades territoriales y desigualdades históricas
Los departamentos de Córdoba y Sucre forman parte de la región Caribe colombiana, una de las zonas con mayor riqueza ambiental, diversidad cultural y tradición comunitaria del país. La región alberga importantes ecosistemas, amplias áreas rurales y una significativa presencia de comunidades campesinas, indígenas y afrodescendientes.

Sin embargo, esta riqueza territorial coexiste con profundas desigualdades sociales e históricas. Diversos estudios del Departamento Nacional de Planeación, CEPAL y PNUD han documentado que amplias zonas rurales de la región Caribe continúan enfrentando niveles elevados de pobreza multidimensional, informalidad laboral, rezagos educativos y limitaciones de infraestructura.

Estas desigualdades tienen raíces históricas asociadas a:

- Concentración de la propiedad de la tierra;
- Baja diversificación productiva;
- Conflicto armado y desplazamiento forzado;
- Limitada inversión pública rural;
- Debilidad institucional;
- Brechas históricas entre áreas urbanas y rurales.

49

Como resultado, numerosos jóvenes rurales enfrentan dificultades para acceder a educación superior, empleo digno y oportunidades de participación social, situación que favorece procesos de migración temprana hacia centros urbanos.

En este contexto, las estrategias educativas orientadas al fortalecimiento de capacidades humanas y comunitarias adquieren una importancia estratégica para ampliar oportunidades de desarrollo territorial sostenible.

4.17.2 Caracterización territorial de los municipios de intervención

Durante el período evaluado, el Programa PAS desarrolló actividades en municipios de Córdoba y Sucre, incluyendo Loricá, Momil, Tuchín, San Andrés de Sotavento, Chimá, Sampués y Sincelejo. Estos territorios presentan características comunes:

- Predominio de economías rurales familiares;
- Dispersión geográfica de las comunidades;
- Limitaciones de infraestructura vial;

- Baja conectividad digital;
- Presencia significativa de población indígena zenú;
- Oportunidades limitadas de educación postsecundaria;
- Alta dependencia de actividades agropecuarias de pequeña escala.

Un elemento particularmente relevante es la presencia del pueblo indígena Zenú, cuyos procesos organizativos, formas de gobierno propio y sistemas de conocimiento revelan componentes fundamentales de la vida comunitaria regional.

La revisión documental y las entrevistas realizadas evidencian que la expansión del programa hacia nuevas comunidades indígenas estuvo acompañada por procesos de consulta, diálogo y concertación con autoridades tradicionales, fortaleciendo la legitimidad territorial de la intervención y favoreciendo mayores niveles de apropiación comunitaria. Este aspecto resulta especialmente importante porque la literatura sobre desarrollo territorial señala que los programas que logran articularse con estructuras organizativas preexistentes presentan mayores probabilidades de sostenibilidad y continuidad en el tiempo.

50

4.18 Juventud rural, educación y construcción de oportunidades

Uno de los principales desafíos identificados en los territorios evaluados corresponde a las limitadas oportunidades educativas para jóvenes rurales. Aunque durante las últimas décadas se han registrado avances importantes en cobertura escolar, persisten dificultades relacionadas con:

- Acceso a educación superior;
- Permanencia educativa;
- Formación técnica y tecnológica;
- Inserción laboral cualificada.

La evaluación encontró que muchos(as) participantes del PAS constituyen la primera generación de sus familias en acceder a procesos educativos sistemáticos más allá de la educación básica.

Esta situación otorga especial relevancia al programa, dado que amplía oportunidades de aprendizaje, liderazgo y participación para jóvenes que históricamente han enfrentado restricciones significativas en sus trayectorias educativas.

Al mismo tiempo, la limitada disponibilidad de oportunidades laborales locales contribuye a procesos permanentes de migración juvenil, fenómeno identificado durante las entrevistas como uno de los principales factores asociados a la deserción y discontinuidad de algunos procesos formativos.

4.19 Mujeres rurales y brechas de género

Las condiciones de desigualdad de género constituyen otro rasgo estructural de los territorios evaluados.

- Las mujeres rurales enfrentan frecuentemente:
- Sobrecarga de trabajo doméstico y de cuidado;
- Menor acceso a recursos productivos;
- Menores oportunidades educativas;
- Limitada participación en espacios de decisión;
- Restricciones económicas para desarrollar iniciativas autónomas.

51

Sin embargo, los datos institucionales muestran que las mujeres representan el 65,7 % de la matrícula total del programa y cerca del 80 % de las tutorías comunitarias. Este dato resulta particularmente significativo porque indica que el programa ha logrado constituirse en un espacio de participación y liderazgo femenino en territorios donde históricamente las oportunidades para las mujeres han sido más restringidas.

La relevancia de este hallazgo solamente puede comprenderse adecuadamente cuando se analiza a la luz de las condiciones estructurales de género presentes en los territorios.

Las economías locales de las comunidades participantes se sustentan principalmente en actividades agropecuarias de pequeña escala, comercio informal, trabajo temporal y emprendimientos familiares. Estas actividades suelen estar expuestas a:

- Variaciones climáticas;
- Fluctuaciones de precios agrícolas;
- Restricciones de acceso a crédito;
- Limitaciones de infraestructura productiva;
- Mercados locales reducidos.

La vulnerabilidad económica de las familias aparece de manera recurrente en entrevistas y documentos institucionales como uno de los factores que condicionan la permanencia educativa y la participación comunitaria. Por esta razón, el fortalecimiento de capacidades productivas constituye una dimensión central de la estrategia de desarrollo promovida por el programa.

4.20 Brecha digital y exclusión tecnológica

La brecha digital es uno de los desafíos estructurales más importantes identificados durante la evaluación. Las comunidades rurales participantes enfrentan limitaciones relacionadas con:

- Acceso a internet;
- Disponibilidad de dispositivos tecnológicos;
- Alfabetización digital;
- Conectividad móvil.

52

Estas restricciones afectan no solamente los procesos educativos, sino también las oportunidades de emprendimiento, acceso a información, participación ciudadana y desarrollo económico.

La persistencia de estas brechas adquiere especial relevancia en un contexto global donde las competencias digitales se han convertido en un requisito fundamental para la inclusión social y económica.

4.21 Evolución institucional y organizativa del Programa PAS (2022-2025)

Durante el período evaluado el programa atravesó un importante proceso de reorganización institucional orientado a fortalecer su capacidad operativa.

La estructura territorial pasó de seis a cuatro unidades administrativas, buscando optimizar recursos y fortalecer procesos de acompañamiento.

Al cierre de 2025, la organización estaba conformada por:

- Unidad Córdoba Central.
- Unidad Lórica.
- Unidad Norte de Córdoba.
- Unidad Sucre Central.
- Unidad San Sebastián, Purísima, Momil
- Unidad Oriente de Sucre

La evaluación identificó diferencias importantes entre las unidades territoriales, observándose mayores niveles de consolidación organizativa y estabilidad operativa en Córdoba en comparación con algunos procesos desarrollados en Sucre.

Estas diferencias configuran un elemento relevante para interpretar variaciones en los resultados observados entre territorios.

53

4.22 Expansión educativa y fortalecimiento de la participación

Los registros institucionales muestran una trayectoria de crecimiento sostenido durante el período evaluado.

La participación pasó de 438 participantes en 2023 a 479 en 2024, alcanzando 475 participantes activos distribuidos en 52 grupos comunitarios durante 2025.

Más allá de las cifras de cobertura, este crecimiento refleja procesos de legitimidad comunitaria, confianza institucional y apropiación social del programa.

La expansión resulta especialmente significativa si se consideran las condiciones estructurales de pobreza, dispersión geográfica y limitaciones educativas presentes en los territorios de intervención.

4.23 El componente productivo y las estrategias de desarrollo económico local

Uno de los componentes más dinámicos del programa corresponde al fortalecimiento de iniciativas productivas comunitarias. Entre 2022 y 2025 el número de proyectos productivos pasó de 49 a 173 iniciativas activas, representando un crecimiento superior al 250 %.

Las iniciativas incluyen:

- Avicultura;
- Porcicultura;
- Huertas agroecológicas;
- Pequeños negocios rurales;
- Producción para autoconsumo;
- Comercialización local.

La estrategia se articula con el Fondo Semilla, mecanismo solidario de financiamiento que durante 2025 administró recursos cercanos a los 28,7 millones de pesos.

Este componente trasciende la generación de ingresos y permite un espacio de aprendizaje organizativo, fortalecimiento de capacidades económicas y construcción de autonomía comunitaria.

54

4.24 FEDESSCO y la sostenibilidad territorial

La creación de FEDESSCO en 2023 constituye uno de los principales hitos institucionales del período evaluado.

La organización surge como una estrategia orientada a fortalecer capacidades locales de gestión, promover la apropiación comunitaria de los procesos y avanzar progresivamente hacia mayores niveles de autonomía territorial. Desde una perspectiva de sostenibilidad, FEDESSCO representa un mecanismo de transición desde modelos dependientes de cooperación internacional hacia esquemas de gobernanza local más autónomos.

No obstante, la evaluación identifica que la organización continúa enfrentando desafíos relacionados con consolidación financiera, fortalecimiento técnico y diversificación de fuentes de recursos.

4.25 Principales desafíos contextuales para la sostenibilidad futura

La revisión documental, las entrevistas y los registros institucionales permiten identificar cinco desafíos estructurales que condicionan el desarrollo futuro del programa:

- Persistencia de procesos de deserción estudiantil asociados a condiciones económicas y familiares.
- Migración juvenil motivada por búsqueda de empleo y oportunidades educativas.
- Limitaciones de conectividad y alfabetización digital.
- Dependencia de algunos grupos respecto al liderazgo de tutores específicos.
- Necesidad de fortalecer la sostenibilidad financiera y organizativa de las estructuras locales.
- Estos desafíos no disminuyen la relevancia de los resultados obtenidos. Por el contrario, permiten comprender la magnitud de las transformaciones observadas y evidencian la importancia de continuar fortaleciendo estrategias de educación comunitaria, liderazgo local y desarrollo territorial en contextos rurales históricamente afectados por desigualdades estructurales.

55

5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS

El presente capítulo analiza los principales hallazgos derivados de la evaluación externa del Programa Preparación para la Acción Social (PAS), desarrollada durante el período 2022–2025 en los departamentos de Córdoba y Sucre. El análisis integra información proveniente de entrevistas semiestructuradas, grupos focales, historias de vida, observación de campo y revisión documental, complementada con registros administrativos del programa.

El propósito no consiste únicamente en describir los resultados alcanzados, sino en comprender los procesos que pueden haber contribuido a dichos resultados, identificando tanto las fortalezas como las tensiones observadas durante la implementación. En coherencia con el enfoque de análisis de contribución adoptado por esta evaluación, los hallazgos no se interpretan como pruebas de causalidad directa, sino como evidencia consistente que permite valorar la plausibilidad de la contribución del programa a los cambios reportados por los participantes y otros actores consultados.

La triangulación de diferentes fuentes permitió identificar patrones relativamente consistentes en varias dimensiones del programa. Sin embargo, también evidenció que las trayectorias de cambio no fueron homogéneas. La intensidad de los resultados varió entre territorios, grupos y participantes, dependiendo de factores como la permanencia en el programa, las condiciones socioeconómicas de las comunidades, las oportunidades disponibles en cada contexto y las características individuales de quienes participaron.

Con esta perspectiva, el capítulo presenta los resultados organizados en dimensiones analíticas que permiten comprender cómo los procesos educativos, organizativos y comunitarios promovidos por el PAS son percibidos por los diferentes actores y cuáles parecen ser los principales mecanismos asociados a dichos procesos.

56

5.1 Desarrollo académico y pedagógico

5.1.1 Una experiencia educativa percibida como significativa por los participantes

Uno de los hallazgos más consistentes de la evaluación corresponde a la valoración positiva que los participantes realizan del proceso educativo desarrollado por el Programa PAS. Aunque los registros institucionales muestran un incremento de la cobertura durante el período evaluado, pasando de 359 participantes en 2022 a 504 en 2025, la información cualitativa indica que los actores entrevistados atribuyen mayor importancia a la forma en que los procesos formativos inciden en su vida cotidiana que al crecimiento numérico del programa.

En la mayoría de las entrevistas, los participantes describieron los módulos de estudio como herramientas útiles para comprender situaciones de su entorno, mejorar actividades productivas, organizar iniciativas comunitarias o fortalecer procesos familiares. Esta percepción fue compartida por estudiantes, tutores y coordinadores, quienes señalaron que los contenidos suelen relacionarse con problemas concretos de las comunidades donde se implementa el programa.

Una participante expresó:

"Aquí uno no estudia solamente para aprender un tema; uno estudia para hacer algo con eso en la comunidad."

Otro participante señaló:

"Muchas cosas que aprendimos las fuimos utilizando poco a poco en el cultivo y después en el negocio."

Estos relatos no permiten afirmar que todos los participantes experimenten transformaciones similares; sin embargo, sí muestran una percepción ampliamente compartida sobre la utilidad práctica del proceso educativo. La convergencia entre testimonios provenientes de diferentes municipios fortalece la consistencia de este hallazgo.

Desde el punto de vista interpretativo, la información sugiere que el programa favorece procesos de aprendizaje vinculados con la resolución de problemas cotidianos y con la aplicación del conocimiento en distintos ámbitos de la vida comunitaria. Esta característica constituye uno de los rasgos que diferencia al PAS de experiencias educativas percibidas por los participantes como más centradas en la transmisión de contenidos.

No obstante, la evaluación también encontró diferencias entre grupos. Algunos participantes señalaron que la apropiación de los contenidos dependía en gran medida de la continuidad del acompañamiento tutorial y de la posibilidad de relacionar los aprendizajes con actividades concretas del territorio. Allí donde estas condiciones eran menos estables, la percepción sobre la utilidad del proceso formativo tendía a ser menos intensa.

En consecuencia, la evidencia permite sostener que el principal aporte educativo identificado durante la evaluación no radica únicamente en el aumento de la cobertura, sino en la manera como una parte importante de los participantes percibe la relación entre aprendizaje, vida cotidiana y acción comunitaria.

5.1.2 Transformaciones en la confianza y la participación

Un segundo hallazgo hace referencia a cambios percibidos por los participantes en su manera de relacionarse con otras personas y asumir responsabilidades dentro de sus comunidades. Las entrevistas muestran que numerosos participantes describen trayectorias personales caracterizadas por un incremento gradual de la confianza para expresar opiniones, participar en reuniones y asumir responsabilidades colectivas. Este tipo de cambios apareció de forma reiterada en municipios y grupos diferentes, aunque con intensidades variables.

Una coordinadora relató el caso de una participante que inicialmente evitaba intervenir en actividades grupales y que, con el paso del tiempo, comenzó a coordinar reuniones comunitarias y presentar resultados del grupo ante otros actores locales. Casos similares fueron mencionados por tutores y participantes en distintos territorios.

Los grupos focales reforzaron esta percepción. Varias personas manifestaron que antes de ingresar al programa preferían mantenerse al margen de las discusiones comunitarias y que actualmente participan con mayor frecuencia en reuniones, actividades de servicio o procesos organizativos.

Un testimonio resume esta experiencia:

"Antes me daba miedo hablar delante de la gente. Ahora ya puedo explicar las cosas y hasta coordinar reuniones."

Aunque estos relatos muestran una tendencia consistente, también es importante señalar que no todas las trayectorias fueron iguales. Algunos participantes indicaron que las responsabilidades familiares, las dificultades económicas o las limitaciones de tiempo restringieron sus posibilidades de asumir roles de liderazgo, aun cuando continuaron vinculados al proceso formativo.

Por esta razón, los hallazgos sugieren que el fortalecimiento de la confianza personal indica un proceso gradual y condicionado por factores individuales y contextuales, más que un resultado automático de la participación en el programa.

La evidencia disponible permite interpretar que el PAS genera espacios donde algunas personas encuentran oportunidades para desarrollar habilidades comunicativas, fortalecer su participación y asumir nuevas responsabilidades. Sin embargo, la evaluación no permite establecer hasta qué punto estos cambios obedecen exclusivamente al programa, ya que también pueden estar influenciados por experiencias familiares, laborales o comunitarias concurrentes.

5.1.3 Resultados educativos no previstos inicialmente

Un aspecto particularmente relevante de la evaluación corresponde a la identificación de cambios que no hacen parte de los indicadores tradicionales de seguimiento del programa, pero que fueron mencionados reiteradamente por los participantes durante las entrevistas.

Entre los resultados más frecuentes aparecen:

- Mayor seguridad para comunicarse;
- Fortalecimiento de la autoestima;
- Mejores relaciones familiares;
- Ampliación de proyectos de vida;
- Incremento del interés por continuar estudiando;
- Mayor identificación con la comunidad.

59

Estos resultados emergieron principalmente de la evidencia cualitativa y no de los registros administrativos, lo que pone de manifiesto la importancia de complementar los indicadores cuantitativos con aproximaciones que permitan comprender experiencias subjetivas y procesos de cambio difíciles de medir mediante estadísticas.

Por ejemplo, varios jóvenes señalaron que antes de ingresar al programa no contemplaban la posibilidad de continuar procesos educativos o asumir responsabilidades comunitarias. Después de varios años de participación, manifestaron expectativas diferentes frente a su futuro académico, laboral y social.

Sin embargo, estos cambios no fueron universales. Algunos participantes indicaron que las limitaciones económicas, la necesidad de incorporarse tempranamente al trabajo o los procesos de migración restringieron sus posibilidades de desarrollar plenamente dichas aspiraciones.

Esta situación puede interpretarse como que el programa estimula el incremento de expectativas y oportunidades percibidas, pero que la materialización de estas depende también de condiciones estructurales que exceden el alcance de la intervención.

5.2 Construcción de paz, liderazgo comunitario y fortalecimiento del tejido social

5.2.1 El liderazgo como proceso de aprendizaje comunitario

La evaluación identificó que el liderazgo constituye una de las capacidades más frecuentemente asociadas por los participantes a su experiencia dentro del Programa PAS. Sin embargo, la información recopilada permite comprender que este liderazgo no es entendido como una posición jerárquica ni como el ejercicio de autoridad sobre otros, sino como una forma de asumir responsabilidades orientadas al bienestar colectivo.

60

Los registros institucionales indican la consolidación de una red de 54 tutores comunitarios durante el período evaluado, varios de los cuales iniciaron su trayectoria como estudiantes del programa y posteriormente asumieron funciones de acompañamiento y coordinación.

La evidencia cualitativa permite complementar esta información. Tanto tutores como participantes describieron procesos graduales mediante los cuales algunas personas comenzaron colaborando en actividades específicas y posteriormente asumieron responsabilidades relacionadas con la coordinación de grupos, la organización de encuentros comunitarios o el acompañamiento de nuevos participantes.

Una tutora expresó:

"Nadie llegó siendo líder. Poco a poco uno fue aprendiendo, primero ayudando y después organizando actividades."

Otro participante comentó:

"Al principio solo venía a estudiar; ahora siento que también puedo apoyar a otras personas."

Estos relatos sugieren que el liderazgo promovido por el programa se construye mediante experiencias progresivas de participación y servicio más que mediante procesos formales de designación.

No obstante, las trayectorias observadas no fueron uniformes. Algunos participantes permanecieron vinculados principalmente como estudiantes sin asumir responsabilidades organizativas, mientras que otros manifestaron interés por liderar iniciativas, pero señalaron que las obligaciones laborales o familiares limitaron su participación.

En consecuencia, la evaluación sugiere que el programa genera oportunidades para el desarrollo de capacidades de liderazgo, aunque el aprovechamiento de dichas oportunidades depende de condiciones personales y contextuales que varían entre participantes y territorios.

61

Relaciones de confianza y cooperación comunitaria

Otro hallazgo recurrente hace referencia al fortalecimiento de relaciones de confianza entre los participantes y al incremento de prácticas de cooperación dentro de los grupos vinculados al programa.

Durante los grupos focales y entrevistas aparecieron de manera reiterada expresiones relacionadas con el apoyo mutuo, la colaboración y la disposición para trabajar colectivamente en actividades comunitarias. Estas percepciones fueron compartidas tanto por participantes como por coordinadores y líderes comunitarios.

Una participante manifestó:

"Aquí aprendimos que solos avanzamos poco; cuando trabajamos juntos las cosas salen mejor."

Otro entrevistado señaló:

"Ahora conocemos mejor a los vecinos y es más fácil organizar actividades."

Los testimonios indican que las reuniones periódicas, los espacios de consulta, los actos de servicio y las iniciativas productivas favorecen la creación de vínculos que trascienden el ámbito estrictamente educativo.

Sin embargo, la intensidad de estos procesos no fue igual en todos los grupos. En algunas comunidades la cooperación apareció estrechamente vinculada con trayectorias previas de organización social, mientras que en otras requirió períodos más prolongados para consolidarse.

Asimismo, algunos coordinadores señalaron que la permanencia de estos vínculos depende en buena medida de la continuidad de las actividades promovidas por el programa y de la existencia de objetivos compartidos que mantengan la participación de los grupos. Estos hallazgos permiten interpretar que el PAS contribuye al fortalecimiento de relaciones de confianza entre quienes participan activamente en sus procesos, aunque la sostenibilidad de dichas relaciones parece estar influenciada por factores comunitarios que exceden la intervención.

62

5.3 Tejido social y sentido de pertenencia

La evaluación también identificó cambios relacionados con la manera en que los participantes describen su vínculo con la comunidad.

Las entrevistas muestran que numerosas personas perciben una mayor disposición para involucrarse en actividades colectivas y colaborar en iniciativas orientadas al beneficio común. En varios municipios, los participantes señalaron que el programa ha contribuido a fortalecer relaciones entre familias, grupos comunitarios y organizaciones locales.

Una participante expresó:

"Antes cada uno hacía las cosas por su lado; ahora nos reunimos más para resolver problemas."

En otra comunidad un líder manifestó:

"Cuando hay una actividad ya sabemos que podemos contar con varias personas del grupo."

Estos testimonios permiten identificar una percepción compartida de mayor articulación entre los miembros de los grupos PAS. No obstante, la evidencia también muestra que estos procesos presentan diferentes niveles de consolidación.

En algunos territorios las dinámicas comunitarias continúan condicionadas por problemas estructurales como pobreza, migración, conflictos por el acceso a recursos y limitadas oportunidades económicas. Estos factores reducen la capacidad de los grupos para sostener procesos colectivos de largo plazo. Por ello, la evaluación considera que el fortalecimiento del tejido social debe entenderse como un proceso en construcción, cuyos avances dependen tanto de la intervención del programa como de las condiciones sociales presentes en cada territorio.

63

5.3.1 Aportes percibidos a la convivencia y la construcción de paz

Aunque el Programa PAS no fue diseñado específicamente como una estrategia de construcción de paz, la información recopilada permite identificar prácticas que los participantes asocian con formas de convivencia más colaborativas.

Las entrevistas muestran que la consulta, el diálogo, los actos de servicio y el trabajo colectivo son percibidos como espacios donde las personas aprenden a escuchar diferentes puntos de vista, buscar acuerdos y resolver desacuerdos mediante el diálogo.

Un coordinador afirmó:

"La consulta ha servido para que la gente aprenda a escuchar antes de responder."

Una participante comentó:

"Ahora discutimos los problemas hablando; antes muchas personas simplemente dejaban de participar."

La reiteración de este tipo de testimonios en diferentes municipios establece un indicio consistente de que el programa promueve prácticas orientadas al diálogo y la cooperación. Sin embargo, resulta importante precisar el alcance de estos hallazgos.

La evaluación no permite establecer que el programa haya reducido conflictos comunitarios ni que explique por sí solo mejoras en la convivencia de los territorios evaluados. La dinámica de construcción de paz depende de múltiples factores institucionales, económicos y sociales que trascienden el ámbito de acción del PAS.

Lo que sí permite afirmar la evidencia es que los participantes reconocen haber desarrollado habilidades relacionadas con la escucha, la deliberación y la búsqueda de acuerdos, capacidades que pueden favorecer formas más colaborativas de interacción en diferentes espacios de la vida comunitaria.

64

5.3.2 Variaciones territoriales y desafíos identificados

Aunque los hallazgos muestran una valoración positiva del liderazgo comunitario y de las relaciones de cooperación, la evaluación también permitió identificar aspectos que limitan su consolidación.

Entre los desafíos señalados por coordinadores y participantes se encuentran:

- La alta rotación de algunos participantes;
- Dificultades para mantener procesos organizativos cuando disminuye el acompañamiento;
- Limitaciones económicas que reducen el tiempo disponible para la participación comunitaria;
- Migración de jóvenes hacia centros urbanos;
- Diferencias en la capacidad organizativa de los territorios.

Estos elementos muestran que el fortalecimiento del tejido social no depende exclusivamente de la calidad del proceso formativo, sino también de condiciones estructurales presentes en cada comunidad.

Asimismo, algunos entrevistados señalaron que determinados grupos mantienen un reducido número de personas que asumen la mayor parte de las responsabilidades organizativas, situación que plantea desafíos para ampliar la participación y hace plausible el relevo de liderazgos.

Estos aspectos no disminuyen los logros observados, pero sí evidencian la necesidad de fortalecer estrategias orientadas a consolidar procesos organizativos sostenibles en el mediano plazo.

5.4 Acción social y transformación comunitaria

5.4.1 Del aprendizaje a la acción comunitaria

Uno de los hallazgos más consistentes de la evaluación es la relación que los participantes establecen entre los procesos de formación y la realización de acciones orientadas a responder a necesidades de sus comunidades. A diferencia de experiencias educativas centradas exclusivamente en la adquisición de conocimientos, la evidencia recopilada muestra que, para muchos participantes, el aprendizaje adquiere sentido cuando puede ponerse en práctica mediante actividades de servicio, organización comunitaria o iniciativas de desarrollo local.

Las entrevistas realizadas a estudiantes, tutores y coordinadores muestran que la participación en el programa suele estar acompañada por experiencias de intervención en problemas identificados por las propias comunidades. Estas acciones incluyen jornadas ambientales, actividades educativas, apoyo a familias, fortalecimiento de organizaciones comunitarias y acompañamiento a proyectos productivos.

Un participante expresó:

"Aquí no solo estudiamos; también buscamos cómo ayudar donde vivimos."

Una tutora señaló:

"Cada actividad que hacemos termina siendo una oportunidad para aprender algo nuevo y para servir."

Estos relatos fueron reiterados en distintos municipios y permiten identificar un patrón consistente: los participantes perciben que la acción comunitaria constituye un componente habitual de su proceso formativo.

No obstante, la evaluación también encontró diferencias en la frecuencia y alcance de estas actividades. Algunos grupos desarrollaron procesos permanentes de servicio, mientras que otros realizaron acciones más esporádicas, condicionadas por la disponibilidad de recursos, la capacidad organizativa local o la permanencia de los participantes.

66

Por ello, los hallazgos sugieren que la integración entre aprendizaje y acción constituye una característica relevante del programa, aunque su desarrollo depende de condiciones específicas presentes en cada territorio.

5.4.2 Los actos de servicio como espacios de aprendizaje

Los registros institucionales indican que durante el año 2025 se realizaron 63 actos de servicio distribuidos entre los grupos activos del programa. Sin embargo, la información cualitativa permite comprender que el significado de estas actividades trasciende su número o frecuencia.

Las entrevistas muestran que los participantes perciben los actos de servicio como espacios donde ponen en práctica conocimientos adquiridos durante los procesos educativos y desarrollan habilidades relacionadas con la organización, el trabajo en equipo y la resolución de problemas.

Una participante comentó:

"Cuando organizamos una actividad para la comunidad aprendemos mucho más que en el salón."

Otro entrevistado manifestó:

"El servicio nos obliga a planear, escuchar y trabajar con otras personas."

Los coordinadores también señalaron que estas experiencias permiten observar capacidades que difícilmente emergen en actividades exclusivamente académicas, como la iniciativa, la corresponsabilidad y la coordinación de grupos.

No obstante, la evaluación encontró que la participación en los actos de servicio no fue homogénea. Algunos participantes asumieron funciones de liderazgo, mientras que otros participaron principalmente como colaboradores. Esta diversidad de roles sugiere que el aprendizaje generado por estas actividades puede variar según el nivel de involucramiento de cada persona. Asimismo, varios entrevistados indicaron que la continuidad de los actos de servicio depende de factores externos como la disponibilidad de recursos, el apoyo comunitario y las dinámicas organizativas del territorio.

En consecuencia, la evidencia permite interpretar que los actos de servicio constituyen escenarios relevantes para el aprendizaje experiencial, aunque sus resultados están condicionados por variables que exceden la planificación pedagógica del programa.

5.4.3 Cambios en la participación comunitaria

Otro hallazgo recurrente hace referencia al incremento de la participación de los integrantes del programa en diferentes espacios comunitarios.

Las entrevistas muestran que muchas personas ingresaron al PAS con una participación limitada en procesos colectivos y que, con el tiempo, comenzaron a involucrarse en actividades relacionadas con la organización de reuniones, el acompañamiento de nuevos

participantes, la coordinación de acciones comunitarias o el liderazgo de iniciativas productivas.

Una participante manifestó:

"Antes solamente asistía cuando me invitaban; ahora también ayudo a organizar."

Otro entrevistado expresó:

"Empezamos colaborando en pequeñas actividades y luego nos fueron dando más responsabilidades."

La reiteración de este tipo de relatos en diferentes municipios permite identificar una tendencia consistente hacia una mayor participación comunitaria entre quienes permanecen vinculados al programa. Sin embargo, la evaluación también muestra que este proceso no ocurre de manera uniforme. Algunas personas mantienen una participación ocasional debido a limitaciones laborales, familiares o económicas, mientras que otras desarrollan trayectorias de liderazgo más visibles.

68

Esta diversidad de experiencias sugiere que el programa genera oportunidades para ampliar la participación, aunque el grado en que dichas oportunidades son aprovechadas depende de circunstancias personales y contextuales.

5.4.4 La consulta como práctica organizativa

La consulta aparece de manera recurrente en las entrevistas como uno de los mecanismos utilizados por los grupos para discutir problemas, planificar actividades y construir acuerdos. Los participantes describen este proceso como una forma de escuchar diferentes puntos de vista antes de tomar decisiones, especialmente en asuntos relacionados con actividades comunitarias y proyectos colectivos.

Una coordinadora explicó:

"La consulta hace que todos tengan la oportunidad de opinar antes de decidir."

Un participante señaló:

"Uno aprende que no siempre tiene la razón y que es mejor escuchar."

Estos testimonios permiten identificar que la consulta cumple funciones organizativas importantes dentro del programa. Además de facilitar la toma de decisiones, parece favorecer habilidades relacionadas con la escucha, la argumentación y la construcción de acuerdos. Sin embargo, algunos coordinadores señalaron que este proceso requiere tiempo y acompañamiento constante para consolidarse, especialmente en grupos recientemente conformados.

Por ello, la evaluación interpreta la consulta como una práctica que fortalece capacidades organizativas, aunque reconoce que su apropiación depende de la continuidad de los procesos grupales y del compromiso de los participantes.

5.4.5 Redes de cooperación y capital social

Las entrevistas y grupos focales muestran que la participación en actividades comunitarias favorece la creación de relaciones de cooperación entre los integrantes del programa y otros actores locales.

Los participantes mencionaron experiencias de colaboración relacionadas con jornadas ambientales, mantenimiento de espacios colectivos, apoyo a familias, actividades educativas y fortalecimiento de emprendimientos.

Una participante afirmó:

"Ahora sabemos que cuando alguien necesita ayuda siempre hay personas del grupo dispuestas a colaborar."

Otro entrevistado expresó:

"Las actividades nos ayudaron a conocernos mejor y confiar unos en otros."

La evidencia indica que estas relaciones son percibidas como uno de los principales beneficios del programa, especialmente en comunidades donde las oportunidades de trabajo colectivo eran limitadas.

No obstante, también se identificaron diferencias entre territorios. En algunos municipios las redes comunitarias ya existían antes de la implementación del programa y este parece haber contribuido a fortalecerlas; en otros, la consolidación de relaciones de cooperación ha sido más reciente y aún presenta diferentes niveles de desarrollo. Por ello, la evaluación considera que el programa posibilita fortalecimiento de redes sociales locales, aunque reconoce que estas también se apoyan en procesos organizativos previos presentes en las comunidades.

5.4.6 Participación juvenil

La participación de jóvenes constituye otro de los hallazgos identificados durante la evaluación.

Las entrevistas muestran que varios jóvenes encontraron en el programa oportunidades para asumir responsabilidades comunitarias, participar en actividades organizativas y desarrollar iniciativas de servicio que anteriormente no habían experimentado.

70

Un joven manifestó:

"Aquí fue la primera vez que sentí que podía hacer algo por la comunidad."

Otra participante expresó:

"Nos dieron la oportunidad de organizar actividades y demostrar que los jóvenes también podemos liderar."

Aunque estos testimonios muestran experiencias positivas, la evaluación también identificó desafíos importantes para la permanencia juvenil.

Coordinadores y participantes señalaron que la migración por motivos educativos o laborales continúa afectando la continuidad de varios procesos comunitarios. Asimismo, algunos jóvenes manifestaron dificultades para mantener una participación constante debido a sus responsabilidades académicas o laborales.

Estos elementos sugieren que el programa ofrece oportunidades relevantes para la participación juvenil, pero que la sostenibilidad de dichos procesos depende también de condiciones estructurales presentes en los territorios.

5.4.7 Alcance de la transformación comunitaria

Los grupos focales y las entrevistas muestran que algunos participantes perciben que las iniciativas desarrolladas dentro del programa han trascendido a quienes participan directamente en él.

Se mencionan ejemplos relacionados con la adopción de prácticas agrícolas, actividades de servicio, procesos organizativos y emprendimientos que posteriormente fueron replicados por otros miembros de las comunidades. No obstante, la evidencia disponible no permite establecer el alcance de estos procesos ni cuantificar su extensión en todos los territorios evaluados.

71

Por esta razón, la evaluación interpreta estos casos como indicios de posibles efectos de difusión comunitaria que merecen ser explorados en futuras investigaciones mediante metodologías específicas para evaluar cambios a nivel territorial.

Asimismo, resulta importante reconocer que la transformación comunitaria observada responde a la interacción de múltiples actores e instituciones presentes en los municipios y no únicamente a la acción del Programa PAS.

5.5 Emprendimiento, economía solidaria y desarrollo territorial

5.5.1 El emprendimiento como proceso de fortalecimiento de capacidades

La evaluación identificó que el componente de emprendimiento constituye uno de los aspectos más visibles del Programa PAS. Sin embargo, la evidencia recopilada sugiere que su importancia no radica únicamente en la creación o consolidación de unidades productivas, sino también en las oportunidades de aprendizaje y organización que estas generan para los participantes.

Los registros institucionales muestran un incremento en el número de iniciativas productivas durante el período evaluado, pasando de 49 proyectos activos en 2022 a 173 en 2025. Este crecimiento refleja una ampliación del componente productivo del programa y una mayor participación de las comunidades en este tipo de iniciativas.

No obstante, la información cualitativa permite comprender con mayor profundidad el significado que los participantes atribuyen a estos procesos. Durante las entrevistas, los emprendimientos fueron descritos como espacios donde se integran conocimientos adquiridos en los módulos de formación, experiencias previas y aprendizajes derivados del trabajo colectivo.

Una participante manifestó:

"El negocio nos ayudó a aprender cosas que nunca habíamos hecho, como llevar cuentas y organizarnos."

Otro entrevistado expresó:

"Más que vender, aprendimos a planear y a trabajar en grupo."

72

Estos relatos muestran que los participantes no reducen el emprendimiento a una actividad económica, sino que lo relacionan con procesos de aprendizaje, organización y autonomía. Sin embargo, la evaluación también encontró diferencias importantes entre las experiencias analizadas. Mientras algunas iniciativas lograron consolidarse y mantenerse activas durante varios años, otras enfrentaron dificultades para sostener su funcionamiento debido a limitaciones financieras, técnicas o comerciales.

Por ello, la evidencia sugiere que el emprendimiento constituye una estrategia relevante para fortalecer capacidades individuales y colectivas, aunque sus resultados dependen en buena medida de las condiciones existentes en cada territorio.

5.5.2 Aplicación práctica de los aprendizajes

Uno de los hallazgos más consistentes de esta evaluación corresponde a la utilización de conocimientos adquiridos durante el proceso educativo en la gestión de iniciativas productivas.

Las historias de vida y entrevistas muestran que varios participantes comenzaron a aplicar herramientas relacionadas con administración, planificación, registro financiero y organización del trabajo en sus propios emprendimientos.

Una participante explicó:

"Antes llevaba todo en la memoria; ahora hago cuentas, organizo gastos y puedo saber si el negocio está funcionando."

Otro productor señaló:

"Lo aprendido en los módulos nos ayudó a mejorar la forma de sembrar y de organizar el trabajo."

73

Estos testimonios permiten identificar una apropiación práctica del aprendizaje que trasciende el ámbito académico.

Sin embargo, no todas las experiencias mostraron el mismo nivel de aplicación. Algunos participantes indicaron que las dificultades para acceder a recursos, herramientas o asistencia técnica limitaron la posibilidad de implementar plenamente los conocimientos adquiridos.

Esta situación pone de manifiesto que el aprendizaje constituye una condición importante para el fortalecimiento productivo, pero no suficiente por sí sola para garantizar la sostenibilidad económica de las iniciativas.

5.5.3 El Fondo Semilla como mecanismo de apoyo

El Fondo Semilla aparece de manera recurrente en las entrevistas como uno de los componentes más valorados por los participantes.

Los registros institucionales indican que durante 2025 se apoyaron aproximadamente veinte iniciativas productivas mediante este mecanismo y que la recuperación de cartera alcanzó niveles superiores al 80 %.

Más allá de estos indicadores, los testimonios permiten comprender el significado que los participantes atribuyen al fondo.

Una beneficiaria expresó:

"Uno siente que alguien confía en uno cuando le prestan para comenzar."

Otro participante comentó:

"Devolver el dinero también era una forma de ayudar a que otras personas tuvieran la misma oportunidad."

La información cualitativa muestra que el fondo no es percibido únicamente como un mecanismo financiero. Para muchos participantes representa una expresión de confianza institucional y una responsabilidad compartida frente al desarrollo de otros emprendimientos. No obstante, algunos entrevistados manifestaron que el acceso al capital continúa siendo insuficiente para responder a las necesidades de crecimiento de ciertos proyectos productivos.

74

Asimismo, varios coordinadores señalaron que algunas iniciativas requieren acompañamiento técnico adicional una vez reciben el apoyo financiero, especialmente en aspectos relacionados con comercialización, gestión empresarial e innovación.

Estos hallazgos indican que el Fondo Semilla constituye un mecanismo relevante para facilitar el inicio o fortalecimiento de emprendimientos, aunque su impacto depende también de procesos posteriores de acompañamiento.

5.5.4 Cooperación y economía solidaria

Otro hallazgo recurrente corresponde a la importancia que los participantes atribuyen a las relaciones de cooperación desarrolladas alrededor de los emprendimientos.

Las entrevistas muestran que muchas iniciativas funcionan mediante intercambios de conocimientos, apoyo mutuo y colaboración entre productores, especialmente en actividades agrícolas y de transformación de alimentos.

Una emprendedora afirmó:

"Cuando una aprende algo nuevo se lo comparte a las demás."

Otro productor expresó:

"Aquí no competimos; nos ayudamos para que todos podamos mejorar."

Estos testimonios sugieren que los emprendimientos generan espacios donde se fortalecen relaciones de cooperación además de actividades económicas.

Sin embargo, la evaluación también encontró diferencias entre territorios.

Mientras algunos grupos desarrollaron dinámicas estables de trabajo colaborativo, otros continúan funcionando principalmente mediante iniciativas individuales con menores niveles de articulación.

En consecuencia, la evidencia permite interpretar que el programa favorece prácticas cercanas a la economía solidaria, aunque su consolidación depende de la trayectoria organizativa y de la capacidad de coordinación existente en cada comunidad.

75

5.5.5 Autonomía económica y cambios percibidos

Diversos participantes manifestaron que los emprendimientos contribuyeron a mejorar sus condiciones económicas o las de sus familias.

Los cambios más frecuentemente mencionados incluyen:

- Generación de ingresos complementarios;
- Mayor capacidad para administrar recursos;
- Fortalecimiento del ahorro;
- Reducción parcial de la dependencia económica;
- Incremento de oportunidades laborales.

Una participante señaló:

"Ahora puedo aportar a los gastos de la casa."

Otro entrevistado manifestó:

"No vivimos solamente del negocio, pero sí nos ayuda bastante."

Estos testimonios muestran que los beneficios económicos son valorados por los participantes, especialmente en comunidades con oportunidades limitadas de empleo formal. No obstante, la evaluación también identificó que los ingresos generados presentan una alta variabilidad entre iniciativas y que algunos emprendimientos aún operan a pequeña escala. Por esta razón, la evidencia no permite afirmar que el programa haya transformado de manera generalizada las condiciones económicas de las familias participantes. Más bien, sugiere que ha contribuido a ampliar oportunidades de generación de ingresos cuya consolidación depende de factores externos como el mercado, las condiciones climáticas y la dinámica económica regional.

5.5.6 Liderazgo derivado del emprendimiento

Las entrevistas muestran una relación frecuente entre la participación en emprendimientos y la posterior asunción de responsabilidades comunitarias.

Varios coordinadores señalaron que algunos participantes que fortalecieron capacidades administrativas y organizativas mediante sus iniciativas productivas posteriormente comenzaron a desempeñar funciones como tutores, líderes comunitarios o coordinadores de actividades.

Aunque esta relación aparece de manera reiterada, la evidencia no permite establecer una secuencia causal directa. Es posible que las personas que asumen emprendimientos también posean características personales —como iniciativa, motivación o experiencia previa— que favorezcan posteriormente el ejercicio de otros roles organizativos.

En este sentido, la evaluación interpreta que el emprendimiento puede constituir un espacio donde algunas personas fortalecen capacidades útiles para el liderazgo, sin que ello implique que esta trayectoria ocurra de manera uniforme en todos los casos.

5.5.7 Desafíos para la sostenibilidad del componente productivo

A diferencia de otros apartados del informe, la información cualitativa permitió identificar con claridad varios desafíos persistentes para el fortalecimiento del componente productivo. Entre los aspectos mencionados con mayor frecuencia por participantes y coordinadores se encuentran:

- Acceso limitado a mercados;
- Dificultades para comercializar productos fuera de las comunidades;
- Escaso capital para ampliar la producción;
- Limitaciones tecnológicas;
- Afectaciones derivadas de fenómenos climáticos;
- Dificultades de transporte e infraestructura.

Una emprendedora expresó:

"Sabemos producir, pero vender sigue siendo la parte más difícil."

Otro participante comentó:

"Muchas veces el problema no es hacer el producto sino encontrar quién lo compre."

77

Estos desafíos muestran que la sostenibilidad económica de las iniciativas depende de factores que exceden las capacidades desarrolladas mediante el proceso formativo.

En consecuencia, la evaluación identifica la necesidad de fortalecer estrategias orientadas a comercialización, transformación digital, acceso a mercados y asistencia técnica especializada durante las siguientes fases del programa.

5.6 Brecha tecnológica y exclusión digital: un desafío para la sostenibilidad del programa

5.6.1 La conectividad como una condición para ampliar las oportunidades de desarrollo

A diferencia de otras dimensiones analizadas, la brecha tecnológica no constituye un componente central de la teoría de cambio del Programa PAS. Sin embargo, durante el trabajo de campo emergió de manera reiterada como un factor que condiciona el alcance de varios de los resultados identificados en la evaluación.

Las entrevistas, grupos focales y observaciones realizadas en los diferentes territorios muestran que las limitaciones de acceso a internet, dispositivos tecnológicos y competencias digitales afectan múltiples procesos relacionados con la formación, el emprendimiento, la comunicación y la organización comunitaria. En este sentido, la brecha digital no aparece como un problema aislado, sino como una condición transversal que influye sobre distintas dimensiones del programa.

Un coordinador señaló:

"Muchos procesos podrían avanzar más rápido si las comunidades tuvieran mejor conectividad."

Una participante comentó:

"Cuando necesitamos hacer algo por internet tenemos que ir hasta el pueblo porque aquí casi no hay señal."

Estos testimonios fueron recurrentes en diferentes municipios y permiten identificar que las restricciones tecnológicas forman parte de las condiciones estructurales donde se desarrolla la intervención.

78

La evaluación no atribuye estas limitaciones al programa. Por el contrario, las reconoce como parte del contexto territorial en el que opera y como un aspecto que puede condicionar la sostenibilidad de algunos de sus resultados.

5.6.2 Desigualdades en el acceso a recursos digitales

Las entrevistas muestran que el acceso a tecnologías de información presenta diferencias importantes entre comunidades e incluso entre participantes del mismo grupo.

Las principales dificultades identificadas incluyen:

- Conectividad inestable;
- Baja cobertura de internet;
- Acceso limitado a computadores;
- Dependencia exclusiva del teléfono móvil;

- Altos costos del servicio de datos;
- Dificultades para realizar trámites virtuales.

Una participante expresó:

"Hay veces que tenemos que caminar bastante para encontrar señal."

Otro entrevistado manifestó:

"Todo lo hacemos desde el celular, pero muchas cosas no funcionan bien así."

Estas condiciones afectan especialmente a quienes requieren acceder a materiales educativos, realizar gestiones administrativas o fortalecer sus actividades productivas mediante herramientas digitales. No obstante, la intensidad de estas limitaciones varía entre territorios. Algunas comunidades cuentan con mejores condiciones de conectividad, mientras que otras continúan enfrentando restricciones importantes derivadas de su ubicación geográfica. Por ello, la evaluación considera que la brecha digital debe analizarse como una realidad heterogénea, cuyo impacto depende de las características particulares de cada contexto.

79

5.6.3 Implicaciones para los procesos educativos

La información cualitativa muestra que las limitaciones tecnológicas también inciden sobre los procesos de formación desarrollados por el programa.

Tutores y coordinadores señalaron que las dificultades de conectividad restringen, entre otros aspectos:

- El acceso a materiales complementarios;
- La comunicación entre grupos;
- La realización de actividades virtuales;
- El intercambio de experiencias entre territorios;
- El uso de plataformas digitales de apoyo al aprendizaje.

Un tutor explicó:

"Muchas veces enviamos materiales, pero algunos participantes no pueden descargarlos."

Una participante comentó:

"Cuando hay actividades virtuales dependemos de conseguir internet."

Pese a estas dificultades, la evaluación encontró que el modelo pedagógico del PAS mantiene una fortaleza importante al desarrollarse principalmente mediante encuentros presenciales y trabajo comunitario, lo que reduce parcialmente la dependencia de medios digitales.

Sin embargo, varios entrevistados manifestaron que fortalecer las competencias tecnológicas podría ampliar significativamente las oportunidades educativas futuras de los participantes, especialmente entre jóvenes interesados en continuar estudios superiores o acceder a procesos de formación virtual.

5.6.4 Tecnología y sostenibilidad de los emprendimientos

Uno de los hallazgos más consistentes corresponde a la relación entre competencias digitales y desarrollo de iniciativas productivas.

Las entrevistas muestran que numerosos emprendedores identifican dificultades para promocionar sus productos, acceder a nuevos mercados o utilizar herramientas digitales para fortalecer sus negocios.

Una emprendedora señaló:

"Sabemos producir, pero todavía nos cuesta vender por internet."

Otro participante manifestó:

"Nos gustaría aprender a promocionar mejor los productos en redes sociales."

Los coordinadores también indicaron que muchas unidades productivas continúan dependiendo de mercados locales relativamente pequeños debido a las limitaciones tecnológicas existentes.

La evaluación interpreta que estas dificultades representan un área de oportunidad para el programa.

La evidencia sugiere que el fortalecimiento de competencias digitales podría complementar los avances ya alcanzados en formación y emprendimiento, facilitando procesos de comercialización, gestión administrativa y acceso a información técnica.

No obstante, también resulta evidente que el desarrollo de estas capacidades requiere inversiones en infraestructura y conectividad que exceden las posibilidades de intervención directa del programa.

5.6.5 Juventud y oportunidades digitales

Durante las entrevistas apareció de manera recurrente la preocupación por las oportunidades de formación tecnológica disponibles para la población joven.

Varios jóvenes manifestaron interés por fortalecer competencias relacionadas con herramientas digitales, comercio electrónico y formación virtual.

Uno de ellos expresó:

"Hoy casi todo se hace por internet; si uno no aprende queda atrás."

81

Al mismo tiempo, coordinadores señalaron que parte de la migración juvenil observada en algunos territorios responde a la búsqueda de mejores oportunidades educativas y laborales en ciudades con mayor infraestructura tecnológica.

Aunque la evaluación no permite establecer una relación directa entre brecha digital y migración, sí muestra que ambos fenómenos aparecen asociados en los relatos de varios actores entrevistados.

Este hallazgo sugiere la conveniencia de fortalecer estrategias que permitan ampliar las oportunidades tecnológicas para jóvenes rurales, especialmente aquellas relacionadas con emprendimiento, educación y liderazgo comunitario.

5.6.6 Brechas de género en el acceso a tecnologías

Los grupos focales también permitieron identificar diferencias relacionadas con el acceso de las mujeres a recursos tecnológicos. Algunas participantes señalaron que las responsabilidades domésticas, las limitaciones económicas y la disponibilidad de tiempo reducen sus posibilidades de acceder a procesos de formación digital.

Una participante comentó:

"Muchas veces queremos aprender, pero primero hay que atender la casa y el trabajo."

Sin embargo, las entrevistas muestran igualmente una disposición significativa para fortalecer estas capacidades.

Varias mujeres manifestaron interés en utilizar herramientas digitales para mejorar la comercialización de productos, acceder a nuevos conocimientos y fortalecer la gestión de sus emprendimientos.

82

Estos resultados indican que la alfabetización digital podría constituir una estrategia complementaria para consolidar los procesos de autonomía económica y liderazgo femenino identificados en otras dimensiones de la evaluación.

5.6.7 Capacidades institucionales y transformación digital

Las limitaciones tecnológicas también fueron mencionadas por coordinadores como un desafío para la gestión del propio programa.

Entre los aspectos identificados se encuentran:

- Gestión de información;
- Comunicación entre territorios;
- Seguimiento de participantes;
- Sistematización de experiencias;
- Visibilización de resultados.

Varios entrevistados señalaron que el fortalecimiento de herramientas digitales facilitaría el acompañamiento a los grupos y mejoraría la articulación entre las distintas sedes del programa.

Al mismo tiempo, algunos coordinadores advirtieron que el crecimiento organizativo alcanzado durante los últimos años hace cada vez más necesario desarrollar capacidades institucionales relacionadas con la transformación digital.

Este aspecto aparece como un reto importante para las siguientes etapas de consolidación del programa.

5.6.8 Oportunidades de fortalecimiento

Aunque la brecha tecnológica representa uno de los principales desafíos identificados durante la evaluación, la información recopilada también muestra condiciones favorables para avanzar en esta dimensión.

83

Los participantes manifestaron una alta disposición para aprender nuevas herramientas digitales y reconocieron su importancia para fortalecer procesos educativos, productivos y organizativos.

A partir de la evidencia analizada, la evaluación identifica varias líneas de fortalecimiento que podrían incorporarse en futuras fases del programa:

- Alfabetización digital para participantes y tutores;
- Apoyo a estrategias de comercialización electrónica;
- Fortalecimiento del uso de plataformas educativas;
- Desarrollo de herramientas digitales para seguimiento institucional;
- Gestión de alianzas orientadas a mejorar el acceso comunitario a conectividad.

Estas posibilidades emergen directamente de las necesidades expresadas por participantes y coordinadores durante el trabajo de campo.

5.7 Enfoque de género y fortalecimiento de la participación de las mujeres

5.7.1 La participación de las mujeres en el Programa PAS

Uno de los hallazgos más consistentes de la evaluación corresponde al papel desempeñado por las mujeres dentro del Programa PAS. Tanto la información cuantitativa como los testimonios recogidos durante el trabajo de campo muestran una participación amplia y sostenida de mujeres en los distintos componentes de la intervención.

Los registros institucionales indican que las mujeres representan aproximadamente dos terceras partes de la matrícula del programa y una proporción aún mayor entre quienes ejercen funciones de tutoría comunitaria. Estos datos muestran que la participación femenina constituye una característica estructural del programa y no un fenómeno circunstancial.

Sin embargo, la información cualitativa permite comprender que la relevancia de este hallazgo no se limita al número de mujeres vinculadas. Las entrevistas muestran que muchas participantes describen trayectorias en las cuales pasaron de asumir un rol principalmente formativo a desempeñar responsabilidades educativas, organizativas y comunitarias.

84

Una participante expresó:

"Entré para estudiar y terminé ayudando a otras personas a seguir estudiando."

Otra comentó:

"Nunca pensé que iba a coordinar actividades en la comunidad."

Estos testimonios fueron reiterados en diferentes municipios y sugieren que el programa ofrece oportunidades para ampliar la participación de las mujeres en espacios tradicionalmente poco ocupados por ellas dentro de sus comunidades.

No obstante, la evaluación también encontró diferencias importantes entre territorios. Mientras algunas participantes asumieron rápidamente funciones de liderazgo, otras permanecieron principalmente vinculadas a procesos educativos sin desempeñar responsabilidades organizativas.

En consecuencia, la evidencia indica que las oportunidades de participación existen, pero que su aprovechamiento depende de trayectorias personales, condiciones familiares y características propias de cada comunidad.

5.7.2 Cambios percibidos en la confianza y la participación

Los grupos focales realizados con mujeres permitieron identificar transformaciones relacionadas con la confianza para participar en espacios colectivos y expresar opiniones.

Varias participantes manifestaron que antes de ingresar al programa evitaban intervenir en reuniones comunitarias o consideraban que sus aportes tenían poca relevancia. Durante las entrevistas describieron cambios relacionados con mayor seguridad para hablar en público, coordinar actividades y participar en procesos organizativos.

Una participante expresó durante el grupo focal:

"Antes me daba pena hablar; ahora soy la primera que opina."

Otra señaló:

"Ahora siento que puedo explicar mis ideas sin miedo."

85

Estos relatos aparecen de manera consistente en distintos municipios y permiten identificar una percepción compartida sobre el fortalecimiento de la confianza personal.

Sin embargo, la evaluación también muestra que estos procesos no son lineales.

Algunas mujeres señalaron que aún experimentan dificultades para participar en determinados espacios debido a responsabilidades familiares, limitaciones de tiempo o dinámicas culturales presentes en sus comunidades.

Por esta razón, los resultados deben entenderse como procesos graduales de fortalecimiento de la participación y no como transformaciones plenamente consolidadas para todas las participantes.

5.7.3 Trayectorias de liderazgo femenino

La evaluación identificó diversas trayectorias mediante las cuales algunas mujeres asumieron progresivamente responsabilidades dentro del programa.

Las entrevistas con coordinadores, tutoras y participantes muestran que varias mujeres iniciaron su vinculación como estudiantes y posteriormente comenzaron a desempeñar

funciones relacionadas con tutoría, coordinación de grupos, organización de actividades comunitarias y acompañamiento a nuevos participantes.

Un coordinador manifestó:

"Muchas de nuestras tutoras empezaron siendo estudiantes."

Una participante comentó:

"Nunca imaginé que iba a enseñar a otras personas."

Estos testimonios permiten observar procesos de crecimiento organizativo contruidos de manera gradual.

No obstante, también se identificó que el acceso a estos roles depende de múltiples factores, entre ellos la permanencia en el programa, la disponibilidad de tiempo y el respaldo familiar. En algunos casos, las responsabilidades domésticas limitaron la posibilidad de asumir funciones adicionales, aun cuando las participantes manifestaban interés en hacerlo.

Esto muestra que el liderazgo femenino promovido por el programa se desarrolla en contextos donde persisten desigualdades estructurales que continúan condicionando las oportunidades disponibles para muchas mujeres.

86

5.7.4 Reconocimiento dentro de las comunidades

Otro hallazgo recurrente corresponde al reconocimiento que varias participantes manifiestan haber recibido dentro de sus comunidades como resultado de su vinculación al programa.

Las entrevistas muestran que algunas mujeres comenzaron a ser consultadas para organizar actividades, representar grupos o participar en espacios comunitarios donde anteriormente tenían una presencia limitada.

Una participante expresó:

"Ahora cuando hay reuniones me buscan para que ayude a organizarlas."

Otra comentó:

"La gente sabe que estudiamos y por eso también nos pregunta."

Estos relatos sugieren que la participación en procesos educativos y comunitarios puede favorecer formas de reconocimiento social.

Sin embargo, la evaluación también encontró que este reconocimiento presenta diferentes niveles según las dinámicas de cada territorio.

Mientras algunas mujeres asumieron roles visibles dentro de sus comunidades, otras continúan enfrentando barreras culturales que restringen su participación en espacios públicos.

En consecuencia, la evidencia indica que el reconocimiento social constituye una tendencia observable, aunque no homogénea en todos los contextos analizados.

5.7.5 Autonomía económica y participación

Las entrevistas muestran que varias mujeres relacionan su participación en emprendimientos con cambios en su capacidad para generar ingresos y participar en decisiones económicas del hogar.

87

Una participante manifestó:

"Ahora puedo aportar económicamente y eso también cambia la manera como uno participa en la casa."

Otra señaló:

"El emprendimiento me dio más seguridad para tomar decisiones."

Los testimonios indican que los beneficios económicos son valorados no solamente por el ingreso generado, sino también por las oportunidades de autonomía que representan.

Sin embargo, la evaluación también encontró que muchas iniciativas productivas continúan operando a pequeña escala y que sus ingresos no siempre son suficientes para modificar de manera significativa las condiciones económicas familiares.

Por ello, la información sugiere que el emprendimiento constituye un mecanismo que puede ampliar oportunidades de autonomía, aunque sus efectos económicos presentan diferentes niveles de consolidación entre las participantes.

5.7.6 Redes de apoyo entre mujeres

Los grupos focales permitieron identificar otro resultado relevante relacionado con la construcción de redes de apoyo entre participantes.

Las mujeres describieron relaciones caracterizadas por:

- Intercambio de experiencias;
- Apoyo emocional;
- Cooperación en emprendimientos;
- Acompañamiento durante procesos formativos;
- Ayuda frente a dificultades familiares.

Una participante expresó:

"Aquí encontramos personas que nos escuchan y nos ayudan cuando tenemos problemas."

Otra comentó:

"No solamente aprendimos juntas; también nos apoyamos."

88

Estos testimonios muestran que los grupos funcionan como espacios de interacción social que fortalecen vínculos entre mujeres de las comunidades.

No obstante, la evaluación no permite establecer la permanencia de estas redes una vez finaliza el acompañamiento institucional, aspecto que podría ser objeto de seguimiento en futuras evaluaciones.

5.7.7 Desafíos persistentes

Aunque la evidencia muestra avances importantes en participación y liderazgo femenino, la evaluación también permitió identificar condiciones que continúan limitando el desarrollo de estos procesos.

Entre las dificultades señaladas con mayor frecuencia aparecen:

- Sobrecarga de trabajo doméstico y de cuidado;
- Limitaciones económicas;
- Dificultades para desplazarse;
- Acceso desigual a recursos productivos;
- Restricciones tecnológicas;
- Disponibilidad limitada de tiempo para participar en actividades comunitarias.

Una participante expresó:

"A veces queremos participar más, pero primero están los hijos y el trabajo."

Estos factores muestran que muchas de las transformaciones observadas ocurren en contextos donde persisten desigualdades estructurales que el programa, por sí solo, no puede modificar. En este sentido, la evaluación considera que los avances identificados representan procesos de fortalecimiento que requieren continuidad y articulación con otras políticas e iniciativas dirigidas a la equidad de género en el ámbito rural.

89

5.8 Prevención de riesgos sociales y fortalecimiento de factores protectores

5.8.1 Una contribución indirecta a la prevención

La prevención del consumo de sustancias psicoactivas, las violencias y otros comportamientos de riesgo no constituye un objetivo explícito del Programa PAS. Sin embargo, durante el trabajo de campo esta dimensión emergió de manera reiterada en los relatos de participantes, tutores, coordinadores y líderes comunitarios como un efecto asociado a otros componentes de la intervención.

La información recopilada no permite afirmar que el programa reduzca directamente estas problemáticas. No obstante, sí muestra que diversos actores perciben que la participación en procesos educativos, comunitarios y organizativos fortalece condiciones que pueden actuar como factores protectores frente a situaciones de vulnerabilidad.

Entre los aspectos más mencionados aparecen:

- Fortalecimiento de proyectos de vida;
- Incremento de la participación comunitaria;
- Ampliación de redes de apoyo;
- Mayor sentido de pertenencia;
- Fortalecimiento del liderazgo juvenil;
- Acompañamiento por parte de adultos referentes.

En consecuencia, esta dimensión debe interpretarse como una posible contribución indirecta del programa, sustentada en las percepciones de los participantes y no como evidencia de un efecto preventivo demostrado.

5.8.2 Construcción de proyectos de vida

Uno de los hallazgos más frecuentes durante las entrevistas hace referencia a la manera como los participantes describen cambios en sus expectativas de futuro.

Tanto jóvenes como adultos manifestaron que el programa les permitió considerar nuevas posibilidades relacionadas con la educación, el emprendimiento, el liderazgo comunitario y el desarrollo familiar.

Un joven expresó:

"Antes pensaba terminar el colegio y ya. Ahora quiero seguir estudiando y ayudar a mi comunidad."

Otra participante comentó:

"El programa me hizo pensar que podía hacer muchas cosas que antes veía imposibles."

Estos relatos aparecen de forma reiterada en distintos municipios y muestran que el proceso formativo favorece la construcción de expectativas personales y comunitarias.

Sin embargo, la evaluación también encontró que la posibilidad de materializar estos proyectos continúa condicionada por factores externos como la situación económica familiar,

las oportunidades educativas disponibles y las condiciones laborales presentes en los territorios.

Por ello, la evidencia sugiere que el programa permite ampliar horizontes de futuro para muchos participantes, aunque la concreción de estas expectativas depende de condiciones que trascienden la intervención.

5.8.3 Sentido de pertenencia e integración comunitaria

Los grupos focales muestran que muchas personas describen el Programa PAS como un espacio donde se sienten escuchadas, reconocidas y acompañadas.

Las expresiones utilizadas por los participantes hacen referencia a los grupos como lugares de:

- Aprendizaje compartido;
- Amistad;
- Cooperación;
- Confianza;
- Apoyo mutuo.

91

Una participante manifestó:

"Aquí encontramos un grupo donde uno siente que pertenece."

Otro entrevistado expresó:

"No solamente venimos a estudiar; aquí también hacemos amigos."

Estos testimonios muestran que el programa favorece relaciones de integración social que los propios participantes consideran valiosas. No obstante, la intensidad de estas experiencias varía entre grupos y territorios.

Algunos participantes señalaron que el sentido de pertenencia se fortaleció progresivamente con la permanencia en el programa, mientras que otros indicaron que su participación fue más intermitente debido a condiciones laborales o familiares.

En consecuencia, la evaluación interpreta este hallazgo como una percepción ampliamente compartida, aunque reconoce que no todos los participantes desarrollan el mismo nivel de vinculación con los grupos.

5.8.4 Redes de apoyo y acompañamiento

Otro resultado consistente corresponde a la construcción de relaciones de apoyo entre participantes, tutores y coordinadores.

Las entrevistas muestran que muchas personas encuentran en estos actores una fuente de orientación para enfrentar dificultades relacionadas con procesos educativos, familiares o comunitarios.

Una participante comentó:

"Siempre había alguien dispuesto a escuchar cuando uno tenía algún problema."

Un tutor manifestó:

"A veces la gente no viene solo por estudiar; también necesita conversar y sentirse acompañada."

92

Estos testimonios indican que el programa genera espacios donde se fortalecen relaciones de confianza que trascienden la dimensión académica.

Sin embargo, la evaluación también identificó que estas redes dependen en buena medida de la permanencia de los grupos y del compromiso de quienes ejercen funciones de tutoría.

En este sentido, la sostenibilidad de estos vínculos constituye un aspecto que merece seguimiento en futuras evaluaciones.

5.8.5 Participación juvenil y uso del tiempo

Las entrevistas realizadas con jóvenes muestran que la participación en actividades educativas, comunitarias y productivas representa una alternativa para el uso del tiempo en contextos donde las oportunidades recreativas o formativas son limitadas.

Un joven expresó:

"Cuando estoy en las actividades del programa siento que aprovecho mejor el tiempo."

Otra participante comentó:

"Aquí uno siempre está haciendo algo útil."

Los coordinadores señalaron que la participación continua favorece el desarrollo de responsabilidades, la organización del tiempo y el compromiso con actividades comunitarias. No obstante, varios jóvenes también indicaron que las obligaciones laborales, el estudio y la migración dificultan su permanencia en algunos procesos.

Estos elementos muestran que el programa ofrece oportunidades relevantes para la participación juvenil, aunque la continuidad de dichas trayectorias depende de múltiples condiciones presentes en los territorios.

93

5.8.6 Capacidades para la convivencia

Durante las entrevistas surgieron múltiples referencias a cambios relacionados con la manera en que los participantes afrontan desacuerdos y situaciones de conflicto.

Las personas entrevistadas mencionaron aprendizajes asociados con:

- escucha activa;
- Diálogo;
- Respeto por diferentes opiniones;
- Trabajo colaborativo;
- Búsqueda de acuerdos.

Una participante manifestó:

"Ahora primero hablamos antes de tomar una decisión."

Otro entrevistado señaló:

"Aprendimos que discutir no significa pelear."

Estos relatos muestran que el programa genera oportunidades para desarrollar habilidades sociales valoradas por los propios participantes.

Sin embargo, la evaluación no permite establecer que estos aprendizajes se traduzcan necesariamente en una reducción de conflictos o violencias dentro de las comunidades.

Más bien, la evidencia indica que los participantes perciben haber fortalecido capacidades que podrían facilitar formas de convivencia más colaborativas en diferentes espacios de su vida cotidiana.

5.8.7 Contextos de vulnerabilidad

Coordinadores y líderes comunitarios recordaron que muchos de los territorios donde opera el programa continúan enfrentando condiciones estructurales de vulnerabilidad relacionadas con pobreza, desempleo, migración y acceso limitado a oportunidades educativas.

Estas condiciones constituyen un elemento importante para interpretar los resultados observados.

94

Varios entrevistados señalaron que el programa ofrece alternativas de formación y participación en contextos donde las oportunidades institucionales son reducidas.

Sin embargo, también reconocieron que estas iniciativas, por sí solas, no pueden modificar problemas estructurales presentes desde hace décadas en las comunidades.

Esta apreciación coincide con la información obtenida durante el trabajo de campo y refuerza la necesidad de interpretar los hallazgos dentro de un marco territorial más amplio.

5.8.8 Alcance de la contribución del programa

La información recopilada permite identificar que muchos participantes asocian el Programa PAS con procesos de fortalecimiento personal y comunitario que consideran relevantes para afrontar situaciones de vulnerabilidad.

Sin embargo, la evaluación considera necesario precisar el alcance de esta contribución.

La evidencia disponible no permite concluir que el programa reduzca directamente el consumo de sustancias psicoactivas, la violencia o comportamientos específicos de riesgo.

Lo que sí muestran los testimonios es que la intervención favorece condiciones que la literatura especializada reconoce como factores protectores, entre ellas:

- Fortalecimiento de redes sociales;
- Construcción de proyectos de vida;
- Liderazgo positivo;
- Acompañamiento comunitario;
- Participación organizada.

En consecuencia, el principal aporte identificado corresponde al fortalecimiento de capacidades personales y comunitarias que pueden contribuir a la prevención, aunque su efecto sobre fenómenos complejos dependerá también de políticas públicas, condiciones económicas, instituciones locales y dinámicas propias de cada territorio.

95

5.9 La espiritualidad como dimensión transversal del desarrollo humano: sentidos, prácticas y contribuciones percibidas por los participantes

A diferencia de otras dimensiones analizadas en esta evaluación, la espiritualidad no emerge únicamente como un componente específico del Programa Preparación para la Acción Social (PAS), sino como un elemento que atraviesa la experiencia formativa de los participantes y que, de acuerdo con la evidencia recopilada, se relaciona con múltiples procesos de desarrollo personal, comunitario y organizativo.

Durante el trabajo de campo, la espiritualidad apareció de manera reiterada en las entrevistas, grupos focales, historias de vida y observaciones realizadas en los distintos territorios. Sin embargo, un aspecto particularmente significativo fue que los participantes rara vez la describieron como una categoría abstracta o exclusivamente asociada a prácticas religiosas. Por el contrario, la vincularon con experiencias concretas de servicio, aprendizaje, reflexión, construcción de relaciones, afrontamiento de dificultades y compromiso con la comunidad.

Este hallazgo resulta especialmente relevante porque sugiere que la espiritualidad opera como una dimensión transversal de la experiencia educativa y comunitaria del programa. En lugar de manifestarse como un resultado aislado, parece articular otras capacidades identificadas a lo largo de esta evaluación, entre ellas el fortalecimiento del liderazgo, la participación comunitaria, el emprendimiento, la construcción de proyectos de vida, el trabajo colaborativo y la disposición al servicio.

Desde la perspectiva metodológica adoptada por esta evaluación, es importante precisar que estos resultados no permiten establecer relaciones causales directas entre la dimensión espiritual y los cambios observados en otras áreas del programa. La naturaleza cualitativa de gran parte de la evidencia y el enfoque de análisis de contribución utilizado orientan una interpretación más prudente: los testimonios y experiencias recogidos permiten identificar contribuciones plausibles de la espiritualidad a los procesos de desarrollo humano descritos por los participantes, sin afirmar que dichas transformaciones puedan atribuirse exclusivamente a este componente.

96

En consecuencia, el propósito de este capítulo no consiste en evaluar creencias religiosas ni en establecer juicios sobre determinadas concepciones espirituales. El interés de la evaluación se centra en comprender cómo los participantes experimentan esta dimensión, qué significado le atribuyen dentro de su proceso formativo y de qué manera consideran que influye en sus relaciones personales, comunitarias y organizativas.

Con base en la triangulación de entrevistas, grupos focales, historias de vida, observaciones de campo y documentos institucionales, el análisis se organiza en torno a diez dimensiones: la espiritualidad como experiencia educativa; la construcción de sentido y propósito de vida; las prácticas cotidianas asociadas a esta dimensión; las relaciones humanas y la cultura del cuidado; la resiliencia frente a situaciones adversas; el liderazgo entendido como servicio; el aprendizaje colectivo; la diversidad de experiencias espirituales; las tensiones identificadas

durante la implementación y, finalmente, las contribuciones plausibles de esta dimensión al desarrollo humano y la transformación comunitaria.

Más que presentar la espiritualidad como un resultado independiente, este capítulo propone comprenderla como un eje articulador que ayuda a interpretar los distintos procesos descritos por los participantes a lo largo de la evaluación.

5.9.1 La espiritualidad como experiencia educativa

Uno de los hallazgos más consistentes de la evaluación corresponde a la manera como los participantes describen la espiritualidad dentro de su proceso formativo. Aunque el programa incorpora explícitamente esta dimensión en su propuesta pedagógica, la evidencia obtenida durante el trabajo de campo muestra que las personas la experimentan y la interpretan de maneras diversas, construidas a partir de sus trayectorias personales, familiares, culturales y comunitarias.

97

Las entrevistas realizadas en los diferentes municipios permitieron identificar un rasgo común: para la mayoría de los participantes la espiritualidad no se limita a un conjunto de contenidos, prácticas devocionales o creencias particulares. Por el contrario, aparece asociada con una forma de comprender la vida cotidiana, orientar las decisiones personales y establecer relaciones con otras personas.

Una participante expresó durante una entrevista:

"Aquí entendí que estudiar también tiene que ver con aprender a vivir mejor con los demás."

Otro participante manifestó:

"La espiritualidad no es solamente rezar; es la manera como uno trata a la gente."

En distintos grupos focales surgieron expresiones semejantes. Algunas personas relacionaron la espiritualidad con la fe; otras la asociaron con el servicio, el respeto, la solidaridad o el compromiso con la comunidad. Varias personas señalaron que esta dimensión les permitió

reflexionar sobre el propósito de su vida y sobre la manera como deseaban participar en sus familias y comunidades.

La diversidad de respuestas constituye un hallazgo en sí mismo. Lejos de evidenciar una comprensión homogénea, la evaluación muestra que los participantes construyen significados diferentes alrededor de la espiritualidad, dependiendo de sus historias de vida, de sus referentes culturales y de las experiencias vividas durante el programa.

Desde el punto de vista analítico, esta diversidad resulta especialmente relevante porque indica que la espiritualidad no opera como un contenido uniforme que todos los participantes incorporan de la misma manera. Más bien, parece funcionar como un espacio de reflexión que cada persona resignifica desde su propia experiencia.

Esta característica diferencia esta dimensión de otros componentes del programa. Mientras algunos contenidos educativos pueden evaluarse mediante competencias o aprendizajes específicos, la espiritualidad aparece vinculada con procesos subjetivos de interpretación que difícilmente pueden reducirse a indicadores estandarizados. Por ello, el principal aporte de la evaluación consiste en hacer visibles las experiencias narradas por los propios participantes y comprender los significados que atribuyen a dichas experiencias.

98

Al mismo tiempo, la información recogida permite identificar un elemento compartido entre la diversidad de interpretaciones. Independientemente de las diferencias en las definiciones ofrecidas, la mayoría de los participantes relacionó la espiritualidad con prácticas concretas orientadas al cuidado de otras personas, la responsabilidad frente a la comunidad y la búsqueda del bien común.

Este aspecto adquiere especial importancia porque desplaza el énfasis desde las creencias hacia las prácticas sociales. En otras palabras, la espiritualidad es percibida principalmente por lo que las personas hacen en su vida cotidiana y no únicamente por aquello que expresan como convicción personal.

No obstante, la evaluación también encontró que esta dimensión no tiene el mismo nivel de centralidad para todos los participantes. Algunos la describieron como el componente más significativo de su experiencia dentro del programa, mientras que otros otorgaron mayor relevancia a aspectos relacionados con la formación académica, el emprendimiento o el trabajo comunitario.

Esta variabilidad refuerza la necesidad de evitar interpretaciones homogéneas. Los resultados muestran que la espiritualidad constituye una experiencia ampliamente valorada por una parte importante de los participantes, pero también evidencian que su significado y profundidad dependen de las trayectorias personales y de las condiciones en las cuales cada persona participa en el programa.

En conjunto, la evidencia sugiere que la espiritualidad constituye uno de los elementos distintivos del modelo pedagógico del PAS. Sin embargo, su principal contribución no parece radicar en la transmisión de un conjunto de ideas o valores previamente definidos, sino en la creación de espacios donde los participantes reflexionan sobre el sentido de sus acciones, reinterpretan experiencias personales y construyen formas de relación que posteriormente se expresan en otros componentes del programa, como el liderazgo, la acción comunitaria, el emprendimiento y la participación social.

99

De esta manera, la espiritualidad deja de ser entendida como una dimensión aislada para convertirse en un componente transversal que da significado a los procesos educativos y comunitarios descritos a lo largo de esta evaluación.

5.9.2 Construcción de sentido y propósito de vida: la espiritualidad como capacidad para orientar la acción

Uno de los hallazgos más profundos que emergió durante la evaluación corresponde a la manera como los participantes describen cambios en la forma de comprender su propia vida, sus relaciones y su papel dentro de la comunidad. A diferencia de otros resultados asociados con aprendizajes específicos o con el desarrollo de determinadas competencias, este hallazgo

remite a procesos de resignificación personal que los propios participantes vinculan con su permanencia en el Programa PAS.

En prácticamente todos los territorios visitados aparecieron relatos que hacen referencia a una transformación en la manera de interpretar las experiencias personales. Los participantes describieron procesos mediante los cuales comenzaron a otorgar nuevos significados a situaciones familiares, laborales, comunitarias e incluso a acontecimientos difíciles de sus trayectorias de vida.

Una participante expresó:

"Antes pensaba solamente en salir adelante yo. Ahora entiendo que también puedo ayudar a que otros salgan adelante."

Otro participante manifestó:

"El programa me enseñó que cada persona tiene una responsabilidad con la comunidad."

100

Aunque estas expresiones presentan diferencias entre sí, ambas reflejan un cambio que trasciende la adquisición de conocimientos. Los testimonios sugieren que, para una parte importante de los participantes, la experiencia formativa favoreció procesos de reflexión acerca del propósito de sus acciones y del lugar que ocupan dentro de la vida colectiva.

Este resultado apareció con especial claridad en las historias de vida. Varias personas relataron que antes de ingresar al programa sus expectativas estaban centradas principalmente en resolver necesidades inmediatas relacionadas con el trabajo, la economía familiar o la educación. Sin abandonar estas preocupaciones, muchos participantes señalaron que progresivamente comenzaron a incorporar otros propósitos asociados con el servicio, el acompañamiento a otras personas y la participación en iniciativas comunitarias.

Desde una perspectiva evaluativa, resulta importante señalar que la evidencia no permite afirmar que el programa "transforme el proyecto de vida" de quienes participan en él. Una afirmación de este tipo excedería el alcance de la información disponible y desconocería la influencia de factores familiares, culturales, económicos y sociales que también intervienen en dichas trayectorias.

Lo que sí permite identificar la evaluación es que numerosos participantes atribuyen al programa un papel significativo en la construcción de nuevas formas de interpretar sus experiencias personales y comunitarias. La reiteración de este tipo de relatos en distintos municipios fortalece la consistencia del hallazgo y permite considerarlo como una contribución plausible del proceso formativo.

Un aspecto particularmente interesante es que estos cambios no parecen originarse en discursos abstractos sobre la espiritualidad. Por el contrario, los participantes describen procesos de reflexión que se desarrollan durante actividades concretas del programa: los espacios de consulta, los encuentros grupales, los actos de servicio, el acompañamiento tutorial y las experiencias comunitarias.

101

En este sentido, la evidencia sugiere que el sentido de vida no emerge como un contenido que se transmite, sino como una construcción progresiva favorecida por experiencias compartidas de aprendizaje, diálogo y servicio. Las entrevistas muestran además que esta construcción de sentido suele traducirse en decisiones concretas. Algunos participantes decidieron continuar procesos educativos que anteriormente no contemplaban; otros iniciaron emprendimientos colectivos; varios comenzaron a participar en organizaciones comunitarias y algunos asumieron responsabilidades de tutoría o coordinación.

Aunque estas decisiones responden a múltiples factores, los propios participantes las relacionan con procesos de reflexión desarrollados durante su permanencia en el programa. Este hallazgo adquiere relevancia porque establece un puente entre la dimensión espiritual y los demás resultados identificados por la evaluación. La información analizada permite observar que la construcción de propósito parece actuar como un mecanismo que facilita la participación en otras dimensiones del programa. Cuando los participantes encuentran sentido a su proceso formativo, aumentan también su disposición para asumir responsabilidades, colaborar con otros, permanecer en los grupos y participar en acciones comunitarias.

Desde una perspectiva de desarrollo humano, este resultado puede interpretarse como el fortalecimiento de una capacidad para orientar la propia acción de acuerdo con propósitos que las personas consideran valiosos. En este punto, la espiritualidad deja de entenderse exclusivamente como un conjunto de creencias y aparece, más bien, como una experiencia que ayuda a las personas a interpretar su realidad y a decidir cómo desean actuar dentro de ella.

102

No obstante, la evaluación también identificó diferencias importantes entre participantes. No todas las personas describieron transformaciones de la misma intensidad. Algunos relatos muestran procesos profundos de resignificación, mientras que otros destacan principalmente beneficios relacionados con el aprendizaje académico o el fortalecimiento productivo.

Estas diferencias recuerdan que la construcción de sentido constituye un proceso dinámico, influenciado por la historia personal, el contexto comunitario y las oportunidades disponibles para cada participante. En consecuencia, la evaluación considera que el programa ofrece condiciones que favorecen este tipo de procesos, pero reconoce que los resultados finales dependen de múltiples factores que trascienden el alcance de la intervención.

En conjunto, la evidencia permite interpretar que uno de los aportes más significativos del Programa PAS consiste en generar espacios donde las personas pueden reflexionar sobre el sentido de sus acciones y construir propósitos que posteriormente orientan su participación educativa, comunitaria y social. Este hallazgo ayuda a comprender por qué la dimensión espiritual aparece vinculada de manera transversal con los demás resultados de la evaluación y constituye uno de los elementos que confieren singularidad al modelo pedagógico del programa.

5.9.3 La espiritualidad como práctica cotidiana: del discurso a la acción

Uno de los aspectos más consistentes identificados durante la evaluación corresponde a la manera como los participantes traducen la espiritualidad en acciones concretas dentro de su vida cotidiana. Mientras que en otros contextos esta dimensión suele asociarse principalmente con creencias, rituales o prácticas religiosas, la información recopilada durante el trabajo de campo muestra que, para la mayoría de los participantes, la espiritualidad adquiere significado cuando orienta formas específicas de actuar frente a otras personas y frente a la comunidad.

103

Este hallazgo emergió de manera espontánea en entrevistas, grupos focales e historias de vida. Cuando se preguntó por el significado de la espiritualidad dentro del Programa PAS, pocas personas respondieron mediante definiciones conceptuales. En cambio, la mayoría recurrió a ejemplos relacionados con situaciones cotidianas, decisiones personales o experiencias de servicio.

Una participante explicó:

"La espiritualidad no es algo que uno aprende para repetir; es algo que se nota cuando uno vive con los demás."

Otro participante expresó:

"Uno puede decir muchas cosas, pero la espiritualidad se ve cuando ayuda a alguien sin esperar nada."

Estas expresiones permiten observar un aspecto particularmente relevante para la evaluación. Los participantes no describen la espiritualidad como un contenido separado del resto del proceso formativo, sino como un criterio que orienta la manera de actuar en diferentes escenarios de la vida familiar, comunitaria y organizativa.

A lo largo del trabajo de campo aparecieron reiteradamente prácticas que los propios participantes relacionan con esta dimensión. Entre las más frecuentes se encuentran:

- La disposición para escuchar antes de emitir un juicio;
- La consulta como mecanismo para construir acuerdos colectivos;
- El acompañamiento a personas que enfrentan dificultades;
- El cumplimiento responsable de los compromisos adquiridos;
- La participación voluntaria en actividades de servicio;
- El cuidado de las relaciones comunitarias;
- La búsqueda de soluciones dialogadas frente a desacuerdos;
- El reconocimiento del valor de cada persona dentro del grupo.

104

La recurrencia de estas prácticas en distintos municipios sugiere que constituyen componentes estables de la cultura organizativa promovida por el programa.

Resulta significativo que, durante las entrevistas, los participantes rara vez separaran la espiritualidad de estas acciones concretas. En la mayoría de los relatos ambas dimensiones aparecieron estrechamente articuladas.

Una tutora manifestó:

"Aquí la espiritualidad se aprende trabajando con la comunidad."

Otro participante comentó:

"Cuando hacemos servicio entendemos realmente lo que significa."

Estos testimonios muestran que las experiencias de aprendizaje parecen consolidarse cuando encuentran oportunidades para ponerse en práctica. Desde una perspectiva analítica, este resultado permite comprender la espiritualidad no únicamente como una dimensión orientada al desarrollo interior de las personas, sino también como una forma de construir relaciones sociales. La evidencia indica que los participantes interpretan esta dimensión como una guía para la acción cotidiana, especialmente en contextos donde la cooperación, el diálogo y la solidaridad adquieren un valor fundamental para la vida comunitaria.

Este hallazgo también ayuda a interpretar varios de los resultados presentados en capítulos anteriores. La disposición para asumir responsabilidades comunitarias, el fortalecimiento del liderazgo, la consolidación de emprendimientos colectivos y la participación en actos de servicio aparecen vinculados, en los relatos de muchos participantes, con una comprensión de la espiritualidad que privilegia el compromiso con otras personas.

En otras palabras, la espiritualidad parece actuar como un principio orientador de prácticas sociales más que como un conjunto de contenidos independientes del resto del proceso educativo.

105

Sin embargo, la evaluación también permitió identificar diferencias entre participantes. No todas las personas describen estas prácticas utilizando el mismo lenguaje ni les atribuyen idéntico significado. Algunas las relacionan explícitamente con su experiencia espiritual; otras las entienden principalmente como expresiones de responsabilidad ciudadana, convivencia o compromiso comunitario.

Esta diversidad constituye un aspecto importante del hallazgo.

Lejos de debilitar la interpretación, muestra que la espiritualidad adquiere formas diferentes según las trayectorias personales y culturales de quienes participan en el programa. Lo que permanece relativamente constante no son las explicaciones ofrecidas por los participantes, sino las prácticas que describen como parte de su experiencia cotidiana.

Este resultado tiene implicaciones relevantes para la evaluación del programa.

Tradicionalmente, la espiritualidad ha sido considerada una dimensión difícil de valorar debido a su carácter subjetivo. Sin embargo, la evidencia obtenida durante esta investigación muestra que es posible aproximarse a ella mediante el análisis de prácticas observables que los propios participantes reconocen como expresiones de su experiencia espiritual.

Desde esta perspectiva, la espiritualidad deja de entenderse únicamente como una experiencia interior para convertirse en una capacidad que orienta decisiones, relaciones y acciones concretas.

La información recopilada permite identificar que estas prácticas no permanecen restringidas al ámbito individual. Por el contrario, los participantes describen procesos mediante los cuales las formas de actuar aprendidas dentro del programa comienzan a reproducirse en espacios familiares, organizaciones comunitarias, emprendimientos y actividades colectivas. Aunque la evaluación no permite establecer el alcance de estos procesos de difusión ni atribuirlos exclusivamente al componente espiritual del programa, la reiteración de los testimonios en distintos territorios constituye un indicio consistente de que la espiritualidad, entendida como práctica cotidiana, puede contribuir a fortalecer dinámicas de cooperación, confianza y responsabilidad compartida.

106

En conjunto, la evidencia sugiere que uno de los aportes más originales del Programa PAS consiste en integrar la reflexión espiritual con experiencias concretas de acción comunitaria. Esta articulación parece favorecer procesos de aprendizaje donde las personas no solamente adquieren conocimientos, sino que desarrollan formas de actuar coherentes con los valores que consideran significativos para su vida personal y colectiva.

Más que transmitir un discurso sobre la espiritualidad, el programa crea oportunidades para vivirla mediante prácticas sociales que los propios participantes reconocen como transformadoras de sus relaciones, de sus comunidades y de la manera como comprenden su responsabilidad frente a los demás.

5.9.4 Espiritualidad, relaciones humanas y cultura del cuidado

Uno de los hallazgos más significativos identificados durante el proceso de evaluación corresponde a la transformación que numerosos participantes describen en la manera de relacionarse con otras personas. Aunque este resultado apareció inicialmente asociado a la dimensión espiritual, el análisis de la información permitió observar que sus efectos trascienden este componente y se expresan en múltiples espacios de la vida cotidiana: la familia, los grupos de estudio, los emprendimientos, las organizaciones comunitarias y las actividades de servicio.

A diferencia de otros procesos educativos donde el aprendizaje suele evaluarse mediante la adquisición de conocimientos o el desarrollo de competencias específicas, en el Programa PAS una parte importante de los participantes sitúa el cambio en el ámbito de las relaciones humanas. Los testimonios recogidos durante las entrevistas muestran que muchas personas consideran que el principal aprendizaje no consiste únicamente en saber más, sino en aprender a convivir de una manera diferente.

107

Una participante expresó:

"Lo que más cambió fue la manera como aprendí a tratar a las personas."

Otro participante comentó:

"Uno descubre que escuchar también es una forma de ayudar."

Estos relatos fueron reiterados en distintos municipios y grupos de trabajo. Aunque las experiencias individuales presentan diferencias, existe un patrón común: la espiritualidad es asociada con formas de interacción caracterizadas por el respeto, la escucha, la cooperación y el reconocimiento de la dignidad de las otras personas.

La información obtenida mediante grupos focales permitió profundizar en este hallazgo. Cuando se preguntó qué aspectos del programa permanecían en la vida cotidiana una vez finalizadas las actividades académicas, muchos participantes hicieron referencia a cambios

relacionados con la manera de resolver desacuerdos, acompañar a personas en situaciones difíciles y asumir responsabilidades dentro de la comunidad.

En este sentido, la espiritualidad aparece menos como un conjunto de creencias y más como una disposición para construir relaciones basadas en el cuidado mutuo.

El cuidado como práctica social

Uno de los resultados emergentes de la evaluación fue la presencia constante de prácticas de cuidado entre los participantes.

Aunque el concepto de "cuidado" no fue utilizado de manera explícita en todas las entrevistas, numerosas narraciones describen acciones que pueden interpretarse como expresiones concretas de esta capacidad.

Entre ellas aparecen:

- Acompañar a personas que atraviesan dificultades personales;
- Interesarse por las condiciones de vida de otros integrantes del grupo;
- Apoyar procesos educativos de nuevos participantes;
- Compartir conocimientos sin esperar beneficios personales;
- Colaborar en actividades comunitarias;
- Mantener vínculos solidarios después de terminar determinadas actividades.

108

Una tutora expresó:

"Aquí aprendimos que nadie avanza solo."

Otra participante manifestó:

"Cuando alguien tiene un problema sentimos que también nos corresponde acompañarlo."

Estos relatos muestran que el cuidado no se entiende únicamente como una responsabilidad individual, sino como una práctica compartida que fortalece la cohesión de los grupos. Desde la perspectiva de la evaluación, este resultado adquiere especial relevancia porque permite observar cómo determinados valores promovidos durante el proceso formativo encuentran expresión en comportamientos concretos y sostenidos dentro de las comunidades.

La escucha como capacidad relacional

Otro aspecto que emergió de manera reiterada fue la importancia atribuida a la escucha. Numerosos participantes señalaron que uno de los aprendizajes más importantes consistió en desarrollar la capacidad de comprender diferentes puntos de vista antes de emitir juicios o tomar decisiones.

Una participante comentó:

"Antes respondía enseguida; ahora primero trato de entender."

Otro entrevistado expresó:

"Aprendimos que escuchar cambia muchas cosas."

109

Aunque estas expresiones pueden parecer sencillas, su reiteración en distintos territorios permite identificar la escucha como una capacidad relacional que facilita procesos posteriores de consulta, resolución de conflictos y trabajo colaborativo.

La observación de reuniones comunitarias realizada durante el trabajo de campo también mostró que los espacios de diálogo promovidos por el programa favorecen la participación de personas que inicialmente intervenían poco en las discusiones grupales.

No obstante, la evaluación reconoce que estas dinámicas no se presentan con la misma intensidad en todos los grupos. La calidad del acompañamiento tutorial, la trayectoria organizativa de las comunidades y las características de los participantes influyen de manera importante en la consolidación de estas prácticas.

Reconocimiento de la dignidad de las personas

Un elemento particularmente llamativo de los testimonios fue la manera como los participantes describen el reconocimiento del valor de cada persona dentro de los grupos.

En numerosas entrevistas aparecieron expresiones relacionadas con el respeto, la inclusión y la posibilidad de que todas las personas fueran escuchadas independientemente de su edad, nivel educativo o experiencia previa.

Una participante afirmó:

"Aquí uno siente que su opinión vale."

Otro entrevistado manifestó:

"Nunca me había sentido tan escuchado."

Estas narraciones permiten identificar que los espacios promovidos por el programa favorecen formas de interacción donde las personas perciben un mayor reconocimiento de su participación. Sin embargo, la evaluación también identificó diferencias importantes entre grupos.

110

En algunos territorios estos procesos aparecen ampliamente consolidados, mientras que en otros aún persisten dificultades relacionadas con la participación desigual, la concentración de responsabilidades en pocas personas o las diferencias generacionales. Reconocer estas variaciones fortalece la interpretación de los resultados y evita presentar una imagen homogénea de todos los procesos desarrollados por el programa.

Del cuidado interpersonal al cuidado comunitario

La información analizada permite observar que muchas de las prácticas inicialmente desarrolladas dentro de los grupos comienzan posteriormente a trasladarse hacia otros espacios comunitarios.

Los participantes describieron experiencias relacionadas con:

- Acompañamiento a familias;
- Apoyo a emprendimientos colectivos;
- Organización de actividades comunitarias;
- Fortalecimiento de redes de solidaridad;
- Participación en iniciativas de servicio.

Aunque estas acciones presentan alcances diferentes según el territorio, muestran que el cuidado deja de ser una experiencia exclusivamente interpersonal para convertirse progresivamente en una forma de participación comunitaria.

Desde la perspectiva del análisis de contribución, este hallazgo resulta especialmente importante porque ayuda a comprender uno de los posibles mecanismos mediante los cuales la dimensión espiritual se articula con otros componentes del programa. La evidencia sugiere que cuando las personas fortalecen capacidades relacionadas con el cuidado, la escucha y el reconocimiento de los demás, aumentan también las posibilidades de desarrollar procesos de cooperación, liderazgo y acción colectiva descritos en capítulos anteriores.

111

Alcances y limitaciones del hallazgo

Aunque la información recopilada muestra una notable consistencia entre los testimonios de participantes, tutores y coordinadores, la evaluación considera necesario precisar el alcance de estos resultados.

En primer lugar, la mayor parte de la evidencia proviene de relatos y experiencias narradas por los propios participantes. Esto significa que los cambios identificados corresponden principalmente a percepciones sobre las relaciones construidas durante el programa y no a mediciones objetivas de comportamiento.

En segundo lugar, resulta probable que las transformaciones descritas respondan a la interacción de múltiples componentes del modelo pedagógico —como el aprendizaje

colaborativo, la consulta, el servicio comunitario y el acompañamiento tutorial— además de la dimensión espiritual propiamente dicha.

Finalmente, la intensidad de estos cambios presenta diferencias entre territorios y grupos, lo que indica que la consolidación de una cultura del cuidado depende también de las trayectorias organizativas y de las condiciones sociales presentes en cada comunidad.

5.9.5 Espiritualidad y resiliencia: recursos para afrontar la incertidumbre y reconstruir la esperanza

Uno de los hallazgos más profundos que emergió durante la evaluación corresponde a la manera como numerosos participantes describen el papel que la espiritualidad desempeñó frente a situaciones difíciles de sus vidas. A diferencia de otros resultados asociados con aprendizajes académicos, emprendimientos o liderazgo comunitario, este hallazgo remite a procesos personales de afrontamiento, reconstrucción emocional y fortalecimiento de recursos para enfrentar circunstancias de incertidumbre.

112

Las historias de vida, entrevistas y grupos focales muestran que muchos participantes llegaron al Programa PAS atravesando experiencias de vulnerabilidad relacionadas con dificultades económicas, pérdidas familiares, desplazamiento, enfermedad, violencia, desempleo, conflictos familiares o profundas incertidumbres sobre su futuro.

Aunque estas experiencias presentan características distintas, los relatos comparten un elemento común: numerosas personas identifican el programa como un espacio donde encontraron recursos para reinterpretar dichas experiencias y desarrollar nuevas formas de enfrentarlas.

Una participante expresó:

"Cuando llegué sentía que ya no podía seguir estudiando. Aquí encontré personas que me ayudaron a volver a creer en mí."

Otro participante manifestó:

"No desaparecieron los problemas, pero aprendí que no tenía que enfrentarlos solo."

Estos testimonios muestran una diferencia importante entre resolver una situación adversa y desarrollar capacidades para afrontarla.

Desde la perspectiva de esta evaluación, la resiliencia no se entiende como la ausencia de dificultades ni como una característica individual permanente. Por el contrario, la evidencia sugiere que se construye mediante procesos sociales donde las personas encuentran apoyo, reconocimiento y oportunidades para reconstruir el sentido de sus experiencias.

La reconstrucción del significado de las experiencias difíciles

Uno de los elementos más reiterados durante las historias de vida fue la capacidad de reinterpretar acontecimientos que anteriormente eran descritos únicamente desde el sufrimiento o la frustración.

113

Varias personas señalaron que los espacios de reflexión promovidos por el programa les permitieron comprender sus experiencias desde perspectivas diferentes.

Una participante comentó:

"Antes solamente veía lo malo que me había pasado. Ahora también pienso en todo lo que aprendí de esa etapa."

Otro entrevistado expresó:

"Uno entiende que las dificultades también pueden enseñarle algo."

La evaluación no interpreta estos relatos como evidencia de que el programa elimine el impacto de experiencias traumáticas o modifique directamente las condiciones que las originan. Lo que muestran los testimonios es que muchos participantes desarrollan formas distintas de comprender dichas experiencias, proceso que puede contribuir a fortalecer sus recursos personales para enfrentar situaciones futuras.

Este hallazgo adquiere especial relevancia porque la reconstrucción del significado aparece vinculada con decisiones posteriores relacionadas con el estudio, el liderazgo, el emprendimiento y la participación comunitaria.

La comunidad como fuente de resiliencia

Otro aspecto particularmente consistente fue la importancia atribuida a los grupos del PAS como espacios de apoyo colectivo.

A diferencia de enfoques que entienden la resiliencia exclusivamente como una capacidad individual, la información obtenida durante esta evaluación muestra que muchos participantes la construyen mediante relaciones de confianza desarrolladas dentro del programa.

Una participante manifestó:

"Aquí encontré personas que me escuchaban sin juzgarme."

Otra expresó:

"Cuando uno siente que pertenece a un grupo, las cargas son diferentes."

114

Los grupos focales reforzaron esta percepción.

Numerosas personas describieron que la posibilidad de compartir experiencias con otros participantes disminuyó la sensación de aislamiento que anteriormente experimentaban frente a diversas dificultades personales.

En este sentido, la resiliencia aparece como una capacidad profundamente relacional.

Los participantes no atribuyen su fortalecimiento únicamente a procesos individuales de reflexión, sino también a la existencia de vínculos sociales que generan confianza, acompañamiento y reconocimiento mutuo.

La esperanza como recurso para la acción

Uno de los conceptos que emergió con mayor frecuencia durante las entrevistas fue la esperanza. Sin embargo, la manera como los participantes utilizan esta palabra resulta especialmente interesante.

La esperanza no aparece asociada únicamente al optimismo respecto al futuro.

Por el contrario, suele relacionarse con la decisión de actuar aun cuando las condiciones continúan siendo difíciles.

Un participante explicó:

"La esperanza no fue pensar que todo iba a mejorar solo; fue comenzar a hacer algo para cambiar las cosas."

Otra participante comentó:

"Aprendimos que siempre hay algo que uno puede hacer."

115

Estos relatos muestran que la esperanza descrita por los participantes posee un carácter activo. No consiste únicamente en esperar cambios externos, sino en asumir responsabilidades concretas frente a la propia vida y frente a la comunidad.

Desde la perspectiva de la evaluación, esta diferencia resulta especialmente significativa porque ayuda a explicar la transición observada entre los procesos de reflexión personal y la participación en acciones comunitarias descritas en capítulos anteriores.

Afrontar la incertidumbre sin negar la realidad

Otro hallazgo relevante consiste en que ninguno de los participantes entrevistados describió la espiritualidad como una estrategia para negar las dificultades existentes.

Por el contrario, la mayoría reconoce explícitamente la permanencia de problemas relacionados con pobreza, desempleo, violencia, enfermedad o conflictos familiares.

Una participante expresó:

"Seguimos teniendo muchos problemas, pero ahora siento que podemos enfrentarlos de otra manera."

Otro entrevistado comentó:

"Las dificultades siguen ahí, pero ya no siento que me paralicen."

Esta diferencia fortalece considerablemente la credibilidad del hallazgo.

Los participantes no presentan una visión idealizada de sus condiciones de vida.

Más bien describen procesos mediante los cuales desarrollan recursos para actuar dentro de contextos que continúan siendo complejos.

Resiliencia y continuidad de los procesos comunitarios

Las entrevistas con tutores y coordinadores también permitieron identificar que la resiliencia no solamente se expresa en las trayectorias individuales.

En numerosos casos aparece asociada con la capacidad de los grupos para sostener procesos educativos y comunitarios pese a enfrentar limitaciones económicas, dificultades de movilidad, problemas familiares o cambios en las condiciones locales.

Un tutor manifestó:

"Lo que más sorprende es que los grupos siguen reuniéndose aun cuando las circunstancias no siempre son favorables."

Este tipo de observaciones permite ampliar la interpretación del hallazgo.

La resiliencia no constituye únicamente una capacidad personal. También puede entenderse como una propiedad emergente de grupos y comunidades que desarrollan formas de cooperación suficientemente sólidas para sostener procesos colectivos a lo largo del tiempo.

Alcances y límites del hallazgo

La evaluación considera necesario precisar el alcance de estos resultados.

La evidencia obtenida no permite afirmar que la dimensión espiritual produzca mejoras objetivas en salud mental, reduzca trastornos emocionales o sustituya procesos profesionales de atención psicosocial. Tampoco resulta posible establecer que todas las personas desarrollen niveles similares de resiliencia durante su participación en el programa.

Lo que sí muestran de manera consistente las entrevistas, historias de vida y grupos focales es que numerosos participantes atribuyen al Programa PAS un papel importante en el fortalecimiento de recursos personales y comunitarios que utilizan para afrontar situaciones adversas.

5.10 Integración de los hallazgos: un modelo explicativo de la contribución del Programa PAS al desarrollo humano y la transformación comunitaria

117

El análisis presentado en las secciones anteriores permitió identificar un conjunto amplio de resultados relacionados con el fortalecimiento de capacidades educativas, comunitarias, organizativas, productivas, espirituales y relacionales. Aunque cada dimensión fue analizada de manera independiente con fines analíticos, la evidencia obtenida durante la evaluación muestra que estos procesos no ocurren de forma aislada. Por el contrario, los testimonios de participantes, tutores, coordinadores y líderes comunitarios sugieren que los cambios descritos forman parte de una dinámica de interacción entre diferentes componentes del Programa PAS.

Este capítulo tiene como propósito integrar los principales hallazgos de la evaluación y proponer un modelo explicativo construido a partir de la evidencia empírica. Más que resumir los resultados, busca comprender cómo las distintas dimensiones analizadas parecen articularse para favorecer procesos de desarrollo humano y transformación comunitaria.

Desde la perspectiva del análisis de contribución adoptado por esta evaluación, este modelo no constituye una demostración causal del funcionamiento del programa. Se trata de una

interpretación sustentada en la triangulación de entrevistas, grupos focales, historias de vida, observación de campo y revisión documental, que permite identificar mecanismos plausibles mediante los cuales la intervención contribuye a los cambios percibidos por los participantes.

La integración de los hallazgos permite observar que el Programa PAS opera como un sistema de aprendizaje comunitario en el cual las distintas dimensiones del proceso formativo se potencian mutuamente. La educación fortalece capacidades personales; estas favorecen nuevas formas de relación; dichas relaciones amplían las posibilidades de participación; la participación fortalece el liderazgo y el servicio; y estos procesos generan condiciones para el desarrollo de iniciativas comunitarias y productivas. La espiritualidad, entendida como construcción de sentido y orientación para la acción, atraviesa este conjunto de procesos y les otorga coherencia.

118

5.10.1 El cambio como proceso progresivo

Uno de los principales aportes de la evaluación consiste en mostrar que los cambios descritos por los participantes no aparecen como resultados inmediatos derivados de la asistencia a procesos formativos. La información recopilada sugiere la existencia de trayectorias progresivas de aprendizaje en las cuales diferentes capacidades se fortalecen de manera acumulativa.

Las historias de vida muestran que muchos participantes iniciaron su vinculación motivados por intereses educativos o productivos. Sin embargo, con el tiempo comenzaron a describir transformaciones relacionadas con su confianza personal, la participación comunitaria, el liderazgo, la construcción de proyectos de vida y el compromiso con el servicio.

Estos relatos permiten identificar un patrón relativamente consistente: el cambio parece producirse mediante una secuencia de experiencias que articulan reflexión, aprendizaje, participación y acción comunitaria.

La evidencia sugiere que este proceso puede representarse de la siguiente manera:

Experiencia formativa → Construcción de sentido → Fortalecimiento de capacidades personales → Desarrollo de capacidades relacionales → Participación comunitaria → Liderazgo para el servicio → Acción colectiva → Transformación comunitaria.

Esta secuencia no debe interpretarse como un recorrido lineal ni uniforme. Los participantes transitan por estas etapas con ritmos diferentes y en algunos casos desarrollan varias de ellas de manera simultánea. No obstante, la reiteración de este patrón en distintos territorios constituye uno de los hallazgos más consistentes de la evaluación.

5.10.2 La interacción entre capacidades

El análisis por dimensiones permitió identificar capacidades relacionadas con el aprendizaje, la confianza, el liderazgo, el emprendimiento, la participación, la cooperación y la espiritualidad. Sin embargo, la información cualitativa muestra que estas capacidades rara vez aparecen de manera independiente.

119

Por ejemplo, los participantes que describen un fortalecimiento de su confianza personal suelen relatar también una mayor disposición para intervenir en reuniones comunitarias. A su vez, quienes participan activamente en estos espacios manifiestan con mayor frecuencia haber asumido responsabilidades organizativas, coordinado actividades de servicio o acompañado procesos formativos de otras personas.

De manera similar, los emprendimientos no aparecen únicamente como estrategias económicas. Los participantes los describen también como escenarios donde fortalecen habilidades de planificación, cooperación, liderazgo y toma de decisiones.

La espiritualidad presenta un comportamiento semejante. La evidencia muestra que esta dimensión no constituye un componente aislado del programa, sino un marco de sentido que orienta la forma como las personas interpretan su participación en las demás actividades.

En consecuencia, los resultados sugieren que el principal aporte del Programa PAS no consiste en desarrollar capacidades independientes, sino en favorecer procesos donde dichas capacidades se fortalecen mutuamente.

5.10.3 Los mecanismos que explican la contribución del programa

La evaluación permitió identificar varios mecanismos que parecen facilitar la producción de los cambios descritos por los participantes.

1. El primero corresponde al aprendizaje situado, entendido como la posibilidad de relacionar los contenidos educativos con problemas reales de la comunidad.
2. El segundo mecanismo es la reflexión colectiva, desarrollada mediante espacios de consulta, diálogo y análisis compartido de experiencias.
3. Un tercer mecanismo corresponde al servicio comunitario, que permite poner en práctica los aprendizajes adquiridos y fortalecer el compromiso con el bienestar colectivo.

120

La tutoría constituye un cuarto mecanismo relevante. Los testimonios muestran que el acompañamiento cercano favorece la permanencia de los participantes, fortalece la confianza y facilita procesos de liderazgo progresivo.

La evaluación también identifica la participación como un mecanismo de aprendizaje. Las personas no solamente adquieren conocimientos; aprenden mediante la organización de actividades, la resolución de problemas y la interacción con otros participantes.

Finalmente, la evidencia muestra que la espiritualidad, entendida como construcción de sentido y orientación ética para la acción, actúa como un mecanismo transversal que da coherencia a los distintos procesos desarrollados por el programa.

5.10.4 Variabilidad de las trayectorias

Aunque la mayoría de los hallazgos muestran tendencias consistentes, la evaluación también permitió identificar diferencias importantes entre territorios, grupos y participantes.

No todas las personas experimentan los mismos procesos de transformación ni con la misma intensidad.

Las trayectorias parecen estar influenciadas por factores como:

- Permanencia en el programa;
- Condiciones socioeconómicas;
- Oportunidades educativas del territorio;
- Existencia de organizaciones comunitarias previas;
- Apoyo familiar;
- Acceso a recursos tecnológicos;
- Continuidad del acompañamiento tutorial.

Estas diferencias muestran que los resultados del programa dependen tanto de la calidad de la intervención como de las condiciones presentes en los territorios.

Reconocer esta variabilidad fortalece la credibilidad del informe y evita interpretaciones simplificadas sobre el impacto del programa.

121

Condiciones para la sostenibilidad

La evaluación también permite identificar algunos factores que parecen favorecer la permanencia de los cambios observados.

Los testimonios muestran que los procesos tienden a consolidarse cuando existen simultáneamente:

- Grupos comunitarios estables;
- Liderazgo local;
- Acompañamiento tutorial continuo;
- Oportunidades para participar en actividades de servicio;
- Emprendimientos activos;
- Espacios permanentes de reflexión;
- Redes de apoyo entre participantes.

Por el contrario, los cambios parecen más frágiles cuando se presentan procesos de migración, debilitamiento organizativo, dificultades económicas persistentes o disminución de las oportunidades de participación.

Estos hallazgos sugieren que la sostenibilidad del programa depende no solamente de la continuidad de las actividades educativas, sino también de la capacidad para fortalecer las redes comunitarias construidas durante la intervención.

5.10.5 Un modelo emergente de desarrollo humano comunitario

La integración de la evidencia permite proponer un modelo interpretativo construido a partir de los resultados de la evaluación.

Este modelo sugiere que el Programa PAS contribuye al desarrollo humano mediante la articulación progresiva de cuatro niveles de capacidades.

- **Primer nivel: capacidades personales.**

Incluye procesos relacionados con la confianza, el propósito de vida, la autoestima, la resiliencia y la disposición para aprender.

- **Segundo nivel: capacidades relacionales.**

Comprende habilidades vinculadas con la escucha, el cuidado, la cooperación, la consulta y la construcción de vínculos de confianza.

- **Tercer nivel: capacidades comunitarias.**

Incluye el liderazgo, la participación, el servicio, la organización colectiva y el fortalecimiento del tejido social.

- **Cuarto nivel: capacidades para el desarrollo territorial.**

Se expresa en emprendimientos, iniciativas comunitarias, fortalecimiento organizativo y acciones orientadas al bienestar colectivo.

La espiritualidad atraviesa estos cuatro niveles como una dimensión que aporta sentido, coherencia y orientación ética a los procesos formativos y comunitarios.

Este modelo no pretende sustituir la teoría de cambio del programa. Constituye una interpretación emergente derivada de la evidencia empírica y ofrece una explicación plausible sobre la manera como los distintos componentes del PAS interactúan para favorecer procesos de desarrollo humano.

6 FORTALEZAS DEL PROGRAMA PREPARACIÓN PARA LA ACCIÓN SOCIAL (PAS)

La identificación de fortalezas constituye un componente central en la evaluación de programas sociales, ya que permite comprender los factores que explican los resultados alcanzados, favorecen la sostenibilidad de las intervenciones y generan capacidades para enfrentar desafíos futuros. Desde esta perspectiva, las fortalezas no deben entenderse únicamente como atributos positivos del programa, sino como activos estratégicos que ayudan a explicar la profundidad, legitimidad y permanencia de las transformaciones observadas.

123

El análisis realizado a partir de 39 entrevistas semiestructuradas, grupos focales, historias de vida, observación de campo y revisión documental permitió identificar que el Programa Preparación para la Acción Social (PAS) ha logrado consolidar un modelo de desarrollo humano integral que articula educación, liderazgo, emprendimiento, espiritualidad, participación comunitaria y fortalecimiento organizativo. Aunque indicadores como 504 participantes activos, 54 tutores comunitarios, 173 iniciativas productivas, 282 graduados, 63 actos de servicio y una participación femenina superior al 65 % reflejan resultados significativos, el aporte más valioso del programa radica en la construcción progresiva de capacidades individuales y colectivas que fortalecen la autonomía de las personas y el desarrollo de los territorios.

6.1 Formación integral para el desarrollo humano y la transformación social

La evaluación identificó que uno de los resultados más consistentes del Programa Preparación para la Acción Social (PAS) corresponde a su capacidad para generar procesos educativos que trascienden los objetivos convencionales de escolarización y certificación académica.

Los testimonios obtenidos mediante entrevistas, grupos focales e historias de vida muestran que las personas participantes no perciben la educación únicamente como un mecanismo para acceder a títulos o mejorar sus credenciales educativas. Por el contrario, la conciben como una herramienta para comprender su realidad, fortalecer sus capacidades de acción y contribuir al mejoramiento de sus condiciones de vida y las de sus comunidades.

Esta percepción se refleja en la forma como los conocimientos adquiridos son incorporados a múltiples ámbitos de la vida cotidiana. Los participantes reportan la aplicación de los aprendizajes en la gestión de emprendimientos, la mejora de prácticas agrícolas, la administración de recursos familiares, la formulación de proyectos comunitarios, la participación en espacios organizativos y la resolución de problemáticas locales.

Los datos sugieren que la propuesta educativa del programa favorece una relación directa entre conocimiento y acción. En lugar de permanecer como aprendizajes abstractos, los contenidos formativos son movilizados para responder a necesidades concretas de los territorios. Esta característica incrementa la pertinencia de la formación y fortalece la apropiación de los procesos educativos por parte de las comunidades.

124

Desde una perspectiva conceptual, los resultados observados son consistentes con la propuesta de Paulo Freire (1970), quien plantea que la educación adquiere un carácter transformador cuando permite a las personas interpretar críticamente su realidad y actuar sobre ella. En este sentido, los cambios identificados sugieren que el programa incentiva a fortalecer procesos de conciencia crítica y capacidad de intervención social.

La evaluación también evidenció que los efectos de la formación trascienden el nivel individual. En numerosos casos los conocimientos adquiridos son compartidos con familiares, vecinos, organizaciones comunitarias y grupos productivos, generando procesos de transferencia de capacidades que amplían el alcance de la intervención. Esta dinámica favorece la creación de capacidades colectivas y fortalece las condiciones para la sostenibilidad de los resultados.

Adicionalmente, el análisis permitió identificar que los procesos formativos promueven el desarrollo simultáneo de capacidades cognitivas, técnicas, sociales, organizativas y éticas. Esta articulación resulta particularmente relevante porque permite que los aprendizajes sean

aplicados en diferentes dimensiones de la vida personal, familiar y comunitaria, potenciando sus efectos de largo plazo.

Los resultados observados son coherentes con el enfoque de capacidades desarrollado por Amartya Sen (1999), según el cual el desarrollo debe entenderse como la expansión de las oportunidades reales que tienen las personas para decidir sobre sus vidas y actuar en función de los objetivos que consideran valiosos. Desde esta perspectiva, la educación promovida por el programa no solo incrementa conocimientos, sino que amplía las capacidades efectivas de los participantes para ejercer autonomía, participar en procesos colectivos y construir alternativas de desarrollo.

En conjunto, la evidencia indica que el impacto educativo del Programa PAS se expresa menos en la acumulación de credenciales académicas y más en la generación de capacidades para la acción individual y colectiva. Esta característica constituye uno de los mecanismos explicativos más relevantes de los cambios observados en materia de liderazgo, emprendimiento, participación comunitaria y fortalecimiento organizativo.

125

6.2 Apropiación educativa y desarrollo integral de capacidades

La evaluación identificó que el impacto educativo del Programa Preparación para la Acción Social (PAS) no se limita al acceso o permanencia en los procesos formativos. Los resultados obtenidos sugieren que los aprendizajes adquiridos son apropiados por los participantes y transferidos a diferentes ámbitos de la vida cotidiana, generando transformaciones que trascienden el espacio educativo.

Los registros institucionales muestran un crecimiento sostenido de la matrícula durante el período evaluado. El número de participantes pasó de aproximadamente 359 personas en 2022 a 504 en 2025, lo que representa un incremento cercano al 40 %. Este comportamiento constituye una evidencia de reconocimiento social y legitimidad comunitaria del programa. Sin embargo, el análisis realizado indica que el efecto más significativo no se encuentra en la ampliación de cobertura, sino en la forma como los conocimientos adquiridos son incorporados a prácticas concretas de desarrollo personal, familiar y comunitario.

Los testimonios recopilados muestran que los participantes utilizan los aprendizajes para fortalecer emprendimientos productivos, mejorar procesos agrícolas, gestionar iniciativas comunitarias, organizar actividades colectivas, asumir responsabilidades de liderazgo y fortalecer relaciones familiares. Esta capacidad de transferencia constituye un indicador importante de apropiación educativa, en la medida en que evidencia que los conocimientos no permanecen confinados al ámbito formativo, sino que son utilizados para enfrentar desafíos concretos de la vida cotidiana.

Desde la perspectiva de la evaluación de impacto, este fenómeno resulta particularmente relevante porque representa uno de los mecanismos a través de los cuales la formación genera cambios sostenibles. Cuando los aprendizajes son incorporados a prácticas cotidianas y utilizados para resolver problemas reales, aumentan las probabilidades de permanencia de los efectos observados más allá de la duración formal de la intervención.

La información recopilada también permitió identificar que los procesos educativos promovidos por el programa fortalecen simultáneamente diversas dimensiones del desarrollo humano. En lugar de concentrarse exclusivamente en competencias técnicas o académicas, la propuesta formativa favorece la construcción de capacidades cognitivas, sociales, organizativas, productivas y éticas.

126

En la dimensión cognitiva, los participantes reportan avances relacionados con el pensamiento crítico, la capacidad de análisis, la resolución de problemas y el aprendizaje autónomo. Estas capacidades fortalecen la posibilidad de interpretar de manera reflexiva las situaciones que enfrentan y desarrollar respuestas más efectivas frente a los desafíos de sus contextos.

Los grupos focales muestran que muchos participantes han desarrollado una mayor capacidad para analizar problemas comunitarios, evaluar alternativas y participar en procesos de toma de decisiones. Estos cambios sugieren una evolución desde formas más pasivas de participación hacia una mayor capacidad de reflexión y acción colectiva.

En la dimensión técnica y productiva, la evaluación identificó mejoras relacionadas con la administración de emprendimientos, la gestión financiera, la planificación económica y el fortalecimiento de actividades agropecuarias. Estas capacidades han contribuido al

desarrollo de iniciativas productivas que, además de generar ingresos, fortalecen la autonomía económica de las familias participantes.

La evidencia también muestra avances significativos en capacidades sociales. Los participantes destacan aprendizajes asociados al trabajo colaborativo, la escucha activa, la resolución de conflictos, el diálogo y la construcción de acuerdos. Estas competencias facilitan la cooperación entre actores comunitarios y fortalecen la capacidad de desarrollar acciones colectivas orientadas al bienestar común.

En el plano organizativo, los resultados indican un fortalecimiento progresivo de capacidades para coordinar grupos, movilizar personas, gestionar proyectos y asumir responsabilidades de liderazgo. La existencia de una red activa de tutores comunitarios constituye una manifestación concreta de estos procesos de fortalecimiento organizativo y apropiación local del modelo de intervención.

La evaluación también identificó el desarrollo de capacidades éticas asociadas con valores como la responsabilidad, la honestidad, la solidaridad, la cooperación y el servicio. Aunque estas capacidades suelen recibir menor atención en las evaluaciones convencionales, la evidencia sugiere que desempeñan un papel fundamental en la sostenibilidad de los resultados observados. Los participantes relacionan estos valores con el cumplimiento de compromisos, la confianza comunitaria y la capacidad de trabajar colectivamente en la búsqueda de objetivos comunes.

Estos resultados pueden interpretarse a la luz del enfoque de capacidades desarrollado por Amartya Sen (1999) y ampliado por Martha Nussbaum (2011). Desde esta perspectiva, el desarrollo no depende únicamente de la disponibilidad de recursos o conocimientos, sino de la capacidad efectiva de las personas para utilizar esos recursos y convertirlos en oportunidades reales para mejorar sus condiciones de vida.

La evaluación sugiere que el Programa PAS contribuye precisamente a esta ampliación de capacidades. Los participantes no solo adquieren conocimientos; desarrollan herramientas para actuar sobre su realidad, tomar decisiones informadas, fortalecer sus medios de vida y participar activamente en procesos de transformación comunitaria.

Un aspecto especialmente significativo es que las distintas capacidades fortalecidas no operan de manera aislada. Por el contrario, interactúan y se potencian mutuamente. Las capacidades cognitivas fortalecen el liderazgo; las capacidades sociales facilitan el trabajo organizativo; las capacidades éticas fortalecen la confianza comunitaria; y las capacidades técnicas contribuyen a la sostenibilidad económica de las iniciativas desarrolladas. Esta interacción genera efectos acumulativos que amplifican el impacto del programa.

En conjunto, los resultados permiten concluir que uno de los efectos más importantes del Programa PAS consiste en la construcción de capacidades integrales para el desarrollo humano. La evidencia muestra que los aprendizajes adquiridos son apropiados por los participantes, aplicados en múltiples escenarios de la vida cotidiana y transferidos a otros miembros de la comunidad. Esta combinación de apropiación, transferencia y fortalecimiento multidimensional de capacidades constituye uno de los principales mecanismos explicativos de los cambios observados en liderazgo, emprendimiento, participación comunitaria y sostenibilidad organizativa.

128

6.3 Empoderamiento, liderazgo y construcción de agencia comunitaria

La evaluación identificó que uno de los efectos más significativos del Programa Preparación para la Acción Social (PAS) corresponde al fortalecimiento de la capacidad de las personas para asumir un papel activo en la transformación de sus condiciones de vida y en la construcción de procesos comunitarios. Más allá de los aprendizajes técnicos o académicos, la evidencia muestra que el programa constituye un escenario para el desarrollo de capacidades para participar, liderar, tomar decisiones e incidir en asuntos de interés colectivo.

Los testimonios recogidos durante las entrevistas y grupos focales revelan que una proporción importante de los participantes ingresó al programa con niveles limitados de confianza para intervenir en espacios públicos, expresar opiniones, coordinar actividades o asumir responsabilidades comunitarias. En varios casos, las personas describieron sentimientos de inseguridad, temor a equivocarse o la percepción de no poseer los conocimientos necesarios para participar en procesos organizativos o comunitarios.

Sin embargo, a medida que avanzan en los procesos formativos y de participación promovidos por el programa, se observan transformaciones progresivas en la forma como los participantes se perciben a sí mismos y en la manera como interactúan con sus comunidades. Los relatos muestran un incremento de la confianza personal, una mayor disposición para asumir responsabilidades colectivas y una creciente capacidad para movilizar iniciativas orientadas al bienestar común.

Los cambios identificados no se limitan a la adquisición de habilidades específicas de liderazgo. La evidencia sugiere que se trata de procesos más amplios de fortalecimiento de la agencia, entendida como la capacidad de las personas para actuar deliberadamente sobre las circunstancias que afectan sus vidas y contribuir a la transformación de su entorno. Los participantes reportan una mayor capacidad para identificar problemas, formular propuestas, gestionar recursos, convocar a otros actores y participar en escenarios de toma de decisiones.

Este proceso resulta particularmente relevante en territorios caracterizados por limitadas oportunidades de participación social y acceso restringido a espacios de liderazgo. En estos contextos, el fortalecimiento de la agencia individual y colectiva adquiere una importancia estratégica, ya que amplía las posibilidades de que las comunidades desarrollen respuestas autónomas frente a los desafíos económicos, sociales y organizativos que enfrentan.

La información recopilada indica que el liderazgo promovido por el programa presenta características diferenciadas respecto a modelos tradicionales centrados en figuras individuales de autoridad. Los participantes describen formas de liderazgo basadas en el servicio, la cooperación, la construcción de consensos y el compromiso con el bienestar colectivo. Esta orientación coincide con los principios que atraviesan la propuesta pedagógica y comunitaria del programa, donde el liderazgo se concibe como una responsabilidad compartida y no únicamente como una posición de poder.

La metodología de consulta utilizada por el programa parece desempeñar un papel fundamental en este proceso. Los espacios de diálogo, reflexión colectiva y construcción de acuerdos favorecen el desarrollo de habilidades relacionadas con la escucha activa, la argumentación, la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Estas competencias

fortalecen la capacidad de los participantes para ejercer liderazgos más participativos e inclusivos dentro de sus comunidades.

Desde una perspectiva teórica, los cambios observados pueden interpretarse a partir de la teoría de la estructuración propuesta por Anthony Giddens (1984). Según este autor, la agencia hace referencia a la capacidad de los individuos para actuar reflexivamente sobre las estructuras sociales que condicionan su comportamiento. Los resultados de la evaluación sugieren que el programa permite ampliar dicha capacidad, permitiendo que los participantes pasen de una posición predominantemente receptora a una posición más activa en la construcción de soluciones y oportunidades para sus territorios.

La evaluación también permitió identificar evidencias concretas de este proceso de fortalecimiento de la agencia. Una de las más significativas corresponde a la consolidación de una red de 54 tutores comunitarios activos. Este dato adquiere especial relevancia porque una proporción importante de estos tutores inició su trayectoria como participante de los procesos formativos y posteriormente asumió responsabilidades de acompañamiento, formación y liderazgo dentro del programa.

130

El tránsito desde la condición de participante hacia la de tutor comunitario constituye un indicador particularmente valioso de impacto y sostenibilidad. Este cambio refleja no solo la apropiación de conocimientos y metodologías, sino también el desarrollo de capacidades para orientar procesos educativos, movilizar personas y contribuir al fortalecimiento organizativo de las comunidades.

Los testimonios muestran que los tutores desempeñan funciones que trascienden el acompañamiento académico. En muchos casos actúan como facilitadores comunitarios, promotores de iniciativas colectivas, referentes locales y articuladores entre las comunidades y las diferentes instancias del programa. Su presencia fortalece la capacidad de respuesta local y contribuye a la continuidad de las acciones más allá de los ciclos específicos de intervención.

Otro aspecto relevante identificado durante la evaluación es el efecto multiplicador generado por estos liderazgos emergentes. Las personas que fortalecen sus capacidades de liderazgo tienden a involucrar a otros miembros de sus familias, organizaciones y comunidades en los

procesos promovidos por el programa. Como resultado, las capacidades desarrolladas no permanecen circunscritas al ámbito individual, sino que comienzan a difundirse y consolidarse en redes sociales más amplias.

Esta dinámica contribuye al fortalecimiento del capital social comunitario, entendido como el conjunto de relaciones de confianza, cooperación y reciprocidad que facilitan la acción colectiva. La existencia de líderes legitimados socialmente favorece la articulación de esfuerzos, la movilización de recursos y la construcción de iniciativas orientadas al desarrollo local.

Desde una perspectiva de evaluación de impacto, estos resultados sugieren que el fortalecimiento de la agencia constituye uno de los mecanismos causales más importantes para explicar otros cambios observados en el programa. El crecimiento de los emprendimientos, la consolidación de organizaciones comunitarias, el funcionamiento del Fondo Semilla, la expansión de los actos de servicio y la sostenibilidad de los procesos formativos dependen, en buena medida, de la existencia de personas con capacidad para liderar, coordinar y movilizar acciones colectivas.

131

En conjunto, la evidencia permite concluir que el Programa PAS contribuye significativamente al desarrollo de capacidades de liderazgo y agencia comunitaria. Los cambios observados muestran que los participantes no solo adquieren conocimientos y habilidades, sino que fortalecen su capacidad para actuar sobre la realidad, influir en los procesos de desarrollo de sus comunidades y asumir un papel activo en la construcción de alternativas de transformación social. Esta capacidad de formar líderes comunitarios constituye uno de los activos más importantes del programa y uno de los factores que mejor explican la sostenibilidad de sus resultados en el largo plazo.

6.4 Empoderamiento femenino y transformación de las relaciones de género

Entre los resultados más significativos identificados durante la evaluación destaca el papel que han desempeñado las mujeres en la consolidación y expansión del Programa Preparación para la Acción Social (PAS). La evidencia cuantitativa y cualitativa muestra que las mujeres no solo constituyen el grupo poblacional con mayor participación dentro de la iniciativa, sino que también se han convertido en actores fundamentales para la

sostenibilidad de los procesos educativos, organizativos y comunitarios promovidos por el programa.

Los registros institucionales indican que el 65,7 % de la matrícula corresponde a mujeres, mientras que el 79,6 % de las tutorías son ejercidas por ellas. Estas cifras evidencian una presencia femenina ampliamente predominante tanto en los procesos de formación como en los espacios de liderazgo y acompañamiento comunitario. Sin embargo, la importancia de este fenómeno trasciende la dimensión cuantitativa. El análisis realizado permite identificar transformaciones profundas relacionadas con la ampliación de la autonomía, la participación social y la capacidad de incidencia de las mujeres en sus familias y comunidades.

Los testimonios recopilados muestran que muchas participantes iniciaron su proceso de formación enfrentando condiciones de desigualdad asociadas a la división tradicional de roles de género, limitaciones para participar en espacios públicos y escasas oportunidades para asumir responsabilidades de liderazgo. En varios relatos aparece la idea de que las mujeres concentraban gran parte de sus esfuerzos en las labores domésticas y de cuidado, disponiendo de poco tiempo y pocos espacios para el desarrollo personal, educativo o comunitario.

132

A medida que avanzan en los procesos formativos y organizativos impulsados por el programa, se observan cambios progresivos en la forma como las mujeres perciben sus capacidades y en la manera como participan en los asuntos que afectan sus vidas y las de sus comunidades. La evidencia muestra incrementos significativos en la autoestima, la autoconfianza y la percepción de capacidad para asumir nuevos desafíos. Estos cambios son descritos por las propias participantes como procesos de “perder el miedo”, “atreverse a hablar”, “participar más” y “sentirse capaces de liderar”.

Uno de los efectos más recurrentes identificados durante la evaluación corresponde al fortalecimiento de la autonomía personal. Las mujeres reportan una mayor capacidad para tomar decisiones relacionadas con su formación, sus actividades productivas, su participación comunitaria y sus proyectos de vida. Este proceso de fortalecimiento de la autonomía resulta especialmente relevante porque amplía las oportunidades de participación

en contextos donde históricamente las mujeres han enfrentado barreras estructurales para acceder a espacios de decisión.

La evaluación también evidencia transformaciones importantes en la participación comunitaria femenina. Numerosas entrevistadas relataron que antes de vincularse al programa evitaban intervenir en reuniones, expresar opiniones o asumir responsabilidades organizativas. En contraste, actualmente participan en asociaciones, grupos comunitarios, emprendimientos colectivos y procesos de liderazgo local. Este cambio sugiere una ampliación significativa de la capacidad de incidencia en asuntos de interés colectivo.

Uno de los testimonios recogidos durante los grupos focales sintetiza de manera especialmente clara esta transformación. La expresión “Al contrario, hablo más duro yo” refleja simbólicamente el tránsito desde posiciones de menor visibilidad social hacia escenarios donde las mujeres reconocen y ejercen su capacidad para participar activamente en la toma de decisiones. Más allá de la anécdota, esta frase representa la emergencia de nuevas formas de agencia y liderazgo femenino que atraviesan múltiples ámbitos de la vida social.

133

Desde una perspectiva teórica, estos cambios pueden analizarse a partir del enfoque de empoderamiento desarrollado por Naila Kabeer (1999), quien define el empoderamiento como el proceso mediante el cual las personas adquieren la capacidad de tomar decisiones estratégicas sobre sus vidas en contextos donde previamente dicha capacidad se encontraba restringida. Según esta autora, el empoderamiento implica transformaciones en tres dimensiones fundamentales: recursos, agencia y logros.

La evidencia obtenida durante la evaluación muestra avances en estas tres dimensiones. Las mujeres acceden a nuevos recursos educativos, sociales y productivos; fortalecen su capacidad para actuar e influir en las decisiones que afectan sus vidas; y experimentan resultados concretos relacionados con el liderazgo, la participación y el reconocimiento social. Esta combinación de factores permite interpretar los cambios observados como procesos efectivos de empoderamiento.

Los resultados también dialogan con las propuestas de Jo Rowlands (1997), quien plantea que el empoderamiento involucra diferentes formas de poder: poder para actuar, poder con otros y poder desde dentro. Los testimonios muestran evidencias de estas tres dimensiones. Las participantes desarrollan una mayor confianza en sí mismas, fortalecen su capacidad para actuar sobre su realidad y construyen redes de colaboración que amplían sus posibilidades de participación e incidencia colectiva.

La vinculación de las mujeres a procesos productivos constituye otro elemento relevante de transformación. La participación en emprendimientos y proyectos económicos fortalece no solo la generación de ingresos, sino también la autonomía y el reconocimiento de sus capacidades. Diversas participantes señalan que el acceso a conocimientos técnicos y oportunidades productivas les ha permitido asumir un papel más activo en las decisiones económicas de sus hogares y comunidades.

La evaluación también identificó efectos multiplicadores derivados del liderazgo femenino. Las mujeres que participan activamente en el programa suelen promover la vinculación de familiares, vecinos y otras mujeres a los procesos formativos y comunitarios. Como resultado, los beneficios de la intervención tienden a expandirse más allá de las participantes directas, generando dinámicas de aprendizaje y movilización social que fortalecen el tejido comunitario.

134

Un aspecto particularmente significativo es que las mujeres desempeñan un papel central en la sostenibilidad de los procesos impulsados por el programa. Su alta participación en actividades educativas, emprendimientos, actos de servicio, tutorías comunitarias y espacios organizativos contribuye de manera decisiva a la continuidad de las iniciativas desarrolladas. La evidencia sugiere que buena parte de las capacidades instaladas en los territorios se sostienen gracias al compromiso y liderazgo ejercido por las mujeres participantes.

Desde una perspectiva de impacto, estos resultados indican que el programa no solo amplía oportunidades educativas y económicas para las mujeres, sino que contribuye a transformar relaciones sociales, fortalecer liderazgos locales y ampliar la participación femenina en la vida comunitaria. Estas transformaciones poseen un valor estratégico porque generan

cambios que trascienden el ámbito individual y se proyectan hacia las familias, las organizaciones y los territorios.

En conjunto, la evidencia permite concluir que el empoderamiento femenino constituye uno de los resultados de mayor alcance observados durante la evaluación. Los cambios identificados en autoestima, autonomía, liderazgo, participación e incidencia muestran que el programa ha contribuido a fortalecer la capacidad de las mujeres para actuar sobre sus propias vidas y participar activamente en la construcción de procesos de desarrollo comunitario. Dada su magnitud, profundidad y potencial de sostenibilidad, este resultado emerge como uno de los mecanismos más importantes para comprender el impacto global del Programa PAS en los territorios donde desarrolla su acción.

6.5 Perspectiva de género: transformaciones, tensiones y reconfiguración de las relaciones de poder

La perspectiva de género constituye una dimensión fundamental para comprender la naturaleza y profundidad de los cambios generados por el Programa Preparación para la Acción Social (PAS). Más allá de los resultados educativos, productivos y organizativos observados, la evaluación evidencia que el programa ha contribuido a transformar las oportunidades de participación, reconocimiento y ejercicio de la agencia de las mujeres en contextos rurales caracterizados históricamente por relaciones desiguales de género.

135

La información obtenida mediante entrevistas en profundidad, grupos focales, historias de vida y registros institucionales muestra que las mujeres no solo representan la mayoría de la población participante, sino que se han convertido en actoras centrales de los procesos educativos, productivos y comunitarios promovidos por el programa. Esta situación resulta particularmente significativa en territorios donde las oportunidades de acceso a la educación, los recursos productivos y los espacios de decisión han estado tradicionalmente condicionadas por estructuras patriarcales que limitan la autonomía femenina.

Los hallazgos permiten identificar transformaciones relevantes en múltiples dimensiones de la vida social de las participantes. Entre ellas destacan el fortalecimiento de capacidades educativas y técnicas, la ampliación de la participación comunitaria, el desarrollo de liderazgos femeninos, el incremento de la autonomía económica y la redefinición de las relaciones de poder tanto en el ámbito familiar como en el comunitario. Estas

transformaciones sugieren que el programa ha contribuido a ampliar las capacidades de las mujeres para actuar sobre las condiciones que afectan sus vidas y participar activamente en la construcción de proyectos individuales y colectivos.

No obstante, la evaluación también evidencia que estos avances coexisten con tensiones estructurales asociadas a la persistencia de la división sexual del trabajo, la sobrecarga de responsabilidades domésticas y de cuidado, y la permanencia de normas culturales que continúan condicionando el ejercicio pleno de la autonomía femenina. En consecuencia, los procesos observados no pueden interpretarse como trayectorias lineales de empoderamiento, sino como dinámicas complejas donde avances, resistencias, negociaciones y contradicciones se entrelazan permanentemente.

Desde una perspectiva analítica, estos resultados dialogan con los planteamientos de Kabeer (1999), quien concibe el empoderamiento como la expansión de la capacidad de elección de las mujeres en contextos donde dicha capacidad ha sido históricamente restringida; con los aportes de Agarwal (2010) sobre género y desarrollo rural; con las reflexiones de Fraser (1990, 2016) acerca de participación, reconocimiento y justicia social; con los análisis de Federici (2004) sobre la economía del cuidado y la división sexual del trabajo; y con el enfoque de capacidades de Nussbaum (2011), que enfatiza la importancia de crear condiciones para que las personas puedan desarrollar plenamente sus potencialidades.

136

Desde esta perspectiva, el análisis de género no constituye un apartado complementario de la evaluación. Por el contrario, se configura como una dimensión transversal que permite comprender algunos de los procesos de transformación más profundos identificados en el programa, así como los desafíos estructurales que continúan limitando la igualdad efectiva entre hombres y mujeres en los territorios de intervención.

6.5.1 Perspectiva de género como dimensión de análisis del impacto

La perspectiva de género constituye una dimensión fundamental para comprender la profundidad, alcance y sostenibilidad de los cambios generados por el Programa Preparación para la Acción Social (PAS). Si bien el programa fue concebido como una estrategia de formación para el desarrollo humano, el fortalecimiento comunitario y la acción social, la evaluación evidencia que una parte significativa de sus resultados se

expresa en transformaciones relacionadas con la participación, el liderazgo, la autonomía y el reconocimiento social de las mujeres rurales.

La información recopilada mediante entrevistas en profundidad, grupos focales, historias de vida y registros institucionales permite identificar que las mujeres no solo representan la mayoría de la población participante, sino que además desempeñan un papel central en los procesos educativos, organizativos, productivos y comunitarios impulsados por el programa. Esta situación adquiere especial relevancia en territorios rurales donde las relaciones de género han estado históricamente marcadas por desigualdades en el acceso a la educación, la participación pública, los recursos productivos y los espacios de toma de decisiones.

Los hallazgos muestran que la participación en el programa ha contribuido al fortalecimiento de capacidades técnicas, organizativas y sociales, favoreciendo procesos de ampliación de la agencia femenina y de construcción de nuevas formas de liderazgo comunitario. Muchas participantes describen cambios relacionados con el incremento de la confianza personal, la capacidad para expresar opiniones en espacios públicos, la participación en procesos de decisión comunitaria, la gestión de iniciativas productivas y el reconocimiento de sus aportes dentro de la familia y la comunidad.

137

No obstante, la evaluación también evidencia que estos avances coexisten con tensiones estructurales asociadas a la persistencia de patrones tradicionales de género. Las responsabilidades de cuidado, la sobrecarga de trabajo doméstico y la división sexual del trabajo continúan limitando las oportunidades de participación plena de muchas mujeres, generando escenarios donde los procesos de empoderamiento conviven con desigualdades históricas aún no resueltas.

Desde una perspectiva analítica, estos resultados dialogan con los planteamientos de Kabeer (1999), quien define el empoderamiento como la expansión de la capacidad de elección de las mujeres en contextos donde dicha capacidad ha sido previamente restringida. Asimismo, se articulan con los aportes de Agarwal (2010) sobre género y desarrollo rural, con las reflexiones de Fraser (1990; 2016) acerca del reconocimiento, la participación y la justicia social, con los análisis de Federici (2004) sobre la economía del cuidado y con el enfoque de capacidades desarrollado por Nussbaum (2011), que enfatiza la importancia de crear

condiciones para que las personas puedan desplegar plenamente sus potencialidades y ejercer una vida digna.

En consecuencia, el análisis de género no se aborda en esta evaluación como un aspecto complementario o sectorial, sino como una dimensión transversal que permite comprender algunos de los procesos de transformación más profundos observados en el programa. Examinar los cambios experimentados por las mujeres permite entender no solo los impactos individuales de la intervención, sino también las dinámicas de transformación familiar, comunitaria y territorial que contribuyen a explicar la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

6.5.2 Las mujeres como protagonistas de la transformación comunitaria

6.5.2.1 Participación femenina y ampliación de oportunidades

Uno de los resultados más significativos identificados durante la evaluación corresponde al papel protagónico que las mujeres han asumido dentro de los procesos educativos, organizativos y comunitarios impulsados por el Programa Preparación para la Acción Social (PAS). Los registros institucionales muestran que las mujeres representan el 65,7 % de la matrícula total y aproximadamente el 79,6 % de las tutorías comunitarias, cifras que evidencian una participación femenina ampliamente superior a la masculina tanto en los espacios de formación como en las estructuras de liderazgo del programa.

138

La relevancia de estos datos trasciende la dimensión cuantitativa. En contextos rurales como los de Córdoba y Sucre, donde las mujeres han enfrentado históricamente restricciones relacionadas con el acceso a la educación, los recursos productivos y los espacios de decisión, una participación de esta magnitud constituye un indicador de transformación social y de ampliación efectiva de oportunidades. Más que una presencia numérica significativa, los resultados sugieren la consolidación de procesos mediante los cuales las mujeres han comenzado a ocupar posiciones estratégicas en la vida comunitaria y organizativa de sus territorios.

Desde la perspectiva del enfoque de capacidades (Sen, 1999; Nussbaum, 2011), este proceso puede interpretarse como una ampliación de las oportunidades reales que tienen las mujeres para desarrollar proyectos de vida valiosos y participar activamente en la construcción de su entorno. La posibilidad de acceder a espacios educativos, fortalecer conocimientos

técnicos, asumir responsabilidades organizativas y participar en iniciativas colectivas constituye una expansión de las libertades sustantivas que históricamente han estado limitadas para muchas mujeres rurales.

Las entrevistas muestran que para numerosas participantes el ingreso al programa representó la primera oportunidad de vincularse de manera sistemática a procesos de formación, liderazgo y acción comunitaria. En varios testimonios aparece la idea de que determinados espacios de participación eran percibidos tradicionalmente como ámbitos reservados para los hombres, mientras que las mujeres ocupaban roles secundarios asociados principalmente al trabajo doméstico y al cuidado familiar.

Una participante expresó durante uno de los grupos focales:

“Antes uno sentía que esos espacios eran para los hombres, que ellos eran los que podían hablar y decidir. Ahora sabemos que nosotras también tenemos algo que aportar.”

139

Este testimonio refleja una transformación que va más allá de la participación formal. Lo que emerge es un cambio en las percepciones sobre quién tiene legitimidad para opinar, proponer y tomar decisiones dentro de la comunidad. En este sentido, el programa parece haber contribuido a cuestionar patrones culturales que históricamente limitaron la participación femenina en los asuntos públicos.

6.5.2.2 Del reconocimiento a la incidencia: la construcción de liderazgos femeninos

La evaluación evidencia que la participación de las mujeres no se limita a la asistencia a procesos formativos. Por el contrario, una proporción importante de participantes ha transitado progresivamente hacia roles de liderazgo, tutoría, coordinación de actividades y representación comunitaria.

Este tránsito resulta particularmente relevante porque muestra que los procesos educativos promovidos por el programa no solo generan adquisición de conocimientos, sino también condiciones para el fortalecimiento de la agencia femenina. En términos de Kabeer (1999), la agencia se refiere a la capacidad de las personas para definir objetivos propios y actuar estratégicamente para alcanzarlos. Los hallazgos sugieren que muchas mujeres han

ampliado significativamente esta capacidad, asumiendo responsabilidades que anteriormente no consideraban posibles o accesibles.

Las entrevistas muestran que el liderazgo femenino construido en el marco del programa se caracteriza por rasgos asociados al servicio, la cooperación, la consulta y el compromiso comunitario. Más que liderazgos basados en relaciones jerárquicas, se observan formas de liderazgo orientadas a la movilización colectiva y al fortalecimiento de vínculos comunitarios.

La alta participación de mujeres como tutoras comunitarias constituye una expresión concreta de este proceso. Estas mujeres no solo acompañan procesos educativos, sino que se convierten en referentes locales capaces de orientar, motivar y articular iniciativas de desarrollo comunitario. Su presencia fortalece además la sostenibilidad del programa, en la medida en que contribuye a la formación de nuevas generaciones de participantes y líderes.

140

6.5.2.3 La emergencia de una voz pública femenina

Uno de los cambios más profundos identificados durante la evaluación corresponde a la transformación de las formas de participación de las mujeres en los espacios colectivos. Los grupos focales muestran que muchas participantes describen un tránsito desde posiciones marcadas por la reserva y el silencio hacia formas más activas de intervención pública.

Varias mujeres señalaron que antes de vincularse al programa evitaban hablar en reuniones comunitarias, expresar desacuerdos o asumir responsabilidades visibles. La participación femenina estaba frecuentemente condicionada por normas culturales que asociaban la toma de decisiones y la representación comunitaria con figuras masculinas.

Una líder comunitaria recordó:

“En las reuniones de la vereda, las mujeres siempre nos sentábamos atrás. Íbamos a servir el tinto y a asentir con la cabeza lo que los hombres decidían.”

Posteriormente agregó:

“Las muchachas que se han formado en el PAS rompieron ese libreto.”

La expresión resulta especialmente significativa porque sintetiza un proceso de cuestionamiento de expectativas tradicionales sobre los roles de género. La evaluación evidencia que muchas mujeres han desarrollado mayor confianza para expresar opiniones, formular propuestas, coordinar actividades y representar a sus comunidades ante diferentes actores institucionales.

Una frase repetida en distintos grupos focales resume simbólicamente esta transformación:

“Al contrario, hablo más duro yo.”

Lejos de interpretarse únicamente como una expresión anecdótica, esta afirmación refleja cambios relacionados con la autoestima, la confianza personal y el reconocimiento de la propia capacidad de incidencia. Desde la perspectiva de Fraser (1990), estos procesos pueden entenderse como formas de ampliación de la ciudadanía y del reconocimiento social, en la medida en que las mujeres fortalecen su capacidad para participar en la deliberación pública y ejercer influencia sobre asuntos que afectan sus comunidades.

141

En conjunto, la evidencia permite concluir que el protagonismo femenino constituye uno de los resultados más significativos de la intervención. Las transformaciones observadas no se limitan a un incremento en la participación, sino que expresan procesos más profundos de ampliación de capacidades, fortalecimiento de la agencia y construcción de nuevas formas de liderazgo que contribuyen a redefinir el papel de las mujeres en el desarrollo comunitario y territorial.

6.5.3 Empoderamiento económico y reconfiguración de las relaciones de poder

6.5.3.1 El conocimiento técnico-productivo como fuente de autonomía y reconocimiento

Uno de los resultados más significativos identificados durante la evaluación corresponde al fortalecimiento de las capacidades técnicas y productivas de las mujeres participantes. Si bien el programa no fue concebido exclusivamente como una estrategia de empoderamiento económico femenino, la evidencia recopilada muestra que los procesos formativos han contribuido a ampliar las oportunidades de participación de las mujeres en actividades productivas, emprendimientos familiares y procesos de gestión económica comunitaria.

Las entrevistas y grupos focales evidencian que muchas participantes desarrollaron conocimientos relacionados con agroecología, producción agrícola, elaboración de bioinsumos, administración de emprendimientos, planificación económica y gestión de recursos. Estos aprendizajes no solo fortalecieron sus capacidades técnicas, sino que también modificaron la manera en que son percibidas dentro de sus familias y comunidades.

Uno de los hallazgos más relevantes es que el conocimiento adquirido se convierte progresivamente en una fuente de reconocimiento social. Varias participantes describieron cómo comenzaron a ser consultadas por otros miembros de sus familias sobre asuntos relacionados con la producción agrícola, la administración de recursos o la toma de decisiones económicas.

Una joven participante expresó:

“Aquí en la vereda siempre se ha dicho que las mujeres no servimos para el machete, ni para preparar los abonos, ni para dirigir una siembra. Ahora, cuando mi papá tiene problemas de plagas en su cultivo de café, ya no va a preguntarle al técnico; viene a la cocina y me pregunta a mí.”

142

Este testimonio refleja una transformación que trasciende la adquisición de habilidades técnicas. Lo que se observa es una redistribución del reconocimiento asociado al conocimiento productivo y, en consecuencia, una modificación de las relaciones de autoridad dentro del hogar. Desde la perspectiva de Bourdieu (1998), puede interpretarse como una redistribución del capital cultural y simbólico que fortalece la posición de las mujeres dentro de las estructuras familiares y comunitarias.

La evaluación sugiere que el acceso al conocimiento técnico opera como un mecanismo de empoderamiento porque amplía la capacidad de las mujeres para participar en espacios donde históricamente predominaban los hombres. En este sentido, el aprendizaje no solo produce capacidades productivas, sino también nuevas formas de legitimidad social.

6.5.3.2 Educación económica y fortalecimiento de la autonomía financiera

Otro de los cambios observados se relaciona con la transformación de la relación que las mujeres establecen con la gestión económica y financiera. Las entrevistas muestran que

muchas participantes iniciaron su trayectoria formativa con escasa experiencia en temas relacionados con administración de recursos, planificación económica, control de gastos o elaboración de presupuestos.

La formación recibida permitió desarrollar capacidades para registrar ingresos y egresos, planificar inversiones, evaluar costos de producción y tomar decisiones económicas con más información y autonomía. Estos aprendizajes adquirieron especial relevancia cuando fueron aplicados a emprendimientos familiares y actividades productivas desarrolladas en contextos reales.

La experiencia de varias participantes muestra que conocimientos aparentemente básicos, como la elaboración de balances o el registro sistemático de gastos, generaron cambios significativos en la gestión de sus actividades económicas. La matemática, tradicionalmente percibida como un contenido escolar abstracto, se transformó en una herramienta para la administración de recursos y la toma de decisiones productivas.

143

Desde el enfoque de capacidades de Sen (1999), estos cambios pueden interpretarse como una ampliación de las libertades efectivas de las mujeres para controlar recursos, planificar proyectos y decidir sobre aspectos relevantes de su vida económica. La autonomía financiera no se expresa únicamente en la generación de ingresos, sino también en la capacidad para comprender, gestionar y orientar el uso de los recursos disponibles.

6.5.3.3 Transformación de las relaciones económicas intrafamiliares

Uno de los efectos más profundos identificados por la evaluación corresponde a la transformación gradual de las dinámicas de decisión económica dentro de los hogares. Los testimonios muestran que el fortalecimiento de capacidades técnicas y financieras favorece una participación más activa de las mujeres en asuntos relacionados con la economía familiar.

Las participantes describen cambios en su nivel de intervención en decisiones asociadas a inversiones productivas, manejo de ingresos, organización del trabajo familiar, educación de los hijos y planificación de proyectos económicos. En numerosos casos, las mujeres pasaron de desempeñar funciones de apoyo a ocupar posiciones más visibles en la administración y orientación de actividades productivas. Una participante manifestó:

“Antes yo ayudaba en la finca, pero no opinaba sobre las cuentas. Ahora soy yo la que lleva los registros y calcula cuánto estamos ganando.”

Este tipo de transformaciones evidencia que el impacto económico del programa trasciende la generación de ingresos. Lo que cambia es la capacidad de las mujeres para participar en procesos de decisión y ejercer influencia sobre aspectos estratégicos de la economía familiar.

En algunos casos, la ampliación de responsabilidades comunitarias y organizativas también produjo ajustes en la distribución de tareas dentro del hogar. Una tutora comunitaria señaló:
“Ahora él es quien se queda cuidando a los niños y preparando los alimentos cuando me toca viajar a las reuniones regionales. El PAS me sacó de la cocina y me posicionó al frente de la vereda.”

Aunque estas transformaciones no son uniformes ni generalizadas, constituyen indicios importantes de reconfiguración de las relaciones de género y de una redistribución progresiva del poder económico y organizativo dentro de las familias.

144

6.5.3.4 Emprendimiento femenino y construcción de autonomía

La evaluación encontró evidencia consistente de que los emprendimientos impulsados por mujeres generan impactos que van más allá de la mejora de los ingresos familiares. Las participantes describen estas iniciativas como espacios de aprendizaje, autonomía, reconocimiento y desarrollo personal.

Los emprendimientos favorecen simultáneamente el fortalecimiento de capacidades técnicas, la construcción de confianza, el desarrollo de habilidades de liderazgo y la ampliación de redes de relación. En este sentido, funcionan como escenarios donde las mujeres experimentan nuevas formas de participación económica y social.

Diversos testimonios muestran que el emprendimiento fortalece la percepción de competencia y la confianza en las propias capacidades. Una participante expresó:
“Lo importante no fue solamente aprender a vender. Lo importante fue descubrir que podía dirigir algo mío.”

Otra mujer señaló:

“Cuando uno empieza a producir y a manejar su propio dinero, también empieza a creer más en sí misma.”

Estas expresiones sugieren que la autonomía económica se encuentra estrechamente vinculada a procesos de fortalecimiento subjetivo. El acceso a recursos, conocimientos y oportunidades productivas contribuye a construir nuevas identidades como emprendedoras, lideresas y actoras económicas relevantes dentro de sus comunidades.

En términos analíticos, la evidencia permite afirmar que el empoderamiento económico observado no se limita a la generación de ingresos o al fortalecimiento de emprendimientos. Su alcance es más amplio y profundo, pues involucra transformaciones en el acceso al conocimiento, la participación en la toma de decisiones, el reconocimiento social y la capacidad de las mujeres para influir sobre las condiciones que afectan sus vidas y las de sus familias.

145

De esta manera, el programa ha contribuido a crear condiciones favorables para la ampliación de la autonomía económica femenina y para la reconfiguración progresiva de relaciones de poder que históricamente han limitado la participación de las mujeres en la esfera productiva y económica de los territorios rurales.

6.5.4 Las persistencias de la desigualdad: economía del cuidado, pobreza de tiempo y límites del empoderamiento

6.5.4.1 El empoderamiento femenino como proceso inacabado

Aunque la evaluación documenta transformaciones significativas en materia de liderazgo, autonomía económica, participación comunitaria y fortalecimiento de capacidades, los hallazgos también evidencian que estos avances coexisten con desigualdades estructurales que continúan limitando el ejercicio pleno de la autonomía femenina. En este sentido, uno de los aportes más importantes del análisis de género consiste precisamente en mostrar que los procesos de empoderamiento no ocurren en contextos neutros, sino en escenarios sociales atravesados por relaciones históricas de poder que condicionan las oportunidades y capacidades de las mujeres.

La evidencia recopilada a través de entrevistas, grupos focales e historias de vida permite afirmar que el fortalecimiento de la participación femenina no siempre ha estado acompañado por transformaciones equivalentes en la distribución de las responsabilidades domésticas y de cuidado. Como resultado, muchas mujeres han ampliado simultáneamente sus roles educativos, productivos, comunitarios y organizativos sin que ello implique una reducción proporcional de las tareas que tradicionalmente les han sido asignadas dentro de los hogares.

Este hallazgo resulta especialmente relevante porque muestra que el empoderamiento no debe interpretarse como un estado alcanzado de manera definitiva, sino como un proceso dinámico y permanente de negociación frente a estructuras sociales que continúan reproduciendo desigualdades de género. En palabras de Kabeer (1999), la ampliación de la agencia femenina no elimina automáticamente las restricciones estructurales que limitan la capacidad de elección y acción de las mujeres.

146

Desde esta perspectiva, los logros identificados por la evaluación adquieren aún mayor relevancia, pues evidencian que muchas participantes han logrado construir trayectorias de liderazgo y autonomía en contextos donde persisten importantes barreras sociales y culturales.

6.5.4.2 La economía del cuidado como dimensión invisible del desarrollo

Uno de los aspectos que emerge con mayor fuerza en los grupos focales es el papel central que desempeñan las actividades de cuidado en la vida cotidiana de las mujeres participantes. Las entrevistas muestran que gran parte de ellas continúan siendo responsables principales de tareas relacionadas con la alimentación del hogar, la limpieza, el cuidado de niños, niñas y adolescentes, la atención de personas mayores, el acompañamiento de familiares enfermos y la gestión cotidiana de múltiples actividades domésticas.

A pesar de que estas labores son fundamentales para la reproducción de la vida familiar y comunitaria, suelen permanecer invisibilizadas dentro de los análisis económicos tradicionales. Como han señalado diversas autoras de la economía feminista, el trabajo de cuidado constituye un componente esencial del funcionamiento de las sociedades, aunque históricamente ha sido poco reconocido, escasamente valorado y distribuido de manera desigual entre hombres y mujeres (Federici, 2004; Carrasco, 2013).

La evaluación muestra que esta realidad también está presente en los territorios donde se desarrolla el programa. Las mujeres describen jornadas extensas en las que deben articular simultáneamente responsabilidades familiares, actividades productivas, procesos formativos y compromisos comunitarios.

Una participante relató:

“Para mí, el sábado empezaba a las cuatro de la mañana. Me tocaba dejar el almuerzo cocinado, lavar la loza y dejar la casa organizada antes de ir al PAS.”

Este tipo de testimonios permite comprender que la participación en los procesos educativos y comunitarios no ocurre en condiciones de igualdad. Mientras muchos hombres pueden asistir a actividades formativas sin asumir responsabilidades equivalentes de cuidado, numerosas mujeres deben reorganizar complejas dinámicas familiares para poder participar.

La evidencia sugiere que una parte importante del éxito alcanzado por las participantes ha sido posible gracias a enormes esfuerzos individuales de organización y conciliación de responsabilidades, más que a una transformación estructural de la distribución del trabajo doméstico.

147

6.5.4.3 La pobreza de tiempo: una barrera para la igualdad efectiva

La sobrecarga de responsabilidades identificada durante la evaluación se traduce en un fenómeno ampliamente documentado por la literatura de género: la pobreza de tiempo. Este concepto hace referencia a la insuficiencia de tiempo disponible para el descanso, el autocuidado, la formación, la participación social o el desarrollo personal como consecuencia de la acumulación de múltiples jornadas de trabajo remunerado y no remunerado.

Los grupos focales muestran que muchas mujeres deben combinar simultáneamente:

- Actividades productivas y emprendimientos.
- Trabajo doméstico.
- Cuidado de hijos e hijas.
- Atención de personas mayores.
- Participación comunitaria.
- Procesos educativos y formativos.
- Actividades organizativas y de liderazgo.

La consecuencia de esta acumulación de responsabilidades es que el acceso a nuevas oportunidades suele implicar una intensificación de las cargas de trabajo, más que una redistribución de estas. Una de las expresiones más significativas registradas durante los grupos focales sintetiza esta realidad:

“El ala de las mujeres lleva amarrada una piedra muy pesada que es el trabajo de la casa.”

148

La potencia explicativa de esta metáfora radica en que muestra cómo las mujeres avanzan, lideran y participan, pero lo hacen enfrentando cargas estructurales que limitan su capacidad de movimiento y desarrollo. En este sentido, la pobreza de tiempo aparece como una de las principales barreras para la consolidación de procesos de igualdad sustantiva.

Diversos estudios han demostrado que esta situación tiene efectos directos sobre la participación política, el acceso a oportunidades económicas, el bienestar físico y emocional y las posibilidades de desarrollo personal de las mujeres (ONU Mujeres, 2023; CEPAL, 2022). Los hallazgos de la evaluación sugieren que esta problemática constituye uno de los desafíos más importantes para la sostenibilidad de los procesos de empoderamiento observados.

6.5.4.4 El costo oculto del liderazgo femenino

Uno de los resultados emergentes más relevantes de la evaluación consiste en identificar que el liderazgo femenino suele estar acompañado de costos personales y familiares que permanecen poco visibles.

Las entrevistas muestran que muchas mujeres que hoy ocupan posiciones de liderazgo comunitario, tutoría o coordinación organizativa han debido enfrentar tensiones relacionadas con la gestión del tiempo, las expectativas familiares y la conciliación entre responsabilidades públicas y privadas.

Una tutora regional expresó:

“Las niñas son las más brillantes, las que mejor redactan y las que más empujan los proyectos comunitarios. Pero también son las que más faltan cuando se enferma un abuelo o cuando hay responsabilidades familiares.”

Este testimonio evidencia que las desigualdades de género continúan operando incluso en contextos donde las mujeres han logrado importantes avances educativos y organizativos. La responsabilidad del cuidado sigue recayendo de manera desproporcionada sobre ellas, limitando en muchos casos las oportunidades de participación sostenida.

La situación resulta particularmente significativa porque muestra que los obstáculos enfrentados por las mujeres no están asociados a falta de capacidades, motivación o compromiso. Por el contrario, la evaluación evidencia que muchas de las participantes más activas y destacadas son precisamente quienes deben enfrentar mayores cargas familiares y domésticas.

149

En consecuencia, los desafíos para la igualdad no radican únicamente en ampliar el acceso de las mujeres a espacios educativos o productivos, sino también en promover transformaciones culturales que favorezcan una distribución más equitativa de las responsabilidades de cuidado entre hombres y mujeres.

6.5.4.5 Transformaciones emergentes y oportunidades para el cambio cultural

A pesar de la persistencia de estas tensiones, la evaluación también identificó indicios de cambios progresivos en algunas dinámicas familiares y comunitarias. Diversos testimonios sugieren que la creciente participación de las mujeres en procesos educativos, productivos y organizativos ha comenzado a generar ajustes en la distribución de responsabilidades dentro de ciertos hogares.

Algunas participantes describieron situaciones en las que sus parejas, hijos o familiares asumieron tareas que anteriormente eran consideradas exclusivamente femeninas, particularmente cuando ellas debían desplazarse para participar en encuentros formativos, actividades comunitarias o procesos de liderazgo.

Aunque estos cambios aún son parciales y heterogéneos, constituyen señales importantes de transformación cultural. La evidencia sugiere que el fortalecimiento de la autonomía femenina no solo impacta las trayectorias individuales de las mujeres, sino que también comienza a cuestionar normas tradicionales relacionadas con la división sexual del trabajo y los roles de género. Desde esta perspectiva, el programa no solo contribuye a ampliar capacidades individuales, sino que también genera condiciones para la construcción gradual de relaciones más equitativas dentro de las familias y comunidades.

6.5.4.6 Meta-inferencia: entre el empoderamiento y la persistencia de las desigualdades

La integración de la evidencia cualitativa y cuantitativa permite concluir que uno de los resultados más complejos y significativos de la evaluación radica en la coexistencia de procesos de empoderamiento femenino con estructuras persistentes de desigualdad de género.

150

Por una parte, las mujeres han fortalecido capacidades educativas, productivas y organizativas; han ampliado su participación en espacios comunitarios; han desarrollado liderazgos reconocidos socialmente y han incrementado su autonomía económica y capacidad de incidencia. Por otra, continúan enfrentando cargas desproporcionadas de trabajo doméstico y de cuidado que limitan el ejercicio pleno de estas nuevas capacidades.

Esta tensión no debe interpretarse como una contradicción de los resultados alcanzados, sino como una expresión de la complejidad de los procesos de transformación social. Los cambios observados muestran que el programa ha logrado ampliar significativamente las oportunidades y capacidades de las mujeres rurales; sin embargo, también evidencian que la consolidación de una igualdad sustantiva requiere transformaciones más amplias en las estructuras culturales, económicas y familiares que continúan reproduciendo desigualdades de género.

En consecuencia, uno de los aportes más profundos del PAS consiste no solo en haber fortalecido a las mujeres como participantes, emprendedoras o lideresas, sino en haber contribuido a cuestionar y transformar, de manera gradual, las relaciones de poder que históricamente han limitado su participación en la vida social, económica y comunitaria de los territorios rurales.

6.5.5 Meta-inferencia: género, agencia y transformación social

El análisis integrado de entrevistas, grupos focales, historias de vida y registros institucionales permite concluir que la perspectiva de género constituye una de las dimensiones más relevantes para comprender la profundidad y sostenibilidad de los impactos generados por el Programa Preparación para la Acción Social (PAS). Más que un resultado específico o un efecto colateral de la intervención, las transformaciones observadas en las trayectorias de vida de las mujeres aparecen como uno de los mecanismos centrales a través de los cuales el programa genera condiciones para el fortalecimiento comunitario y al desarrollo territorial.

151

La evidencia recopilada muestra que la participación de las mujeres trasciende ampliamente su condición de beneficiarias de procesos educativos. Las mujeres se han consolidado como actoras estratégicas en la sostenibilidad del programa, liderando iniciativas comunitarias, coordinando procesos organizativos, impulsando emprendimientos productivos, ejerciendo funciones de tutoría y promoviendo acciones de transformación social en sus territorios. Los datos institucionales evidencian que no solo constituyen la mayoría de la población participante, sino que además ocupan una proporción significativa de los espacios de liderazgo y acompañamiento comunitario, lo que refleja una capacidad de apropiación y movilización que ha fortalecido la dinámica general del programa.

Desde una perspectiva analítica, los hallazgos sugieren que el impacto más profundo no radica únicamente en el incremento de la participación femenina, sino en la ampliación de la agencia de las mujeres. Siguiendo a Kabeer (1999), la agencia puede entenderse como la capacidad de definir objetivos propios y actuar estratégicamente para alcanzarlos. La evaluación evidencia que muchas participantes han fortalecido progresivamente esta capacidad, desarrollando mayores niveles de confianza, autonomía, liderazgo y poder de decisión en ámbitos que anteriormente se encontraban restringidos o condicionados por normas tradicionales de género.

Las transformaciones identificadas abarcan múltiples dimensiones interrelacionadas. En el plano educativo, las mujeres han ampliado sus conocimientos y capacidades técnicas, fortaleciendo competencias que posteriormente son aplicadas en actividades productivas, organizativas y comunitarias. En el ámbito económico, se observan avances significativos en la gestión de emprendimientos, la administración de recursos, la toma de decisiones financieras y la participación en iniciativas productivas que contribuyen al bienestar familiar. En el plano comunitario, la evaluación documenta una creciente participación en espacios de liderazgo, representación y movilización social. Finalmente, en el ámbito subjetivo, emergen cambios asociados con el fortalecimiento de la autoestima, el reconocimiento de las propias capacidades y la construcción de proyectos de vida más autónomos.

Uno de los aportes más significativos del programa parece residir en la articulación de estas dimensiones. Los hallazgos muestran que los procesos educativos no generan únicamente aprendizajes técnicos o productivos; también fortalecen capacidades para la participación, la organización y el ejercicio de la ciudadanía. De igual manera, los emprendimientos no solo producen ingresos, sino que contribuyen al desarrollo de la confianza personal, el reconocimiento social y la capacidad de incidencia. Esta interacción entre capacidades educativas, económicas, sociales y organizativas permite comprender por qué las transformaciones observadas tienden a extenderse más allá de las participantes directas e impactar a sus familias, organizaciones y comunidades.

152

La evaluación también evidencia que estas transformaciones comienzan a generar efectos intergeneracionales. Diversos testimonios sugieren que las hijas e hijos de las participantes están creciendo en entornos donde las mujeres ocupan posiciones más visibles de liderazgo, participan activamente en la toma de decisiones y desarrollan iniciativas económicas propias. Esta situación contribuye a modificar imaginarios tradicionales sobre los roles de género y amplía las expectativas educativas, laborales y comunitarias de las nuevas generaciones. En este sentido, los cambios observados no solo afectan las condiciones presentes de las participantes, sino que también poseen el potencial de influir en la configuración futura de las relaciones sociales dentro de los territorios.

No obstante, la evaluación también sugiere que estos avances coexisten con desafíos estructurales importantes. La persistencia de la división sexual del trabajo, la sobrecarga de responsabilidades domésticas y de cuidado y las limitaciones asociadas a la pobreza de tiempo continúan restringiendo las oportunidades de participación plena de muchas mujeres. Esta situación pone de manifiesto que los procesos de empoderamiento femenino no ocurren de manera aislada, sino en contextos sociales donde permanecen vigentes estructuras de desigualdad que condicionan el ejercicio efectivo de la autonomía.

Lejos de restar importancia a los logros alcanzados, esta coexistencia entre avances y limitaciones permite comprender con mayor profundidad la complejidad de los procesos de transformación social. Los hallazgos sugieren que el programa ha logrado ampliar significativamente las capacidades y oportunidades de las mujeres rurales; sin embargo, también evidencian que la consolidación de relaciones más equitativas requiere cambios culturales e institucionales que trascienden el alcance de una intervención educativa específica.

153

En términos generales, la evaluación permite afirmar que el Programa Preparación para la Acción Social ha contribuido de manera significativa al fortalecimiento de las capacidades, la autonomía y la participación de las mujeres rurales de Córdoba y Sucre. Su aporte más profundo no consiste únicamente en facilitar el acceso a la educación, promover emprendimientos o fortalecer liderazgos comunitarios. La contribución más significativa radica en haber generado condiciones para que numerosas mujeres amplíen su capacidad de actuar sobre sus propias vidas, incidan en los procesos colectivos de sus comunidades y se conviertan en protagonistas de la transformación social de sus territorios.

Desde esta perspectiva, las mujeres no aparecen únicamente como participantes del programa, sino como uno de los principales motores de sostenibilidad, innovación y cambio social identificados durante la evaluación. Su protagonismo constituye, al mismo tiempo, uno de los resultados más relevantes de la intervención y una de las condiciones fundamentales para la continuidad y profundización de sus impactos en el largo plazo.

6.6 Emprendimiento solidario y fortalecimiento económico comunitario

La evaluación evidencia que uno de los resultados más visibles y significativos del Programa Preparación para la Acción Social (PAS) corresponde al fortalecimiento de iniciativas productivas comunitarias y familiares. Sin embargo, el análisis realizado muestra que el impacto de estos procesos trasciende ampliamente la generación de ingresos económicos. Los emprendimientos promovidos por el programa se han convertido en espacios de aprendizaje, fortalecimiento organizativo, construcción de liderazgo y desarrollo comunitario.

Los registros institucionales muestran un crecimiento sostenido en el número de iniciativas productivas vinculadas al programa. Entre 2022 y 2025, el número de emprendimientos pasó de 49 a 173 iniciativas activas, lo que representa un incremento superior al 250 %. Este crecimiento constituye una evidencia concreta de la capacidad del programa para estimular procesos económicos locales y ampliar las oportunidades de generación de ingresos en los territorios donde desarrolla su acción.

154

No obstante, la evaluación sugiere que la importancia de este resultado no debe analizarse únicamente desde una perspectiva económica. Los testimonios recogidos muestran que los emprendimientos funcionan como escenarios donde las personas fortalecen capacidades técnicas, desarrollan habilidades organizativas, amplían redes de cooperación y construyen mayores niveles de autonomía personal y familiar.

Diversos participantes describen que antes de vincularse al programa enfrentaban dificultades relacionadas con el acceso a oportunidades laborales, la generación de ingresos estables y la capacidad para desarrollar iniciativas productivas sostenibles. En muchos casos, los conocimientos adquiridos a través de los procesos formativos permitieron identificar oportunidades económicas, mejorar prácticas productivas y fortalecer la gestión de pequeños negocios familiares o comunitarios.

La evidencia muestra que los emprendimientos impulsados por el programa abarcan diferentes sectores económicos, incluyendo actividades agropecuarias, transformación de alimentos, artesanías, comercio local y servicios comunitarios. Esta diversidad contribuye a fortalecer la resiliencia económica de las familias y reduce la dependencia de una única fuente de ingresos.

Uno de los aspectos más relevantes identificados durante la evaluación es que las iniciativas productivas se desarrollan dentro de una lógica de economía solidaria y cooperación comunitaria. Los participantes describen relaciones basadas en la ayuda mutua, el intercambio de conocimientos, el trabajo colaborativo y la construcción colectiva de soluciones frente a desafíos productivos y comerciales.

Esta característica diferencia la experiencia evaluada de enfoques tradicionales centrados exclusivamente en la rentabilidad económica individual. En el Programa PAS, los emprendimientos aparecen estrechamente vinculados con objetivos relacionados con el bienestar familiar, el fortalecimiento comunitario y la generación de oportunidades para otras personas del territorio.

Los grupos focales permitieron identificar que numerosos emprendimientos funcionan como espacios de aprendizaje colectivo. Los participantes intercambian experiencias, comparten conocimientos técnicos y construyen redes de apoyo que facilitan la resolución de problemas comunes. Estas dinámicas fortalecen simultáneamente las capacidades productivas y el capital social de las comunidades.

155

Desde una perspectiva teórica, estos resultados dialogan con los planteamientos sobre economía solidaria desarrollados por diversos autores latinoamericanos, quienes destacan que las iniciativas económicas comunitarias no pueden analizarse exclusivamente en función de indicadores financieros, sino también por su capacidad para generar cohesión social, participación y desarrollo local. En este sentido, los emprendimientos promovidos por el programa constituyen tanto unidades económicas como espacios de fortalecimiento organizativo y construcción de ciudadanía.

La evaluación también muestra que los procesos productivos fortalecen la autoestima y la percepción de autoeficacia de los participantes. Numerosas personas relatan sentimientos de satisfacción asociados a la posibilidad de generar ingresos propios, aportar al bienestar de sus familias y materializar proyectos que anteriormente consideraban inalcanzables. Este fenómeno resulta especialmente visible en mujeres y jóvenes, quienes encuentran en los emprendimientos oportunidades para ampliar su autonomía económica y social.

Otro aspecto relevante corresponde a la relación entre emprendimiento y liderazgo comunitario. Los datos cualitativos sugieren que quienes participan activamente en iniciativas productivas suelen desarrollar mayores capacidades para la gestión de recursos, la coordinación de actividades y la toma de decisiones colectivas. Como resultado, muchos emprendedores comienzan a desempeñar roles de liderazgo dentro de sus organizaciones y comunidades.

La evaluación también identificó efectos positivos en términos de sostenibilidad territorial. Los emprendimientos generan oportunidades económicas que contribuyen a disminuir procesos de dependencia externa y fortalecen las capacidades locales para impulsar iniciativas de desarrollo. Aunque la escala económica de muchas de estas experiencias es aún limitada, su acumulación progresiva está contribuyendo a la consolidación de una base productiva comunitaria con potencial de crecimiento.

Estos resultados pueden interpretarse desde el enfoque de capacidades propuesto por Amartya Sen (1999). Desde esta perspectiva, el emprendimiento no representa únicamente una fuente de ingresos, sino una oportunidad para ampliar las capacidades reales de las personas para decidir sobre sus vidas, desarrollar proyectos propios y participar activamente en la construcción de su bienestar. Los cambios observados sugieren precisamente una ampliación de estas capacidades, expresada en mayores niveles de autonomía, iniciativa y participación económica.

156

La existencia de emprendimientos sostenibles también fortalece la resiliencia de las comunidades frente a contextos de incertidumbre económica. Los participantes destacan que las capacidades adquiridas les permiten adaptarse a cambios del entorno, diversificar actividades productivas y generar alternativas frente a situaciones de crisis o limitaciones laborales.

La evidencia indica además que los emprendimientos funcionan como un mecanismo de articulación entre varios componentes del modelo de intervención. La formación fortalece capacidades técnicas; el liderazgo facilita la gestión de iniciativas; la dimensión espiritual promueve valores de responsabilidad y servicio; la consulta favorece la toma de decisiones colectivas; y el Fondo Semilla proporciona recursos para el desarrollo de proyectos

productivos. La interacción entre estos elementos explica en buena medida la consolidación de los resultados observados.

En conjunto, la evaluación permite concluir que los emprendimientos constituyen mucho más que una estrategia de generación de ingresos. Representan un mecanismo de fortalecimiento de capacidades, construcción de autonomía, desarrollo organizativo y movilización comunitaria. Su crecimiento sostenido durante el período evaluado constituye una evidencia de la capacidad del programa para promover procesos económicos con impacto social, fortaleciendo simultáneamente el bienestar de las familias y las posibilidades de desarrollo de los territorios.

6.7 El Fondo Semilla como innovación social y mecanismo de sostenibilidad económica
La evaluación identificó que el Fondo Semilla constituye uno de los componentes más innovadores y estratégicos del Programa Preparación para la Acción Social (PAS). Aunque su función inmediata consiste en facilitar recursos para el desarrollo de iniciativas productivas, la evidencia recopilada muestra que sus efectos trascienden ampliamente la dimensión financiera. El Fondo Semilla opera simultáneamente como un mecanismo de fortalecimiento económico, una herramienta pedagógica para el aprendizaje de la gestión de recursos y un espacio para la construcción de confianza y corresponsabilidad comunitaria.

157

Durante el período evaluado, el Fondo Semilla se consolidó como una de las principales estrategias de apoyo al emprendimiento comunitario. Los registros institucionales indican que en 2025 se financiaron aproximadamente veinte iniciativas productivas por un valor cercano a los 28,7 millones de pesos. Esta inversión permitió fortalecer emprendimientos familiares y comunitarios en diferentes sectores productivos, ampliando las oportunidades económicas para los participantes del programa.

Sin embargo, la relevancia del Fondo Semilla no se explica únicamente por el volumen de recursos movilizados. Uno de los resultados más destacados corresponde a los niveles de recuperación alcanzados. Los registros revisados muestran porcentajes de recuperación superiores al 84 %, alcanzando en algunos territorios cifras cercanas al 95 %. Estos resultados adquieren especial importancia si se considera que las experiencias de financiamiento comunitario suelen enfrentar dificultades relacionadas con el

incumplimiento de pagos, la limitada capacidad administrativa y la escasez de mecanismos formales de garantía.

La evidencia obtenida durante las entrevistas y grupos focales sugiere que el éxito del Fondo Semilla no depende exclusivamente de procedimientos administrativos o mecanismos de control financiero. Los participantes describen el fondo como un recurso colectivo construido para beneficiar a la comunidad y generar oportunidades para otras personas que deseen desarrollar iniciativas productivas. Esta percepción transforma la relación tradicional entre beneficiario y recurso financiero, generando mayores niveles de compromiso con el cumplimiento de las obligaciones adquiridas.

Los testimonios muestran que los participantes no conciben el pago de los recursos únicamente como una obligación individual. Por el contrario, existe una comprensión generalizada de que la devolución de los recursos permite que otras personas accedan a oportunidades similares. Esta lógica fortalece prácticas de corresponsabilidad y solidaridad que contribuyen a explicar los altos niveles de recuperación observados.

158

Desde una perspectiva de evaluación de impacto, este fenómeno resulta particularmente relevante porque evidencia la existencia de mecanismos de confianza que reducen los costos de supervisión y fortalecen la sostenibilidad financiera del modelo. Los resultados sugieren que el cumplimiento de los compromisos está asociado tanto a incentivos económicos como a factores sociales y éticos construidos a través de los procesos educativos y comunitarios promovidos por el programa.

La evaluación también muestra que el Fondo Semilla desempeña una función pedagógica fundamental. El acceso a recursos financieros está acompañado por procesos de formación relacionados con la planificación económica, la gestión administrativa, el manejo de presupuestos y la sostenibilidad de los emprendimientos. Como resultado, los participantes no solo reciben apoyo económico, sino que desarrollan capacidades para gestionar de manera más efectiva sus iniciativas productivas.

Diversos emprendedores señalaron que la experiencia les permitió fortalecer conocimientos relacionados con el manejo de recursos, la toma de decisiones financieras y la planificación de inversiones. Estos aprendizajes incrementan las posibilidades de sostenibilidad de los proyectos apoyados y fortalecen las capacidades económicas instaladas en los territorios.

Otro aspecto significativo identificado durante la evaluación es la capacidad del Fondo Semilla para democratizar el acceso a oportunidades económicas. En contextos rurales y semiurbanos, muchas personas enfrentan barreras para acceder a créditos formales debido a limitaciones relacionadas con garantías, historial financiero o condiciones de ingreso. El Fondo Semilla reduce estas barreras y permite que participantes con recursos limitados puedan desarrollar iniciativas productivas que de otra manera serían difíciles de implementar.

Esta característica adquiere especial relevancia para mujeres, jóvenes y pequeños productores, quienes históricamente han enfrentado mayores dificultades para acceder a mecanismos convencionales de financiamiento. La evidencia muestra que el fondo contribuye a ampliar oportunidades económicas para estos grupos, fortaleciendo simultáneamente procesos de inclusión y participación.

159

Desde una perspectiva teórica, los resultados observados pueden interpretarse a partir de los planteamientos de Muhammad Yunus (2006), quien destaca que los sistemas de financiamiento comunitario pueden generar altos niveles de sostenibilidad cuando se apoyan en relaciones de confianza, responsabilidad compartida y fortalecimiento de capacidades locales. Aunque el Fondo Semilla presenta características propias, comparte con estas experiencias la idea de que el acceso a recursos financieros puede convertirse en una herramienta para promover autonomía económica y desarrollo comunitario.

La evaluación también muestra que el funcionamiento del Fondo Semilla está estrechamente relacionado con la existencia de capital social en las comunidades participantes. Las relaciones de confianza, cooperación y reciprocidad construidas a través de los procesos educativos y organizativos del programa crean condiciones favorables para el cumplimiento de acuerdos y la gestión colectiva de recursos.

Esta interpretación coincide con los planteamientos de Robert Putnam (1993), quien señala que el capital social constituye un recurso fundamental para facilitar la cooperación y mejorar el desempeño de las instituciones comunitarias. Los altos niveles de recuperación observados sugieren que el Fondo Semilla se beneficia de la existencia de redes comunitarias sólidas y de normas compartidas que favorecen el cumplimiento de compromisos colectivos.

Asimismo, los resultados dialogan con las contribuciones de Elinor Ostrom (1990) sobre la gestión de recursos compartidos. La autora sugiere que las comunidades pueden desarrollar mecanismos efectivos para administrar bienes colectivos cuando existen reglas claras, participación de los actores involucrados y niveles adecuados de confianza. La experiencia del Fondo Semilla muestra elementos consistentes con esta perspectiva, en la medida en que combina normas de funcionamiento, participación comunitaria y mecanismos de corresponsabilidad.

La evidencia recopilada también indica que el Fondo Semilla fortalece la sostenibilidad general del modelo de intervención. Al proporcionar recursos para el desarrollo de emprendimientos, contribuye a generar capacidades económicas que complementan los procesos educativos, organizativos y comunitarios promovidos por el programa. Esta articulación entre formación, financiamiento y acompañamiento técnico aumenta las probabilidades de permanencia de los resultados observados.

Un aspecto particularmente relevante es que el Fondo Semilla parece funcionar como un punto de encuentro entre varias dimensiones del modelo de cambio del programa. Los valores promovidos por la dimensión espiritual fortalecen la responsabilidad y la honestidad; los procesos educativos desarrollan capacidades de gestión; las dinámicas organizativas generan confianza; y los liderazgos comunitarios facilitan el seguimiento de los acuerdos. La convergencia de estos elementos explica buena parte de la efectividad alcanzada por el mecanismo.

En conjunto, la evidencia permite concluir que el Fondo Semilla constituye mucho más que un instrumento financiero. Se trata de una innovación social que combina acceso a recursos, fortalecimiento de capacidades, construcción de confianza y desarrollo organizativo. Sus elevados niveles de recuperación, su capacidad para ampliar oportunidades económicas y

su contribución al fortalecimiento del capital social lo convierten en uno de los componentes más estratégicos del Programa PAS y en uno de los mecanismos que mejor explican la sostenibilidad de los resultados observados en los territorios evaluados.

6.8 Acción social, servicio comunitario y construcción de ciudadanía

La evaluación identificó que uno de los mecanismos más importantes para la generación de impactos comunitarios dentro del Programa Preparación para la Acción Social (PAS) corresponde a la articulación entre formación, servicio y acción social. La evidencia recopilada muestra que los procesos educativos no culminan en la adquisición de conocimientos o en el fortalecimiento de capacidades individuales, sino que encuentran su expresión práctica en iniciativas orientadas al bienestar colectivo y al desarrollo comunitario.

Esta característica representa un elemento diferenciador del programa, en la medida en que establece una conexión directa entre aprendizaje y compromiso social. Los participantes no son concebidos únicamente como beneficiarios de procesos formativos, sino como actores con capacidad y responsabilidad para contribuir a la transformación de sus comunidades. Como resultado, la educación se convierte en una herramienta para la acción colectiva y el fortalecimiento del tejido social.

161

Durante el período evaluado se registraron 63 actos de servicio desarrollados por 52 grupos comunitarios. Estas iniciativas abarcaron actividades relacionadas con el mejoramiento de espacios comunitarios, acompañamiento a poblaciones vulnerables, jornadas de formación, acciones ambientales, fortalecimiento organizativo y apoyo a procesos de desarrollo local. Aunque las actividades presentan diferentes características y alcances, todas comparten una orientación hacia la solución de necesidades colectivas identificadas por las propias comunidades.

Los testimonios recogidos durante las entrevistas muestran que los actos de servicio son percibidos por los participantes como una oportunidad para aplicar los aprendizajes adquiridos y fortalecer su compromiso con el bienestar común. Diversas personas señalaron que estas experiencias les permitieron comprender que el conocimiento adquirido tiene sentido cuando se pone al servicio de otros y contribuye a mejorar las condiciones de vida de la comunidad.

La evaluación sugiere que los actos de servicio cumplen una función pedagógica fundamental. A través de ellos, los participantes desarrollan capacidades relacionadas con la planificación, la coordinación de actividades, la gestión de recursos, la resolución de problemas y el trabajo colaborativo. Estas experiencias fortalecen simultáneamente competencias técnicas, sociales y organizativas, generando oportunidades de aprendizaje que difícilmente podrían alcanzarse únicamente mediante procesos formativos tradicionales.

Los grupos focales permitieron identificar que la participación en actividades de servicio fortalece el sentido de pertenencia hacia la comunidad y amplía la comprensión de los problemas colectivos. Los participantes reportan una mayor sensibilidad frente a las necesidades de otras personas y una mayor disposición para involucrarse en iniciativas orientadas al bienestar común. Este fenómeno resulta particularmente relevante porque contribuye a fortalecer la cohesión social y la participación ciudadana.

162

Desde una perspectiva de evaluación de impacto, la acción social comunitaria puede interpretarse como uno de los principales mecanismos mediante los cuales las capacidades individuales se convierten en capacidades colectivas. Los conocimientos adquiridos por los participantes dejan de ser recursos exclusivamente personales y comienzan a movilizarse en beneficio de grupos, organizaciones y comunidades enteras. Este proceso amplifica el alcance de la intervención y favorece la sostenibilidad de los cambios observados.

La evidencia también muestra que los actos de servicio fortalecen la construcción de liderazgos comunitarios. La organización y ejecución de iniciativas colectivas requiere capacidades de coordinación, comunicación y movilización social que contribuyen al desarrollo de nuevos liderazgos locales. En numerosos casos, las personas que lideran actividades de servicio terminan asumiendo posteriormente responsabilidades organizativas dentro de sus comunidades.

Otro aspecto relevante identificado durante la evaluación es la capacidad de estas iniciativas para fortalecer relaciones de confianza entre los participantes y otros actores comunitarios. La realización conjunta de actividades orientadas al beneficio común genera espacios de encuentro, cooperación y construcción de vínculos que fortalecen el capital social de los

territorios. Estas relaciones constituyen un recurso estratégico para la sostenibilidad de procesos organizativos y comunitarios de largo plazo.

Los resultados observados dialogan con los planteamientos de John Dewey (1938), quien sostiene que el aprendizaje adquiere mayor profundidad cuando está vinculado con la experiencia y la participación activa en la solución de problemas reales. Desde esta perspectiva, los actos de servicio pueden entenderse como espacios donde educación y experiencia se articulan para producir aprendizajes significativos y transformaciones sociales concretas.

Asimismo, los hallazgos son consistentes con las propuestas de Paulo Freire (1970), para quien la educación debe orientarse hacia la praxis, entendida como la articulación entre reflexión y acción transformadora. Los actos de servicio constituyen precisamente escenarios donde los participantes movilizan conocimientos, valores y capacidades para intervenir sobre problemáticas identificadas en sus propios contextos.

163

La evaluación también permite interpretar estas experiencias desde el enfoque de construcción de paz desarrollado por Johan Galtung (1996). Según este autor, la paz no puede reducirse a la ausencia de violencia, sino que implica la existencia de condiciones sociales que favorezcan la cooperación, la inclusión, la justicia y el bienestar colectivo. Las iniciativas de servicio promovidas por el programa impulsa la construcción de estas condiciones al fortalecer la solidaridad, la participación y la capacidad comunitaria para resolver problemas de manera colectiva.

Otro resultado significativo corresponde al fortalecimiento de una cultura de servicio basada en valores como la responsabilidad, la solidaridad, la cooperación y el compromiso social. Los testimonios muestran que estas experiencias generan cambios en la forma como los participantes entienden su relación con la comunidad y su papel dentro de los procesos de desarrollo territorial. En muchos casos, el servicio deja de ser percibido como una actividad puntual y se convierte en una práctica permanente de participación y compromiso ciudadano.

La articulación entre educación, liderazgo, emprendimiento y servicio constituye uno de los elementos que mejor explica la capacidad del programa para generar transformaciones sostenibles. Los actos de servicio permiten que los conocimientos adquiridos se traduzcan en acciones concretas, fortaleciendo simultáneamente las capacidades individuales y colectivas necesarias para impulsar procesos de cambio en los territorios.

En conjunto, la evidencia permite concluir que la acción social y el servicio comunitario representan uno de los mecanismos centrales a través de los cuales el Programa PAS genera impacto en las comunidades participantes. Estas iniciativas no solo contribuyen a la solución de necesidades concretas, sino que fortalecen el liderazgo, la participación ciudadana, la cohesión social y el capital comunitario. Como resultado, constituyen un puente fundamental entre los procesos formativos y las transformaciones observadas en los territorios, consolidándose como uno de los componentes más estratégicos del modelo de intervención.

6.9 La consulta como innovación metodológica y mecanismo de gobernanza participativa

164

La evaluación permitió identificar que uno de los componentes más distintivos del Programa Preparación para la Acción Social (PAS) corresponde a la incorporación sistemática de la consulta como principio metodológico para la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la construcción de acuerdos colectivos. Más que una herramienta operativa, la consulta constituye un elemento transversal que orienta las relaciones entre participantes, tutores, organizaciones comunitarias y equipos de coordinación, configurándose como un mecanismo de gobernanza participativa que fortalece la sostenibilidad de los procesos impulsados por el programa.

La evidencia recopilada muestra que la consulta ocupa un lugar central en la cultura organizativa del programa. Los testimonios indican que las decisiones relacionadas con actividades formativas, emprendimientos, actos de servicio y proyectos comunitarios suelen construirse mediante espacios de diálogo y deliberación colectiva. Esta práctica favorece la participación activa de los diferentes actores involucrados y fortalece el sentido de corresponsabilidad frente a las decisiones adoptadas.

Los participantes describen la consulta como una metodología que permite escuchar diferentes puntos de vista, analizar colectivamente los problemas y construir acuerdos orientados al bienestar común. A diferencia de modelos de decisión basados exclusivamente en la autoridad o en relaciones jerárquicas, la consulta promueve procesos donde las personas tienen la oportunidad de expresar sus opiniones y contribuir a la construcción de soluciones compartidas.

La evaluación evidencia que esta metodología genera efectos significativos en el fortalecimiento de capacidades individuales y colectivas. Los grupos focales muestran que la participación en procesos de consulta favorece el desarrollo de habilidades relacionadas con la escucha activa, la argumentación, el respeto por las diferencias, la resolución de conflictos y la construcción de consensos. Estas capacidades fortalecen la participación ciudadana y amplían las posibilidades de cooperación dentro de las comunidades.

Uno de los aspectos más relevantes identificados durante la evaluación es la contribución de la consulta a la generación de confianza entre los actores involucrados. Los participantes señalan que los espacios de diálogo les permiten sentirse escuchados, valorados e incluidos en los procesos de toma de decisiones. Esta percepción fortalece el compromiso con las acciones desarrolladas y favorece la apropiación comunitaria de las iniciativas impulsadas por el programa.

165

La evidencia también sugiere que la consulta desempeña un papel fundamental en la prevención y manejo de conflictos. En diversos testimonios aparece la idea de que los desacuerdos son abordados mediante procesos de diálogo orientados a comprender diferentes perspectivas y construir soluciones colectivas. Esta práctica contribuye a reducir tensiones internas y fortalece la capacidad de las organizaciones para enfrentar desafíos de manera colaborativa.

Desde una perspectiva de evaluación de impacto, este resultado adquiere especial relevancia porque fortalece uno de los factores más importantes para la sostenibilidad de los procesos comunitarios: la capacidad de las personas para construir acuerdos y gestionar diferencias sin deteriorar las relaciones sociales. En contextos caracterizados por diversidad de intereses, necesidades y expectativas, esta capacidad constituye un recurso estratégico para la consolidación de iniciativas colectivas de largo plazo.

La consulta también parece desempeñar una función pedagógica significativa. Los participantes no solo utilizan esta metodología para tomar decisiones dentro del programa, sino que comienzan a incorporarla en otros espacios de su vida cotidiana, incluyendo organizaciones comunitarias, asociaciones productivas, grupos familiares y escenarios de participación local. Esto sugiere que la consulta opera como una capacidad transferible que amplía las posibilidades de diálogo y cooperación en diferentes ámbitos sociales.

Los resultados observados dialogan con las propuestas de la democracia deliberativa desarrolladas por Jürgen Habermas (1984), quien plantea que la legitimidad de las decisiones colectivas depende de la posibilidad de que los actores participen en procesos de comunicación orientados al entendimiento mutuo. Desde esta perspectiva, la consulta favorece formas de participación donde las decisiones se construyen a partir del intercambio de argumentos y la búsqueda de acuerdos razonados.

Asimismo, los hallazgos son consistentes con las contribuciones de Elinor Ostrom (1990), quien identificó la participación activa de los actores involucrados en la toma de decisiones como uno de los factores fundamentales para la gestión sostenible de recursos y procesos comunitarios. La experiencia evaluada muestra que la consulta fortalece precisamente esta capacidad de autogobierno y construcción colectiva de normas y acuerdos.

166

La evaluación también permitió identificar una estrecha relación entre consulta y liderazgo. Los liderazgos que emergen dentro del programa tienden a caracterizarse por una orientación participativa, basada en la facilitación del diálogo y la construcción de consensos más que en la imposición de decisiones. Esta característica fortalece la legitimidad de los líderes comunitarios y favorece la participación de un mayor número de personas en los procesos organizativos.

Otro resultado significativo corresponde a la contribución de la consulta al fortalecimiento organizativo. Las organizaciones y grupos que incorporan esta metodología muestran mayores niveles de cohesión interna, participación y corresponsabilidad. La construcción colectiva de decisiones favorece la apropiación de los proyectos y reduce la dependencia de liderazgos individuales, fortaleciendo las condiciones para la continuidad de las iniciativas en el tiempo.

La evidencia sugiere además que la consulta constituye un mecanismo articulador entre diferentes componentes del modelo de intervención. Los procesos educativos fortalecen capacidades para el diálogo; los valores promovidos por la dimensión espiritual favorecen el respeto y la cooperación; los liderazgos comunitarios facilitan la participación; y las dinámicas organizativas generan espacios donde la consulta puede desarrollarse de manera efectiva. La interacción de estos elementos contribuye a explicar la consolidación de una cultura participativa dentro del programa.

Desde una perspectiva de desarrollo territorial, los resultados observados indican que la consulta fortalece capacidades de gobernanza local. Al promover prácticas de diálogo, participación y construcción colectiva de acuerdos, el programa ofrece un espacio para desarrollar competencias que pueden ser movilizadas para abordar desafíos comunitarios más amplios y fortalecer la capacidad de los territorios para gestionar sus propios procesos de desarrollo.

167

En conjunto, la evidencia permite concluir que la consulta constituye mucho más que una metodología de trabajo. Se configura como una innovación social que fortalece la participación, la confianza, la resolución de conflictos y la construcción de acuerdos colectivos. Su contribución a la formación de capacidades para la gobernanza participativa y al fortalecimiento organizativo la convierte en uno de los mecanismos más importantes para comprender la sostenibilidad y profundidad de los cambios observados durante la evaluación del Programa PAS.

6.10 Construcción de capital social, cohesión comunitaria y fortalecimiento del tejido social

La evaluación permitió identificar que uno de los efectos más profundos y transversales del Programa Preparación para la Acción Social (PAS) corresponde al fortalecimiento de las relaciones sociales, la cooperación comunitaria y la construcción de redes de apoyo entre los participantes. Aunque este resultado suele ser menos visible que otros indicadores relacionados con cobertura, emprendimiento o formación, la evidencia sugiere que constituye uno de los principales mecanismos que explican la sostenibilidad y permanencia de los cambios observados.

Los testimonios recopilados muestran que la participación en el programa ha favorecido la creación de vínculos de confianza entre personas, familias, grupos comunitarios y organizaciones locales. Los participantes describen la experiencia como un espacio donde no solo adquieren conocimientos, sino también relaciones de apoyo, amistad, cooperación y solidaridad que fortalecen su capacidad para enfrentar desafíos individuales y colectivos.

La evidencia cualitativa revela que muchos participantes ingresaron al programa con niveles limitados de interacción comunitaria o con experiencias previas marcadas por relaciones fragmentadas y escasas oportunidades de trabajo conjunto. A medida que participan en procesos educativos, emprendimientos, actos de servicio, tutorías y espacios de consulta, comienzan a establecer vínculos más sólidos con otros actores del territorio. Estas relaciones se convierten progresivamente en recursos sociales que facilitan la cooperación y la acción colectiva.

Uno de los resultados más recurrentes identificados durante la evaluación corresponde al fortalecimiento de la confianza interpersonal. Los participantes señalan que los espacios de encuentro promovidos por el programa les han permitido conocer mejor a otras personas, construir relaciones basadas en el respeto mutuo y desarrollar mayores niveles de confianza para trabajar conjuntamente. Este aspecto resulta especialmente importante porque la confianza constituye una condición fundamental para el desarrollo de iniciativas colectivas y para la sostenibilidad de los procesos comunitarios.

La evaluación también muestra que la cooperación emerge como una práctica cada vez más frecuente entre los participantes. Los grupos focales evidencian múltiples experiencias de intercambio de conocimientos, apoyo mutuo, colaboración en emprendimientos, organización de actividades comunitarias y acompañamiento frente a dificultades personales o familiares. Estas dinámicas fortalecen la capacidad de respuesta de las comunidades y amplían las posibilidades de alcanzar objetivos colectivos.

La existencia de redes de apoyo constituye otra manifestación significativa de este proceso. Los participantes describen cómo las relaciones construidas dentro del programa facilitan el acceso a información, oportunidades de aprendizaje, recursos productivos y acompañamiento para el desarrollo de proyectos comunitarios. Estas redes contribuyen a

reducir situaciones de aislamiento y fortalecen la capacidad de las personas para enfrentar desafíos económicos y sociales.

Desde una perspectiva de evaluación de impacto, este resultado adquiere especial relevancia porque amplía la capacidad de acción de los individuos más allá de sus recursos personales. Las relaciones sociales construidas a través del programa se convierten en activos comunitarios que favorecen la cooperación, la circulación de conocimientos y la movilización de recursos para el desarrollo local.

La evidencia también muestra que los procesos de formación, consulta y servicio comunitario fortalecen la cohesión social. Los participantes desarrollan un mayor sentido de pertenencia hacia sus comunidades y una creciente disposición para involucrarse en iniciativas orientadas al bienestar colectivo. Este fenómeno contribuye a consolidar identidades compartidas y objetivos comunes que facilitan la acción colectiva.

Los resultados observados pueden interpretarse a partir de los planteamientos de Robert Putnam (1993), quien define el capital social como el conjunto de redes, normas y relaciones de confianza que facilitan la cooperación para beneficio mutuo. Desde esta perspectiva, los cambios identificados durante la evaluación sugieren que el programa impulsa significativamente a la acumulación de capital social en los territorios donde desarrolla su acción.

Según Putnam, las comunidades con mayores niveles de capital social poseen una mayor capacidad para coordinar acciones colectivas, resolver problemas y promover procesos de desarrollo. La evidencia recopilada muestra que estas dinámicas están presentes en las comunidades vinculadas al programa, donde las relaciones de confianza y cooperación favorecen la consolidación de emprendimientos, actos de servicio, iniciativas organizativas y proyectos comunitarios.

Los hallazgos también dialogan con las contribuciones de James Coleman (1988), quien plantea que el capital social constituye un recurso que emerge de las relaciones entre las personas y que facilita la consecución de objetivos individuales y colectivos. La experiencia evaluada muestra cómo las redes construidas dentro del programa generan oportunidades que difícilmente podrían alcanzarse de manera aislada.

Otro aspecto relevante identificado durante la evaluación es la capacidad del programa para fortalecer relaciones intergeneracionales. En varios territorios se observaron procesos donde jóvenes, adultos y personas mayores participan conjuntamente en actividades formativas, productivas y comunitarias. Estas interacciones favorecen el intercambio de conocimientos, fortalecen la cohesión social y contribuyen a la transmisión de experiencias entre generaciones.

La evaluación también evidencia que el fortalecimiento del tejido social genera efectos positivos sobre otros resultados del programa. Los emprendimientos muestran mayores niveles de sostenibilidad cuando existen relaciones de confianza; el Fondo Semilla alcanza altos niveles de recuperación gracias a la corresponsabilidad comunitaria; los actos de servicio logran mayor participación cuando existen redes de cooperación; y los procesos educativos adquieren mayor alcance cuando los conocimientos circulan a través de vínculos sociales sólidos.

170

Este carácter transversal convierte al capital social en uno de los mecanismos explicativos más importantes del modelo de cambio del programa. Los resultados sugieren que buena parte de los impactos observados en materia de liderazgo, emprendimiento, participación y sostenibilidad organizativa dependen de la existencia de relaciones sociales que facilitan la cooperación y la acción colectiva.

Desde una perspectiva de desarrollo territorial, el fortalecimiento del tejido social adquiere un valor estratégico porque incrementa la capacidad de las comunidades para gestionar sus propios procesos de transformación. Las redes de confianza y colaboración permiten movilizar recursos locales, construir acuerdos y desarrollar respuestas colectivas frente a desafíos comunes, reduciendo la dependencia de apoyos externos.

En conjunto, la evidencia permite concluir que el Programa PAS contribuye significativamente a la construcción de capital social y al fortalecimiento de la cohesión comunitaria. Las relaciones de confianza, cooperación y solidaridad desarrolladas entre los participantes constituyen un activo fundamental para la sostenibilidad de los resultados observados. Más allá de los efectos individuales generados por la formación y el emprendimiento, el programa está contribuyendo a fortalecer la capacidad colectiva de las

comunidades para actuar, organizarse y construir alternativas de desarrollo en sus territorios.

6.11 La dimensión espiritual como factor transversal de transformación social y sostenibilidad

Entre los resultados identificados durante la evaluación, uno de los más significativos y distintivos corresponde al papel que desempeña la dimensión espiritual en la generación, consolidación y sostenibilidad de los cambios observados. Aunque inicialmente podría interpretarse como un componente complementario de la propuesta formativa, la evidencia recopilada sugiere que constituye uno de los principales factores explicativos del impacto alcanzado por el Programa Preparación para la Acción Social (PAS).

A diferencia de enfoques que reducen la espiritualidad al ámbito de las creencias individuales o las prácticas religiosas, la experiencia evaluada muestra una comprensión más amplia, asociada a la construcción de principios éticos, sentido de propósito, compromiso con el bien común y responsabilidad hacia la comunidad. Desde esta perspectiva, la dimensión espiritual opera como un marco de valores que orienta las decisiones, las relaciones sociales y las acciones desarrolladas por los participantes.

171

Los testimonios obtenidos durante entrevistas, grupos focales e historias de vida evidencian una notable recurrencia de valores como el servicio, la honestidad, la solidaridad, la responsabilidad, la cooperación, la perseverancia y el compromiso comunitario. Estos principios aparecen de manera consistente en los relatos de participantes, tutores y líderes comunitarios, independientemente de la región, la edad o el tipo de actividad desarrollada.

Un aspecto particularmente relevante es que dichos valores no permanecen en el plano discursivo. La evaluación muestra que se traducen en comportamientos observables y en prácticas concretas que inciden directamente en el funcionamiento y sostenibilidad de los diferentes componentes del programa. La honestidad y la responsabilidad aparecen asociadas al cumplimiento de compromisos dentro del Fondo Semilla; la solidaridad y la cooperación fortalecen los emprendimientos colectivos; el servicio impulsa los actos comunitarios; y el compromiso favorece la continuidad de los procesos educativos y organizativos.

La evidencia sugiere que esta dimensión constituye uno de los mecanismos que permiten explicar por qué determinadas iniciativas mantienen niveles de sostenibilidad superiores a los que habitualmente se observan en programas comunitarios de características similares. En numerosos casos, los participantes continúan vinculados a actividades formativas, emprendimientos o acciones comunitarias incluso cuando no existen incentivos económicos directos. Esta permanencia parece estar asociada a motivaciones vinculadas con el servicio, la responsabilidad social y el deseo de contribuir al bienestar colectivo.

Los resultados también indican que la dimensión espiritual fortalece la construcción de confianza dentro de las comunidades. La confianza emerge de manera recurrente como un recurso fundamental para el funcionamiento de los emprendimientos, la recuperación de recursos del Fondo Semilla, la coordinación de actos de servicio y la gestión de proyectos comunitarios. Los participantes relacionan esta confianza con la existencia de principios compartidos que orientan las relaciones entre las personas y generan expectativas de comportamiento basadas en la honestidad y el cumplimiento de compromisos.

172

Desde una perspectiva analítica, este hallazgo resulta especialmente relevante porque la confianza constituye uno de los componentes centrales del capital social. La literatura sobre desarrollo comunitario ha mostrado ampliamente que las relaciones de confianza reducen costos de coordinación, facilitan la cooperación y fortalecen la capacidad de acción colectiva. Los resultados observados sugieren que la dimensión espiritual contribuye significativamente a la construcción de este recurso social.

La evaluación también evidencia una estrecha relación entre espiritualidad y liderazgo. Los líderes comunitarios formados en el programa suelen describir su rol en términos de servicio, acompañamiento y responsabilidad hacia otros. Esta concepción difiere de modelos centrados en la autoridad o el control, favoreciendo formas de liderazgo más participativas, inclusivas y orientadas al bienestar colectivo.

Los testimonios muestran que muchos participantes asumen responsabilidades comunitarias no como una oportunidad de reconocimiento personal, sino como una forma de contribuir al desarrollo de sus territorios. Esta orientación fortalece la legitimidad de los liderazgos emergentes y favorece la participación de otras personas en los procesos organizativos.

Otro elemento de gran relevancia corresponde a la influencia de la dimensión espiritual en los procesos de resolución de conflictos. Los participantes destacan que principios como el respeto, la escucha, la paciencia y la búsqueda del bienestar común facilitan la construcción de acuerdos y la gestión de diferencias dentro de los grupos comunitarios. Esta capacidad resulta fundamental para la sostenibilidad de organizaciones que dependen de la cooperación voluntaria y la participación activa de sus integrantes.

La evaluación permite observar que la dimensión espiritual también fortalece la resiliencia individual y colectiva. Diversos testimonios muestran que los participantes recurren a los principios y aprendizajes adquiridos para enfrentar situaciones de dificultad económica, conflictos familiares, problemas organizativos o desafíos personales. En estos contextos, la espiritualidad opera como una fuente de motivación, esperanza y perseverancia que contribuye a mantener el compromiso con los proyectos desarrollados.

Desde una perspectiva teórica, estos resultados encuentran sustento en las propuestas de autores que han destacado la importancia de los valores y las dimensiones éticas en los procesos de desarrollo humano y comunitario. Diversas corrientes del desarrollo participativo señalan que la sostenibilidad de los cambios sociales depende no solo de recursos materiales o capacidades técnicas, sino también de la existencia de principios compartidos que orienten la acción colectiva y fortalezcan la cohesión social.

173

Los hallazgos de la evaluación sugieren que la dimensión espiritual cumple precisamente esta función integradora. Mientras los procesos educativos fortalecen conocimientos y capacidades; los emprendimientos generan oportunidades económicas; y la consulta promueve la participación, la dimensión espiritual proporciona el marco ético que articula estos componentes y favorece su permanencia en el tiempo.

La evidencia permite identificar una secuencia explicativa consistente. Los procesos formativos fortalecen capacidades; las capacidades favorecen la emergencia de liderazgos; los liderazgos impulsan acciones de servicio y participación; estas acciones fortalecen la confianza y la cooperación; y la dimensión espiritual actúa como el elemento que cohesiona y sostiene cada una de estas etapas. En este sentido, más que un componente aislado, la espiritualidad funciona como un eje transversal que conecta y potencia los diferentes resultados del programa.

Desde la perspectiva de la evaluación de impacto, este hallazgo posee una importancia estratégica. Numerosos programas logran desarrollar capacidades técnicas o promover iniciativas productivas, pero enfrentan dificultades para sostener los resultados una vez disminuye el acompañamiento externo. La experiencia analizada sugiere que la construcción de valores compartidos y de una ética orientada al servicio constituye uno de los factores que explican la continuidad de los procesos observados en los territorios.

En conjunto, la evidencia permite concluir que la dimensión espiritual representa uno de los activos más importantes del Programa PAS y uno de los factores que mejor explican la profundidad y sostenibilidad de sus impactos. Lejos de constituir un elemento complementario, emerge como un componente estructurante que fortalece la confianza, la cooperación, el liderazgo, la participación y el compromiso comunitario. Su influencia atraviesa la totalidad del modelo de intervención y contribuye de manera decisiva a la generación de capacidades colectivas para el desarrollo territorial y la transformación social.

174

La dimensión espiritual como fundamento de la transformación social y la sostenibilidad del impacto

Uno de los aportes más significativos de esta evaluación consiste en identificar que la dimensión espiritual no opera como un componente complementario o periférico dentro del Programa Preparación para la Acción Social (PAS), sino como un factor estructurante que atraviesa y potencia la totalidad de los procesos formativos, organizativos, productivos y comunitarios promovidos por la iniciativa.

De hecho, la evidencia recopilada sugiere que una parte importante de los resultados observados en materia de liderazgo, emprendimiento, participación social, sostenibilidad organizativa y cohesión comunitaria no puede comprenderse plenamente sin considerar el papel desempeñado por la formación espiritual y ética desarrollada por el programa.

A lo largo de las entrevistas, grupos focales e historias de vida emergió de manera reiterada un conjunto de valores y principios que los participantes identifican como elementos centrales de su experiencia formativa. Entre ellos destacan el servicio, la honestidad, la solidaridad, la responsabilidad, la cooperación, la perseverancia, la confianza, la humildad y el compromiso con el bienestar colectivo.

Lo particularmente relevante es que estos principios no aparecen únicamente como declaraciones normativas o ideales abstractos. La evaluación muestra que se expresan de manera concreta en comportamientos, decisiones y prácticas cotidianas que influyen directamente en la sostenibilidad de las acciones impulsadas por el programa.

En este sentido, la dimensión espiritual parece funcionar como un sistema de orientación ética que influye en la forma como las personas interpretan su papel dentro de la comunidad, establecen relaciones con otros actores y toman decisiones frente a los desafíos que enfrentan en su vida personal y colectiva.

La espiritualidad como generadora de sentido y propósito

Uno de los efectos más visibles identificados durante la evaluación corresponde a la construcción de un fuerte sentido de propósito asociado al servicio y la contribución al bienestar común.

Los testimonios muestran que muchos participantes no conciben su participación únicamente como una oportunidad de capacitación o acceso a recursos. Por el contrario, describen el proceso como una experiencia que les permite descubrir nuevas formas de contribuir a sus familias, comunidades y territorios.

Esta orientación resulta especialmente relevante porque fortalece motivaciones intrínsecas que trascienden los incentivos económicos o materiales. Diversos participantes continúan involucrados en actividades educativas, actos de servicio, tutorías comunitarias y proyectos organizativos incluso cuando no reciben beneficios económicos directos.

Desde la perspectiva de Viktor Frankl (1984), la construcción de sentido constituye uno de los principales motores de la acción humana y un factor determinante para la perseverancia frente a las dificultades. Los resultados observados sugieren que la dimensión espiritual fortalece precisamente esta capacidad de encontrar significado en la acción colectiva y en el compromiso comunitario.

La espiritualidad como fundamento de la confianza social

Uno de los hallazgos más relevantes de la evaluación corresponde a la relación existente entre la dimensión espiritual y la construcción de confianza comunitaria.

La confianza aparece como un elemento transversal en prácticamente todos los componentes analizados. Está presente en el funcionamiento del Fondo Semilla, en la sostenibilidad de los emprendimientos colectivos, en la participación comunitaria, en los actos de servicio y en las dinámicas de liderazgo.

La evidencia muestra que esta confianza no surge exclusivamente de mecanismos administrativos o contractuales. Por el contrario, parece sustentarse en la existencia de valores compartidos que orientan el comportamiento de los participantes y generan expectativas de reciprocidad, honestidad y responsabilidad.

En términos de Putnam (1993), esta dinámica contribuye a la construcción de capital social, entendido como el conjunto de relaciones, normas y redes que facilitan la cooperación para beneficio mutuo. Los resultados sugieren que la dimensión espiritual constituye uno de los principales mecanismos a través de los cuales el programa fortalece dicho capital social.

176

Esta relación resulta particularmente evidente en el Fondo Semilla. Los elevados niveles de recuperación observados difícilmente pueden explicarse únicamente por criterios financieros. Los participantes suelen expresar que la devolución de los recursos representa una responsabilidad moral hacia otras personas que también podrían beneficiarse del programa.

La espiritualidad y la formación de liderazgos transformadores

La evaluación evidencia que la dimensión espiritual influye significativamente en la forma como los participantes comprenden y ejercen el liderazgo.

Los líderes emergentes no describen su papel en términos de autoridad, control o poder sobre otros. Por el contrario, utilizan expresiones relacionadas con el acompañamiento, la responsabilidad, el ejemplo, el servicio y la construcción colectiva.

Este hallazgo coincide con los planteamientos de Greenleaf (1977) sobre el liderazgo servidor, perspectiva según la cual el liderazgo efectivo surge de la voluntad de servir y contribuir al desarrollo de otras personas.

Los testimonios muestran que muchos tutores comunitarios y líderes organizativos entienden su labor como una oportunidad para apoyar procesos colectivos y fortalecer capacidades en otros miembros de la comunidad. Esta orientación favorece liderazgos más inclusivos, participativos y sostenibles.

La existencia de 54 tutores comunitarios activos constituye una evidencia concreta de este proceso. Más allá de desempeñar funciones educativas, estos actores se han convertido en referentes comunitarios que promueven la participación, la cooperación y la continuidad de los procesos impulsados por el programa.

La espiritualidad como soporte de la acción colectiva

177

Los resultados también muestran que los valores promovidos por el programa fortalecen la capacidad de las comunidades para organizarse y actuar colectivamente.

Los actos de servicio, los emprendimientos colectivos y las actividades comunitarias requieren altos niveles de cooperación y compromiso. La evidencia sugiere que principios como la solidaridad, la responsabilidad compartida y el servicio facilitan la movilización de personas y recursos alrededor de objetivos comunes.

Este aspecto adquiere especial relevancia en contextos donde los procesos organizativos suelen enfrentar dificultades relacionadas con la fragmentación social, la baja participación o los conflictos internos.

La evaluación indica que la dimensión espiritual contribuye a generar condiciones favorables para la cooperación, fortaleciendo la disposición de los participantes a trabajar conjuntamente y asumir responsabilidades colectivas.

La espiritualidad como factor de resiliencia

Otro resultado significativo corresponde a la capacidad de la dimensión espiritual para fortalecer la resiliencia individual y comunitaria. Diversos participantes relataron situaciones asociadas a dificultades económicas, conflictos familiares, pérdidas personales o desafíos organizativos. En estos contextos, los principios y aprendizajes adquiridos a través del programa aparecen como recursos que ayudan a mantener la motivación, afrontar la adversidad y persistir en la búsqueda de objetivos de largo plazo.

La literatura sobre resiliencia comunitaria ha mostrado que la existencia de valores compartidos, redes de apoyo y sentido de propósito fortalece la capacidad de las comunidades para enfrentar situaciones complejas y recuperarse de ellas. Los hallazgos observados son consistentes con esta perspectiva.

Un mecanismo transversal que explica la sostenibilidad del impacto

Quizá la principal conclusión derivada de este análisis es que la dimensión espiritual opera como un mecanismo transversal que conecta y fortalece todos los demás componentes del programa.

178

La evidencia permite identificar una cadena de transformación relativamente consistente:

*Dimensión espiritual → Valores compartidos → Confianza → Cooperación → Liderazgo → Acción colectiva
→ Fortalecimiento organizativo → Desarrollo territorial sostenible*

Desde esta perspectiva, la espiritualidad no constituye simplemente un componente adicional del modelo de intervención. Actúa como el fundamento ético y relacional que permite que las capacidades desarrolladas se conviertan en acciones sostenidas y que los beneficios individuales se transformen en procesos colectivos de desarrollo.

En consecuencia, puede afirmarse que una parte sustancial de la sostenibilidad observada en los emprendimientos, el Fondo Semilla, las tutorías comunitarias, los actos de servicio y las organizaciones locales encuentra su explicación en la existencia de este sustrato de valores y principios compartidos.

En conjunto, los resultados permiten concluir que la dimensión espiritual constituye uno de los factores más influyentes para comprender la profundidad, alcance y permanencia de los

impactos generados por el Programa PAS. Más que un componente complementario, emerge como un elemento estructurante que fortalece la confianza, la participación, la cooperación y el compromiso comunitario, convirtiéndose en uno de los principales activos del modelo de intervención y en una de las claves para su sostenibilidad en el largo plazo.

7 TENSIONES Y DESAFÍOS

Los resultados presentados en los capítulos anteriores evidencian que el Programa Preparación para la Acción Social (PAS) ha logrado consolidar una experiencia educativa y comunitaria con impactos significativos en múltiples dimensiones del desarrollo humano y territorial. La evaluación permitió identificar transformaciones relevantes en el fortalecimiento de capacidades, el liderazgo comunitario, el empoderamiento de las mujeres, la sostenibilidad de emprendimientos, la construcción de capital social, la participación ciudadana y la cohesión comunitaria.

Sin embargo, la sostenibilidad de estos resultados no depende exclusivamente de los logros alcanzados, sino también de la capacidad institucional y comunitaria para enfrentar los desafíos que emergen como consecuencia de dichos avances. En este sentido, las tensiones identificadas durante la evaluación no deben interpretarse como debilidades que cuestionan la efectividad del programa. Por el contrario, constituyen expresiones de un proceso de maduración organizativa en el que el crecimiento, la expansión territorial y la profundización de los impactos generan nuevas demandas y complejidades.

La literatura sobre desarrollo organizacional y sostenibilidad de programas sociales muestra que las intervenciones más exitosas suelen enfrentar desafíos distintos a los observados en etapas iniciales de implementación. Una vez fortalecidas las capacidades locales, consolidado el liderazgo comunitario y ampliadas las expectativas de transformación, emergen nuevas necesidades relacionadas con la gestión institucional, la innovación tecnológica, la sostenibilidad financiera, la incidencia pública y la ampliación de oportunidades económicas.

Desde esta perspectiva, las tensiones identificadas en la presente evaluación pueden interpretarse como indicadores de transición hacia una nueva etapa de desarrollo. Más que obstáculos para el funcionamiento del programa, representan oportunidades estratégicas

para fortalecer su capacidad de adaptación, ampliar su alcance y consolidar la sostenibilidad de los impactos observados.

7.1 Tensión estratégica I: Inclusión educativa y desigualdades acumuladas de origen

Uno de los desafíos más significativos identificados durante la evaluación se relaciona con la capacidad del programa para mantener una propuesta educativa rigurosa y transformadora mientras continúa ampliando oportunidades de acceso para poblaciones históricamente excluidas de procesos formativos de calidad.

La evidencia muestra que una de las principales fortalezas del PAS radica precisamente en su capacidad para convocar participantes con trayectorias educativas diversas, provenientes de contextos rurales y periurbanos donde las oportunidades educativas han sido limitadas durante décadas. Esta característica constituye una expresión concreta de la vocación inclusiva del programa y de su compromiso con la democratización del conocimiento.

180

No obstante, la misma diversidad que fortalece la riqueza de los procesos formativos genera importantes desafíos pedagógicos. Los participantes llegan al programa con niveles muy distintos de escolaridad, hábitos de estudio, habilidades de lectura y escritura, competencias digitales y experiencias previas de aprendizaje. Mientras algunos cuentan con trayectorias educativas relativamente estables, otros han enfrentado interrupciones prolongadas de sus estudios o han tenido acceso a sistemas educativos marcados por limitaciones estructurales.

Las entrevistas y grupos focales evidencian que estas diferencias suelen hacerse visibles durante las primeras etapas de formación. Algunos participantes manifiestan dificultades para comprender ciertos materiales, seguir determinados ritmos de trabajo o apropiarse de conceptos que requieren habilidades académicas previamente desarrolladas. En varios casos aparecen sentimientos de inseguridad, temor al error o dudas respecto a la capacidad para culminar exitosamente los procesos formativos.

Sin embargo, el análisis permite afirmar que estas dificultades no son producto de limitaciones pedagógicas del programa. Por el contrario, reflejan desigualdades educativas acumuladas históricamente en los territorios donde se desarrolla la intervención. Como señalan Bourdieu y Passeron (1977), los individuos acceden a los procesos educativos con diferentes niveles de capital cultural, situación que tiende a reproducir desigualdades preexistentes cuando no se implementan mecanismos específicos de acompañamiento y compensación.

Desde la perspectiva de la sostenibilidad del impacto, esta tensión adquiere una relevancia estratégica. Si las brechas iniciales no son atendidas de manera oportuna, existe el riesgo de que algunos participantes enfrenten mayores dificultades para aprovechar plenamente las oportunidades educativas ofrecidas por el programa. Esto podría generar diferencias en la apropiación de conocimientos, la participación en espacios de liderazgo y el acceso a oportunidades de desarrollo personal y comunitario.

No obstante, la evaluación también muestra que los participantes que logran superar estas barreras suelen experimentar procesos de transformación especialmente profundos. Por esta razón, el desafío estratégico no consiste en reducir la exigencia académica ni simplificar los contenidos, sino en fortalecer los mecanismos que permitan a todos los participantes avanzar desde sus condiciones de partida. La implementación de estrategias de nivelación, tutorías entre pares, acompañamiento académico diferenciado y seguimiento temprano podría contribuir significativamente a ampliar los impactos educativos ya alcanzados.

181

7.2 Tensión estratégica II: Transformación digital y modernización institucional

Una segunda tensión identificada durante la evaluación surge de la creciente brecha entre el desarrollo organizativo alcanzado por el programa y las capacidades tecnológicas disponibles para acompañar dicho crecimiento.

Durante los últimos años el PAS ha experimentado una expansión significativa en términos de cobertura, número de participantes, emprendimientos apoyados, grupos comunitarios, tutores activos y actividades territoriales. Este crecimiento constituye una evidencia clara de legitimidad social y apropiación comunitaria. Sin embargo, también ha incrementado la complejidad de los procesos de gestión, seguimiento, comunicación y sistematización de información.

La evaluación muestra que muchos de los mecanismos utilizados para coordinar actividades continúan dependiendo en gran medida de esfuerzos individuales, registros dispersos y procesos de comunicación que podrían resultar insuficientes frente a las exigencias futuras del programa. A esto se suma la persistencia de limitaciones relacionadas con conectividad, acceso a dispositivos y competencias digitales en varios de los territorios participantes.

El análisis sugiere que esta situación no debe interpretarse únicamente como una brecha tecnológica. En realidad, expresa una tensión más profunda entre la velocidad del crecimiento institucional y la capacidad de los sistemas de gestión para acompañarlo. Mientras las actividades se multiplican y los procesos comunitarios se expanden, las herramientas disponibles para documentar resultados, monitorear avances y facilitar la toma de decisiones evolucionan a un ritmo más lento.

Las implicaciones de esta situación son relevantes para la sostenibilidad de largo plazo. Una gestión insuficientemente apoyada en sistemas tecnológicos podría dificultar el seguimiento de resultados, limitar la capacidad de aprendizaje institucional y restringir las posibilidades de expansión territorial. Asimismo, podría afectar la visibilidad de los impactos alcanzados y reducir las oportunidades de articulación con potenciales aliados y financiadores.

182

Paradójicamente, esta tensión surge precisamente como consecuencia del éxito del programa. Cuanto mayor es el alcance territorial y la diversidad de acciones desarrolladas, más importante resulta contar con herramientas que permitan gestionar eficientemente la complejidad alcanzada.

Por esta razón, la transformación digital debería entenderse como una inversión estratégica para la sostenibilidad futura del modelo. Más que incorporar tecnología por razones operativas, se trata de fortalecer capacidades institucionales que permitan acompañar el crecimiento, mejorar los procesos de seguimiento, ampliar oportunidades de formación y potenciar la articulación entre territorios.

7.3 Tensión estratégica III: Emprendimiento, generación de ingresos y acceso a mercados

Uno de los resultados más visibles y valorados del Programa Preparación para la Acción Social (PAS) corresponde al fortalecimiento de capacidades para el emprendimiento y la generación de iniciativas productivas comunitarias. La evaluación permitió constatar que numerosos participantes han logrado desarrollar conocimientos relacionados con administración, planificación económica, gestión de recursos, producción agropecuaria, comercialización y organización de actividades productivas. Asimismo, el Fondo Semilla se ha consolidado como un mecanismo efectivo para estimular iniciativas económicas y fortalecer la autonomía financiera de las familias participantes.

Sin embargo, el análisis también permitió identificar una tensión que comienza a adquirir creciente relevancia a medida que los emprendimientos avanzan en sus procesos de consolidación. Mientras las capacidades individuales y organizativas muestran una evolución positiva, las oportunidades disponibles para expandir las iniciativas productivas no siempre crecen al mismo ritmo. En consecuencia, muchos emprendimientos empiezan a enfrentar barreras que trascienden el ámbito de la formación y se relacionan con condiciones estructurales del entorno económico donde desarrollan sus actividades.

183

La evidencia recopilada mediante entrevistas y grupos focales muestra que una proporción importante de los emprendimientos ha logrado superar la etapa inicial de formulación y puesta en marcha. Los participantes reportan avances en la organización de sus actividades productivas, mejoras en la planificación económica y una mayor capacidad para gestionar recursos. Sin embargo, cuando buscan ampliar la escala de producción, incrementar ventas o consolidar ingresos sostenibles, aparecen dificultades asociadas con el acceso a mercados, la comercialización, el transporte, la logística y la competencia económica.

Esta situación refleja una tensión frecuente en programas de desarrollo económico comunitario. Durante las etapas iniciales, el principal desafío consiste en fortalecer capacidades emprendedoras y estimular la generación de iniciativas productivas. No obstante, una vez estas capacidades han sido desarrolladas, los factores que limitan el crecimiento dejan de ser internos y comienzan a ubicarse en el entorno económico. En otras palabras, el desafío ya no es crear emprendedores, sino generar condiciones que permitan

que los emprendimientos prosperen en contextos frecuentemente caracterizados por restricciones estructurales.

La evaluación evidencia que muchas de las comunidades vinculadas al programa se encuentran ubicadas en territorios rurales o semi rurales donde existen limitaciones históricas para la integración económica. Las dificultades relacionadas con infraestructura vial, acceso a centros urbanos, cadenas de distribución, intermediación comercial y disponibilidad de mercados restringen las oportunidades de crecimiento de los emprendimientos locales. En consecuencia, incluso iniciativas productivas bien gestionadas pueden encontrar obstáculos significativos para ampliar su alcance económico.

Desde una perspectiva analítica, este hallazgo resulta particularmente importante porque permite interpretar los desafíos observados de una manera diferente. Las dificultades identificadas no constituyen evidencia de insuficiencia en la formación recibida ni cuestionan la efectividad de los procesos desarrollados por el programa. Por el contrario, sugieren que las capacidades construidas comienzan a encontrar límites asociados a factores externos sobre los cuales los participantes poseen una capacidad de control relativamente limitada.

184

Los planteamientos de Amartya Sen (1999) resultan útiles para comprender esta situación. Según este autor, el desarrollo no depende exclusivamente de las capacidades individuales, sino también de las oportunidades efectivas que las personas tienen para ejercer dichas capacidades. En el caso evaluado, los participantes han fortalecido significativamente sus capacidades productivas y organizativas; sin embargo, las oportunidades económicas disponibles en algunos territorios continúan siendo insuficientes para aprovechar plenamente ese potencial.

Las implicaciones de esta tensión para la sostenibilidad del impacto son relevantes. Si las barreras de acceso a mercados persisten, existe el riesgo de que algunos emprendimientos enfrenten procesos de estancamiento económico, reduzcan sus posibilidades de crecimiento o experimenten dificultades para consolidarse como fuentes estables de ingresos familiares. Esta situación podría afectar la motivación emprendedora y limitar algunos de los beneficios económicos generados por el programa.

No obstante, la evaluación también permite identificar importantes oportunidades de desarrollo. La existencia de emprendimientos activos, capacidades empresariales fortalecidas y redes comunitarias consolidadas crea condiciones favorables para avanzar hacia una nueva etapa de fortalecimiento económico territorial. Mientras que en los primeros años el énfasis estuvo puesto en la formación y el acceso a recursos productivos, el desafío futuro parece orientarse hacia la construcción de ecosistemas económicos que faciliten la sostenibilidad y expansión de las iniciativas existentes.

Desde esta perspectiva, el fortalecimiento de estrategias de comercialización colectiva, redes de cooperación económica, alianzas con instituciones públicas y privadas, participación en ferias regionales, desarrollo de canales digitales de venta y vinculación a cadenas de valor podrían constituir líneas estratégicas de gran relevancia para los próximos años. Estas acciones permitirían ampliar las oportunidades económicas disponibles sin modificar los principios fundamentales que han orientado el modelo de intervención.

La evaluación también sugiere la necesidad de fortalecer mecanismos de articulación territorial que permitan conectar los emprendimientos con actores económicos externos. La consolidación de alianzas con gobiernos locales, organizaciones de desarrollo rural, cámaras de comercio, universidades y entidades de cooperación podría contribuir a reducir algunas de las barreras estructurales identificadas durante el proceso evaluativo.

En términos más amplios, esta tensión pone de manifiesto que el Programa PAS ha alcanzado una etapa de desarrollo en la que los principales desafíos ya no se ubican exclusivamente en la formación de capacidades individuales, sino en la construcción de condiciones territoriales que permitan potenciar dichas capacidades. Este tránsito representa, en sí mismo, un indicador de madurez institucional y una evidencia de los avances alcanzados durante los años de implementación.

En síntesis, la evaluación permite concluir que el desafío relacionado con el acceso a mercados y la sostenibilidad económica de los emprendimientos no constituye una debilidad del modelo de intervención, sino una consecuencia natural del fortalecimiento de capacidades alcanzado por los participantes. La principal oportunidad estratégica consiste en complementar los logros obtenidos en materia de formación y emprendimiento con mecanismos que faciliten la integración económica territorial, amplíen las oportunidades de

comercialización y fortalezcan las condiciones necesarias para la sostenibilidad de largo plazo de las iniciativas productivas impulsadas por las comunidades.

7.4 Tensión estratégica IV: Relevo generacional, sostenibilidad del liderazgo y renovación de capacidades comunitarias

Uno de los resultados más valiosos identificados durante la evaluación corresponde a la consolidación de una base significativa de liderazgo comunitario. Los hallazgos presentados en capítulos anteriores muestran que el programa ha contribuido de manera importante al fortalecimiento de capacidades para la participación, la organización comunitaria, la coordinación de iniciativas colectivas y la movilización social. La existencia de 54 tutores comunitarios activos, así como el creciente protagonismo de líderes locales en diferentes territorios, constituye una evidencia concreta de este proceso.

Sin embargo, precisamente porque el programa ha logrado consolidar liderazgos sólidos y ampliamente reconocidos, emerge una nueva tensión asociada a la sostenibilidad de dichos procesos en el largo plazo. La evaluación permitió identificar que una parte importante de las actividades educativas, organizativas y comunitarias depende actualmente del compromiso, la experiencia y la capacidad de gestión de un grupo relativamente reducido de líderes que han acumulado años de formación, acompañamiento y participación.

186

Esta situación no representa una debilidad organizativa. Por el contrario, es una característica frecuente en procesos comunitarios exitosos donde determinados actores adquieren un papel central gracias a su trayectoria, legitimidad y capacidad de convocatoria. Sin embargo, la literatura sobre sostenibilidad organizacional advierte que cuando las responsabilidades estratégicas se concentran de manera prolongada en un número limitado de personas pueden surgir riesgos relacionados con la continuidad de los procesos, la renovación de capacidades y la adaptación institucional frente a nuevos contextos.

La evidencia recopilada muestra que muchos de los líderes actualmente vinculados al programa han construido sus capacidades a través de trayectorias de participación que se han desarrollado durante varios años. En numerosos casos iniciaron como estudiantes, posteriormente participaron en actividades comunitarias, asumieron responsabilidades organizativas y finalmente se convirtieron en tutores, coordinadores o referentes locales.

Este proceso gradual constituye una de las fortalezas más importantes del modelo de intervención, pues permite que los liderazgos emerjan desde las propias comunidades y no sean impuestos desde estructuras externas.

No obstante, el mismo proceso que fortalece la legitimidad de los liderazgos actuales plantea interrogantes sobre la capacidad de formar nuevas generaciones de líderes con la misma profundidad y compromiso. A medida que el programa amplía su cobertura y diversifica sus actividades, aumenta también la necesidad de contar con personas capaces de asumir responsabilidades en áreas relacionadas con la formación, la coordinación de grupos, la gestión de proyectos, la movilización comunitaria y la representación institucional.

La evaluación sugiere que esta tensión debe analizarse en el contexto de cambios sociales más amplios que afectan a muchas organizaciones comunitarias rurales y territoriales. Diversos estudios han documentado que las nuevas generaciones enfrentan dinámicas distintas de participación social, vinculadas a procesos de migración, transformaciones en las expectativas laborales, expansión de tecnologías digitales y cambios en las formas tradicionales de organización comunitaria. En consecuencia, la construcción de liderazgos juveniles enfrenta desafíos diferentes a los observados en décadas anteriores.

187

Esta situación adquiere especial relevancia porque uno de los principales activos construidos por el programa es precisamente el capital humano y social representado por sus líderes comunitarios. La sostenibilidad de los impactos observados depende en gran medida de la capacidad de estos actores para continuar movilizandoprocesos educativos, fortaleciendo organizaciones locales y promoviendo iniciativas de desarrollo territorial.

Desde la perspectiva de la teoría del capital social desarrollada por Putnam (1993), los liderazgos comunitarios cumplen una función estratégica en la articulación de redes de cooperación y confianza. No solo coordinan actividades específicas, sino que facilitan la construcción de vínculos sociales, la circulación de conocimientos y la movilización de recursos colectivos. Por esta razón, la renovación de liderazgos no debe entenderse simplemente como un proceso de sustitución de personas, sino como una condición necesaria para la reproducción y fortalecimiento del capital social acumulado.

La evaluación también evidencia una tensión asociada al riesgo de sobrecarga organizativa. Los líderes más activos suelen asumir simultáneamente múltiples responsabilidades relacionadas con tutorías, emprendimientos, actividades comunitarias, participación institucional y acompañamiento a otros participantes. Aunque este compromiso constituye una fortaleza, también puede generar desgaste progresivo y aumentar la vulnerabilidad de los procesos cuando las responsabilidades no se distribuyen de manera suficientemente amplia.

Las implicaciones de esta situación son relevantes para la sostenibilidad futura del programa. La ausencia de mecanismos sistemáticos de relevo generacional podría generar dependencia excesiva de determinados liderazgos, dificultar la expansión territorial y limitar la capacidad de adaptación frente a nuevos desafíos. Asimismo, podría afectar la continuidad de procesos comunitarios en aquellos casos donde líderes altamente reconocidos reduzcan su participación por razones personales, familiares o laborales.

Sin embargo, la evaluación también permite identificar oportunidades estratégicas particularmente prometedoras. Los hallazgos muestran que el programa posee condiciones excepcionales para desarrollar procesos de formación de nuevos liderazgos. La existencia de una sólida cultura organizativa, una amplia red de tutores comunitarios, metodologías participativas consolidadas y una fuerte orientación hacia el servicio crea un entorno altamente favorable para la construcción de capacidades de liderazgo en las nuevas generaciones.

En este sentido, el desafío estratégico no consiste únicamente en garantizar la continuidad de los liderazgos actuales, sino en institucionalizar mecanismos que permitan la formación permanente de nuevos referentes comunitarios. Programas de mentoría, escuelas de liderazgo juvenil, estrategias de acompañamiento intergeneracional y procesos progresivos de transferencia de responsabilidades podrían contribuir significativamente a fortalecer la sostenibilidad organizativa del modelo.

Particularmente relevante resulta la posibilidad de aprovechar el protagonismo femenino identificado durante la evaluación. La amplia participación de mujeres en procesos formativos, tutorías y actividades comunitarias representa una oportunidad extraordinaria

para ampliar la base de liderazgo y fortalecer procesos de renovación organizativa desde perspectivas más inclusivas y diversas.

Asimismo, la creciente participación de jóvenes en actividades educativas y comunitarias ofrece condiciones favorables para construir trayectorias de liderazgo que articulen las capacidades desarrolladas por las generaciones actuales con nuevas formas de participación, innovación social y uso de tecnologías digitales.

En términos más amplios, esta tensión pone de manifiesto que el programa se encuentra en una etapa de desarrollo donde la sostenibilidad futura dependerá cada vez más de su capacidad para reproducir y ampliar las capacidades humanas construidas durante los años de implementación. Los recursos financieros, la infraestructura o los instrumentos de gestión son importantes, pero la principal fortaleza estratégica del modelo continúa siendo el conjunto de personas que han desarrollado capacidades para educar, liderar, organizar y movilizar procesos de transformación social en sus territorios.

189

En consecuencia, la formación de nuevas generaciones de líderes debe considerarse una inversión estratégica para la sostenibilidad del impacto. Más que una necesidad administrativa, representa una condición fundamental para promover que los aprendizajes, valores, capacidades organizativas y principios de servicio construidos por el programa continúen fortaleciendo a las comunidades en el largo plazo.

La evidencia permite concluir que el relevo generacional constituye uno de los desafíos más importantes de la siguiente etapa de desarrollo del Programa PAS. Sin embargo, lejos de representar una amenaza para la sostenibilidad de los resultados, esta situación ofrece una oportunidad para consolidar mecanismos permanentes de formación de liderazgo que amplíen la capacidad transformadora del programa y fortalezcan su contribución al desarrollo territorial sostenible.

7.5 Tensión estratégica V: Participación ciudadana, incidencia pública y transformación de las estructuras territoriales

Uno de los efectos más significativos observados durante la evaluación corresponde al fortalecimiento de las capacidades de participación ciudadana, liderazgo comunitario e involucramiento en asuntos colectivos. Los hallazgos muestran que el programa no solo ha contribuido al desarrollo de conocimientos y competencias técnicas, sino que también ha fortalecido la capacidad de los participantes para analizar críticamente su realidad, expresar opiniones, asumir responsabilidades colectivas y participar activamente en procesos comunitarios.

Esta transformación constituye uno de los logros más importantes de la experiencia evaluada. Los testimonios recogidos evidencian que muchas personas que inicialmente se percibían como observadoras pasivas de los problemas de sus comunidades comenzaron progresivamente a asumir roles más activos en la organización de actividades, la gestión de iniciativas locales, la promoción de procesos comunitarios y la construcción de soluciones colectivas.

190

Sin embargo, precisamente porque el programa ha fortalecido la agencia individual y colectiva de los participantes, emerge una tensión que trasciende el ámbito interno de la intervención y se relaciona con las oportunidades reales de incidencia existentes en los territorios. A medida que las personas desarrollan mayores capacidades para participar, aumentan también sus expectativas de influir en las decisiones que afectan sus comunidades. El desafío aparece cuando dichas capacidades no siempre encuentran estructuras institucionales suficientemente abiertas o receptivas para canalizar esta participación.

La evaluación muestra que muchos participantes han adquirido herramientas para analizar problemáticas sociales, identificar necesidades comunitarias y proponer alternativas de solución. Asimismo, se observa una creciente disposición para involucrarse en espacios de representación, escenarios de diálogo comunitario y procesos de gestión territorial. Sin embargo, diversos testimonios reflejan que las posibilidades efectivas de incidencia suelen verse limitadas por factores externos relacionados con el funcionamiento de las instituciones

locales, la disponibilidad de espacios de participación y las dinámicas de gobernanza presentes en cada territorio.

Esta situación refleja una tensión ampliamente documentada en la literatura sobre desarrollo comunitario y participación ciudadana. Diversos autores han señalado que los procesos educativos orientados al fortalecimiento de capacidades ciudadanas suelen generar una expansión más rápida de las expectativas de participación que de las oportunidades institucionales disponibles para ejercerlas (Fung y Wright, 2003). Como resultado, pueden producirse brechas entre la capacidad de actuar desarrollada por las comunidades y la capacidad de respuesta de las estructuras políticas y administrativas existentes.

Desde la perspectiva de Paulo Freire (1970), la educación transformadora implica no solo el desarrollo de conocimientos, sino también la construcción de una conciencia crítica que permita a las personas comprender las condiciones que afectan su vida y actuar para transformarlas. Los resultados observados durante la evaluación muestran precisamente este proceso. Los participantes desarrollan una comprensión más profunda de las problemáticas de sus territorios y fortalecen su disposición a involucrarse en la búsqueda de soluciones colectivas.

191

No obstante, la transformación de la conciencia individual no garantiza automáticamente la transformación de las estructuras sociales e institucionales. En muchos contextos, las comunidades fortalecen sus capacidades organizativas más rápidamente de lo que evolucionan los mecanismos de participación pública, generando tensiones entre las aspiraciones de incidencia y las oportunidades efectivamente disponibles para ejercerla.

La evaluación evidencia que esta situación es particularmente relevante porque el programa ha logrado formar liderazgos con una fuerte orientación hacia el servicio, la organización comunitaria y la acción colectiva. A diferencia de otros procesos de formación que se concentran exclusivamente en dimensiones individuales, el PAS promueve una visión del desarrollo estrechamente vinculada al compromiso con el bienestar común. Como consecuencia, los participantes no solo buscan mejorar sus condiciones personales, sino también contribuir a la transformación de sus comunidades.

Esta orientación incrementa la importancia de generar puentes entre los procesos de fortalecimiento comunitario y los escenarios institucionales de toma de decisiones. Si bien la evaluación no identifica manifestaciones generalizadas de frustración o desencanto, sí sugiere la existencia de expectativas crecientes relacionadas con la posibilidad de ampliar la incidencia sobre asuntos de interés colectivo.

Las implicaciones de esta tensión para la sostenibilidad del impacto son significativas. La permanencia de los procesos de liderazgo y participación depende en gran medida de la existencia de oportunidades concretas para ejercer las capacidades desarrolladas. Cuando las personas perciben que su participación produce resultados visibles, tienden a fortalecer su compromiso con las iniciativas colectivas. Por el contrario, cuando los espacios de incidencia son limitados o poco efectivos, pueden aparecer procesos de desmotivación, reducción de la participación o debilitamiento de las expectativas de cambio.

No obstante, la evaluación permite identificar una importante oportunidad estratégica. El fortalecimiento de capacidades ciudadanas observado durante los últimos años crea condiciones favorables para avanzar hacia una nueva etapa de articulación institucional y desarrollo territorial. Mientras que en etapas anteriores el énfasis estuvo puesto en la formación de capacidades individuales y comunitarias, el desafío futuro parece orientarse a fortalecer la conexión entre dichas capacidades y los escenarios de gobernanza local y regional.

192

En este contexto, la construcción de alianzas con gobiernos locales, instituciones educativas, organizaciones sociales, entidades públicas y espacios formales de participación podría ampliar significativamente las oportunidades de incidencia disponibles para los participantes. Asimismo, el fortalecimiento de procesos de formación en ciudadanía, gestión pública, control social y formulación de proyectos comunitarios podría contribuir a incrementar la capacidad de interlocución con actores institucionales.

La evaluación también sugiere la importancia de promover mecanismos que permitan visibilizar los aportes realizados por los participantes al desarrollo de sus territorios. El reconocimiento social de las iniciativas comunitarias puede fortalecer la legitimidad de los liderazgos emergentes y generar condiciones más favorables para la construcción de relaciones colaborativas con otros actores territoriales.

Desde una perspectiva más amplia, esta tensión pone de manifiesto que el programa ha alcanzado un nivel de madurez donde los desafíos ya no se limitan al fortalecimiento interno de capacidades. Los resultados observados indican que existe un potencial creciente para contribuir a procesos más amplios de transformación territorial, gobernanza participativa y construcción de ciudadanía activa.

En consecuencia, el desafío relacionado con la participación y la incidencia pública debe interpretarse como una expresión del éxito alcanzado por el programa en la formación de sujetos capaces de actuar sobre su realidad. La principal oportunidad estratégica consiste en crear condiciones que permitan que estas capacidades trasciendan el ámbito comunitario y encuentren espacios efectivos de interlocución, influencia y construcción colectiva de soluciones para los territorios.

La evidencia recopilada permite concluir que la ampliación de oportunidades de participación e incidencia constituye uno de los retos más relevantes para la sostenibilidad futura del impacto. Sin embargo, también representa una de las oportunidades más prometedoras para profundizar la contribución del Programa PAS al fortalecimiento de la democracia local, la construcción de ciudadanía y el desarrollo territorial sostenible.

193

7.6 Tensión estratégica VI: Sostenibilidad financiera, crecimiento institucional y autonomía del modelo

Uno de los aspectos más relevantes identificados durante la evaluación corresponde a la notable capacidad del Programa Preparación para la Acción Social (PAS) para generar impactos significativos mediante una combinación de formación integral, acompañamiento comunitario, liderazgo local y fortalecimiento organizativo. Los resultados presentados a lo largo de este informe muestran que el programa ha logrado consolidar una intervención con altos niveles de legitimidad social, apropiación comunitaria y capacidad transformadora.

Sin embargo, precisamente porque el programa ha ampliado su cobertura, diversificado sus acciones y fortalecido su presencia territorial, emerge una tensión asociada a la sostenibilidad financiera y organizativa de largo plazo. La evaluación evidencia que el crecimiento institucional genera nuevas demandas de recursos humanos, técnicos,

administrativos y financieros que deben ser gestionadas para afianzar la continuidad y calidad de los procesos desarrollados.

Esta situación constituye una dinámica frecuente en organizaciones sociales y programas de desarrollo comunitario. Durante las etapas iniciales, gran parte de los esfuerzos se concentran en demostrar la viabilidad del modelo y generar resultados visibles. No obstante, a medida que los impactos se consolidan y aumentan las expectativas de expansión, la sostenibilidad financiera adquiere una relevancia estratégica cada vez mayor.

La evidencia recopilada permite observar que el crecimiento experimentado por el programa durante los últimos años ha venido acompañado de una ampliación significativa de responsabilidades. El aumento de la matrícula, la consolidación de tutorías comunitarias, el fortalecimiento de emprendimientos, la expansión territorial y la diversificación de actividades implican mayores requerimientos de coordinación, seguimiento, acompañamiento técnico y gestión institucional.

194

Desde esta perspectiva, la tensión identificada no se relaciona únicamente con la disponibilidad de recursos económicos. En realidad, expresa una cuestión más profunda vinculada con la capacidad institucional para sostener y ampliar una intervención compleja sin comprometer los elementos que explican su efectividad.

La evaluación muestra que una parte importante de los resultados observados depende de factores que requieren inversión constante y sostenida: procesos formativos de calidad, acompañamiento cercano a los participantes, fortalecimiento de liderazgos, seguimiento a emprendimientos, articulación comunitaria y apoyo a iniciativas territoriales. Estos componentes constituyen precisamente algunas de las fortalezas más importantes del modelo, pero también representan áreas que demandan recursos permanentes.

El análisis sugiere que esta tensión debe comprenderse en el contexto de los desafíos que enfrentan muchas organizaciones dedicadas al desarrollo social. La dependencia excesiva de fuentes limitadas de financiación puede generar vulnerabilidades que afectan la capacidad de planificación de largo plazo, restringen posibilidades de innovación y dificultan la ampliación de los impactos alcanzados.

Autores como Fowler (2000) han señalado que la sostenibilidad organizacional no depende únicamente de la disponibilidad de recursos financieros, sino de la capacidad de las organizaciones para construir estructuras resilientes, diversificar apoyos institucionales y desarrollar mecanismos que reduzcan la dependencia de fuentes únicas de financiación. Desde esta perspectiva, la sostenibilidad debe entenderse como una capacidad estratégica para adaptarse a contextos cambiantes sin perder la coherencia de la misión institucional.

Las implicaciones de esta tensión son particularmente relevantes porque el programa se encuentra en una etapa donde los desafíos de sostenibilidad no están relacionados con la legitimidad de la intervención ni con la evidencia de impacto. Por el contrario, los hallazgos muestran que existe una amplia valoración comunitaria de los procesos desarrollados y un reconocimiento significativo de los beneficios generados. El desafío consiste en asegurar que esta legitimidad social pueda traducirse en condiciones institucionales que permitan sostener y ampliar los resultados alcanzados.

Si los requerimientos financieros y organizativos continúan creciendo sin estrategias equivalentes de fortalecimiento institucional, podrían surgir dificultades relacionadas con la capacidad de respuesta a nuevas demandas, la ampliación de cobertura o la continuidad de determinados procesos. Asimismo, podrían generarse tensiones entre la necesidad de crecer y la capacidad disponible para mantener los niveles de acompañamiento y calidad que caracterizan al modelo.

No obstante, la evaluación también identifica importantes oportunidades estratégicas. Los resultados obtenidos durante los años de implementación constituyen un activo institucional de enorme valor para la construcción de alianzas y la movilización de recursos. La evidencia de impacto acumulada, la legitimidad alcanzada en los territorios, la existencia de redes comunitarias consolidadas y el reconocimiento social del programa generan condiciones favorables para fortalecer la sostenibilidad futura.

En este sentido, la diversificación de fuentes de financiación emerge como una línea estratégica prioritaria. La consolidación de alianzas con entidades públicas, organizaciones de cooperación internacional, universidades, empresas socialmente responsables y redes de desarrollo territorial podría contribuir significativamente a reducir riesgos asociados a la dependencia financiera.

Asimismo, la evaluación sugiere la conveniencia de fortalecer mecanismos de gestión del conocimiento y sistematización de resultados. La capacidad para documentar rigurosamente los impactos alcanzados no solo favorece el aprendizaje institucional, sino que también incrementa las posibilidades de acceso a nuevas oportunidades de financiación y cooperación.

Otra oportunidad relevante se relaciona con el fortalecimiento progresivo de capacidades locales para asumir responsabilidades organizativas. La amplia red de tutores comunitarios, líderes territoriales y participantes comprometidos constituye un recurso estratégico que puede contribuir a ampliar la sostenibilidad institucional desde una lógica de corresponsabilidad y participación comunitaria.

La evidencia también permite considerar la posibilidad de avanzar hacia modelos de sostenibilidad que combinen recursos externos con capacidades generadas por las propias dinámicas del programa. Sin comprometer su misión social, podrían explorarse mecanismos que fortalezcan la autonomía institucional y amplíen la capacidad de respuesta frente a escenarios cambiantes.

196

Desde una perspectiva más amplia, esta tensión refleja una transición natural entre dos etapas de desarrollo organizacional. Durante los primeros años, el principal desafío consistió en demostrar que el modelo podía generar transformaciones significativas en las comunidades. Los resultados obtenidos permiten afirmar que este objetivo ha sido alcanzado de manera ampliamente satisfactoria. El desafío actual consiste en construir las condiciones institucionales que permitan sostener, profundizar y ampliar dichos impactos durante las próximas décadas.

En consecuencia, la sostenibilidad financiera debe entenderse no solo como una necesidad administrativa, sino como una condición fundamental para garantizar la continuidad de los procesos de desarrollo humano, fortalecimiento comunitario y transformación territorial impulsados por el programa.

La evaluación permite concluir que el principal reto no radica en la ausencia de resultados que justifiquen la inversión en el programa, sino en la necesidad de desarrollar estrategias institucionales acordes con el nivel de crecimiento, legitimidad e impacto alcanzado. La sostenibilidad futura dependerá en buena medida de la capacidad para transformar el reconocimiento social acumulado en alianzas, recursos y capacidades organizativas que permitan consolidar una nueva etapa de desarrollo institucional.

Lejos de constituir una señal de fragilidad, esta tensión refleja la evolución de una experiencia que ha demostrado su capacidad de generar cambios significativos y que enfrenta ahora el desafío de construir las bases necesarias para promover la permanencia de dichos cambios en el largo plazo.

7.7 Tensión estratégica VII: Escalamiento territorial, crecimiento organizacional y preservación de la identidad transformadora del modelo

197

Uno de los desafíos más complejos identificados durante la evaluación se relaciona con la capacidad del Programa Preparación para la Acción Social (PAS) para ampliar su alcance territorial sin perder aquellos elementos que explican la profundidad de los impactos alcanzados. Esta tensión adquiere una importancia estratégica particular porque surge precisamente como consecuencia del éxito y la legitimidad que el programa ha logrado construir a lo largo de los años.

La evidencia presentada en capítulos anteriores muestra que el PAS ha consolidado una propuesta educativa y comunitaria ampliamente valorada por los participantes, las comunidades y los diferentes actores vinculados al proceso. El crecimiento sostenido de la matrícula, la expansión de las tutorías comunitarias, el fortalecimiento de emprendimientos, la consolidación de liderazgos locales y la amplia apropiación social del programa constituyen indicadores claros de esta legitimidad.

Sin embargo, el mismo reconocimiento que impulsa el crecimiento genera nuevas preguntas sobre la capacidad de preservar la esencia del modelo en escenarios de expansión futura. La evaluación permite identificar que una parte importante de los resultados observados no depende exclusivamente de los contenidos formativos o de los recursos movilizados, sino

de aspectos relacionales, culturales y organizativos que han sido construidos progresivamente a través de años de trabajo comunitario.

Entre estos elementos destacan la cercanía entre tutores y participantes, la formación basada en valores, la dimensión espiritual, las relaciones de confianza, el acompañamiento personalizado, la construcción colectiva de soluciones, el aprendizaje situado y el fuerte sentido de pertenencia desarrollado por las comunidades. Estos componentes constituyen activos intangibles que difícilmente pueden reproducirse mediante procesos de expansión acelerada o modelos altamente estandarizados.

La evaluación evidencia que gran parte de la efectividad del programa radica precisamente en su capacidad para articular dimensiones educativas, éticas, comunitarias y espirituales en una experiencia formativa integral. Los participantes no describen el programa únicamente como un espacio de capacitación, sino como una experiencia de transformación personal y colectiva que fortalece capacidades, relaciones sociales, proyectos de vida y compromisos con el bienestar comunitario.

198

Esta característica constituye una fortaleza excepcional, pero también plantea desafíos significativos para cualquier estrategia de crecimiento futuro. A diferencia de intervenciones basadas principalmente en la transferencia de contenidos o recursos, el modelo PAS depende en gran medida de procesos de construcción de confianza, acompañamiento cercano y fortalecimiento progresivo de capacidades humanas y organizativas. Estos procesos requieren tiempo, presencia territorial y relaciones sostenidas que no siempre son fáciles de replicar a gran escala.

Desde una perspectiva organizacional, esta situación refleja una tensión ampliamente estudiada en la literatura sobre innovación social y desarrollo comunitario. Diversos autores han señalado que muchas experiencias exitosas enfrentan dificultades cuando intentan ampliar cobertura sin afectar los factores que originalmente explicaban su efectividad (Westley et al., 2014). En estos casos, el desafío no consiste únicamente en crecer, sino en identificar cuáles son los componentes esenciales que deben preservarse durante los procesos de expansión.

La evidencia recopilada durante la evaluación sugiere que el principal riesgo asociado al crecimiento no es la pérdida de eficiencia administrativa ni el aumento de los costos operativos. El riesgo más significativo sería una eventual dilución de aquellos elementos que constituyen la identidad distintiva del programa y que explican buena parte de los impactos observados.

Particularmente relevante resulta el papel de la dimensión espiritual analizado en el capítulo anterior. Los hallazgos muestran que valores como el servicio, la solidaridad, la responsabilidad, la honestidad y el compromiso comunitario actúan como mecanismos fundamentales para comprender la sostenibilidad de los emprendimientos, el funcionamiento del Fondo Semilla, el liderazgo comunitario y la cohesión organizativa. Estos elementos no operan como componentes complementarios, sino como factores estructurantes del modelo de intervención.

La ampliación territorial plantea entonces una pregunta fundamental: ¿cómo preservar esta cultura organizativa y este conjunto de valores cuando aumentan el número de participantes, territorios y procesos simultáneos?

199

Una situación similar se observa en relación con las tutorías comunitarias. La evaluación permitió constatar que gran parte de la legitimidad del programa proviene del hecho de que muchos tutores surgieron de las propias comunidades y recorrieron trayectorias de formación que les permitieron comprender profundamente las realidades locales. Esta característica fortalece la confianza, facilita la comunicación y favorece procesos de aprendizaje altamente contextualizados. Sin embargo, la expansión territorial podría requerir la formación acelerada de nuevos equipos, generando el desafío de mantener los mismos niveles de apropiación comunitaria y calidad del acompañamiento.

Las implicaciones de esta tensión son especialmente relevantes para la sostenibilidad de largo plazo. Una expansión que priorice exclusivamente el aumento de cobertura podría generar beneficios cuantitativos importantes, pero también corre el riesgo de afectar la profundidad de los procesos formativos y organizativos que han caracterizado históricamente al programa. Por el contrario, una estrategia excesivamente conservadora podría limitar las oportunidades de ampliar los beneficios hacia nuevos territorios y poblaciones que podrían verse favorecidas por la experiencia acumulada.

La evaluación sugiere que la respuesta a esta tensión no debe plantearse en términos de crecimiento versus calidad, sino como la búsqueda de mecanismos que permitan articular ambas dimensiones. En este sentido, la construcción de modelos de escalamiento gradual, acompañados por procesos sólidos de formación de tutores, transferencia metodológica y fortalecimiento organizativo, aparece como una alternativa especialmente prometedora.

Una oportunidad estratégica importante consiste en avanzar hacia esquemas de expansión basados en la reproducción de capacidades más que en la simple replicación de actividades. Esto implica fortalecer la formación de líderes locales, consolidar redes territoriales de aprendizaje, desarrollar mecanismos de mentoría entre comunidades y promover procesos de apropiación progresiva del modelo por parte de nuevos actores.

Asimismo, la sistematización rigurosa de las experiencias acumuladas durante los años de implementación puede desempeñar un papel fundamental. La documentación de metodologías, aprendizajes, principios orientadores y factores de éxito permitiría construir herramientas que faciliten la transferencia del modelo sin perder su identidad esencial.

200

La evaluación también identifica una oportunidad significativa en el capital humano construido por el propio programa. La existencia de tutores comunitarios, líderes locales, mujeres empoderadas, emprendedores consolidados y redes organizativas activas constituye una base extraordinaria para acompañar futuros procesos de expansión. En lugar de depender exclusivamente de estructuras externas, el crecimiento podría apoyarse en capacidades desarrolladas dentro de las propias comunidades.

Desde una perspectiva más amplia, esta tensión refleja el tránsito del programa hacia una nueva etapa de desarrollo institucional. Durante años, el principal desafío consistió en demostrar que era posible generar transformaciones significativas mediante procesos de educación integral, fortalecimiento comunitario y formación para la acción social. Los resultados de esta evaluación permiten afirmar que dicho objetivo ha sido alcanzado de manera ampliamente satisfactoria.

El desafío actual consiste en garantizar que estos logros puedan ampliarse hacia nuevos territorios sin comprometer los principios, valores y prácticas que les dieron origen. En otras

palabras, el reto no es únicamente crecer, sino crecer preservando aquello que hace del programa una experiencia singular y profundamente transformadora.

En consecuencia, la sostenibilidad futura del modelo dependerá en gran medida de la capacidad institucional para equilibrar dos objetivos igualmente importantes: ampliar las oportunidades de acceso a los beneficios del programa y proteger los elementos que explican la profundidad de sus impactos. La evidencia sugiere que este equilibrio será uno de los factores determinantes para la consolidación de una estrategia de desarrollo territorial sostenible en el largo plazo.

Lejos de constituir una limitación, esta tensión representa una oportunidad para reflexionar sobre la identidad, los principios y el propósito del programa. En última instancia, la capacidad para preservar su esencia mientras amplía su alcance puede convertirse en uno de los mayores indicadores de madurez institucional y sostenibilidad futura.

El análisis desarrollado en este capítulo permite concluir que las tensiones identificadas durante la evaluación no constituyen evidencia de debilidades estructurales del Programa Preparación para la Acción Social (PAS), ni cuestionan la efectividad de los resultados alcanzados. Por el contrario, representan manifestaciones propias de un proceso de crecimiento, consolidación y maduración institucional que ha logrado generar transformaciones significativas en las personas, las organizaciones comunitarias y los territorios donde desarrolla su labor.

Una de las conclusiones más relevantes derivadas de esta evaluación es que las principales tensiones observadas emergen precisamente de los logros alcanzados. En otras palabras, son consecuencia de un proceso exitoso de fortalecimiento de capacidades, expansión de oportunidades y construcción de liderazgo comunitario. A medida que las personas desarrollan mayores competencias, fortalecen sus organizaciones, amplían sus emprendimientos y aumentan su participación social, surgen nuevas necesidades relacionadas con sostenibilidad, articulación territorial, incidencia pública y consolidación institucional.

Esta situación refleja una dinámica ampliamente reconocida en la literatura sobre desarrollo humano y cambio social. Los procesos de fortalecimiento de capacidades no eliminan

automáticamente las restricciones estructurales presentes en los territorios; más bien generan nuevas capacidades para enfrentarlas y visibilizan con mayor claridad los desafíos que aún permanecen. Como señala Sen (1999), el desarrollo implica una expansión progresiva de libertades y oportunidades, pero dicha expansión suele estar acompañada de nuevas demandas relacionadas con el ejercicio efectivo de las capacidades construidas.

En este sentido, las tensiones identificadas deben interpretarse como indicadores de transición hacia una nueva etapa de desarrollo del programa. Durante los primeros años, los esfuerzos institucionales estuvieron orientados principalmente a la construcción de capacidades individuales y colectivas. Los resultados obtenidos muestran que esta etapa produjo avances significativos en formación integral, liderazgo comunitario, empoderamiento femenino, emprendimiento, fortalecimiento organizativo y construcción de capital social.

Sin embargo, la evaluación evidencia que el programa comienza a enfrentar desafíos característicos de organizaciones que han alcanzado mayores niveles de consolidación. Las necesidades ya no se relacionan únicamente con la formación de capacidades básicas, sino con la creación de condiciones que permitan sostener, ampliar y profundizar los cambios alcanzados.

202

Las tensiones asociadas a las trayectorias educativas heterogéneas muestran que la inclusión efectiva requiere mecanismos cada vez más sofisticados de acompañamiento pedagógico. Los desafíos relacionados con la transformación digital evidencian la necesidad de fortalecer herramientas institucionales capaces de acompañar el crecimiento organizativo. Las dificultades vinculadas con el acceso a mercados reflejan la transición desde el fortalecimiento de capacidades emprendedoras hacia la construcción de ecosistemas económicos territoriales más robustos.

De igual manera, las tensiones relacionadas con el relevo generacional ponen de manifiesto la importancia de garantizar la sostenibilidad de los liderazgos comunitarios construidos durante años de trabajo colectivo. Los desafíos asociados a la participación ciudadana e incidencia pública muestran que las capacidades desarrolladas por los participantes comienzan a demandar mayores oportunidades de interlocución con las estructuras institucionales y los espacios de decisión territorial.

Por su parte, las reflexiones sobre sostenibilidad financiera evidencian que el crecimiento organizativo requiere estrategias cada vez más sólidas de fortalecimiento institucional y diversificación de recursos. Finalmente, la tensión entre expansión territorial y preservación de la identidad del modelo revela uno de los desafíos más complejos de las experiencias de innovación social: cómo ampliar el alcance de los impactos sin perder aquellos elementos que explican su efectividad y legitimidad.

Analizadas de manera conjunta, estas tensiones permiten identificar un patrón común. Ninguna de ellas cuestiona la pertinencia del modelo de intervención. Por el contrario, todas sugieren que el programa ha logrado construir una base suficientemente sólida para afrontar desafíos de una naturaleza distinta a los enfrentados durante sus etapas iniciales.

La evaluación muestra que el principal activo estratégico del programa continúa siendo el conjunto de capacidades humanas, sociales y organizativas desarrolladas a lo largo de los años. Los liderazgos comunitarios, las redes de cooperación, las tutorías comunitarias, los emprendimientos fortalecidos, el protagonismo de las mujeres, la apropiación social del conocimiento y la dimensión espiritual constituyen recursos fundamentales para enfrentar los desafíos futuros.

203

Particularmente relevante resulta el papel de la dimensión espiritual y ética analizada en capítulos anteriores. La evidencia sugiere que valores como el servicio, la solidaridad, la responsabilidad, la honestidad y el compromiso comunitario no solo explican buena parte de los resultados observados, sino que también representan recursos estratégicos para afrontar las tensiones identificadas. La confianza construida entre los participantes, la disposición a la cooperación y la existencia de propósitos colectivos compartidos constituyen fortalezas que pueden facilitar la adaptación institucional frente a contextos cambiantes.

Desde esta perspectiva, las tensiones analizadas deben entenderse menos como riesgos y más como oportunidades de aprendizaje organizacional. Cada una de ellas señala áreas donde el programa puede fortalecer sus capacidades institucionales, ampliar sus alianzas, innovar en sus metodologías y consolidar mecanismos que favorezcan la sostenibilidad de largo plazo.

La evaluación permite afirmar que el programa cuenta con condiciones particularmente favorables para avanzar hacia esta nueva etapa. La legitimidad alcanzada en los territorios, el reconocimiento de los participantes, la solidez de los procesos formativos, la existencia de liderazgos comprometidos y la amplia apropiación comunitaria constituyen bases sólidas para afrontar los desafíos identificados.

En consecuencia, el futuro del Programa PAS no dependerá exclusivamente de mantener las acciones que han producido resultados positivos hasta el momento. Su sostenibilidad estará asociada a la capacidad de transformar las tensiones emergentes en oportunidades estratégicas de fortalecimiento institucional, profundización del impacto y expansión territorial responsable.

En términos generales, la evidencia recopilada permite concluir que el programa ha superado exitosamente la etapa de demostración de resultados y se encuentra actualmente en una fase de consolidación y proyección estratégica. Las tensiones identificadas reflejan precisamente este momento de transición. Más que limitaciones, representan señales de crecimiento y madurez institucional.

204

Por ello, el desafío central para los próximos años no consiste únicamente en preservar los logros alcanzados, sino en construir las condiciones organizativas, financieras, pedagógicas y territoriales que permitan ampliar dichos logros sin perder la esencia transformadora que ha caracterizado históricamente al programa.

En síntesis, las tensiones analizadas en este capítulo constituyen una invitación a pensar el futuro del Programa PAS desde una perspectiva de sostenibilidad dinámica, donde la capacidad de adaptación, aprendizaje e innovación será tan importante como los resultados obtenidos hasta ahora. La fortaleza del modelo no radica únicamente en los cambios que ha logrado producir, sino en su potencial para seguir generando transformaciones significativas en contextos sociales complejos y cambiantes.

Esta capacidad de evolucionar preservando sus principios fundamentales constituye, probablemente, uno de los indicadores más sólidos de sostenibilidad y una de las principales razones para proyectar positivamente su contribución al desarrollo humano y territorial durante los próximos años.

8 CONCLUSIONES

8.1 El PAS como una estrategia de desarrollo humano y transformación social

La presente evaluación permite concluir que el Programa Preparación para la Acción Social (PAS) ha logrado consolidarse como una experiencia educativa de alto impacto social, cuyos efectos trascienden ampliamente los objetivos tradicionales de alfabetización, formación académica o capacitación técnica. La evidencia obtenida mediante el análisis documental, la revisión de registros institucionales, las entrevistas, los grupos focales y las historias de vida muestra que el programa ha contribuido de manera significativa al fortalecimiento de capacidades humanas, la construcción de liderazgo comunitario, la generación de iniciativas productivas, la ampliación de oportunidades educativas y el fortalecimiento del tejido social en los territorios rurales donde desarrolla su acción.

205

Uno de los hallazgos más relevantes de la evaluación es la alta coherencia observada entre la propuesta conceptual formulada en los documentos fundacionales del programa y los resultados identificados en los territorios. El análisis documental evidencia que el PAS fue concebido como una estrategia orientada a la formación integral de las personas, basada en el desarrollo de capacidades, el servicio a la comunidad, la consulta, la acción colectiva y la construcción de una cultura de aprendizaje permanente. Los resultados observados muestran que estos principios no permanecen únicamente en el plano discursivo, sino que continúan orientando de manera efectiva los procesos educativos y organizativos desarrollados por el programa.

En este sentido, la evaluación permite afirmar que el PAS ha logrado mantener una notable fidelidad a su modelo pedagógico original, situación especialmente significativa en un contexto donde numerosos programas educativos tienden a reducir progresivamente sus propósitos transformadores para concentrarse en metas operativas o indicadores de cobertura.

8.2 La educación como construcción de capacidades para la acción

La evidencia obtenida muestra que el principal impacto educativo del programa no radica exclusivamente en la transmisión de conocimientos académicos, sino en la formación de capacidades para comprender, interpretar y transformar la realidad.

Los testimonios de participantes, tutores y coordinadores muestran que los aprendizajes desarrollados son apropiados y utilizados en múltiples ámbitos de la vida cotidiana. Los conocimientos adquiridos fortalecen emprendimientos, mejoran prácticas agrícolas, apoyan la gestión de proyectos comunitarios, facilitan la participación organizativa y fortalecen procesos de liderazgo social. La evaluación identificó transformaciones simultáneas en diversas dimensiones del desarrollo humano:

- Capacidades cognitivas.
- Capacidades técnicas y productivas.
- Capacidades organizativas.
- Capacidades sociales.
- Capacidades éticas.
- Capacidades comunicativas.
- Capacidades para el liderazgo y la participación.

206

Esta articulación constituye uno de los principales aportes del programa, pues permite que los aprendizajes trasciendan el ámbito educativo formal y se conviertan en recursos efectivos para la acción individual y colectiva.

Los hallazgos sugieren que la secuencia de cambio promovida por el programa puede comprenderse como un proceso acumulativo en el cual la educación fortalece capacidades, las capacidades fortalecen la agencia, la agencia impulsa la acción social y la acción social contribuye al fortalecimiento comunitario y al desarrollo territorial.

8.3 La dimensión espiritual como mecanismo explicativo del impacto

Uno de los aportes más significativos de esta evaluación consiste en identificar la dimensión espiritual como uno de los principales factores explicativos de los cambios observados. La

evidencia cualitativa muestra que valores como servicio, honestidad, responsabilidad, solidaridad, cooperación y compromiso aparecen de manera recurrente en los relatos de participantes, tutores y coordinadores. Estos principios se encuentran asociados a la sostenibilidad de los emprendimientos, al funcionamiento del Fondo Semilla, a los procesos de liderazgo, a la participación comunitaria y al fortalecimiento organizativo.

A diferencia de otros programas donde los componentes éticos suelen ocupar un lugar complementario, en el PAS la dimensión espiritual constituye un eje articulador que orienta las prácticas educativas, productivas y comunitarias.

La evaluación sugiere que buena parte de la sostenibilidad observada en los procesos de liderazgo y organización comunitaria se explica precisamente por la interiorización de estos valores y por su traducción en prácticas concretas de servicio y responsabilidad colectiva.

En consecuencia, la dimensión espiritual debe entenderse no como un componente accesorio del modelo pedagógico, sino como uno de los mecanismos centrales que explican la profundidad y permanencia de los cambios identificados.

207

8.4 Liderazgo, acción colectiva y fortalecimiento del tejido social

Los resultados muestran que el programa ha contribuido significativamente al fortalecimiento del liderazgo comunitario y de las capacidades organizativas locales. La consolidación de una red de 54 tutores comunitarios activos constituye una evidencia concreta de este proceso. Muchos de ellos iniciaron su trayectoria como estudiantes y posteriormente asumieron responsabilidades educativas, organizativas y comunitarias.

La evaluación evidencia que el liderazgo promovido por el programa difiere de modelos tradicionales basados en autoridad o jerarquía. Los participantes lo asocian principalmente con servicio, cooperación, responsabilidad y compromiso con el bienestar colectivo.

De manera paralela, los grupos focales muestran que las actividades de consulta, los actos de servicio y los proyectos comunitarios fortalecen relaciones de confianza, reciprocidad y colaboración. Estos procesos contribuyen a la construcción de capital social y al fortalecimiento de la cohesión comunitaria.

Uno de los aportes más importantes del programa consiste precisamente en su capacidad para convertir el aprendizaje en acción colectiva. Los participantes no se limitan a adquirir conocimientos; desarrollan iniciativas comunitarias, promueven soluciones a problemas locales, fortalecen organizaciones y generan procesos de movilización social.

La evaluación permite concluir que el PAS actúa simultáneamente como una estrategia educativa y como una plataforma de fortalecimiento comunitario.

8.5 Las mujeres como motor de transformación social

Uno de los resultados más robustos identificados corresponde al protagonismo femenino dentro del programa. Los registros institucionales muestran que las mujeres representan cerca de dos terceras partes de la matrícula y aproximadamente cuatro quintas partes de las tutorías comunitarias. Sin embargo, la relevancia de este hallazgo trasciende ampliamente la dimensión cuantitativa.

208

La evidencia cualitativa muestra que la participación en el programa ha contribuido al fortalecimiento de la autoestima, la autonomía, la confianza personal, el liderazgo y la capacidad de incidencia comunitaria de numerosas mujeres rurales.

Las participantes describen procesos de transformación que incluyen una mayor participación en espacios de decisión, una creciente capacidad para expresar opiniones, el fortalecimiento de emprendimientos productivos y una mayor intervención en decisiones económicas familiares. La evaluación permite concluir que las mujeres constituyen actualmente uno de los principales motores de sostenibilidad, innovación y liderazgo dentro del programa.

No obstante, también se identifican tensiones asociadas a la persistencia de la división sexual del trabajo y a la sobrecarga de responsabilidades domésticas y de cuidado, situación que evidencia que los avances en materia de empoderamiento coexisten con desafíos estructurales aún no resueltos.

8.6 Impactos económicos y fortalecimiento de la autonomía

La evidencia muestra que los impactos económicos del programa trascienden ampliamente la generación de ingresos. Los emprendimientos fortalecidos mediante los procesos formativos y el Fondo Semilla han contribuido a desarrollar capacidades de gestión, administración, liderazgo y planificación económica.

Las historias de vida muestran que los conocimientos adquiridos son utilizados para mejorar la administración de negocios familiares, fortalecer actividades agropecuarias, diversificar fuentes de ingreso y promover iniciativas productivas comunitarias.

De manera particular, la evaluación identifica avances significativos en la autonomía económica femenina, la participación en decisiones financieras familiares y el fortalecimiento de capacidades para la gestión de recursos.

Asimismo, los procesos agroecológicos impulsados por el programa han contribuido a fortalecer la seguridad alimentaria, reducir gastos familiares y aumentar la resiliencia comunitaria frente a situaciones de crisis.

209

8.7 Construcción de paz desde la vida cotidiana

Aunque el programa no fue concebido explícitamente como una estrategia de construcción de paz, la evidencia obtenida permite afirmar que genera contribuciones significativas en esta dimensión.

Los procesos de consulta fortalecen capacidades para el diálogo, la escucha activa y la resolución colaborativa de problemas. Los actos de servicio promueven la cooperación entre diferentes actores comunitarios y fortalecen relaciones de confianza. La evaluación muestra que la construcción de paz observada no se expresa principalmente mediante discursos formales sobre reconciliación, sino a través de prácticas cotidianas de solidaridad, corresponsabilidad y acción colectiva.

En este sentido, el programa favorece la construcción de condiciones sociales que favorecen la convivencia, la cooperación y la transformación no violenta de conflictos.

8.8 Tensiones y desafíos para la sostenibilidad futura

A pesar de los resultados positivos identificados, la evaluación también evidencia desafíos importantes.

Entre ellos se destacan:

- Las brechas educativas de origen que afectan las trayectorias de algunos participantes.
- Las dificultades de permanencia y graduación.
- La necesidad de fortalecer procesos de seguimiento a egresados.
- Los desafíos asociados al relevo generacional del liderazgo comunitario.
- La persistencia de desigualdades de género relacionadas con el trabajo doméstico y de cuidado.
- La necesidad de consolidar mecanismos de sostenibilidad financiera y organizativa.

210

Estas tensiones no disminuyen la relevancia de los impactos observados. Por el contrario, muestran la complejidad de los contextos donde opera el programa y señalan áreas estratégicas para su fortalecimiento futuro.

La evidencia obtenida permite concluir que el Programa Preparación para la Acción Social constituye una experiencia de transformación social basada en la educación, la construcción de capacidades y el servicio comunitario.

Su principal aporte no consiste únicamente en aumentar niveles de escolaridad, promover emprendimientos o desarrollar proyectos comunitarios. Su contribución más profunda radica en fortalecer personas capaces de actuar sobre su realidad, liderar procesos colectivos, construir relaciones de cooperación y contribuir al desarrollo de sus territorios.

La evaluación muestra que el PAS ha logrado generar una secuencia virtuosa de transformación en la que la educación fortalece capacidades, las capacidades fortalecen la

agencia, la agencia impulsa la acción colectiva y la acción colectiva contribuye al fortalecimiento comunitario y al desarrollo territorial sostenible.

En consecuencia, puede afirmarse que el impacto más significativo del programa no se encuentra exclusivamente en los indicadores de cobertura, graduación o emprendimiento, sino en la construcción progresiva de comunidades más capacitadas, organizadas, participativas y comprometidas con su propio desarrollo.

9 RECOMENDACIONES

Los resultados de la evaluación evidencian que el Programa Preparación para la Acción Social (PAS) ha logrado consolidar una propuesta educativa con impactos significativos en el desarrollo humano, la formación de liderazgo comunitario, la generación de iniciativas productivas, el fortalecimiento de capacidades organizativas y la construcción de tejido social en los territorios donde desarrolla su intervención. La evidencia recopilada mediante análisis documental, entrevistas, grupos focales, historias de vida y registros institucionales muestra que el programa ha construido una experiencia educativa con altos niveles de legitimidad social, apropiación comunitaria y sostenibilidad local.

211

Sin embargo, la evaluación también identifica desafíos relacionados con la permanencia estudiantil, las desigualdades educativas de origen, la sostenibilidad organizativa, la consolidación de trayectorias de liderazgo, la persistencia de brechas de género y la necesidad de fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación. En este contexto, las recomendaciones presentadas a continuación no buscan modificar la esencia del modelo, sino contribuir a su fortalecimiento, profundización y sostenibilidad futura.

9.1 Preservar y fortalecer la identidad pedagógica del programa

Uno de los hallazgos más consistentes de la evaluación es que los impactos observados no pueden explicarse únicamente por la existencia de procesos educativos, emprendimientos productivos o actividades comunitarias de manera aislada. Los resultados muestran que las transformaciones más profundas emergen precisamente de la articulación entre educación, servicio, consulta, liderazgo, acción social y desarrollo moral.

Esta constatación tiene importantes implicaciones estratégicas. En muchas experiencias de desarrollo comunitario existe una tendencia a priorizar aquellos componentes que generan resultados más fácilmente cuantificables, como el número de participantes, emprendimientos o proyectos ejecutados. Sin embargo, la evidencia obtenida durante esta evaluación sugiere que la fortaleza distintiva del PAS radica precisamente en su capacidad para integrar múltiples dimensiones de desarrollo dentro de una misma propuesta pedagógica.

Por esta razón, se recomienda preservar la integralidad conceptual y metodológica del modelo educativo, evitando procesos de fragmentación institucional que reduzcan el programa a una estrategia de formación académica, capacitación técnica o apoyo al emprendimiento.

La sostenibilidad de los impactos observados dependerá en gran medida de la capacidad institucional para conservar la coherencia entre los principios fundacionales del programa y las dinámicas de implementación futura. La evaluación muestra que la dimensión espiritual, el liderazgo para el servicio, la consulta y la acción comunitaria no constituyen componentes complementarios, sino mecanismos fundamentales para comprender los cambios identificados.

212

En consecuencia, cualquier proceso de expansión o fortalecimiento institucional debería priorizar la preservación de estos elementos como parte central de la identidad pedagógica del programa.

9.2 Reducir las brechas educativas de origen mediante estrategias diferenciadas de acompañamiento

Uno de los desafíos más relevantes identificados durante la evaluación corresponde a la heterogeneidad de trayectorias educativas con las que ingresan los participantes. La evidencia muestra que muchos estudiantes provienen de contextos caracterizados por limitadas oportunidades educativas, interrupciones escolares, experiencias previas de exclusión académica y bajos niveles de acceso a recursos formativos. Como resultado, los grupos de aprendizaje reúnen personas con niveles muy diferentes de alfabetización, habilidades de estudio y competencias académicas.

Aunque esta diversidad constituye una expresión del carácter inclusivo del programa, también genera tensiones relacionadas con la permanencia, la apropiación de contenidos y la progresión educativa.

Por esta razón, se recomienda diseñar una estrategia institucional de acompañamiento académico temprano dirigida a participantes que presenten mayores niveles de vulnerabilidad educativa durante las etapas iniciales del proceso formativo.

Esta estrategia podría incluir sistemas de tutorías entre pares, espacios de nivelación, círculos de estudio, materiales pedagógicos complementarios y mecanismos de seguimiento individualizado.

La literatura sobre permanencia educativa muestra que las intervenciones tempranas son significativamente más efectivas que las acciones correctivas implementadas cuando las dificultades ya se han consolidado (Tinto, 2012). En consecuencia, fortalecer el acompañamiento durante los primeros módulos podría contribuir de manera significativa a mejorar las tasas de permanencia y graduación.

213

9.3 Consolidar una estrategia de formación y relevo generacional del liderazgo comunitario

Uno de los resultados más valiosos identificados por la evaluación corresponde a la consolidación de una red de líderes y tutores comunitarios que actualmente constituye uno de los principales activos institucionales del programa.

Sin embargo, la sostenibilidad futura de estos procesos dependerá de la capacidad para promover la formación continua de nuevos liderazgos. Los hallazgos muestran que muchos de los actuales tutores iniciaron su trayectoria como participantes y posteriormente asumieron responsabilidades educativas, organizativas y comunitarias. Este tránsito representa uno de los mecanismos más efectivos de sostenibilidad identificados durante la evaluación.

Por ello, se recomienda diseñar una estrategia explícita de relevo generacional orientada a identificar tempranamente participantes con potencial de liderazgo y acompañar progresivamente su incorporación a funciones de mayor responsabilidad.

Más que formar líderes individuales, el objetivo debe ser fortalecer ecosistemas locales de liderazgo que permitan distribuir responsabilidades, ampliar capacidades organizativas y reducir riesgos asociados a la dependencia de un número limitado de personas.

La evidencia internacional sobre desarrollo comunitario muestra que los procesos de transformación territorial más sostenibles son aquellos que logran institucionalizar mecanismos permanentes de formación de liderazgo local (Lederach, 1997; Woolcock, 2001).

9.4 Profundizar la estrategia de equidad de género y corresponsabilidad en el cuidado

La evaluación identifica el empoderamiento femenino como uno de los impactos más robustos y consistentes del programa. Sin embargo, también muestra que estos avances coexisten con persistentes desigualdades relacionadas con la distribución del trabajo doméstico y de cuidado.

214

Las mujeres participan más, lideran más, emprenden más y asumen mayores responsabilidades organizativas; sin embargo, continúan siendo las principales responsables de las tareas de cuidado dentro de los hogares.

Esta situación genera una paradoja importante: muchas de las mujeres que lideran procesos de transformación comunitaria deben hacerlo enfrentando simultáneamente condiciones de sobrecarga laboral y pobreza de tiempo.

En consecuencia, se recomienda avanzar hacia una estrategia institucional de género más explícita que permita no solo fortalecer la participación femenina, sino también promover transformaciones culturales relacionadas con la corresponsabilidad familiar y comunitaria.

Esta estrategia podría incorporar espacios de reflexión sobre masculinidades, distribución del trabajo doméstico, economía del cuidado y relaciones equitativas de género. La evidencia sugiere que los impactos alcanzados por las mujeres podrían profundizarse

significativamente si se reducen las barreras estructurales asociadas a las responsabilidades de cuidado.

9.5 Fortalecer la sostenibilidad de los emprendimientos sin perder su función educativa
La evaluación muestra que los emprendimientos constituyen uno de los principales escenarios donde los participantes aplican los aprendizajes adquiridos durante el proceso formativo.

No obstante, el análisis documental evidencia que la finalidad de estas iniciativas no debe reducirse exclusivamente a la generación de ingresos. Su propósito fundamental consiste en fortalecer capacidades para la gestión, la cooperación, la planificación, la innovación y el servicio a la comunidad.

Por ello, se recomienda fortalecer los mecanismos de acompañamiento técnico y organizativo posteriores a la entrega del Fondo Semilla.

215

La sostenibilidad de los emprendimientos podría incrementarse mediante procesos de mentoría, redes de aprendizaje entre productores, acompañamiento técnico especializado y fortalecimiento de estrategias de comercialización. Sin embargo, este fortalecimiento debe realizarse preservando el carácter educativo que distingue la propuesta del PAS. La rentabilidad económica debe entenderse como una consecuencia deseable del proceso formativo y no como su finalidad exclusiva.

9.6 Institucionalizar un sistema de seguimiento a egresados e impactos territoriales
Uno de los principales vacíos identificados durante la evaluación corresponde a la limitada disponibilidad de información sistemática sobre las trayectorias posteriores de los graduados. La evidencia cualitativa muestra que muchos egresados continúan participando en actividades comunitarias, lideran emprendimientos, asumen funciones organizativas o desarrollan nuevas iniciativas educativas. Sin embargo, estos procesos no siempre son documentados de manera sistemática.

Se recomienda diseñar un sistema institucional de seguimiento a egresados que permita monitorear cambios relacionados con:

- Trayectorias educativas.
- Participación comunitaria.
- Liderazgo social.
- Emprendimientos.
- Ingresos y condiciones económicas.
- Participación de mujeres.
- Impactos familiares e intergeneracionales.

La construcción de esta línea de seguimiento permitiría comprender mejor los efectos de largo plazo del programa y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

Asimismo, se recomienda incorporar indicadores relacionados con capital social, cohesión comunitaria, confianza, participación ciudadana y fortalecimiento organizativo, dimensiones que constituyen algunos de los impactos más importantes identificados por la evaluación pero que actualmente son difíciles de medir mediante indicadores convencionales.

216

9.7 Recomendación estratégica final

La principal recomendación derivada de esta evaluación consiste en reconocer que la mayor fortaleza del Programa PAS no reside únicamente en los resultados educativos, productivos o comunitarios alcanzados de manera independiente. Su valor diferencial radica en haber construido un modelo capaz de articular formación humana, liderazgo para el servicio, acción colectiva, emprendimiento, fortalecimiento organizativo y desarrollo territorial dentro de una misma propuesta de transformación social.

En consecuencia, el desafío estratégico para los próximos años no consiste en redefinir el modelo, sino en profundizar las condiciones que permitan ampliar, sostener y multiplicar los procesos de cambio ya identificados.

La evidencia obtenida muestra que el programa ha logrado construir capacidades individuales y colectivas que permanecen en los territorios más allá de los ciclos formativos. Preservar, fortalecer y expandir esta capacidad transformadora constituye la principal tarea estratégica para garantizar la sostenibilidad de sus impactos en el largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agarwal, B. (2010). *Gender and green governance: The political economy of women's presence within and beyond community forestry*. Oxford University Press.
- Altieri, M. A. (1999). *Agroecología: Bases científicas para una agricultura sustentable*. Nordan-Comunidad.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? *Revista de la CEPAL*, 86, 47–62.
- Bourdieu, P. (1998). *La dominación masculina*. Anagrama.
- Carrasco, C. (2001). La sostenibilidad de la vida humana: ¿Un asunto de mujeres? *Mientras Tanto*, 82, 43–70.
- CEPAL. (2021). *Panorama social de América Latina 2021*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- CEPAL. (2023). *Autonomía de las mujeres e igualdad en la agenda de desarrollo sostenible*. Naciones Unidas.
- Chambers, R. (1997). *Whose reality counts? Putting the first last*. Intermediate Technology Publications.
- Chambers, R., & Conway, G. (1992). *Sustainable rural livelihoods: Practical concepts for the 21st century*. Institute of Development Studies.
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital*. Abya-Yala.
- De Sousa Santos, B. (2009). *Una epistemología del sur*. Siglo XXI Editores.
- FAO. (2022). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- FAO. (2023). *Rural women and sustainable development*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

- Federici, S. (2004). *Calibán y la bruja: Mujeres, cuerpo y acumulación originaria*. Autonomía.
- Fraser, N. (1990). Rethinking the public sphere: A contribution to the critique of actually existing democracy. *Social Text*, 25/26, 56–80.
- Fraser, N. (2016). Contradicciones entre capital y cuidados. *New Left Review*, 100, 111–132.
- Freire, P. (1970/2005). *Pedagogía del oprimido* (2.^a ed.). Siglo XXI Editores.
- Freire, P. (1996). *Pedagogía de la autonomía*. Siglo XXI Editores.
- FUNDAEC. (1985). *La educación para el desarrollo: Principios, conceptos y metodologías de la Fundación para la Aplicación y Enseñanza de las Ciencias*. Editorial FUNDAEC.
- FUNDAEC. (2002). *La consulta comunitaria: Principios de la acción dialógica y gobernanza veredal (Manual del Tutor)*. Editorial FUNDAEC.
- FUNDAEC. (2022). *First annual report (2022): Framework agreement UF-AC-2022-2026*. Documento interno.
- FUNDAEC. (2022). *Informe anual 2022: Línea de proyectos productivos*. Documento interno.
- FUNDAEC. (2022). *Los Castillos Community Store*. Documento interno.
- FUNDAEC. (2022). *Marco de acuerdo UF-FA-2022-2026*. Documento interno.
- FUNDAEC. (2023). *Jader Ramos*. Documento interno.
- FUNDAEC. (2023). *Second annual report (2023): Framework agreement UF-AC-2022-2026*. Documento interno.
- FUNDAEC. (2024). *Eduar Ojeda's story*. Documento interno.
- FUNDAEC. (2024). *Third annual report (2024): Framework agreement UF-AC-2022-2026*. Documento interno.
- FUNDAEC. (2025). *A path of endeavor and accomplishment: Story about Leidy*. Documento interno.
- FUNDAEC. (2025). *Fourth annual report (2025): Framework agreement UF-AC-2022-2026*. Documento interno.
- FUNDAEC. (2025). *Reporte narrativo anual FUNDAEC: Cierre de gestión Proyecto PAS*. Documento interno.
- Fung, A., & Wright, E. O. (2003). *Deepening democracy: Institutional innovations in empowered participatory governance*. Verso.
- Galtung, J. (1996). *Peace by peaceful means: Peace and conflict, development and civilization*. SAGE Publications.

- Grupo de Investigación INCIDE. (2026). *Informe preliminar de contexto (versión ampliada)*. Universidad del Valle.
- Grupo de Investigación INCIDE / Universidad del Valle. (2026). *Diarios de campo e instrumentos de registro cualitativo zonal (Instrumento 7)*.
- Grupo de Investigación INCIDE / Universidad del Valle. (2026). *Propuesta de evaluación externa del proyecto Preparación para la Acción Social en Colombia*. Facultad de Educación y Pedagogía.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Taurus.
- Harvey, D. (2003). *El nuevo imperialismo*. Akal.
- Honneth, A. (1997). *La lucha por el reconocimiento*. Crítica.
- Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and Change*, 30(3), 435–464.
- Kergoat, D. (2000). Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe. En H. Hirata, F. Laborie, H. Le Doaré y D. Senotier (Eds.), *Dictionnaire critique du féminisme* (pp. 35–44). Presses Universitaires de France.
- Lederach, J. P. (1997). *Building peace: Sustainable reconciliation in divided societies*. United States Institute of Peace Press.
- Mbembe, A. (2011). *Necropolítica*. Melusina.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO.
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Nussbaum, M. C. (1993). Non-relative virtues: An Aristotelian approach. En M. Nussbaum y A. Sen (Eds.), *The quality of life* (pp. 242–269). Oxford University Press.
- Nussbaum, M. C. (2011). *Creating capabilities: The human development approach*. Harvard University Press.
- ONU Mujeres. (2022). *El progreso en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Panorama de género 2022*. Naciones Unidas.
- ONU Mujeres. (2023). *Gender equality and women's empowerment in rural development*. Naciones Unidas.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Patton, M. Q. (2012). *Essentials of utilization-focused evaluation*. SAGE Publications.
- Picchio, A. (1992). *Social reproduction: The political economy of the labour market*. Cambridge University Press.

- Polanyi, K. (2003). *La gran transformación*. Fondo de Cultura Económica.
- PNUD. (1994). *Informe sobre desarrollo humano: Nuevas dimensiones de la seguridad humana*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- PNUD. (2022). *Informe regional sobre desarrollo humano para América Latina y el Caribe*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Quijano, A. (2000). Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina. En E. Lander (Comp.), *La colonialidad del saber: Eurocentrismo y ciencias sociales* (pp. 201–246). CLACSO.
- Rost, J. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Praeger.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Sevilla Guzmán, E. (2006). *De la sociología rural a la agroecología*. Icaria Editorial.
- Sistematización de Campo PAS. (2022). *Appendix-Story: Relato de Aura Orozco y José Pacheco en la comunidad de Los Castillos (Córdoba)*.
- Sistematización de Campo PAS. (2025). *Story about Leidy: Registro cualitativo de la Unidad Operativa de Sucre Central (Escobar Arriba, Sampués)*.
- UNESCO. (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*. UNESCO.
- Unidad Operativa Córdoba Central. (s.f.). *Transcripción de entrevista en profundidad a la coordinadora territorial Hani Artiaga*.
- Unidades Operativas de Las Cruces y Guayacán del Sur. (s.f.). *Protocolos y transcripciones de grupos focales con participantes del Bloque 5*.
- Vogel, I. (2012). *Review of the use of theory of change in international development*. Department for International Development (DFID).
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.
- Walsh, C. (2013). *Pedagogías decoloniales: Prácticas insurgentes de resistir, (re)existir y (re)vivir* (Tomo I). Abya-Yala.
- Weiss, C. H. (1998). *Evaluation: Methods for studying programs and policies* (2nd ed.). Prentice Hall.