

**APROPIACIÓN SOCIAL DE LAS TIC EN EL MAGDALENA MEDIO:  
PLANEACIÓN PARTICIPATIVA Y PROPUESTA DE SEGUIMIENTO DEL  
TERRITORIO DIGITAL CM3**

**DIANA MARCELA CASTRO VARGAS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL  
BUCARAMANGA**

**2011**

**APROPIACIÓN SOCIAL DE LAS TIC EN EL MAGDALENA MEDIO:  
PLANEACIÓN PARTICIPATIVA Y PROPUESTA DE SEGUIMIENTO DEL  
TERRITORIO DIGITAL CM3**

**DIANA MARCELA CASTRO VARGAS**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el Título de  
Trabajadora Social.**

**DIRECTORA  
RAQUEL MENDEZ VILLAMIZAR  
TRABAJADORA SOCIAL**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL  
BUCARAMANGA**

**2011**

## CONTENIDO

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| INTRODUCCIÓN  | 14          |
| 1. DESARROLLO RURAL CON INCIDENCIAS DE LAS TIC                        | 17          |
| 1.1 DESARROLLO HUMANO   | 17          |
| 1.2 VISIÓN DE LA NUEVA RURALIDAD                                      | 18          |
| 1.2.1 Las TIC en el desarrollo.                                       | 19          |
| 2. MARCO LEGAL  | 23          |
| 2.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA COLOMBIANA Y TRATADOS INTERNACIONALES       | 23          |
| 2.1.1 Legislación Nacional.   | 24          |
| 2.2 POLÍTICA DE TERRITORIOS DIGITALES.                                | 25          |
| 2.2.1 Plan Nacional TIC.  | 26          |
| 2.3 VISIÓN COLOMBIA 2019. II CENTENARIO.                              | 27          |
| 2.3.1 Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010.                          | 28          |
| 3. ASPECTOS CONTEXTUALES E INSTITUCIONALES                            | 29          |
| 3.1 MAGDALENA MEDIO TERRITORIAL DIGITAL                               | 29          |
| 3.2 ALIANZAS ESTRATEGICAS: CONSTRUYENDO REGION CON VISIÓN COMPARTIDA. | 32          |
| 3.2.1 Articulación entre iniciativas de RSE y gestión pública.        | 34          |
| 3.2.2. Reflexiones acerca de las alianzas en CM3.                     | 40          |
| 4. MAPEO DE ALCANCES: METODOLOGIA DE APROPIACIÓN.                     | 43          |
| 4.1 ETAPA 1: DISEÑO INTENCIONAL                                       | 47          |
| 4.2 ETAPA 2: SEGUIMIENTO DE ALCANCES Y DESEMPEÑO                      | 54          |
| 4.3 ETAPA 3: PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN                           | 56          |
| 4.4 PERTINENCIA DE USO  | 58          |
| 5. CONOCIENDO EL CONTEXTO: MIRADAS DE LOS ACTORES LOCALES             | 59          |

|   |     |
|---|-----|
| 5.1 IDENTIFICACIÓN DE PROTAGONISTAS LOCALES: ¿TU ERES MI SOCIO DIRECTO?                                     | 59  |
| 5.1.1 Socias y socios directos desde la mirada de la iniciativa   | 62  |
| 5.1.2 Selección de Actores Locales CM3  | 63  |
| 5.2 ANALISIS SITUACIONAL  | 68  |
| 5.2.1 ¿Qué lograremos con CM3?.   | 68  |
| 5.2.2 Identificación de Factores que Inciden en CM3   | 70  |
| 5.2.3 Resultados del análisis de situación.   | 72  |
| 6. PLANEACION: CONSTRUYENDO LA RUTA DE APROPIACIÓN DE LAS TIC EN EL MAGDALENA MEDIO                         | 81  |
| 6.1 CONSTRUCCIÓN DE LOS ACTORES LOCALES   | 83  |
| 6.1.1 ¿Cuál es el papel del facilitador en los talleres?  | 86  |
| 6.1.2 Visión: Buenas Noticias   | 87  |
| 6.1.3 Alcances Deseados: Cumbre de Apropiación de las TIC.  | 91  |
| 6.1.4 Señales de Progreso: Jugando a la Golosa.   | 95  |
| 6.2 CONSTRUCCIÓN DE EQUIPO ADMINISTRATIVO Y TECNICO:  | 100 |
| 6.2.1 Mapa de Estrategias.  | 100 |
| 6.2.2. Practicas de la Organización.  | 114 |
| 6.2.3 Misión CM3.   | 115 |
| 7. SEGUIMIENTO: ENTRE EL APRENDIZAJE Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS  | 116 |
| 7.1 PRIORIZACIÓN DEL SEGUIMIENTO.   | 116 |
| 7.2 PLANES DE SEGUIMIENTO.  | 119 |
| 8. PROPUESTA DE SEGUIMIENTO: ESTRATEGIA DE ALFABETIZACIÓN DIGITAL CM3                                       | 124 |
| 8.1 DISEÑO DEL PLAN DE SEGUIMIENTO: REFLEXION Y APRENDIZAJE DE LA ESTRATEGIA DE ALFABETIZACIÓN DIGITAL CM3. | 124 |
| 8.1.1 Objetivo General.   | 124 |
| 8.1.2 Objetivos Específicos:  | 125 |
| 8.1.3 Proceso Metodológico:   | 125 |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 8.1.4 Cronograma de Seguimiento: | 128 |
| 9. CONCLUSIONES                  | 129 |
| 10. RECOMENDACIONES              | 131 |
| BILIOGRAFÍA                      | 133 |
| ANEXOS                           | 135 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Grafico 1. CM3 en el Magdalena Medio.  | 30          |
| Gráfico 2. Cobertura geográfica FSP  | 35          |
| Gráfico 3. Grados de Influencia actores locales e iniciativa                     | 44          |
| Gráfico 4. Ámbitos de la iniciativa  | 45          |
| Gráfico 5. Etapas de Mapeo de Alcances   | 46          |
| Grafico 6. Ejemplo plan de evaluación.   | 57          |
| Grafico 7. Etapas de planificación CM3   | 59          |
| Grafico 8. Porcentaje de Instituciones participantes de CM3 Fase 2 por Municipio | 61          |
| Grafico 9. Porcentaje de tipo de instituciones participantes en CM3 Fase 2       | 61          |
| Grafico 10. Perfil Socio Directo CM3   | 63          |
| Grafico 11. Proceso de Selección Socias y Socios Directos                        | 64          |
| Grafico 12. Propósito CM3 construido por los socias y socios directos            | 70          |
| Gráfico 13. Diseño intencional Mapeo de Alcances                                 | 82          |
| Gráfico 14. Momentos del Diseño Intencional                                      | 83          |
| Gráfico 15. Líneas de Diseño intencional para un Territorio Digital              | 85          |
| Gráfico 16. Estrategia Masificación de la Infraestructura CM3                    | 102         |
| Gráfico 17. Diseño de telecentros CM3  | 111         |

## LISTA DE CUADROS

|   | Pág. |
|---|------|
| Cuadro 1. Características y Aportes de los Socios Estratégicos CM3                    | 34   |
| Cuadro 2. Direccionamiento socios estratégicos CM3                                    | 36   |
| Cuadro 3. Sustento teórico y principios básicos de mapeo de alcances.                 | 44   |
| Cuadro 4. Interrogantes resueltas mediante el Diseño intencional.                     | 47   |
| Cuadro 5. Mapa de estrategias   | 51   |
| Cuadro 6. Cuatro clases de prácticas de la organización.                              | 53   |
| Cuadro 7. Elementos de seguimiento  | 54   |
| Cuadro 8. Preparación actividad de aclaración del propósito                           | 69   |
| Cuadro 9. Factores de influencia directa priorizados                                  | 72   |
| Cuadro 10. Factores de influencia indirecta priorizados                               | 74   |
| Cuadro 11. Leyes y normas priorizadas   | 75   |
| Cuadro 12. Actores relacionados con factores de incidencia                            | 76   |
| Cuadro 13. Insumos de factores y acciones a implementar                               | 77   |
| Cuadro 14. Zonas de aplicación de Diseño Intencional                                  | 84   |
| Cuadro 15. Actividad Construcción Visión CM3  | 88   |
| Cuadro 16. Visión Proyecto Corredor Multimedia Magdalena Medio CM3                    | 90   |
| Cuadro 17. Actividad construcción alcance deseado                                     | 92   |
| Cuadro 18. Alcances deseados Corredor Multimedia Magdalena Medio CM3-<br>Fase2        | 93   |
| Cuadro 19. Actividad Jugando a la golosa de señales de progreso.                      | 96   |
| Cuadro 20. Señales de progreso sector educativo CM3                                   | 97   |
| Cuadro 21. Señales de progreso del Sector Cooperativas                                | 98   |
| Cuadro 22. Señales de progreso del sector organizaciones sociales – Defensa<br>Civil- | 99   |
| Cuadro 23. Señales de progreso del Sector Salud                                       | 99   |

|   |     |
|---|-----|
| Cuadro 24. Estrategias Corredor Multimedia Magdalena Medio –CM3-.                                   | 101 |
| Cuadro 25. Categorías de difusión estrategia de comunicación  | 110 |
| Cuadro 26. Prácticas de la organización CM3-Fase 2  | 114 |
| Cuadro 27. Misión CM3   | 115 |
| Cuadro28. Priorización del Seguimiento  | 118 |
| Cuadro 29. Plan de Seguimiento: Reflexión y aprendizaje de la estrategia de alfabetización digital. | 120 |
| Cuadro 30. Plan de Seguimiento: Desempeño de estrategias de conectividad y dotación de equipos.     | 121 |
| Cuadro 31. Plan de seguimiento: Desempeño de aspectos de intereses para cofinanciadores             | 122 |

## LISTA DE ANEXOS

|                                | <b>Pág.</b> |
|--------------------------------|-------------|
| Anexo A. Diario de Alcances    | 136         |
| Anexo B. Diario de Estrategias | 138         |
| Anexo C. Diario de Desempeño   | 139         |

## RESUMEN

**TÍTULO:** APROPIACIÓN SOCIAL DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES EN EL MAGDALENA MEDIO: Planeación participativa y propuesta de seguimiento\*

**AUTORA:** DIANA MARCELA CASTRO VARGAS\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Desarrollo Humano, TIC, Mapeo de alcances, Territorio digital.

**CONTENIDO:**

Territorios Digitales es un programa del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones, cuyo propósito es promover el uso innovador de las herramientas TIC para el desarrollo de los territorios. En el Magdalena Medio Colombiano esta iniciativa fue impulsada por la Fundación Fruto Social de la Palma, que luego de una ardua labor de gestión logró en el 2008 la consolidación del Territorio Digital Corredor Multimedia Magdalena Medio CM3, mediante alianzas estratégicas con entidades como ECOPETROL S.A. y las alcaldías de Barrancabermeja, Puerto Wilches, Rionegro, Sabana de Torres y San Vicente de Chucurí del departamento de Santander y Cantagallo y San Pablo del departamento de Bolívar.

CM3 benefició a 191 instituciones de los sectores: educativo, salud, comunitario y productivo desarrollando los componentes de: 1. Masificación de la infraestructura, 2. Conectividad banda ancha rural, 3. Alfabetización Digital, 4. Equipos de cómputo y 5. Apropiación Social. La inclusión de las TIC en las comunidades rurales de difícil acceso está fundamentada en la versatilidad de estas herramientas para ampliar oportunidades mediante el uso apropiado de la información y el conocimiento proveniente de la sociedad de la información.

El valor agregado de esta iniciativa es la capacidad de dar sentido a las TIC en las comunidades rurales, utilizando Mapeo de Alcances como herramienta metodológica que promueve la auténtica apropiación de las iniciativas de desarrollo a través de un enfoque participativo. Enmarcados en esta metodología se ejecutaron tres etapas con los actores locales: conocimiento del contexto, construcción de la ruta hacia la apropiación de las TIC y propuesta de seguimiento. Esta propuesta da cuenta de los nuevos retos que emprenden los trabajadores sociales como facilitadores en iniciativas donde las comunidades son los agentes transformadores de su propio desarrollo.

---

\* Proyecto de grado

\*\* Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Trabajo Social. Directora. Raquel Méndez

## ABSTRACT

**TITLE:** SOCIAL APPROPRIATION OF THE TECHNOLOGIES OF THE INFORMATION AND THE COMMUNICATIONS IN MAGDALENA MEDIO: Participative planning and offer of follow-up \*

**AUTHOR:** DIANA MARCELA CASTRO VARGAS\*\*

**KEY WORDS:** Human Development, ICT, Outcome Mapping, digital Territory

### CONTENTS:

Digital Territories is a program of the Ministry of Information Technologies and Communication, whose purpose is to promote the innovative use of ICT tools for development of the territories. In the Magdalena Medio Colombiano this initiative was driven by the Foundation Fruto Social de la Palma, that after a difficult management task achieved in 2008 consolidation of Land Digital CM3 Corredor Multimedia Magdalena Medio CM3, through strategic alliances with entities such as ECOPETROL SA and the mayor of Barrancabermeja, Puerto Wilches, Rionegro, Sabana de Torres and San Vicente de Chucurí, department of Santander and Cantagallo and San Pablo of the Department of Bolívar.

CM3 benefited to 191 institutions in the sectors: education, health, community development and productive components: 1. Mass of infrastructure, 2. Rural broadband connectivity, 3. Digital Literacy, 4. Computer equipment and 5. Social appropriation. The inclusion of ICT in remote rural communities is based on the versatility of these tools to expand opportunities through appropriate use of information and knowledge from the information society

The added value of this initiative is the ability to make sense of ICT in rural communities, using OM as a methodological tool that promotes the true ownership of development initiatives through a participatory approach. Framed in this three-stage methodology is implemented with local stakeholders: knowledge of the context, construction of the road to the appropriation of ICT and motion tracking. This proposal takes account of new challenges to undertake social workers as facilitators in initiatives where communities are the agents of change for their own development.

---

\* Graduation project

\*\* Faculty of Human Sciences, School of Social Work. Director. Raquel Méndez

## INTRODUCCIÓN

El Territorio Digital Corredor Multimedia Magdalena Medio CM3, es una iniciativa de la Fundación Fruto Social de la Palma –FSP-, el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones -MINTIC-, ECOPETROL S.A. y las alcaldías municipales de Barrancabermeja, Rionegro, Puerto Wilches, Sabana de Torres y San Vicente de Chucurí del departamento de Santander y Cantagallo y San Pablo del departamento de Bolívar; iniciada en el 2008 con el objetivo de promover uso creativo de las Tecnologías de la información y las comunicaciones –TIC- en la zona rural del Magdalena Medio Colombiano como estrategia de desarrollo para la región.

Con la implementación de estrategias como dotación de equipos de cómputo, conectividad, alfabetización digital y apropiación social, el Territorio Digital en el despliegue de las fases 1 y 2 logró beneficiar a 191 puntos entre los que se incluyen: centros educativos, administraciones municipales, organizaciones sociales, cooperativas de palma y centros de salud.

Producto del interés de la Fundación Fruto Social de la Palma por lograr la apropiación social de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones, se aplicó el método Mapeo de Alcances en las etapas de planeación y seguimiento del proyecto, por su reconocimiento hacia los actores locales como agentes del proceso de desarrollo y la participación encaminada a fortalecer la capacidad de de diseñar y retroalimentar el proceso.

Este documento es la descripción de la experiencia de planeación participativa y la elaboración de la propuesta de seguimiento del Territorio Digital CM3-Fase 2. Se

espera que este texto sea estimulante, práctico y que sea utilizado como referencia para iniciativas donde las Tecnologías de la información y las comunicaciones –TIC- sean implementadas como estrategia de desarrollo fundamentalmente en territorios rurales.

Los referentes que orientan el desarrollo rural con incidencia de las TIC, se encuentran referenciados en el capítulo uno y dos. El capítulo uno, consolida el enfoque teórico y conceptual, clarificando el uso de las TIC como herramientas facilitadoras para la comunidad rural en el marco de la Teoría de Desarrollo humano. El segundo capítulo es el referente legal que valida la inclusión de las TIC en los territorios y el desarrollo de la experiencia de Territorio Digital en el Magdalena Medio.

El tercer capítulo, aborda los aspectos contextuales e institucionales, describiendo fundamentalmente la experiencia institucional generada a partir de la alianza construida para la cristalización del Territorio Digital CM3. Posteriormente, se encontrará el cuarto capítulo que describe paso a paso las etapas de Mapeo de alcances, como método utilizado para apoyar la apropiación de las Tecnologías de la información en el Magdalena Medio.

Antecediendo al proceso de planeación se ejecutaron dos etapas preliminares: selección de socias y socios directos y Análisis de situación. Estas etapas se encuentran detalladas en el capítulo cinco denominado “Conociendo el contexto: Miradas de los actores locales”.

El desarrollo de la experiencia se encuentra plasmado en los capítulos seis y siete, presentando en primera instancia la etapa de planeación participativa denominada Diseño intencional, construido con actores locales y equipo administrativo y técnico –EAT- del proyecto CM3. En el siguiente capítulo se

presenta el desarrollo de la propuesta de seguimiento diseñada por el Proyecto CM3.

Para finalizar, en el capítulo ocho está dedicado al desarrollo del Plan de seguimiento: Dimensión de reflexión y aprendizaje de la estrategia de alfabetización digital, con el propósito de lograr retroalimentar y generar prácticas innovadoras a partir del aprendizaje social y organizacional que promuevan el uso productivo de las TIC en zonas rurales.

# 1. DESARROLLO RURAL CON INCIDENCIAS DE LAS TIC

*“Las TIC... no abren todas las puertas de la oportunidad, pero a menudo las dejan entreabiertas”  
(Millennium Project 10, 2004).*

## 1.1 DESARROLLO HUMANO

De acuerdo a Amartya Sen en su obra “Desarrollo como libertad”, el desarrollo es la extensión de oportunidades para que las personas logren construir una mejor calidad de vida. Desde esta perspectiva el centro del desarrollo es el ser humano y el bienestar está en función de incrementar sus posibilidades de vida de “ser” y “hacer”.

Al enfatizar en la importancia de las personas y en su capacidad de actuar y decidir sus intereses, este paradigma reconoce los actores locales como protagonistas del desarrollo, teniendo en cuenta que “actúan y provocan cambios cuyos logros pueden juzgarse en función de sus propios valores y objetivos”<sup>1</sup>. Al denominar a las personas como motor principal del desarrollo humano, este paradigma invita a superar en la práctica, la percepción de las personas como receptores pasivos. Este cambio de percepción inicia en el entorno es decir, instituciones públicas y privadas, y debe transferirse a los actores locales para su apropiación del desarrollo a través del fortalecimiento de una agencia libre <sup>2</sup>y sostenible.

De acuerdo a Sen, el proceso que permite la consecución de los objetivos de desarrollo está relacionado con la generación de oportunidades para las personas

---

<sup>1</sup> PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Desarrollo Humano Informe 1990. Colombia.: Tercer Mundo Editores, 1990. p.33.

<sup>2</sup> El enfoque de desarrollo como libertad como aspecto innovador plantea que las personas son agentes de los procesos de desarrollo como motor de cambio. Para Sen esta agencia se expresa cuando los individuos pueden participar en el proceso de creación e implementación de los planes de justicia social y en la formulación de las prioridades y los valores sobre los cuales se basarán los mismos.

y el fortalecimiento de sus capacidades; lograr ésto, el entorno debe generar las condiciones y brindar a los individuos las oportunidades adecuadas para que puedan incidir en sus propios planes de vida.

Sin embargo, según el Informe Regional sobre desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010: “Latinoamérica es la región más desigual del mundo. Existen razones normativas y prácticas que determinan que los altos niveles de desigualdad constituyen un obstáculo para el avance social. La desigualdad y sus rostros visibles en la sociedad son una realidad incuestionable para cualquier ciudadano.”<sup>3</sup> Estas brechas de desigualdad presentes en los países de Latinoamérica se agudizan fundamentalmente en las zonas rurales.

Debido a esto, se han empezado a diseñar políticas coherentes con las bases del Desarrollo Humano, en donde el papel del entorno sea disminuir las restricciones y aumentar las oportunidades, para que el ser humano pueda elegir y construir su destino. Así mismo, se espera que las iniciativas generadas por instituciones públicas y privadas estén dirigidas a brindar a la comunidad herramientas que la provisionen de oportunidades y de esta manera la intervención está sustentada en el paradigma de desarrollo actual.

## **1.2 VISIÓN DE LA NUEVA RURALIDAD**

Inicialmente la transición hacia lo urbano se consideraba como la expresión máxima del desarrollo rural; esta idea enmarcada en el proceso de modernización, estaría articulada con la Revolución Industrial que transformaría de manera profunda la economía. Sin embargo, esta forma de percibir el desarrollo en la zona rural generó la decadencia de la agricultura que trajo consigo el aumento de

---

<sup>3</sup> PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010. San José.: Editorama S.A, 2010.p.16

la pobreza y el desplazamiento hacia las urbes, desencadenando problemáticas tan arraigadas como el desempleo.

A partir de los evidentes estragos generados por esta perspectiva, se considera la aplicación de nuevos modelos que permitieran mantener el equilibrio entre el área rural y urbana. Este nuevo modelo debería proponer avances positivos en aspectos como la agricultura, la industria y la sociedad, transformando el sector rural en un espacio de relaciones sociales y económicas, que propenden por la construcción de la equidad y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

Debido a esto, se plantearon propuestas como la nueva ruralidad que parte de la redefinición de lo rural, que implica un nuevo concepto de planificación en la cual deben considerarse aspectos como “La innovación institucional con nuevas reglas, capital social, cooperación y descentralización; la reconstrucción de redes locales con propósitos colectivos y el estímulo de nuevas funciones (agroindustria, artesanía, servicios, turismo, recreación); la conservación de la biodiversidad y los recursos naturales; la necesidad del desarrollo de nuevas capacidades como negociación, gestión, inclusión y comunicación”<sup>4</sup>. Estos aspectos recalcan la importancia de aumentar los procesos de integración de las sociedades rurales, reconociendo la articulación entre lo rural y lo urbano.

**1.2.1 Las TIC en el desarrollo.** Es evidente que en cuestión de desarrollo entre la zona rural y urbana se presentan grandes distanciamientos. Actualmente, el uso global de las Tecnologías de la información y las comunicaciones, ha propiciado un nuevo desafío a afrontar en relación al desarrollo rural: “la brecha digital”.

Las Tecnologías de la información y las comunicaciones –TIC- son las herramientas digitales que permiten crear, procesar, almacenar, difundir y

---

<sup>4</sup> FELIZZOLA, Yadira. Tecnologías de la información y la comunicación para el desarrollo rural. EN: Revista de Economía, Gestión y Desarrollo. Diciembre, 2010. No10, p.97-124.

acceder a la información. Al mencionar las herramientas TIC se relaciona con mayor frecuencia con el uso de internet; sin embargo, este grupo también incluye componentes como Telefonía móvil y fija, radio, computadores, televisión, proyectores de video, bases de datos y todos los elementos innovadores que permitan comunicar e informar.

Las TIC han estado inmersas en la cotidianidad desde tiempo atrás, pero solo a partir de la aceleración en el campo de la innovación de los medios digitales, se ha generado el creciente auge de estas tecnologías. Este proceso ha sido liderado por el uso de internet, transformando la manera como personas, las organizaciones y empresas se informan y se comunican. “Todas las áreas de la actividad humana están siendo modificadas por la intersticialidad de los usos de Internet, dado que la comunicación constituye la esencia de la actividad humana”<sup>5</sup>

Los cambios han sido evidentes, direccionando la mirada en la relación existente entre herramientas tecnológicas y estrategias para el desarrollo humano. Sin embargo, actualmente los avances tecnológicos también han promovido las desigualdades debido a las brechas digitales presentes en los países de América Latina.

El acceso a Tecnologías de la Información y las comunicaciones puede permitir la ampliación de la gama de oportunidades de las personas teniendo en cuenta, el relevante valor que tiene la información en zonas rurales de difícil acceso, en donde los medios de información y comunicación permiten la ampliación de su libertad efectiva. Sin embargo, garantizar el acceso a estas herramientas tecnológicas aumenta las posibilidades de desarrollo, pero no garantizan la generación de desarrollo.

---

<sup>5</sup> CASTELLS, Manuel. La Galaxia internet: Reflexiones sobre internet, empresa y sociedad. .Citado por ACEVEDO, Manuel. Integración de las tecnologías de la información y la comunicación. Asignatura pendiente de la cooperación. España.: Coordinadora de ONG para el desarrollo, 2006. p. 9.

“Las TICs son un facilitador, un canal, un mecanismo de flujo [de información]. Pero en el fondo, lo que produce el cambio no son las TICs, sino la información que fluye [...] Cuando se desbloquean los flujos hay transformaciones en el propio proceso organizativo. Hay que tomar en cuenta eso, porque es distinto al discurso que dice que es la tecnología la que produce los cambios, y no es así, sino que éstos se generan por los flujos de información, por el intercambio de conocimientos<sup>6</sup>”

Para promover el desarrollo, es necesario que la comunidad sea capaz de apropiarse de las TIC desde una forma productiva que les permita alcanzar su espacio de libertad como función de transformación. Desde esta forma el desarrollo humano se consolida cuando la comunidad reconoce sus capacidades, referidas al abanico de opciones entre las cuales las personas pueden elegir y esté dispuesto a aportar al desarrollo desde sus individualidades; por otra parte, el entorno contribuya aportando las condiciones que le permitan al individuo expandir sus libertades.

Al incluir el acceso a las TIC, en una iniciativa de desarrollo, se está brindando a la comunidad rural una herramienta que los provisiona de oportunidades, fundamentalmente cuando se trata de internet. La herramienta cobra vital importancia por las condiciones de difícil acceso e insuficiencias de información que se presentan en las zonas rurales. Así mismo, la multiplicidad de relaciones que se generan en red, aumentan la oportunidad de acceder a la información, sin tener en cuenta la jerarquización de las relaciones de poder, generando el acceso universal al conocimiento a través de la sociedad globalizada. Yadira Milena Felizzola(\*), plantea las TIC como estrategia de intercambio de conocimientos e información, que contribuyen como herramienta para el desarrollo rural en los siguientes aspectos:

---

<sup>6</sup> BURCH, S. Compartir conocimientos para el desarrollo comunitario rural Citado por, FELIZZOLA, Yadira. Tecnologías de la información y la comunicación para el desarrollo rural. EN: Revista de Economía, Gestión y Desarrollo. Diciembre, 2010. No10, p.97-124.

(\* ) Economista. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia. Junio de 2006. Estudiante de la Maestría en Desarrollo Económico para América Latina. Universidad Internacional de Andalucía. Huelva, España.

- Procesos de toma de decisiones: Proveer de información clara y oportuna permite realizar una adecuada toma de decisiones. Las herramientas TIC, que pueden usarse como medio de transmisión de información son el internet, el correo electrónico y el video conferencia.
- Perspectivas del mercado: Mejorar el acceso a la información acerca del mercado, permite a los agricultores promocionar sus productos y realizar la compra de insumos.
- Empoderamiento de comunidades rurales: Las TIC permiten visibilizar las comunidades rurales, a través de la formación en el uso de herramientas como las redes sociales o blogs que les brinde “una voz” para la contribución en los procesos de desarrollo.
- Acceso a educación a distancia: La versatilidad de las TIC para acceder a las zonas rurales, contribuye al mejoramiento de la calidad educativa, potencializando la enseñanza a distancia con un contenido local pertinente.
- Creación de empleo: La penetración de las TIC, desencadena un nicho de mercado en la temática, generando oportunidades de empleo para personas de la zona con formación en TIC.
- Acceso al financiamiento en zonas rurales: Las entidades financieras actualmente ofrecen servicios financieros en la red. Con estas herramientas la población puede acceder a los servicios financieros, sin trasladarse a los cascos urbanos.
- Acceso a información sobre el clima, alerta temprana de desastres: Como medio de información las TIC permiten la predicción con antelación y localización, además de contribuir a los procesos de comunicación con los sitios apartados.

## 2. MARCO LEGAL

### 2.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA COLOMBIANA Y TRATADOS INTERNACIONALES

Para efectos del tema jurídico de las Tecnologías de la información y las comunicaciones, el Estado en desarrollo de los artículos 20 y 67 de la Constitución Política Colombiana propiciará a todo colombiano el derecho al acceso a las Tecnologías de la información y las comunicaciones que permiten el ejercicio pleno de los derechos libertad de expresión e información, acceso al conocimiento y a la ciencia.

- Artículo 20: “... Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios masivos de comunicación.”
- Artículo 67: “La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente.....”

Por otra parte, se encuentra una alineación directa entre los Derechos Humanos y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, con la temática de las Tecnologías de la información y las comunicaciones -TIC-. Esto es evidente en la aplicación de las TIC en los territorios, ya que incorpora a las poblaciones en el ejercicio de sus derechos de primer orden que constituyen “...los derechos civiles y políticos que protegen las libertades individuales, garantizan la capacidad para participar en la

vida civil y política del Estado sin discriminación o represión.”<sup>7</sup> Y también en los derechos de segundo orden enfocados en el ámbito “...social, económico y cultural incluyendo el derecho a la educación y a la salud”<sup>8</sup> cuya naturaleza es asegurar la igualdad de condiciones y trato a toda la ciudadanía.

De igual manera las TIC aportan a los Objetivos del Milenio desde su accionar son un medio de aprendizaje e información en la educación, además inciden en la promoción de la participación con equidad y autonomía. En la consecución de estos objetivos se encuentran involucradas las entidades territoriales, organizaciones privadas, organizaciones sociales.

**2.1.1 Legislación Nacional.** Dentro de la legislación nacional, se contempla la Ley de Telecomunicaciones 1341/09, “Por la cual se definen principios y conceptos sobre la Sociedad de la Información y la organización de las Tecnología de la información y las comunicaciones TIC, se crea la Agencia Nacional del Espectro y se dicta otras disposiciones”.

Esta ley promueve el acceso y uso de las TIC a través de la masificación garantizando la libre competencia, el uso eficiente de la infraestructura y el espectro, y en especial, fortalece la protección de los derechos de los usuarios. Además, se transformó el Ministerio de las Comunicaciones en el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC-. También se creó la Agencia Nacional de Espectro para la gestión, planeación, vigilancia y control del espectro radioeléctrico y fortalece la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC).

Entre los propósitos de esta Ley se encuentra la formulación de Políticas Públicas para regir al sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el

---

<sup>7</sup> ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (Estados Unidos). Declaración Universal de los derechos humanos. París: Asamblea General de las Naciones Unidas, 1948.

<sup>8</sup> *Ibíd.*

régimen de competencia, su ordenamiento general, el régimen de competencia, calidad del servicio, promoción de la inversión en el sector TIC, el uso eficiente de las redes y el espectro radioeléctrico además, el control y la vigilancia para asegurar el acceso sin discriminación para todos los habitantes del territorio nacional a la sociedad de la información.

## **2.2 POLÍTICA DE TERRITORIOS DIGITALES.**

En el 2006 el Gobierno Nacional creó su Política de Territorios Digitales, orientada a la ampliación y la creación de igualdad de oportunidades abarcando su aplicabilidad en diferentes contextos socioeconómicos del país, con el propósito de incidir positivamente en los índices de pobreza.

El objetivo principal de la Política es “... la transformación de los territorios combinando múltiples factores como las innovaciones tecnológicas, los cambios económicos, las transformaciones sociales y espaciales”<sup>9</sup>; es decir, aplicar a todos los niveles del territorio, estrategias de desarrollo social y económico utilizando las TIC. Sus metas son claras ya que apuntan a la integración social y económica, a la generación de ingresos, y al aumento de la transparencia y eficiencia en el ejercicio de las instituciones públicas.

De esta manera, el Gobierno Nacional fortalece la autonomía de los territorios y los incita a ser competitivos y participativos, invitándolos a aplicar las TIC, desde sus instancias internas hasta sus diferentes sectores sociales y productivos. Una articulación para disminuir la brecha digital existente en los diferentes territorios del País.

---

<sup>9</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE COMUNICACIONES. Política de Territorios digitales 2006-2010. Bogotá.: Ministerio de Comunicaciones, 2006. p. 9.

La política plantea a las administraciones regionales y locales, el desafío de convocar a las redes de la sociedad civil para que asuman la responsabilidad conjunta de ampliar el uso y la apropiación de las TIC en la vida cotidiana y productiva del ciudadano, de las empresas y el gobierno; así como el fomento de la formación, investigación e innovación en TIC.

**2.2.1 Plan Nacional TIC.** El Plan Nacional de TIC 2008-2019 con visión prospectiva está dirigido a que “... todos los colombianos estén conectados e informados, haciendo uso eficiente y productivo de las TIC, para una mayor inclusión social y competitividad”<sup>10</sup>. Dicho plan soporta su visión en el desarrollo de políticas o ejes orientados a desarrollar iniciativas de manera articulada en las diferentes áreas de comunicaciones, educación, salud y competitividad.

En el eje de comunicaciones el Gobierno Nacional fomenta el uso de las TIC en lugares apartados del País, orientando su accionar hacia las comunidades y poblaciones rurales para que éstas hagan goce efectivo de las tecnologías teniendo como marco la igualdad.

El eje de educación está dirigido a contribuir a algunos de los lineamientos del Plan Sectorial de educación 2006 – 2010, en los aspectos de cobertura y calidad de la educación en las instituciones educativas de básica primaria, secundaria y superior.

En el área de salud se articula el trabajo con el Ministerio de Protección Social que con la aplicación de las TIC pretende “... garantizar el acceso a los servicios de salud, asegurar una mejor calidad y una mayor oportunidad de acceso a la atención en salud, hacer más eficiente la gestión de las redes de prestación de servicios, contar con información disponible y oportuna para la toma de decisiones

---

<sup>10</sup>COLOMBIA. MINISTERIO DE COMUNICACIONES. Plan Nacional de Tecnologías de la Información y la Comunicación. Plan TIC. Bogotá.: Ministerio de Comunicaciones, 2008. p. 22

e implementar y desarrollar la infraestructura tecnológica necesaria para prestar un adecuado servicio de salud a los colombianos.”<sup>11</sup>

El eje de Gobierno en Línea, está orientado a mejorar los servicios de las instituciones del Estado, permitir la colaboración en red a través de la prestación de servicios transparentes y eficaces. Además se provee información sobre los derechos y obligaciones de los ciudadanos lo que genera mayor participación y empoderamiento de las comunidades exigiendo la buena práctica de gobierno.

Los ejes de Justicia y Productividad empresarial requieren mayor tiempo de maduración y fortalecimiento. El primero está dirigido a impulsar eficacia y eficiencia en la prestación de justicia y el segundo está encaminado al desarrollo del sector productivo por medio de alternativas tecnológicas.

En conclusión, el Plan actual de TIC busca transformar los municipios y departamentos en territorios digitales, para lograr importantes avances en la ampliación de las oportunidades para poblaciones excluidas y el aumento de la participación de las comunidades en su proceso de desarrollo.

### **2.3 VISIÓN COLOMBIA 2019. II CENTENARIO.**

Con este acuerdo se plantea el tipo de sociedad colombiana que se espera lograr al 2019, permitiendo a la nación pensar en una visión a mediano y largo plazo, proporcionando las líneas de continuidad en los procesos de planeación del país. En este documento se proponen metas ambiciosas en las áreas de paz, justicia social, infraestructura, calidad de vida, productividad, competitividad y consolidación de la democracia de libertades; estas metas van de la mano con los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Las metas de visión Colombia II Centenario 2019 son:

---

<sup>11</sup> Ibíd. p. 45.

- Adaptar el marco normativo e institucional para incentivar la competencia y convergencia tecnológica.
- Preparar el sector para la globalización de servicios.
- Garantizar niveles apropiados de acceso/servicio universal en todo el sector.
- Aumentar la cobertura de servicios de comunicaciones.
- Disponer de una infraestructura apropiada, integrada y sostenible para la transmisión de la televisión pública.
- Consolidar un sector postal eficiente e integrado a la economía global.

**2.3.1 Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010.** Estado Comunitario: Desarrollo para todos. Los objetivos esenciales de este plan de desarrollo son:

- Un Estado comunitario.
- Una Política de defensa y seguridad democrática.
- Una Política de promoción de reducción de la pobreza y promoción del empleo y la equidad.
- Una política encaminada al crecimiento económico alto y sostenido.
- Una gestión ambiental y del riesgo que promueva el desarrollo sostenible.
- Un mejor Estado al servicio del ciudadano.
- Una política que tenga en cuenta las dimensiones especiales del desarrollo.

### **3. ASPECTOS CONTEXTUALES E INSTITUCIONALES**

#### **3.1 MAGDALENA MEDIO TERRITORIAL DIGITAL**

Al margen del río Magdalena, desde el municipio de Bolívar (Santander) hasta la Gloria (Cesar) se encuentra ubicada la región del Magdalena Medio conformado por 10 departamentos (Antioquia, Bolívar, Boyacá, Caldas, Córdoba, Cundinamarca, Magdalena, Norte de Santander, Sucre) y de ellos 63 municipios.

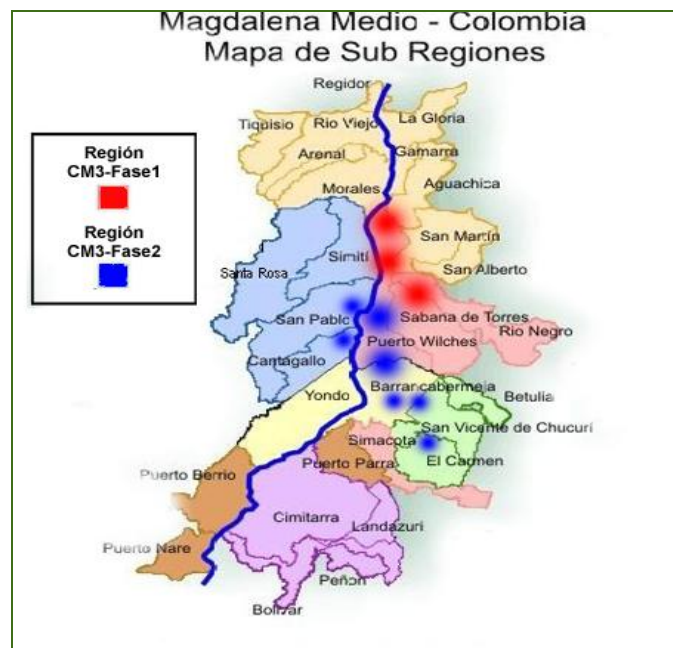
El Magdalena Medio es una región rica en recursos naturales en la que la actividad económica fundamental es la industria de los hidrocarburos, ocupando el segundo lugar la agricultura, aunque la ganadería y la producción de palma africana han venido intensificando su actividad económica. Sin embargo, el conflicto armado, el desconocimiento estatal, las brechas geográficas y los arraigos culturales han agudizado las desigualdades sociales en esta región del País.

En 2007, Manuel Neira, Avelino Perucho y Juan Pablo Neira, apoyos por la Fundación Fruto Social de la Palma, iniciaron la construcción de la iniciativa que llevaría las TIC a las zonas rurales del Magdalena Medio. Esta iniciativa se cristalizó en el Territorio Digital Corredor Multimedia Magdalena Medio CM3 Fase 1, que finalizó en el 2008 con excelentes resultados a nivel técnico, administrativo y social.

Con el propósito de continuar promoviendo el uso y apropiación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el Magdalena Medio, a mediados del 2009, se inició la segunda fase del Territorio Digital Corredor Multimedia Magdalena Medio – CM3- con la participación de siete municipios: Barrancabermeja (Llanito, Fortuna, Centro), Sabana de Torres, Rionegro (Bajo), Puerto Wilches (Cabecera, Pedral, Puente Sogamoso y Zona La Línea), San

Vicente (Yarima y Lizama), San Pablo y Cantagallo con el respaldo de la estructura de ejecución de alianza estratégica entre entidades públicas y privadas.

Gráfico 1. CM3 en el Magdalena Medio.



Fuente: Fundación Fruto Social de la Palma, 2009.

El Proyecto CM3 Fase 2, benefició a 156 instituciones de los sectores: educativo, salud, administraciones municipales, organizaciones sociales y cooperativas de palma, desarrollando los componentes de: 1. Masificación de la Infraestructura, 2. Conectividad banda ancha rural, 3: Alfabetización Digital, 4. Equipos de cómputo y Sistemas interactivos y 5. Planeación, seguimiento y evaluación con Mapeo de Alcances.

La implementación de Mapeo de Alcances –MA-, fue desarrollada también en la primera fase, con la coordinación de Sandra Ochoa y la asesoría del consultor Javier Pacheco el aprendizaje social y organizacional forjado a partir de esta experiencia fortaleció el desarrollo de la segunda fase. Esto también genero

ventajas en relación a los cofinanciadores, ya que reconocían las fortalezas que traía la aplicación del método en el Proyecto. En la primera fase fue necesario explicar a través reuniones formales e informales, el valor agregado que se genera al promover la apropiación social acompañada de Mapeo como herramienta metodológica.

En la Fundación Fruto Social de la Palma, el fortalecimiento de las capacidades locales y el reconocimiento de los cambios que generan las TIC en áreas como la salud, educación, gobierno y economía, es de vital importancia. Por tal razón, no se escatimaron esfuerzos y recursos para apoyar la implementación de MA, como herramienta de Planificación, Seguimiento y Evaluación.

Como fue expresado por Sandra Ochoa, en un estudio de caso, la Fundación reconoce la diferencia entre: “Opción 1: entregar equipos + conectividad + capacitación y Opción 2: entregar equipos + conectividad + capacitación + socios directos apropiados de los equipos y conectividad que reciben, reconociendo la importancia de los mismos, la utilidad y los cambios que se podrían generar en la educación de los niños, niñas y jóvenes.”<sup>12</sup>.

Cabe resaltar entonces que además de las fortalezas técnicas sustentadas en el bajo costo de la tecnología utilizada que permitió la conexión a internet en zonas rurales de difícil acceso, CM3 se reconoce por la capacidad de dar sentido a las TIC en las comunidades, como estrategia de desarrollo humano.

---

<sup>12</sup> OCHOA, Sandra. Aplicación de Mapeo de Alcances en la Fundación Fruto Social de la Palma. En: Estudio de Caso. Mapeo de Alcances: Mirando desde el Sur. Montevideo.: CLAMA – IDRC, 2010 p. 59.

### **3.2 ALIANZAS ESTRATEGICAS: CONSTRUYENDO REGION CON VISIÓN COMPARTIDA.**

Un aspecto a resaltar acerca del Proyecto Corredor Multimedia Magdalena Medio-CM3-, es el aprendizaje organizacional generado a partir del desempeño eficaz de alianzas institucionales estratégicas. Este proyecto concebido en el 2007 por Manuel Neira, Avelino Perucho y Juan Pablo Neira, concedores del potencial de este territorio ubicado en límites geográficos con la principal arteria fluvial del país y con el deseo de ampliar el abanico de oportunidades para el desarrollo de sus habitantes, construyeron la iniciativa de internet inalámbrico banda ancha en comunidades rurales de difícil acceso para el Magdalena Medio, llamada Corredor Multimedia Magdalena Medio –CM3-.

La etapa de consolidación de esta iniciativa, está representada por la adopción de la Fundación Fruto Social de la Palma –FSP-, como entidad gestora y cofinanciadora del proyecto, asumiendo la responsabilidad de articular diferentes instituciones con el propósito de lograr un objetivo común: implementar un modelo tecnológico, social, sostenible que promueva el uso creativo de las TIC, para la inclusión y desarrollo socio cultural y productivo de los pobladores, centros educativos, organizaciones sociales, administraciones municipales y empresas en el Magdalena Medio.

Este enlace también fue significativo para FSP, ya que desde 2007, luego de 15 años de un trabajo constante en el municipio de Puerto Wilches (Santander) como Fundación para el desarrollo de Puerto Wilches –FUNDEWILCHES -presentó un viraje en su direccionamiento estratégico, representado inicialmente en una nueva razón social “Fundación Fruto Social de la Palma” y posteriormente en un modelo de actuación enfocado al fortalecimiento de las capacidades de los actores locales, reemplazando el carácter asistencial anterior.

La adhesión de instituciones, se constituye en una fase relevante en el proceso de gestión, ya que los aliados fortalecen la capacidad de implementación para lograr los alcances del proyecto, canalizando esfuerzos en un acople de objetivos institucionales y la contribución de aspectos alcanzables por la iniciativa. De acuerdo a la metodología de planeación, seguimiento y evaluación, Mapeo de Alcances, a estos individuos, grupos y organizaciones que tienen la posibilidad de contribuir de manera idónea en áreas determinadas del proyecto o programa, se les denomina socios estratégicos.

La iniciativa trabaja con éstos, pero no intenta influir en su comportamiento, acciones o relaciones y su identificación responde a las siguientes preguntas: ¿Quiénes tienen información, conocimientos, recursos, influencias valiosas para apoyar el logro de la misión?, ¿Con quienes puede aliarse la iniciativa para lograr la misión?<sup>13</sup> La identificación de potenciales socios estratégicos que apoyen los cambios de comportamientos acordados por las socias y socios directos, se constituye en un ejercicio de análisis que la institución realiza bajo la experiencia relaciones institucionales del grupo gestor, siendo un proceso de interacción cotidiana, reflexión continua y decisiones oportunas.

FSP, realizó durante varios meses un trabajo exhaustivo de gestión, para alcanzar la adhesión de alcaldías, empresas y entidades de orden nacional. Por los resultados obtenidos en la primera fase del proyecto culminado en 2009, con la participación de las administraciones municipales de Puerto Wilches, Rionegro y Sabana de Torres y el Ministerio de las Tecnologías de la información y las comunicaciones -MINTIC- a través del Programa Territorios Digitales, la gestión se desarrolló con el respaldo y expectativas de la comunidad y las instituciones ubicadas en el territorio, constituyéndose en una fortaleza institucional.

---

<sup>13</sup> PACHECO, Javier. Mapeando Alcances. Un manual práctico para el uso de Mapeo de Alcances en procesos de Desarrollo Comunitario. Bogotá: Centro Latinoamericano para el Mapeo de Alcances CLAMA-LACOM, 2009. p. 37.

Esta segunda fase adicionalmente se contó con la participación de ECOPETROL S.A., (sociedad pública por acciones) y con los municipios del departamento de Santander y Bolívar, consolidándose la alianza estratégica entre entidades de tipo privado y público, como se había proyectado desde su concepción inicial.

**3.2.1 Articulación entre iniciativas de RSE y gestión pública.** La participación de los socios estratégicos está fundamentada en los intereses institucionales y aportes representados en recursos, información o tecnología, relacionados con la naturaleza de la institución que determina el punto de afinidad con la iniciativa. CM3 Fase 2, realizó el proceso de gestión teniendo en cuenta esta premisa, siendo indispensable tener una descripción de las organizaciones y sus actuaciones, con el propósito de prever acciones de resistencia, cooperación o negociación, que en la interacción finalmente significa aprendizaje organizacional.

Cuadro 1. Características y Aportes de los Socios Estratégicos CM3

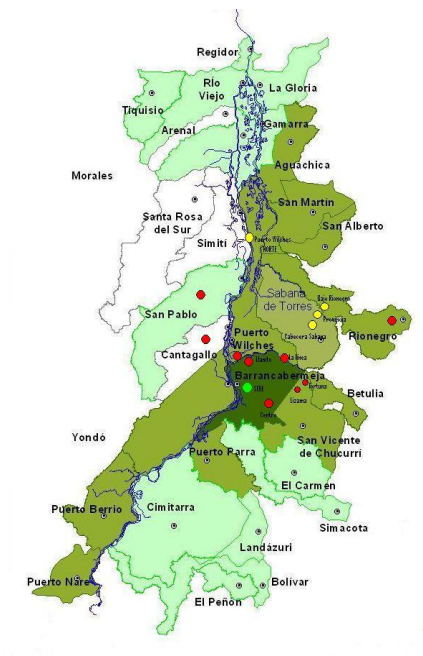
| Socio Estratégico                  | Entidad | Tipo            | Línea de acción                         | Tipo de Aporte          | Componente Aportado | Subcomponente                            |
|------------------------------------|---------|-----------------|---|-------------------------|---------------------|--|
| Fundación Fruto Social de la Palma | Privada | ONG             | Desarrollo Comunitario y Gobernabilidad | Recursos Desembolsables | Infocultura         | Apropiación Social                       |
|                                    |         |                 |   | Tecnología              |                     | Alfabetización Digital                   |
|                                    |         |                 |   | Conocimiento            |                     | Plan de Medios                           |
| ECOPETROL S.A.                     | Mixta   | Empresa         | Desarrollo Comunitario                  | Recursos Desembolsables | Infraestructura     | Equipos Multimedia<br>Equipos de Computo |
| MINTIC                             | Pública | Orden Nacional  | Territorios Digitales                   | Recursos Desembolsables | Infraestructura     | Infraestructura Inalambrica              |
| Conocimiento                       |         |                 |   |                         |                     |  |
| Alcaldía Barrancabermeja           |         | Orden Municipal | Plan de Desarrollo                      | Recursos Desembolsables | Infraestructura     | Conectividad                             |
| Alcaldía Cantagallo                |         |                 |   |                         |                     |  |
| Alcaldía Rionegro                  |         |                 |   |                         |                     |  |
| Alcaldía Sabana de Torres          |         |                 |   |                         |                     | Infraestructura Inalambrica              |
| Alcaldía San Pablo                 |         |                 |   |                         |                     |  |
| Alcaldía San Vicente               |         |                 |   |                         |                     |  |
| Alcaldía de Puerto Wilches         |         |                 |   |                         |                     |  |

Fuente: Autora

Actualmente, la Fundación Fruto Social de la Palma –FSP- , entidad sin ánimo de lucro, es la canalizadora de los esfuerzos de las empresas palmicultoras: Oleaginosas Las Brisas, Palmas Bucarelia, Palmas y Extractora Monterrey, Palmeras de Puerto Wilches, COPALCOL, Extractora Central, Agrícola del Norte, Palmeras de Yarima, Agroindustrias Villa Claudia y otras palmicultoras independientes del Magdalena Medio.

Desde el 2008, amplió su radio de acción de acuerdo a las interacciones cotidianas de las empresas aportantes, incluyendo a los municipios de Barrancabermeja, Sabana de Torres, Puerto Wilches, San Vicente de Chucuri, Cantagallo y San Pablo como zonas de cobertura geográfica (Figura 2). Con una visión integradora hacia el 2012, está orientada a promover en las comunidades de influencia, proyectos sociales y ambientales sostenibles, sustentados por principios misionales de transparencia, eficiencia y pertinencia en la acción (Cuadro 2. Direccionamiento socios estratégicos CM3).

Gráfico 2. Cobertura geográfica FSP



Fuente: Fundación Fruto Social de la Palma

ECOPETROL S.A. entidad dedicada a la explotación y perforación, al igual que FSP, determina grupos de interés siendo uno de estos la “comunidad”, conformada por aquellos grupos humanos que habitan en territorios de interés para la empresa. El Magdalena Medio, como zona de operaciones petrolíferas se incluye en este grupo, con los que la empresa construye relaciones a largo plazo de acuerdo al compromiso institucional como se consigna en su visión y misión, para el desarrollo integral de estas áreas de operación. (Cuadro 2). Este punto de encuentro entre las zonas de influencias de FSP y ECOPETROL, permitió la articulación de esfuerzos hacia un proyecto de interés común como es el caso del Corredor Multimedia.

Cuadro 2. Direccionamiento socios estratégicos CM3

| DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO                    |  |   |
|---|--|---|
| INSTITUCIÓN                                     | VISIÓN   | MISIÓN  |
| <b>Fundación Fruto Social de la Palma -FSP-</b> | Para el año 2012 la FUNDACION se ha consolidado como una organización de las empresas palmicultoras y otras entidades, con suficiente capacidad institucional para promover en las comunidades de influencia proyectos socialmente pertinentes y ambientalmente sostenibles, con un equipo humano capacitado, responsable y comprometido con la Misión Institucional | La Fundación Fruto Social de la Palma es una entidad sin ánimo de lucro que canaliza los esfuerzos de las empresas palmicultoras y otras entidades hacia la generación, gestión y desarrollo de procesos y proyectos educativos, socio productivos, organizativos y ambientales, que aporten a mejorar la calidad de vida de las comunidades más necesitadas del Sur de del Magdalena Medio. Para el ejercicio de su actividad, la FUNDACION mantiene un contacto continuo con las comunidades, combina actividades de gestión y acción y se orienta por principios de transparencia total, alta eficiencia y pertinencia en su accionar. |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>ECOPETROL S.A.</b></p>  | <p>Visión al 2020 del Grupo Empresarial</p> <p>Ecopetrol, Grupo Empresarial enfocado en petróleo, gas, petroquímica y combustibles alternativos, será una de las 30 principales compañías de la industria petrolera, reconocida por su posicionamiento internacional, su innovación y compromiso con el desarrollo sostenible.</p> | <p>Encontramos y convertimos fuentes de energía en valor para nuestros clientes y accionistas, asegurando la integridad de las personas, la seguridad de los procesos y el cuidado del medio ambiente, contribuyendo al bienestar de las áreas donde operamos, con personal comprometido que busca la excelencia, su desarrollo integral y la construcción de relaciones de largo plazo con nuestros grupos de interés.</p> |
| <p><b>Ministerio de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones</b></p> <p><b>-MINTIC-</b></p> | <p>Ser una entidad modelo de gestión pública que promueve la inclusión digital, e impacta positivamente con sus políticas al desarrollo del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.</p>  | <p>El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones define y promueve la política del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para asegurar su acceso, uso y aprobación por la comunidad, las empresas y el gobierno, el desarrollo de la industria y ejercer una eficiente gestión del espectro radioeléctrico.</p>  |

Fuente: Autora

Además, de la cobertura geográfica, ECOPETROL S.A. Y FSP comparten el ejercicio de la responsabilidad social empresarial, reconocida como importante activo organizacional, visible en el direccionamiento de ambas instituciones, donde la atención a las demandas y preocupaciones de los grupos de interés, es indispensable para el éxito a largo plazo.

Respecto a la responsabilidad social empresarial Alba Nidia García, señala que estos comportamientos se adoptan por las siguientes razones.

- Egoísmo bien informado: una sociedad mejor crea un mejor ambiente para los negocios.
- Inversión sana: la responsabilidad social tiene un efecto positivo en el valor neto de la compañía.
- Evitar la interferencia: la administración aspira a minimizar el control de las decisiones de la compañía por participantes poderosos, como dependencias del gobierno y grupos de presión.<sup>14</sup>

Cabe anotar que la participación de estas instituciones en la promoción de procesos colectivos de desarrollo regional, es una acción de corresponsabilidad, complemento de las acciones del estado. En la búsqueda de estas alianzas, la Fundación Fruto Social de la Palma con el Proyecto CM3, participó en la convocatoria de “Territorios Digitales - TD” del Ministerio de las Tecnologías de la información –MINTIC- y las comunicaciones, siendo seleccionada en sus dos fases y logrando aportes del Ministerio y de las alcaldías de los municipios participantes.

La estrategia de Territorios Digitales, es desarrollada por el Ministerio de las TIC, desde 2007, con el propósito de promover el uso y apropiación de las TIC en el territorio nacional, enfocado a aumentar la apropiación de las tecnologías de la información y las comunicaciones, disminuir la brecha digital de Colombia fundamentalmente en la zona rural. Además de promover el fomento de las acciones públicas y privadas de procesos de alfabetización digital, apropiación y aprovechamiento adecuado de las TIC.

El esquema de ejecución e inversión de los TD, está definido por la fórmula de alianza: entidad nacional + entidad territorial + entidad ejecutora, desarrollándose mediante firma de convenio; los aportes del MINTIC, están representados en tres

---

<sup>14</sup> GARCÍA, Alba Nidia. Una aproximación conceptual hacia la responsabilidad social. Medellín,.:[s.n], 2007. p.3.

componentes: Infraestructura (Infraestructura TIC), Infoestructura (Contenidos digitales) o Infocultura (Formación y Capacitación). La implementación del Territorio Digital -TD-, se realiza de acuerdo a las líneas de acción estratégica definidas por los actores locales mediante un diagnóstico de prioridades, permitiendo la pluralidad y particularidad en los TD que dan cuenta de la creatividad de los municipios o regiones.

Los TD, han permitido al gobierno nacional llevar recursos a los departamentos, municipios o regiones para el fomento de proyectos en el área de las TIC, respaldado por los planes de desarrollo territoriales; se espera que las administraciones territoriales acojan la iniciativa dentro de los planes de desarrollo locales, permitiendo la sostenibilidad e independencia, para la disminución o retiro de recursos del MINTIC hacia otros territorios, logrando la ampliación de la cobertura mediante la aplicación de un capital semilla.

Como entidades territoriales municipales, las alcaldías de los municipios participantes de Santander y Bolívar socios estratégicos de CM3, han comprendido que las alianzas estrategias apoyan su función como entidad pública que de acuerdo al artículo 311 de la Constitución Política Colombiana es “satisfacer las necesidades básicas de la población de su territorio para alcanzar un desarrollo permanente y sostenible, a escala local, lo cual unido a otros niveles de gobierno, permiten alcanzar los fines del Estado”<sup>15</sup>, en este caso la Política Nacional de Tecnologías de la Información y las comunicaciones.

Las entidades territoriales municipales como entidades públicas a través de la gestión, tienen el propósito de lograr resultados en relación al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes además de la reducción de la pobreza que concluya en el desarrollo humano.

---

15 COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Gestión pública local. Bogotá.: DNP, 2007. p. 9.

La relevancia de la aplicación de la Política Nacional de TIC, es su característica transversal que fortalece sectores de competencia de los municipios como el educativo, salud, desarrollo rural, empleo, desarrollo económico y participación comunitaria. Como se había mencionado, es de vital importancia que las administraciones locales, incluyan en el Plan de Desarrollo de manera explícita, teniendo en cuenta, que es el “instrumento fundamental para la gestión en el municipio y que sea guía para la ejecución de programas y proyectos y para la asignación de recursos”<sup>16</sup>.

**3.2.2. Reflexiones acerca de las alianzas en CM3.** El proyecto Corredor Multimedia Magdalena Medio CM3, es un modelo del acercamiento que puede generarse entre entidades públicas y privadas, para aunar esfuerzos buscando la consecución de un objetivo común; sin embargo, en el desarrollo del proyecto, fue evidente los distintos niveles de involucramiento de las entidades participantes.

Las administraciones municipales, juegan un papel pasivo en relación a lo esperado por sus aliados, identificándose esencialmente como coaportantes y desconociendo en ocasiones su papel como socio estratégico del Proyecto; con excepciones como las alcaldías de Barrancabermeja, Sabana de Torres y San Vicente, a través del Programa de Territorios Digitales, han comprendido la importancia de la implementación de las TIC, como eje transversal, propiciando iniciativas alrededor de esta temática. Sin embargo, retomando el modelo de ejecución de TD, la sostenibilidad recae sobre las entidades territoriales municipales, siendo necesario adelantar esfuerzos para la inclusión de la temática en instrumentos esenciales como el Plan de Desarrollo. Así mismo debe continuarse la integración entre los municipios del Magdalena Medio, superando los límites de los territorios logrando la interrelación para la prestación de servicios en asocio, que redunden en ampliación de la capacidad.

---

<sup>16</sup> *Ibíd.*, p.13.

El MINTIC, como entidad nacional además de los recursos asignados para el componente de infraestructura, genero espacios para el intercambio con los diferentes territorios digitales y el conocimiento de los programas desarrollados por el Gobierno Nacional en materia de TIC, que permitieron fortalecer estrategias como Alfabetización Digital a través de COLNODO y la Academia Nacional de Telecentros; estos recursos aunque intangibles, dan cuenta de la forma como estos aportes se traducen en fortalecimiento de los diferentes componentes del Proyecto cumpliendo la función como socio estratégico en el proceso de articulación.

La participación de entidades como ECOPETROL S.A, potencializan los beneficios esperados por la comunidad; las limitaciones de recursos y capacidades que presentan las entidades territoriales, son superadas mediante de alianzas con entidades con una bolsa de recursos más amplia que permita adicionar componentes y ampliar la cobertura de las comunidades beneficiadas. Con la participación de ECOPETROL S.A. en la segunda fase del proyecto, fueron entregados más equipos de cómputo y sistemas interactivos, incrementando las comunidades beneficiadas.

De forma reciproca, la entidad al participar en este tipo de alianzas, encuentra un conjunto de elementos complementarios, que permiten lograr la sostenibilidad de los procesos siendo más eficiente la inversión realizada. Cabe resaltar que además el reconocimiento de ECOPETROL S.A. en los territorios, también permite un mayor acercamiento a las comunidades, fortaleciendo aspectos como el acceso a las zonas, apoyo por parte de las Juntas de Acción Comunal y compromiso por parte del sector educativo y salud en el desarrollo de las distintas estrategias del Proyecto.

La Fundación Fruto Social de la Palma, como entidad ejecutora, cumple un papel relevante en el proceso de formulación y ejecución del Proyecto. La articulación

institucional fue cristalizada por su esfuerzo; sin embargo, para el caso de los Territorios Digitales, debe recalcarse la transferencia hacia las entidades municipales, como actor principal local para la sostenibilidad del TD, con el propósito de planificar a largo plazo metas en esta área que permitan orientar acciones y asignar recursos de manera continua, en la búsqueda del desarrollo de la región.

#### **4. MAPEO DE ALCANCES: METODOLOGIA DE APROPIACIÓN.**

*“Estar atento a lo largo del camino es tan importante y crucial como llegar al destino”.*

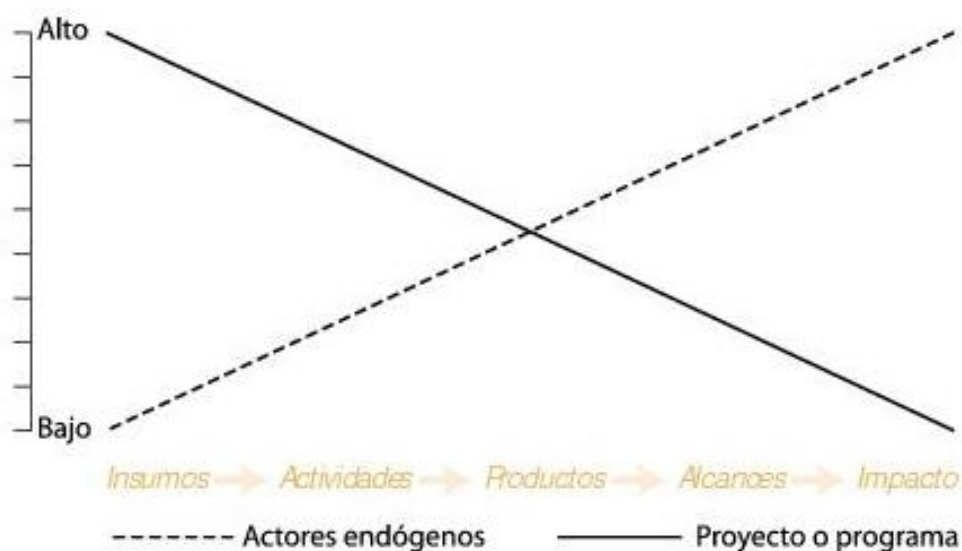
*Michael Quinn Patton*

Mapeo de alcances –MA-, es un método de Planificación, Monitoreo y Evaluación, diseñado para iniciativas de desarrollo dentro de una perspectiva sistémica, basado en la concepción de una realidad compleja difícilmente predecible debido a sus altos niveles de interacción, siendo necesaria la capacidad de aprendizaje que genera la reflexión, para mejorar el desempeño y fortalecer las capacidades de los actores involucrados en una iniciativa.

En proyectos implementados con Mapeo de Alcances, se promueve como principio la participación interactiva y funcional de los actores locales, siendo indispensable el entendimiento de la iniciativa y la identificación de los roles y responsabilidades que desempeñan los socios directos, socios estratégicos y equipos administrativo y técnico. Esta participación está encaminada a fortalecer la capacidad de diseñar y retroalimentar el proceso, sustentada en la apropiación de la iniciativa que debe consolidarse progresivamente en los actores locales.

Inicialmente en los programas o proyectos, los actores exógenos tienen un grado de control mayor, teniendo en cuenta que son los encargados de designar el presupuesto, seleccionar las socias y socios directos y programar las actividades; sin embargo, al desplegarse el proyecto se espera que los participantes se apropien y su grado de influencia sea ascendente (Gráfico 1); ésto exige un proceso de transferencia del proyecto a los participantes locales desde el inicio de la planificación, con el propósito de lograr que el programa sea sostenible y contribuya a la generación de impacto a largo plazo.

Gráfico 3. Grados de Influencia actores locales e iniciativa



Fuente: EARL, Sarah; GARDEN, Fred y SMUTYLO, Terry.

Usuarios de Mapeo de alcances, que apoyan la apropiación iniciativas de desarrollo como un proceso integral en América Latina, han identificado un grupo de principios sustentados teóricamente, que orientan la implementación del método. En el siguiente cuadro se presentan estos principios (Cuadro 3), en los que se encuentra incluido la participación:

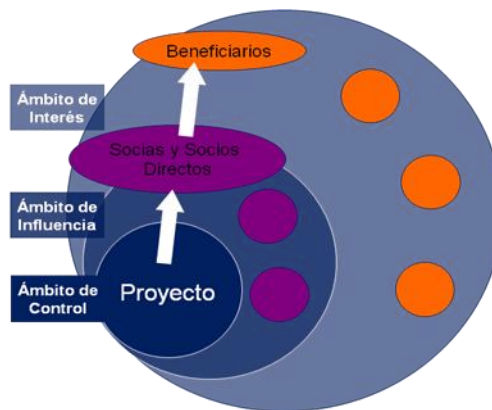
Cuadro 3. Sustento teórico y principios básicos de mapeo de alcances.

| Sustento Teóricas y Principios Básicos de Mapeo de Alcances  |   |
|--|---|
| Bases Teóricas   | Principios  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas y complejidad</li> <li>• Cambios de comportamiento</li> <li>• Flexibilidad y emergencia</li> <li>• Aprendizaje Organizacional</li> <li>• Aprendizaje Social</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación</li> <li>• Utilización</li> <li>• Pensamiento Evaluativo</li> <li>• Equilibrio: rendición de cuentas y aprendizaje</li> <li>• Trabajo en ámbito de influencia directa</li> </ul> |

Fuente: Centro Latinoamericano de Mapeo de Alcances –CLAMA-

A diferencia de otras herramientas metodológicas, Mapeo enfoca su implementación en un ámbito de influencia directa (Gráfico 4), identificando con quienes puede trabajar el programa o proyecto de manera directa con el propósito de adquirir compromisos institucionales de acuerdo a los recursos disponibles y el tiempo de vigencia de la intervención. En este ámbito de influencia se encuentran las socias y socios directos que son apoyados por el proyecto a través de estrategias.

Gráfico 4. Ámbitos de la iniciativa



Fuente: Centro Latinoamericano de Mapeo de Alcances –CLAMA-

Los avances hacia el desarrollo están fundamentados en los cambios de comportamiento de los socios directos; por lo tanto, la organización debe tener la capacidad de diseñar y sostener las estrategias que promuevan la generación de estos cambios, siendo indispensable un pensamiento evaluativo, ya que para el método es relevante la generación de aprendizajes acerca del proceso, que sean de utilidad para la sostenibilidad del proyecto. No obstante, se espera que exista un equilibrio entre aprendizaje y los resultados generados por la iniciativa, como principio básico de aplicación.

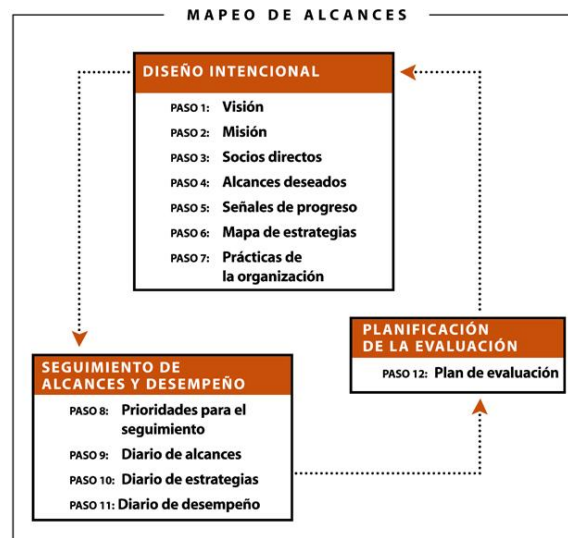
Es decir, se presta vital importancia al proceso y de igual manera se atiende a la revisión sobre los recursos invertidos, considerándola válida solo cuando es una rendición integral, las cuentas se expliquen desde los aprendizajes y los

aprendizajes justifiquen las cuentas. Para esto se requiere del uso de la información recolectada y la creatividad para analizar y aplicar los conocimientos con el fin de mantener el rumbo del programa.

Como ya se había mencionado, la iniciativa desde su planificación debe promover la apropiación por parte de los actores locales, razón por la cual desde su concepción mapeo de alcances se ha diseñado para ser implementado en talleres de facilitación, donde se permite la construcción y retroalimentación colectiva de las tres etapas (Grafico 5) que la conforman:

- Diseño Intencional: para hacer explícito lo que se quiere hacer y cómo.
- Seguimiento de alcances y desempeño: para enfocar y retroalimentar el desempeño, orientar la reflexión e identificar las lecciones del desarrollo.
- Autoevaluación: para tener la medida de la contribución que nos propusimos en el diseño de manera integral.<sup>17</sup>

Gráfico 5. Etapas de Mapeo de Alcances



<sup>17</sup> PACHECO, Arrieta Javier. Mapeando Alcances Un Manual práctico para el uso de Mapeo de Alcances en procesos de desarrollo en comunidad. [s.l.]:CLAMA-IDRC, 2010.p.7.

Fuente: EARL, Sarah; GARDEN, Fred y SMUTYLO, Terry.

#### 4.1 ETAPA 1: DISEÑO INTENCIONAL

La Etapa de Diseño Intencional, es el espacio de construcción participativa, en el cual los protagonistas locales hacen explícito lo que quieren hacer y cómo, en un proceso de diálogos y acuerdos con el Equipo Técnico y Administrativo –ETA- de la iniciativa. Como base de la implementación, esta etapa requiere suficiente atención en el proceso de facilitación, para que los actores locales logren consolidar la ruta de implementación del Proyecto mediante una participación funcional. En esta etapa son siete los pasos que serán construidos basados en los interrogantes: ¿Por qué?, ¿Quién? ¿Qué? ¿Cómo? (Cuadro 4).

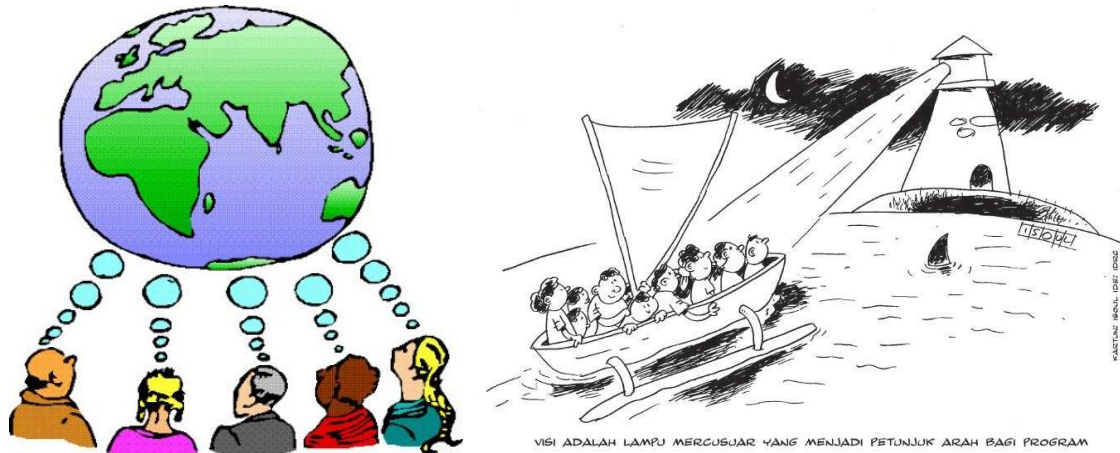
Cuadro 4. Interrogantes resueltas mediante el Diseño intencional.

|           |   |
|-----------|---|
| ¿Por qué? | Visión  |
| ¿Quién?   | Socias y Socios Directos                                    |
| ¿Qué?     | Alcances Deseados y Señales de Progreso                     |
| ¿Cómo?    | Mapa de Estrategias, Misión y Prácticas de la organización. |

Fuente: Autora

- **Declaración de la Visión.** La Visión se concibe como un proceso de construcción del imaginario colectivo referido a los objetivos del proyecto a largo plazo. Los actores locales, enuncian sus deseos definidos como proyecciones acerca del sueño al que apuestan, permitiendo evidenciar los intereses en común entre los actores y las organizaciones (Imagen 1).

Imagen 1. Visión Compartida como faro orientador



Fuente: Centro Latinoamericano de Mapeo de Alcances –CLAMA-

La Visión refleja las condiciones humanas, sociales y ambientales ideales, hacia donde se enfoca el proyecto<sup>18</sup>, más allá de la capacidad de la iniciativa, pero lo suficientemente amplia y motivadora, para representar el ideal del programa y convertirse en el faro que orienta todos los esfuerzos del proyecto.

Las preguntas utilizadas para facilitar el diseño de la visión son: ¿Cuál es la condición humana, social y o ambiental que se espera ver en la región en la cual se lleva adelante el programa?, ¿Quiénes contribuimos a este cambio - y cómo?<sup>19</sup> Se sugiere que en la redacción de la declaración se identifique los actores locales y sucesivamente los cambios esperados en tiempo presente. Al finalizar la actividad se espera que todos los participantes se sientan representados en el texto.

- **Identificación de Protagonistas.** Desde el método Mapeo de Alcances existen dos tipos de protagonistas: Los actores locales quienes van a emprender

---

<sup>18</sup> Ibíd. p. 12

<sup>19</sup> Ibíd. p. 13

los cambios, denominados Socios Directos; y el Equipo Administrativo y Técnico –EAT- cuya responsabilidad es apoyar los cambios emprendidos mediante estrategias, acompañados en la implementación por los Socios estratégicos.

Las preguntas de facilitación que permiten identificar socios directos son: ¿Quién es importante para la visión?, ¿Quiénes tienen la capacidad y disposición para emprender el cambio? Así mismo, la identificación de socios estratégicos responde a la pregunta: ¿Quiénes tienen la capacidad y disposición de apoyar los cambios de los socios directos? En el esquema de responsabilidad de Mapeo, los socios directos como protagonistas de cambio y los socios estratégicos como facilitadores, conforman los dos pilares que sostienen la visión de la iniciativa.

- **Alcances Deseados.** Los Alcances Deseados se definen como los cambios de comportamiento más significativos que acuerdan los socios y socios directos como el aporte a la Visión, situándose en su esquema de responsabilidad. El reto del EAT es apoyar estos cambios.

“En la formulación de los alcances deseados y señales de progreso se hace énfasis en identificar aquellos comportamientos que evidencien el cambio”<sup>20</sup>, se tiene en cuenta el tiempo de duración de la iniciativa, por ser la máxima aspiración posible, fundamentada en el análisis de situación previo.

Para facilitar la generación del alcance deseado, se pueden tener en cuenta las siguientes preguntas: ¿Cómo estarían actuando? ¿Con quiénes estaría interactuando o relacionando? ¿Qué estaría haciendo? Al enunciar los alcances deseados se recomienda enunciar el actor local y posteriormente la descripción del cambio de comportamiento ideal que espera obtener la iniciativa, como si ya se tratará de un hecho.

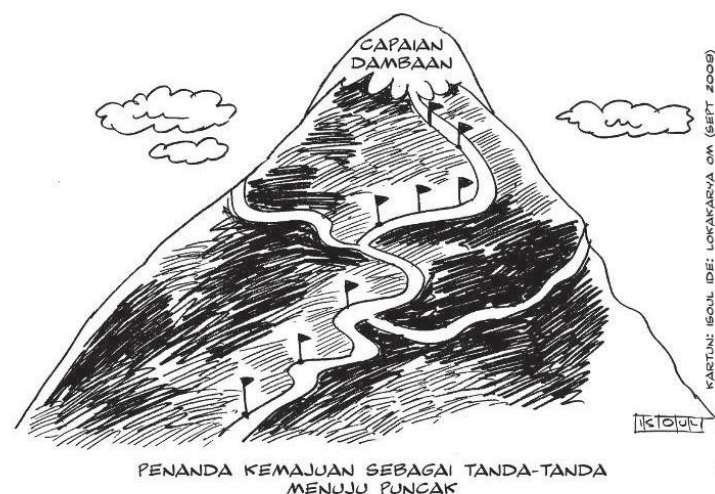
---

<sup>20</sup> EARL, Sarah; GARDEN, Fred y SMUTYLO, Terry. Mapeo de Alcances incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo. Canadá.: LUR-IDR, ca[2001] p. 17.

- **Señales de Progreso.** Construidas por las socias y socios directos, las señales de progreso determinan la ruta de acciones graduales que seguirán los protagonistas locales del desarrollo, apoyados por las estrategias implementadas por la iniciativa. El método propone tres niveles de cambios de comportamiento:

Las señales que indican que el socio directo tiene una participación reactiva, son relativamente fáciles de obtener y se enumeran en primer lugar, bajo “se espera que”; mientras que las que indican un nivel de aprendizaje o compromiso más activo se enumeran en un segundo lugar, “sería positivo que”, y aquellas que revelan una auténtica transformación (y que tienen un máximo alcance) se enumeran en tercer lugar bajo “sería ideal que”.<sup>21</sup>

Imagen. 2: Señales de Progreso



Fuente: Centro Latinoamericano de Mapeo de Alcances –CLAMA-




Cabe resaltar que las señales de progreso son hitos de avance hacia el alcance deseado, no como pasos obligatorios y su formulación responde a las siguientes

<sup>21</sup> EARL, Sarah; GARDEN, Fred y SMUTYLO, Terry. Mapeo de Alcances incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo. Canadá.: LUR-IDR, ca[2001] p. 61.

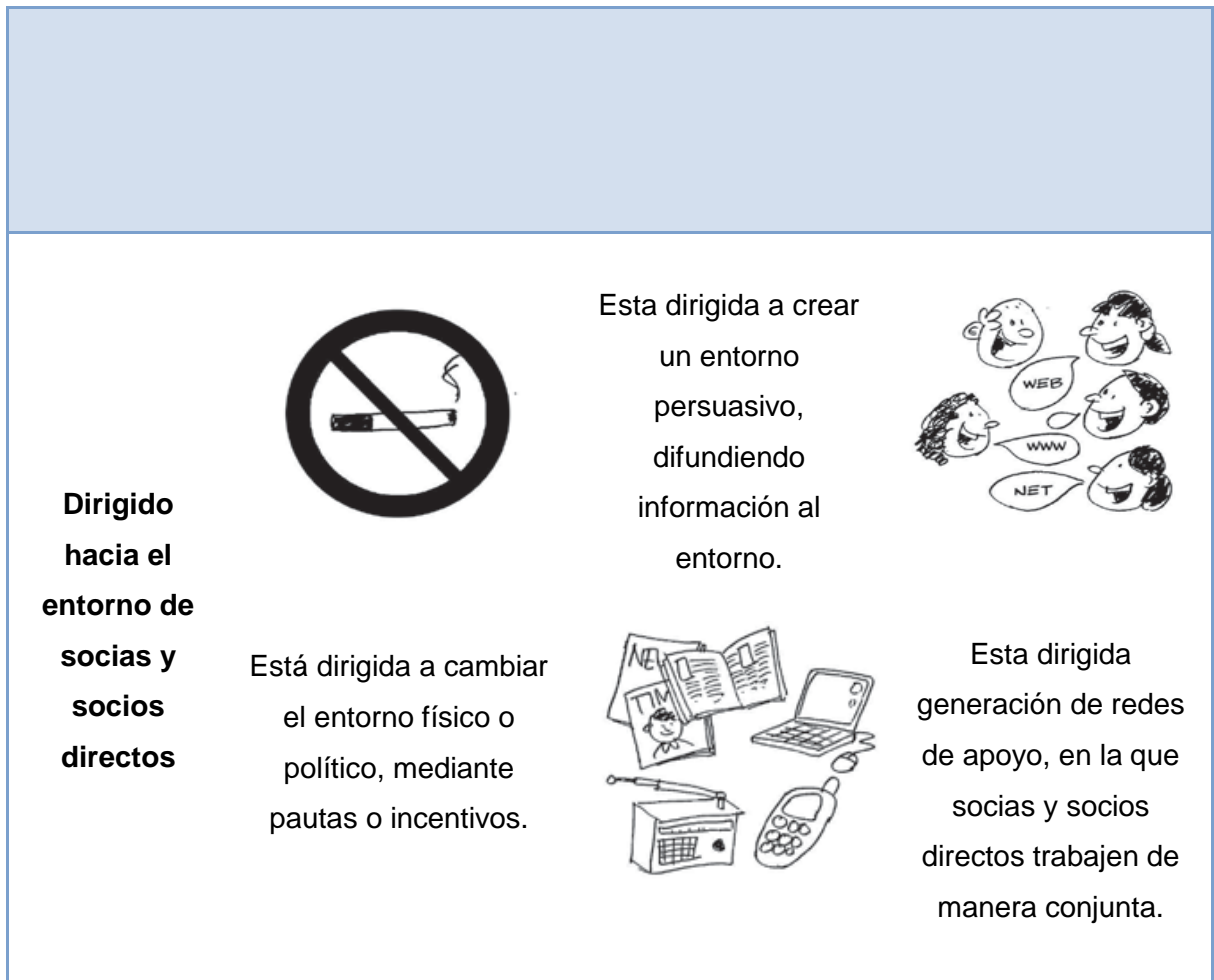
preguntas de facilitación: ¿Qué es lo Mínimo que se Espera?, ¿Qué sería Positivo? Aprendido, ¿Qué Sería Ideal? Transformado<sup>22</sup>.

- **Mapa de Estrategias.** Las estrategias son aquellos recursos que brinda la iniciativa para apoyar las señales de progreso, siendo responsabilidad del Equipo Administrativo y Técnico –EAT-. Sin embargo, las socias y socios directos son los encargados de utilizarlas, razón por la que se debe generar un proceso de concertación y validación. El método plantea un mapa de estrategias 2X3, que presenta seis tipos diferentes de estrategias que serán expresadas a continuación (Cuadro 5):

Cuadro 5. Mapa de estrategias

| Estrategia                                   | Causal   | De persuasión   | De apoyo   |
|--|--|---|--|
| <p><b>Dirigido hacia socios directos</b></p> |  <p>Relacionadas generalmente con las señales de progreso “se espera”, apoyan la generación de cambios de comportamiento reactivos.</p> | <p>Relacionadas generalmente con señales de progreso “sería positivo”, apoyan la generación de cambios de comportamiento resultado de nuevos aprendizajes.</p>  |  <p>Relacionadas generalmente con señales de progreso “sería ideal”, apoyan la generación de cambios de comportamiento resultado de la consolidación de la autonomía.</p> |

<sup>22</sup> PACHECO, Arrieta Javier. Mapeando Alcances Un Manual práctico para el uso de Mapeo de Alcances en procesos de desarrollo en comunidad. [s.l].:CLAMA-IDRC, 2010.p.10.



Fuente: Autora

- Prácticas de la Organización.** Su diseño está definido fundamentalmente para el funcionamiento interno de la iniciativa, relacionado con la aplicación del mapa de estrategias, considerándose responsabilidad del equipo administrativo y técnico. “Las prácticas de la organización son el conjunto de recursos de la iniciativa, para coordinar, administrar, comunicar y optimizar el desempeño del EAT para cumplir con la misión”.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> *Ibíd.*, p.25.

Javier Pacheco, consultor del método plantea cuatro tipos de prácticas, que orientan el desempeño del EAT y que deben ser identificadas en el diseño del seguimiento (Cuadro 6):

Cuadro 6. Cuatro clases de prácticas de la organización.

| Prácticas de la organización         | Descripción   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Innovación</b>                    | Buscar Nuevas ideas y experimentarlas.<br>Mejorar productos, servicios, sistemas y procedimientos.  |
| <b>Sostenibilidad</b>                | Continuidad y autonomía de acciones.<br>Pertinencia con la misión y relevancia en el contexto.<br>Claridad de funcionamiento contable.              |
| <b>Comunicación y Reflexión</b>      | Retroalimentación de fuentes internas y externas.<br>Compartir lo aprendido.<br>Tomar tiempo para la evaluación del equipo y su funcionamiento.     |
| <b>Construir relaciones y equipo</b> | Mantenerse en contacto con socias y socios directos.<br>Obtener el apoyo de organizaciones y autoridades.<br>Nutrir la dinámica interna de trabajo. |

Fuente: Javier Pacheco Arrieta.

- **Identificación de la Misión.** Declara la manera ideal en que se espera que funcionen las prácticas de la organización y la forma como se logrará que las estrategias se desarrollen de manera eficiente y eficaz, contribuyendo a alcanzar la visión, constituyéndose en responsabilidad del equipo administrativo y técnico. Es primordial que los participantes entiendan la definición, como pregunta facilitadora se plantea ¿Cómo tiene que ser el programa para que pueda apoyar la visión?<sup>24</sup>

<sup>24</sup> EARL, Sarah; GARDEN, Fred y SMUTYLO, Terry. Mapeo de Alcances incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo. Canadá.: LUR-IDR, ca[2001] p. 44.

## 4.2 ETAPA 2: SEGUIMIENTO DE ALCANCES Y DESEMPEÑO

En Mapeo de Alcances, la etapa de seguimiento de alcances y desempeño, abarca una mirada integral de la iniciativa con el propósito lograr un equilibrio entre los aprendizajes y la rendición de cuentas. No obstante, para este método la reflexión del proceso es prioritaria ya que el conocimiento generado permite comprender los resultados y mejorar el nivel de éxito del programa. Por esta razón, el seguimiento se enfoca en la interacción en tres procesos paralelos analizados en su contexto: Los avances de los socios directos hacia el alcance deseado, la implementación de las estrategias en apoyo de las señales de progreso y el funcionamiento de las prácticas de la organización.

Para esta etapa, el método cuenta con instrumentos para la recolección de los datos (Cuadro 7), además de preguntas facilitadoras que orientan la obtención de la información requerida para lograr un proceso de aprendizaje que conlleve a retroalimentar la actuación de socios directos y EAT en la iniciativa (Cuadro 7).

Cuadro 7. Elementos de seguimiento

| Elementos de Seguimiento  | Instrumento                            | Preguntas de facilitación <sup>25</sup>   |
|---|--|---|
| Cambios en el comportamiento de las socias y socios directos.       | Diario de Alcances                     | ¿Qué señales de progreso se han logrado? ¿Qué evidencia muestra este cambio de comportamiento, acción o relación?             |
| Estrategias usadas para apoyar los cambios de comportamiento.       | Diario de Estrategias                  | ¿En qué consiste la combinación de estrategias que estamos usando? ¿Están satisfechos nuestros socios? ¿Cómo podemos mejorar? |
| Funcionamiento interno de la iniciativa como unidad organizacional. | Diario de prácticas de la organización | ¿En qué medida estamos ayudando a nuestros socios? ¿Estamos aprendiendo algo de la experiencia                                |

Fuente: Autora

<sup>25</sup> EARL, Sarah; GARDEN, Fred y SMUTYLO, Terry. Mapeo de Alcances incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo. Canadá.: LUR-IDR, ca[2001] p.89.

El equipo podrá reflexionar sobre su desempeño, en un entorno orientado al aprendizaje, que permita recopilar datos sistemáticamente para que estos sean fiables, para lo que se deben tener en cuenta los recursos y tiempo antes de emprender el diseño de seguimiento. Conservando la perspectiva sistémica el análisis de la información recolectada debe superar la relación causa efecto, reconociendo las acciones promovidas como contribución del programa, sin atribuirse el protagonismo de los avances

Cabe resaltar que la información recopilada será relevante cuando retroalimente el proceso de gestión: aspectos que se deban mantener, fortalecer o modificar, esta capacidad de evaluar el desempeño genera como valor agregado la posibilidad de innovar los procesos.

En esta etapa se realiza la priorización de seguimiento el aprendizaje es relevante en el método; sin embargo, la recolección de información está relacionada con los recursos humanos y financieros del proyecto. Esto hace indispensable definir qué se quiere evaluar con mayor detalle, la iniciativa debe elegir entre un seguimiento ligero o uno profundo, decisión que estará determinada por los recursos, el tiempo y la utilidad que se pretende dar a la información.

El método plantea varias funciones que cumple el seguimiento entre las que además de mejorar el desempeño se encuentra generar información para la rendición de cuentas, proporcionar información para la evaluación y aportar material para comunicación y divulgación.

El equipo administrativo y técnico deberá definir el área de seguimiento entre los procesos paralelos que se vienen implementando. En caso de que el grupo seleccione los cambios de comportamiento de las socias o socios directos como prioridad de atención, se debe determinar acciones viables enfocadas a

seleccionar algunos actores locales que requieren mayor atención por la forma como la contribución opera en sus cambios de comportamiento.

Si se opta por priorizar las estrategias, inicialmente se evalúa su importancia en el mapa de estrategias, teniendo en cuenta que en el nivel de complejidad que aborda se realizará la aplicación de la evaluación. Los niveles básicos serán analizados mediante métodos de análisis costo beneficio y las estrategias que apoyan la transformación con un nivel de complejidad más alto exigirán datos cualitativos basados en técnicas narrativas.

Identificadas las prioridades de seguimiento, se procede a elaborar los diarios según el proceso seleccionado. El método dispone de los instrumentos guías: diario de alcances (Anexo A), diario de estrategias (Anexo B) y diario de desempeño (Anexo C). Estos formatos genéricos son revisados por el EAT y socializados con los socios directos, además se programaran las actividades para realizar la recolección de datos sistemática y con regularidad, que permitirá mediante el análisis e interpretación de los datos reflexionar sobre los aspectos que contribuyen al lograr el éxito del proyecto.

### **4.3 ETAPA 3: PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN**

En la etapa de planificación de la evaluación, la iniciativa escoge una temática para estudiar y evaluar a profundidad e inicia la elaboración de un plan de evaluación asegurando la participación de los interesados en este proceso. La evaluación se encuentra incluida en las etapas de Mapeo de alcances, sin embargo, puede implementarse solo hasta que el EAT, lo considere pertinente.

De acuerdo a los parámetros del método, el plan de evaluación debe incluir: factor a evaluar, utilidad de los resultados de la evaluación, fuentes de información

herramientas de análisis, personal encargado, cronograma y presupuesto. (Gráfico 6)

Gráfico 6. Ejemplo plan de evaluación.

*Ejemplo de plan de evaluación*

*Tema de la evaluación: resultados conseguidos por las instituciones de investigación beneficiarias*

| <i>¿Quién utilizará la evaluación?<br/>¿cómo? ¿cuando?</i>  | <i>Preguntas</i>   | <i>Fuentes de información</i>   | <i>Métodos de evaluación</i>  | <i>¿Quién dirigirá la evaluación?</i>  | <i>Fecha (principio y final)</i>                                      | <i>Costo</i>          |
|---|--|---|---|--|---|-----------------------|
| <p>Los directivos del programa deben:</p> <p>1. Cumplir con los requisitos de rendición de cuentas ante el donante (plazo: segundo trimestre del 2000)</p> <p>2. Contribuir a la toma de decisiones de programación por sectores y áreas geográficas para la fase siguiente (que se proyecta empezar en mayo del 2000)</p> <p>3. Presentar sus conclusiones ante el foro de los donantes (en julio del 2000).</p> <p>4. La institución socia se basará en estas conclusiones para documentar la propuesta de programa (plazo: mayo del 2000).</p> | <p>¿Cuál es el perfil de los institutos de investigación que participan?</p> <p>¿En qué medida ha cambiado su capacidad para llevar los programas a cabo?</p> <p>¿Qué interacciones han resultado ser las más / las menos útiles para reforzar la capacidad? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué influencia ha ejercido el instituto en los utilizadores de las investigaciones y en otros investigadores?</p> | <p>Señales de progreso y diario de alcances.</p> <p>Informes de las visitas sobre el terreno.</p> <p>Diario de estrategias.</p> | <p>Grupos de discusión e instituciones de investigación.</p> <p>Estudio de la documentación.</p> <p>Visitas in situ.</p> <p>Entrevistas de las principales fuentes de información con el personal del programa.</p> | <p>Consultor principal con experiencia regional y sectorial.</p> <p>Dirigido a nivel interno por: A. Gómez, A. Beluda.</p> | <p>Seis meses (plazo para completarlo: primero de mayo del 2000).</p> | <p>35.000 dólares</p> |

Fuente: EARL, Sarah; GARDEN, Fred y SMUTYLO, Terry.

Es importante mencionar que en América Latina, actualmente la fortaleza del método se encuentra en la etapa de diseño intencional, ya que su uso es reciente y las experiencias se encuentran en la etapa de seguimiento, razón por la que la bibliografía en español se enfoca en esta primera etapa. Sin embargo, el método en la etapa de seguimiento y planificación brinda herramientas básicas que pueden ser de fácil implementación en la iniciativa

#### **4.4 PERTINENCIA DE USO**

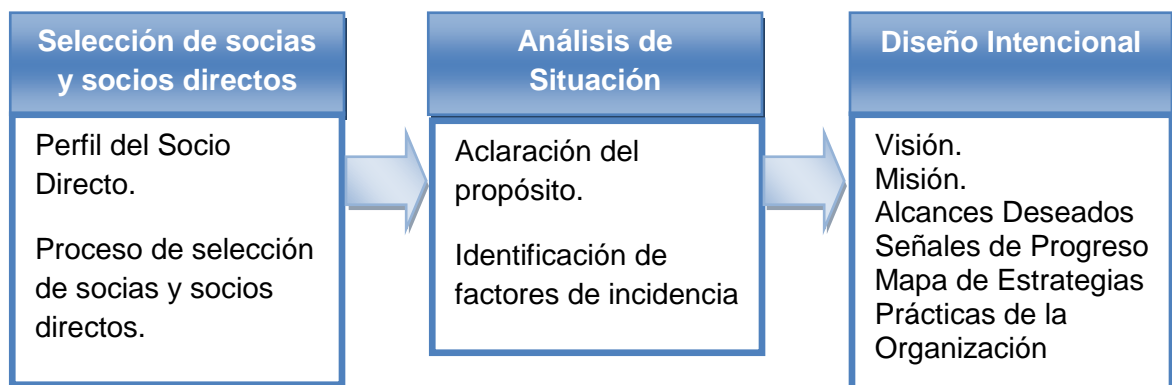
Como método participativo, integral e inclusivo, Mapeo ofrece un valor agregado en los proyectos y programas, siendo pertinente su uso, cuando las iniciativas están dispuestas a asumir las siguientes premisas:

- La capacidad de cambio se encuentra en los actores locales y su potencialización como sujeto de cambio.
- El apoyo a los resultados de los actores locales es la contribución a la sostenibilidad a largo plazo.
- La participación balanceada permite a los actores involucrados retroalimentar y modificar procesos.
- La información generada a partir de los cambios se traduce en aprendizaje social y esto, en acciones innovadoras que mejoran el desempeño de la iniciativa y promueven una real apropiación.
- La contribución hacia la transformación social es transparente y la rendición de cuentas integral.

## 5. CONOCIENDO EL CONTEXTO: MIRADAS DE LOS ACTORES LOCALES

Antecediendo el desarrollo del proceso de planeación, se incluyeron dos etapas adicionales generadas a partir de los aprendizajes de la primera fase, constituyéndose en la base para la construcción del Diseño Intencional. Una de estas etapas es el análisis de situación, que permite aclarar el propósito del proyecto a los socios directos y brinda información del contexto que permite tener insumos para la construcción de tres ejes de acción del diseño intencional: alcances deseados, estrategias y prácticas de la organización (Gráfico 7):

Gráfico 7. Etapas de planificación CM3



Fuente: Autora

### 5.1 IDENTIFICACIÓN DE PROTAGONISTAS LOCALES: ¿TU ERES MI SOCIO DIRECTO?

Para iniciar el viaje por el proceso de apropiación social de las TIC en el marco del Proyecto CM3, se realizó la identificación de las socias y socios directos: personas, grupos o instituciones, que participan funcionalmente en todas las etapas de la aplicación del método. Son los protagonistas locales del desarrollo, acuerdan sus cambios de comportamiento en la ruta hacia la apropiación social, aportan información para retroalimentar el desempeño de las estrategias y evalúan la iniciativa.

Al escoger las socias y socios directos de la iniciativa, deben ser realizadas las siguientes preguntas: ¿Quién es importante para la visión?, ¿A quiénes se puede llegar?, ¿Con quiénes se busca tener logros?<sup>26</sup> En el TD CM3-Fase 2, las 156 instituciones beneficiadas son las socias directas del Proyecto, siendo relevante sus cambios de comportamiento como aporte a la construcción de un Territorio Digital en el Magdalena Medio, un ámbito de influencia directo que los recursos de la iniciativa puede apoyar mediante estrategias.

La apropiación social se construye desde la selección de las socias y socios directos partiendo del entendimiento a la iniciativa, como principio de facilitación. Todas y todos deben tener claro la razón de su participación. Debido a la importancia del papel que juegan los actores locales, se planeó un proceso de selección, que fue retroalimentado mediante el análisis de la información generada y los resultados obtenidos.

La designación como instituciones beneficiarias del proyecto CM3, se realizó a través de la priorización entre los socios estratégicos y posterior estudio de viabilidad técnica debido a los requerimientos de condiciones geográficas básicas que permitan la línea de vista entre puntos de conexión.

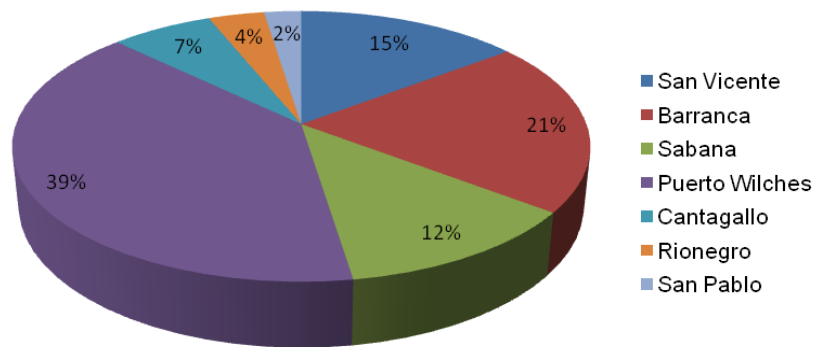
La tecnología implementada por CM3 en el componente de conectividad, se basa en la conexión de puntos a través de enlaces terrestres, como ventaja a la tecnología satelital, se conectan más puntos a un bajo costo, sin embargo, en zonas montañosas, en ocasiones se presentan interferencias por obstáculos geográficos que pueden ser superados solo con la instalación de una antena llamada punto principal, en un zona de altura superior que permita la visibilidad de los puntos de conexión.

---

<sup>26</sup> *Ibíd.* p. 15

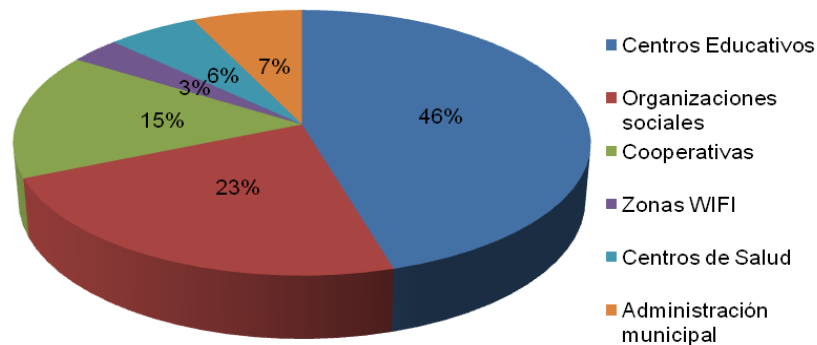
Ciento cincuenta seis fueron las instituciones viables técnicamente incluidas en esta segunda fase (Gráfico 8), entre las que se encuentran instituciones educativas, organizaciones prestadoras de servicios, cooperativas de trabajadores de la palma africana y administraciones municipales (Gráfico 9).

Grafico 8. Porcentaje de Instituciones participantes de CM3 Fase 2 por Municipio



Fuente: Autora

Grafico 9. Porcentaje de tipo de instituciones participantes en CM3 Fase 2



Fuente: Autora

**5.1.1 Socias y socios directos desde la mirada de la iniciativa.** Con la identificación de las instituciones beneficiadas se procedió a realizar el proceso de selección de socias y socios directos CM3. Inicialmente se tomó como base el proceso de selección de la primera fase con respecto a los aprendizajes y resultados obtenidos.

Revisado el perfil de socio directo, se realizaron ajustes orientados por la experiencia, validados con el Equipo Administrativo y Técnico conformado por Gerencia, Equipo Técnico y Coordinación de Mapeo de Alcances.

Indudablemente se espera que todas y todos los socios directos cumplan con las características planteadas en el perfil; sin embargo, aprendizajes generados en la primera fase permitieron develar que los socios directos, probablemente cumple solo con algunas de las características propuestas; en este orden de ideas en la aplicación del método también debe incluirse la potencialización como Socio Directo.

Esta potencialización hizo necesaria una priorización de características, teniendo en cuenta que basados en reflexiones generadas en el proceso anterior y la relación entre las estrategias, recursos y vigencia del Proyecto, es más efectivo fortalecer un líder comunitario con interés por las TIC, mediante la estrategia de alfabetización digital que lograr la promoción de procesos de apropiación de las herramientas tecnológicas que provee CM3, a través de un profesional en Sistemas con nulo interés por el trabajo comunitario.

A continuación se presenta el Perfil de Socia o Socio Directo representante de las Instituciones beneficiarias del Territorio Digital Corredor Multimedia Magdalena Medio –CM3- Fase Dos (Gráfico 10). Como ya se había comentado son características que se espera encontrar y fortalecer en el Socio Directo,

representando desde la base las características prioritarias como representante local del Proyecto.

Grafico 10. Perfil Socio Directo CM3

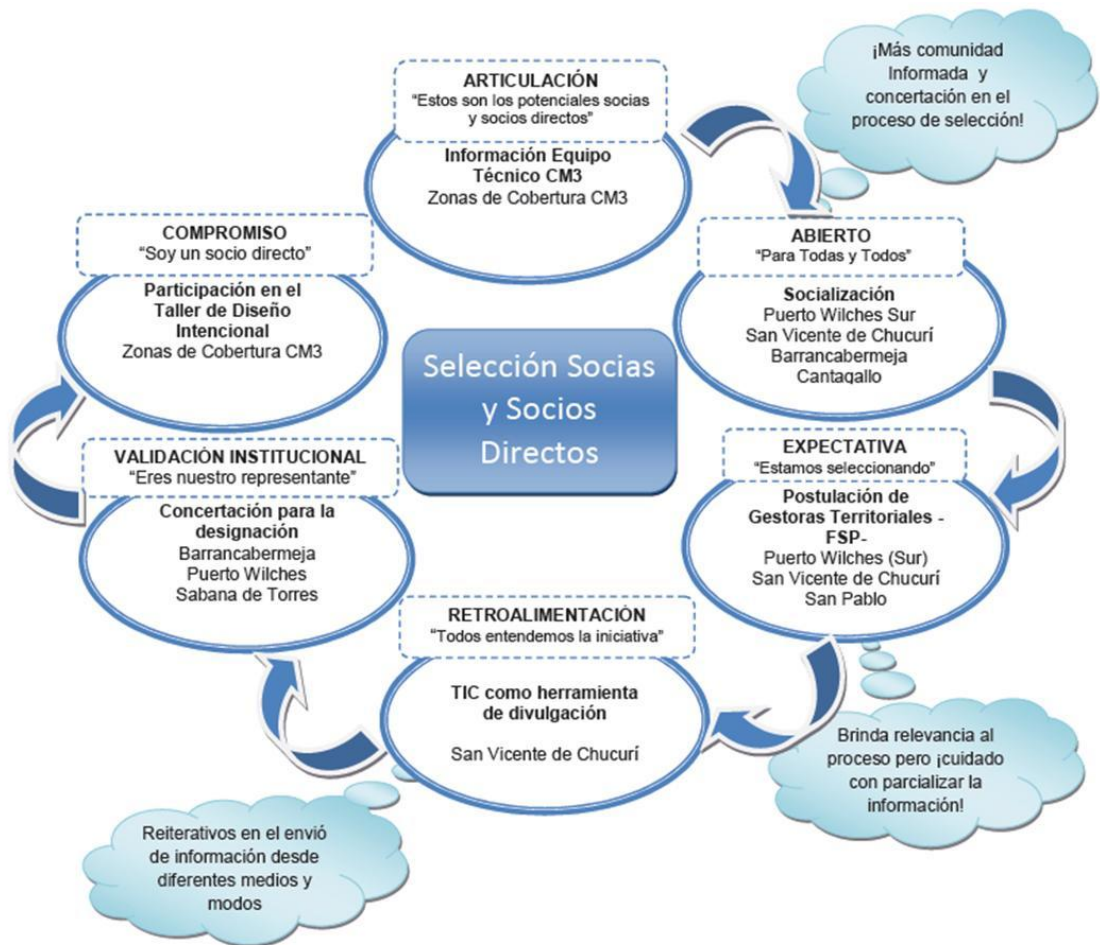


Fuente: Autora

**5.1.2 Selección de Actores Locales CM3.** Con la claridad acerca de las características del actor local que participaría en la implementación del método, se dio inicio al proceso de selección. Este proceso fue diseñado inicialmente en dos etapas: socialización del proyecto y posterior asignación del representante de la institución u organizaciones.

Sin embargo, en el desarrollo de la etapa de socialización se fueron generando inquietudes como ¿Es suficiente la información que se brinda en la socialización?, ¿Las personas que desean ingresar son validadas por la comunidad?, generando la necesidad de orientarse hacia un proceso más inclusivo, que captara actores locales que con suficiente información se comprometieran en participación en todo el desarrollo de la iniciativa. Este proceso está compuesto por seis pasos que permiten realizar una selección más inclusiva, participativa y con mayor compromiso de las partes involucradas (Grafico 11):

Grafico 11. Proceso de Selección Socias y Socios Directos



Fuente: Autora

- **Articulación de Equipo Técnico y Social:** El área técnica, es el primer grupo de trabajo del Proyecto CM3, que hace presencia en la zona realizando inspecciones en la técnicas, para determinar si las instituciones cuentan con las condiciones geográficas para el enlace que provee la conexión a internet banda ancha desde el punto principal ó -AP-, por sus siglas en inglés *Access Point*.

Este grupo de trabajo además de tener amplios conocimientos en la temática de telecomunicaciones, reconoce la importancia que tiene el proceso de apropiación de las TIC y el fortalecimiento de las capacidades de los actores locales, ya que son las socias y socios directos quienes informan problemas de conectividad y mediante asesoría remota realizan procedimientos de verificación, que se traducen en un diagnóstico previo antes del desplazamiento a la zona, previendo los requerimientos de materiales y equipos o evitando en ocasiones el mismo desplazamiento.

Como reconocimiento a la implementación del Método, el Equipo Técnico además de la visita de inspección realiza un proceso de observación de potenciales socias y socios directos; éstos son relacionados junto con sus datos en el “Cuadro de Puntos” que es colgado a través de la herramienta Google Docs, para que todo el grupo EAT y la Fundación pueda tener acceso a la información. Esta base se toma como referencia para las posteriores salidas de campo en el área de Mapeo de Alcances o área social.

- **Proceso Abierto:** “Para todas y todos”, la información del Proyecto Corredor Multimedia Magdalena Medio y la oportunidad de participar como socio directo, debe brindarse en lo posible, a todos los miembros de las instituciones beneficiadas, para superar la parcialización de la información y la designación burocrática. En la segunda fase del proyecto, se realizaron dos actividades para

la apertura del proceso: visitas de campo y socializaciones en reuniones programadas.

En los municipios de Puerto Wilches (Cabecera, Zona La línea, Puente Sogamoso y El Pedral) y Barrancabermeja (Llanito y Fortuna), se realizó la visita a las instituciones beneficiarias, enfocada fundamentalmente a los centros educativos rurales apartadas o de difícil acceso, donde además de brindar información del Proyecto, se recolecto información para alimentar una línea base que permite la medición de las características de una situación inicial para posterior contraste.

A través de acuerdos con los rectores de los principales Centros Educativos de Puerto Wilches, Cantagallo y San Pablo se asignó en las jornadas pedagógicas espacio para la socialización del proyecto con la participación de todo el cuerpo docente. Con esta actividad se logró una amplia divulgación de la información; sin embargo, se evidenció que era necesario reforzar la información proporcionada al presentarse vacíos en el deseo de participación, los docentes reconocen la formación como un componente relevante pero requieren fortalecer su deseo de trabajo comunitario.

- **Generación de Expectativa:** “Estamos seleccionando”. Las Gestoras Territoriales de la Fundación Fruto Social de la Palma, cumplen un papel primordial en el proceso de selección por su interacción y presencia permanente en el territorio. Para ésto se generó un espacio pertinente para socializar a cada una de las gestoras el Proyecto y la aplicación de Mapeo de Alcances.

Transmitiendo la información en diferentes espacios de participación de la Fundación y postulando potenciales socias y socios directos de las instituciones beneficiarias. La expectativa generada en la comunidad se incrementa a través

de estas acciones y se empieza a generar la comunicación voz a voz acerca de la implementación del Proyecto CM3 con información veraz.

- **Retroalimentación:** “Todos y todas entendemos la iniciativa”. Dados los procesos iniciales de socialización, comienza la etapa de retroalimentación, las instituciones presentan inquietudes respecto al proceso y son contestadas a través de las herramientas facilitadoras como las TIC. Esto permite revisar el nivel de información que han adquirido las instituciones, además de ser reiterativos en el propósito de lograr el entendimiento acerca del Proyecto. Este ejercicio se realizó fundamentalmente en las instituciones beneficiarias del municipio de San Vicente de Chucurí.
- **Validación Institucional:** “Eres nuestro representante”. El grupo entiende la iniciativa y el papel que juega la socia ó socio directo del Proyecto, de este modo en consenso y orientado por el perfil solicitado selecciona a su representante entre los miembros que tienen la intención de participar. En algunas instituciones educativas se generaron contrariedades respecto a la designación del participante, siendo necesario remitirse al proceso como respaldo a las decisiones tomadas.
- **Compromiso:** “Yo soy socio directo CM3”. La participación en el Taller de Diseño Intencional, es la muestra inicial del compromiso que asumen como actores locales en el proceso de apropiación de las TIC. La participación, va más allá de la asistencia a una reunión, es un proceso en el que los socios y socias construyen desde sus áreas de trabajo una ruta regional de apropiación de TIC, motivados por sus ideales de Territorio Digital.

Como ya se había resaltado, este proceso se construyó a partir del aprendizaje de la identificación de protagonistas locales de la primera fase y acciones iniciales

en la segunda fase. Aunque se tiene una ruta más clara con respecto a la selección de socias y socios directos en la aplicación de futuros procesos se debe continuar ejercicio de reflexión continuo que aporte de manera creativa esta etapa.

## **5.2 ANALISIS SITUACIONAL**

El análisis de situación se propone como una etapa adicional al método usado antes de comenzar el viaje hacia el Diseño Intencional, para conocer el contexto donde se desarrolló el Territorio Digital CM3, sustentado en la construcción colectiva del conocimiento. Esta etapa se incorpora en dos pasos: Aclaración del propósito de la iniciativa e Identificación de factores que inciden en el desarrollo de la situación<sup>27</sup>.

**5.2.1 ¿Qué lograremos con CM3?** El entendimiento del proyecto ha sido un pilar fundamental en el desarrollo de la identificación de los protagonistas locales; continuando con la característica de retroalimentación se incluyó la actividad denominada “Desglosando el propósito”, en el taller de facilitación de la etapa de Diseño Intencional, teniendo como punto de referencia el objetivo general del Proyecto CM3: Implementar en 11 meses un modelo tecnológico-social sostenible que promueva el uso creativo de las TIC, para la inclusión y desarrollo socio-cultural y productivo de los pobladores, centros educativos, organizaciones sociales, administraciones municipales y empresas en 156 puntos en siete municipios (5 de Santander y 2 de Bolívar) Puerto Wilches, Sabana de Torres, Barrancabermeja (Llanito, La Fortuna y El Centro), Rionegro, San Vicente de Chucurí (Yarima y Lizama), San Pablo y Cantagallo.

---

<sup>27</sup> PACHECO, Arrieta Javier. Mapeando Alcances Un Manual práctico para el uso de Mapeo de Alcances en procesos de desarrollo en comunidad. [s.l].:CLAMA-IDRC, 2010.p. 8.

Concebido desde el enfoque Taller, las actividades son preparadas con antelación para hacer más efectivo el proceso, determinando el número de grupos, los materiales y pasos de facilitación para la consecución de los resultados esperados. A continuación se presenta el cuadro de preparación de la actividad (Cuadro 8):

Cuadro 8. Preparación actividad de aclaración del propósito

| <b>Actividad: Desglosando el propósito</b> |   |
|--|---|
| <b>Pregunta de Facilitación</b>            | ¿Qué esperan lograr con el desarrollo de CM3?   |
| <b>Tiempo Aproximado</b>                   | 60 minutos  |
| <b>Número de Grupos</b>                    | Entre 6 a 8 según el número de participantes  |
| <b>Materiales</b>                          | Cartulina<br>Pliegos de papel periódico<br>Marcadores<br>Objetivo CM3 plasmado en pliego de papel periódico |

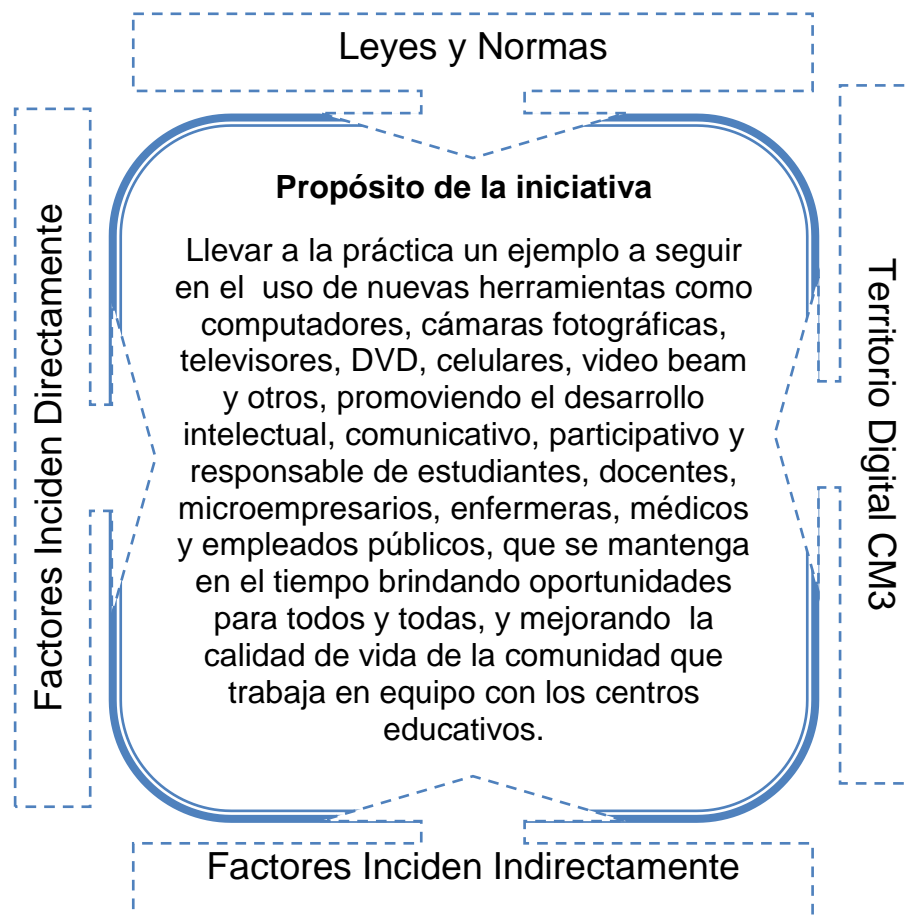
Fuente: Autora

Se organizaron los grupos de trabajo a cada grupo le fué asignado en cartulina una palabra que se encuentra en el objetivo del Proyecto, pidiéndoles que en consenso construyan una definición sencilla desde su conocimiento y experiencia. Posteriormente, se realizó una plenaria, en la que cada grupo comparte su definición al ser validada por los otros participantes. Se reemplazó la palabra por el concepto en el pliego de papel periódico.

Se integran las definiciones construyendo un objetivo desde los preconceptos de los participantes, se realizaron ajustes de redacción. Finalmente se plasmó en un pliego de papel periódico y se expuso. Esta actividad se realizó en los talleres de Diseño Intencional programados en las 12 zonas de cobertura del Corredor

Multimedia Magdalena Medio, con el insumo de las actividades realizadas se integró el propósito CM3 construido por las socias y socios directos.

Grafico 12. Propósito CM3 construido por los socias y socios directos



Fuente: Autora

Esta actividad brinda un entendimiento profundo a los participantes acerca de lo que se quiere lograr en el Proyecto, permitiendo clarificar conceptos y construirlos desde la percepción del contexto de sus actores locales.

**5.2.2 Identificación de Factores que Inciden en CM3.** Al igual que en la primera fase, se utilizó la herramienta Análisis Situacional por Ventanas, que comparte los

principios de participación y reconocimiento de los actores locales de Mapeo, considerándose pertinente como complemento a las etapas del método. Además, permite incorporar aspectos relevantes para el desarrollo de la iniciativa como sustento para la implementación del método, fundamentalmente en la toma de decisiones.

El análisis se realiza con los aportes realizados por los participantes sobre tres temáticas:

- Leyes y Normas: Que inciden en el propósito de CM3.
- Factores de Incidencia Directa: Que influyen en el propósito de CM3 sin mediación de otros factores.
- Factores de Incidencia Indirecta: Que influyen potencialmente o con intermediación de otros factores en el propósito CM3.

Estos factores son examinados bajo dos aspectos: actores involucrados con los factores de incidencia y variable de prioridad de atención. Los factores de acuerdo a la importancia de intervención del Proyecto, fueron calificados en tres tipos de niveles Alta (A), Media (M) o Baja (B).

De acuerdo al proceso de facilitación diseñado, se trabajó en tres subgrupos: el primer grupo trabajó los factores que inciden directamente en la situación, el segundo grupo, los factores que inciden indirectamente y finalmente leyes y normas.

Al terminar esta parte del ejercicio, se clasificaron en los aspectos mencionados anteriormente:

- Si es favorable o desfavorable para el propósito de la iniciativa
- Quiénes son las personas y organizaciones que mantienen cada factor.

Luego de esto, se realizó una rotación entre los grupos para validar a través de sus aportes y sugerencias. El grupo se integró nuevamente para hacer ajustes a partir de los aportes, preparándose para la exposición. Cada grupo realizó la exposición del aspecto trabajado, generando una plenaria para percibir el trabajo total. Al finalizar se colocaron las ventanas alrededor del objetivo descrito por los participantes.

**5.2.3 Resultados del análisis de situación.** Los resultados obtenidos del análisis de situación fueron: priorización de los factores de incidencia, actores relacionados con los factores de incidencia e Insumos para fortalecer o mantener factores favorables o mitigar aquellos que son desfavorables.

- **Prioridad de atención de los factores:** Las acciones del Territorio Digital deben ir encaminadas a atender con sus recursos los factores de incidencia directa, promoviendo su cambio, su mantenimiento o fortalecimiento. De los trece factores de incidencia directa identificados, seis fueron calificados como prioridad alta de atención por el Proyecto CM3, dos con prioridad media y uno con prioridad baja.

Cuadro 9. Factores de influencia directa priorizados

| <b>Factores Directos Priorizados</b>   |  |
|--|--|
| <b>Favorables</b>  | <b>Desfavorables</b>   |
| <p><b>Prioridad Alta</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programas como Computadores para Educar que están realizando la dotación de equipos de cómputo y formación en TIC a través de Proyectos de Aula.</li> <li>2. Entrega de equipos de cómputo, por parte de FUNDESMAG y Empresas Contratistas en las zonas de Influencia Petrolera.</li> </ol> | <p><b>Prioridad Alta</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pocos o ausencia de equipos de cómputo, en los centros educativos, especialmente en las sedes, en las organizaciones sociales y centros de salud.</li> <li>2. Incumplimiento de pagos de la conectividad por parte de las administraciones municipales (Puerto Wilches, Cantagallo y San Pablo).</li> </ol> |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Prioridad Media</b></p> <p>3. Interés de la comunidad y JAC, por los temas de alfabetización digital.</p> <p>4. Articulación de programas y proyectos relacionados a temas de TIC, para el fortalecimiento de centros educativos, organizaciones sociales y centros salud (Barrancabermeja y Sabana de Torres).</p> <p><b>Prioridad Baja</b></p> <p>5. Financiación especializaciones en temas relacionados a las Tecnologías de la Información y las comunicaciones para los docentes. (Barrancabermeja, Puerto Wilches, Sabana de Torres).</p> | <p>3. Tendencia al bajo uso de las TIC en docentes de áreas diferentes a la de informática, por temor a dañar los equipos o por falta de organización para el préstamo. (A)</p> <p>4. Bajo Nivel de alfabetismo en TIC, en las organizaciones prestadoras de servicios (Defensa Civil), personal permanente de los centros de salud y cooperativas de palma.</p> <p><b>Prioridad Media</b></p> <p>5. Los transformadores de los Centros Educativos no soporta la demanda de energía eléctrica.</p> <p>6. (Barrancabermeja, Puerto Wilches y Rionegro)</p> <p>7. Falta de personal capacitado de mantenimiento a los equipos de cómputo, fundamentalmente en zonas apartadas de difícil acceso.</p> <p>8. Percepción de los estudiantes y jóvenes acerca de las TIC solo como herramienta de diversión.</p> <p>9. Mantenimiento eléctrico en los centros educativos.</p> |
|--|---|

Fuente: Autora

Por otra parte, los factores de incidencia indirecta, generalmente se analizan para ser abordados con apoyo de los socios estratégicos; en casos de influencia en el proceso de gestión se abordaran con recursos del proyecto, sin descuidar los factores de incidencia directa. De los nueve factores de incidencia indirecta identificados, cuatro fueron calificados como prioridad media y cinco como de prioridad baja. (Cuadro 10)

Cuadro 10. Factores de influencia indirecta priorizados

| <b>Factores indirectos Priorizados</b>  |  |
|---|--|
| <b>Favorables</b>   | <b>Desfavorables</b>   |
| <p><b>Prioridad Media</b></p> <p>1. Cursos y Programas Virtuales ofrecidos por entidades como el SENA y el CERES.</p> <p><b>Prioridad Baja</b></p> <p>2. Empresas de comunicaciones ampliando cobertura de conexión a internet a las cabeceras municipales.</p> <p>3. Programa del Ministerio de Educación para la financiación de equipos de cómputo para los docentes.</p> <p>4. Aumento de negocios que ofrecen el servicio de internet.</p> | <p><b>Prioridad Media</b></p> <p>1. Enfermedad de la Palma, disminuye los aportes de las empresas a las acciones sociales.</p> <p>2. Contratación provisional de algunos socios directos a los centros educativos.</p> <p>3. Las adecuaciones físicas de los Centros educativas son inseguras, siendo vulnerables a los robos.</p> <p><b>Prioridad Baja</b></p> <p>4. Despidos masivos de cooperantes de la palma por el detrimento en la economía palmera.</p> <p>5. Problemas de orden público, inhiben la participación de la comunidad a las actividades. (Puerto Wilches)</p> |

Fuente: Autora

En leyes y normas los nuevos factores presentados fueron considerados como de prioridad alta, ya que permiten la gestión de los factores de incidencia directa relevantes en las acciones del proyecto. (Cuadro 11)

Cuadro 11. Leyes y normas priorizadas

| Leyes y normas Priorizadas  |
|---|
| Favorables  |
| <p><b>Prioridad Alta</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agenda de conectividad.</li> <li>2. Ley de Regalías: Inversión en educación.</li> <li>3. Planes de desarrollo municipales: Línea Educativa.</li> <li>4. Plan decenal inclusión de las TIC´S en la educación.</li> <li>5. Decreto 1860 Ley general de educación: Proyecto Educativo Institucional - PEI-.</li> <li>6. Estructura organizacional Centros Educativos: Consejo Directivo, Académico y Administrativo.</li> <li>7. Recomendación manejo de las TIC´S a los docentes.</li> <li>8. Ley 789 de 2002: Destinación de Parafiscales al SENA, para capacitación de cooperantes.</li> <li>9. Ley de 79 del 1988: Capacitación para cooperantes.</li> <li>10. Decreto 1151 del 2008: Estrategia de Gobierno en Línea.</li> </ol> |

Fuente: Autora

- **Actores Involucrados.** La identificación de actores relacionados con los factores de incidencia nos permite vislumbrar los socios directos y socios estratégicos del Territorio Digital CM3, validando la participación de quienes ya se encuentran incluidos y motivando la inclusión de nuevos actores.(Cuadro 12)

Cuadro 12. Actores relacionados con factores de incidencia

| Actores relacionados con los factores de incidencia        |   |                                  |
|--|---|----------------------------------|
| Factores de incidencia directa                             | Factores de incidencia indirecta                                  | Leyes y normas                   |
| Programa computadores para Educar                          | Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA-                           | Estado                           |
| FUNDESMAG Fundación para el Desarrollo del Magdalena Medio | CERES   | MINTIC                           |
| Junta de Acción Comunal                                    | Ministerio de Educación   | Ministerio de Educación          |
| Administración municipal                                   | Empresas proveedoras de conectividad: Media Commerce y EDATEL.    | Servicio Nacional de Aprendizaje |
| Entidades de prevención de emergencias (Defensa Civil)     | Microempresas que ofrecen el servicio de internet: Café Internet. | Administraciones municipales     |
| Comunidad Educativa (Directivos, docentes y estudiantes)   | Empresas Palmicultoras  |                                  |
| Electrificadora de Santander                               | Cooperativas de Palma   |                                  |
|  | Comunidad Educativa   |                                  |

Fuente: Autora

- Insumos de Factores de Incidencia.** Este material generado a partir de la identificación de factores determina las bases para la estructuración de los tres ejes de acción para iniciar el proceso planificación mediante Mapeo de Alcances: Alcances deseados, estrategias y prácticas de la organización. El análisis debe

integrarse con la construcción generada por las socias y socios directos, realizado a través del Taller de Diseño Intencional.

Cuadro 13. Insumos de factores y acciones a implementar

| <b>Factores directos favorables</b>  |   |                             |                               |
|--|---|-----------------------------|-------------------------------|
| <b>Factores</b>  | <b>Alcances Deseados</b>                            | <b>Estrategias</b>          | <b>Prácticas organización</b> |
| Programas como Computadores para Educar que están realizando la dotación de equipos de cómputo y formación en TIC a través de Proyectos de Aula.   | Gestión Instituciones compartida con iniciativa     |                             |                               |
| Entrega de equipos de cómputo, por parte de FUNDESMAG y Empresas Contratistas en las zonas de Influencia Petrolera   | Gestión Instituciones compartida con iniciativa     |                             |                               |
| Interés de la comunidad y JAC, por los temas de alfabetización digital.  | Participación en procesos de alfabetización digital | Alfabetización Digital      |                               |
|  |   | Aulas Abiertas              |                               |
| Articulación de programas y proyectos relacionados a temas de TIC, para el fortalecimiento de centros educativos, organizaciones sociales y centros de salud (Barrancabermeja y Sabana de Torres). | Gestión Instituciones compartida con iniciativa     |                             | Alianzas Estratégicas         |
| Financiación en especializaciones temas relacionados en Tecnología de la Información y las comunicaciones para los docentes. (Barrancabermeja, Puerto Wilches, Sabana de Torres).                  | Gestión Instituciones compartida con iniciativa     |                             |                               |
| <b>Factores directos desfavorables</b>   |   |                             |                               |
| <b>Factores</b>  | <b>Alcances Deseados</b>                            | <b>Estrategias</b>          | <b>Prácticas organización</b> |
| Pocos o nulo equipos de cómputo, en los centros educativos, especialmente en las sedes, en las organizaciones sociales y centros de salud  |   | Dotación equipos de computo | Alianzas Estratégicas         |

|  |   |   |                       |
|--|---|---|-----------------------|
| Incumplimiento de pagos de la conectividad por parte de las administraciones municipales (Puerto Wilches, Cantagallo y San Pablo).                                     |   |   | Alianzas Estratégicas |
| Tendencia al bajo uso de las TIC en docentes de áreas diferentes a la de informática, por temor a dañar los equipos o por falta de organización para el préstamo.      | Uso creativo de las TIC en Centros Educativos             | Alfabetización Digital<br>Planeación y Seguimiento<br>Mapeo de Alcances |                       |
| Bajo Nivel de alfabetismo en TIC, en las organizaciones prestadoras de servicios (Defensa Civil), personal permanente de los centros de salud y cooperativas de palma. | Participación en procesos de alfabetización digital       | Alfabetización Digital<br>Planeación y Seguimiento<br>Mapeo de Alcances |                       |
| Los transformadores de los Centros Educativos no soporta la demanda de energía eléctrica. (Barrancabermeja, Puerto Wilches y Rionegro)                                 | Gestión Instituciones compartida con iniciativa           | Planeación y Seguimiento<br>Mapeo de Alcances                           | Alianzas Estratégicas |
| Falta de personal capacitado de mantenimiento a los equipos de cómputo, fundamentalmente en zonas apartadas de difícil acceso  | Gestión Instituciones compartida con iniciativa           |   | Alianzas Estratégicas |
| Percepción de los estudiantes y jóvenes acerca de las TIC solo como herramienta de diversión.  | Uso creativo de las TIC en Centros Educativos             | Aulas Abiertas  |                       |
| Mantenimiento eléctrico en los centros educativos.   | Gestión Instituciones educativa compartida con iniciativa |   | Alianzas Estratégicas |

### Factores indirectos favorables

| Factores   | Alcances Deseados                | Estrategias | Prácticas organización |
|--|----------------------------------|-------------|------------------------|
| Cursos y Programas Virtuales ofrecidos por entidades como el SENA y el CERES                       | Gestión Instituciones Educativas |             | Alianzas Estratégicas  |
| Empresas de comunicaciones ampliando cobertura de conexión a internet a las cabeceras municipales. |                                  |             |                        |

| Programa del Ministerio de Educación para la financiación de equipos de cómputo para los docentes. | Gestión Instituciones educativas |                        |   |
|--|----------------------------------|------------------------|---|
| Aumento de negocios que ofrecen el servicio de internet.   |                                  |                        |   |
| Factores indirectos desfavorables  |                                  |                        |   |
| Factores   | Alcances Deseados                | Estrategias            | Prácticas organización  |
| Enfermedad de la Palma, disminuye los aportes de las empresas a las acciones sociales              |                                  |                        | Eficiencia uso Recursos   |
|  |                                  |                        | Alianzas Estratégicas   |
| Contratación provisional de algunos socios directos a los centros educativos.                      |                                  |                        |   |
| Despedidos masivos de cooperantes de la palma por el detrimento en la economía palmera.            | Uso productivo de las TIC        | Alfabetización Digital |   |
| Las adecuaciones físicas de los Centros educativas son inseguras, siendo vulnerables a los robos.  | Gestión Instituciones            |                        |   |
| Problemas de orden público, inhiben la participación de la comunidad (Puerto Wilches)              |                                  |                        |   |
| Leyes y Normas Favorables  |                                  |                        |   |
| Factores   | Alcances Deseados                | Estrategias            | Prácticas organización  |
| Agenda de conectividad.  |                                  |                        | Evidenciar en el proyecto la relación con la agenda de conectividad |
| Ley de Regalías: Inversión en educación.   | Gestión Instituciones educativas |                        |   |
| Planes de desarrollo municipales: Línea Educativa.   |                                  |                        | Evidenciar en el proyecto la relación con el Plan de desarrollo     |
| Plan decenal inclusión de las TIC'S en la educación.   | TIC en los PEI                   |                        |   |

|  |                                 |                                 |   |
|--|---------------------------------|---------------------------------|---|
| Decreto 1860 Ley general de educación: Proyecto Educativo Institucional -PEI-.               | Inclusión de las TIC en los PEI |                                 |   |
| Estructura organizacional Centros Educativos: Consejo Directivo, Académico y Administrativo. |                                 | Apoyo estrategia Aulas Abiertas |   |
| Recomendación manejo de las TIC'S a los docentes.  |                                 | Alfabetización Digital          |   |
| Ley 789 de 2002: Destinación de Parafiscales al SENA, para capacitación de cooperantes.      | Gestión cooperativas            |                                 |   |
| Ley de 79 del 1988: Capacitación para cooperantes.   | Gestión cooperativas            |                                 |   |
| Decreto 1151 del 2008: Estrategia de Gobierno en Línea                                       |                                 |                                 | Evidenciar en el Proyecto la relación con la Estrategia Gobierno en Línea |

Fuente: Autora.

## 6. PLANEACION: CONSTRUYENDO LA RUTA DE APROPIACIÓN DE LAS TIC EN EL MAGDALENA MEDIO

*-Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar - dijo el Gato.*

*-No me importa mucho el sitio... -dijo Alicia.*

*-Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes - dijo el Gato*

*Lewis Carroll*

Reconociendo al Territorio Digital CM3, como una iniciativa de desarrollo de acciones sistémicas, cuyo propósito es promover la auténtica apropiación de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones en el Magdalena Medio, en la segunda fase se continuó con el uso del método Mapeo de Alcances en las etapas de Diseño Intencional, Seguimiento de Alcances y Planificación de la Evaluación.

La planeación mediante mapeo de alcances, está construida bajo un esquema de responsabilidad cuya columna central de articulación entre socios directos y equipo administrativo y técnico –EAT-, son los diálogos y acuerdos. El pilar de las socias y socios directos constituyó los cambios de comportamiento acordados con el EAT en los que se incluyen señales de progreso y alcances deseados. El siguiente pilar consolidado por EAT y socios estratégicos, representa las acciones para apoyar los cambios de comportamiento de las socias y socios directos, como son las estrategias y las acciones que realiza en función de su propio desempeño que son las Prácticas de la organización. (Gráfico 13)

Gráfico 13. Diseño intencional Mapeo de Alcances

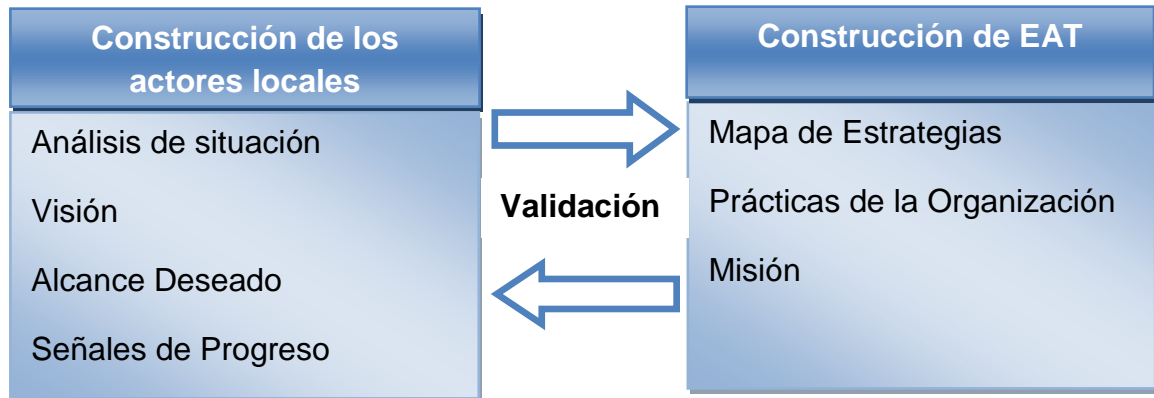


Fuente: CASTRO, Diana y PACHECO, Javier.

Estos dos pilares sostienen la visión que reflejan los sueños a los que apuesta la iniciativa. Este esquema representa la importancia de asumir responsabilidades entre las partes, para lograr la sostenibilidad a largo plazo.

Siguiendo este esquema de responsabilidad, en el mes de noviembre de 2009, se dio inicio al proceso de planeación para la construcción de la ruta de apropiación de las TIC en el Magdalena Medio, ejecutada en dos momentos: Construcción de actores locales, mediante la realización del taller con socias y socios directos “Comparte tu sueño para construir uno común” y construcción con el equipo administrativo y técnico, a través de la revisión de los aprendizajes en la implementación del diseño de la primera fase. El diseño intencional es la fase de construcción de la ruta hacia la apropiación social de las Tecnologías de la información y las comunicaciones –TIC- en el Magdalena Medio.

Gráfico 14. Momentos del Diseño Intencional



Fuente: Autora

## 6.1 CONSTRUCCIÓN DE LOS ACTORES LOCALES

De acuerdo al esquema de responsabilidades de Mapeo de alcances, las socias y socios directos son los responsables de la construcción de alcances deseados, señales de progreso y de manera compartida de la visión de la iniciativa, para posteriormente validarlos con el –EAT- .

Para facilitar la construcción colectiva de estos pasos, se consolidó el Taller de diseño intencional “Comparte tus sueño para construir uno común”. Con base en aprendizajes suministrados en la primera fase del proyecto CM3, se realizaron algunos ajustes que orientaron la implementación del taller para la construcción de la etapa de planeación:

- **Construcción por territorios.** En aras de generar un ambiente facilitador que permitiera la construcción del diseño intencional, la primera fase convocó a las 32 socias y socios directos de Puerto Wilches, Sabana de Torres y Rionegro a la Finca “La Granja” en la vereda de Portugal municipio de Lebrija.

Sin embargo, en la segunda fase se planteó la construcción del diseño intencional por territorios, desarrollando talleres con grupos menores a 35 participantes que permitiera la interacción entre los representantes de las instituciones y promoviera la unidad, la colaboración y el sentido del territorio.

Estratégicamente fueron seleccionadas ocho zonas para facilitar la asistencia de las socias y socios directos, según su ubicación territorial. Estos talleres tuvieron una intensidad horaria de 16 horas distribuidas en dos días.

Cuadro 14. Zonas de aplicación de Diseño Intencional

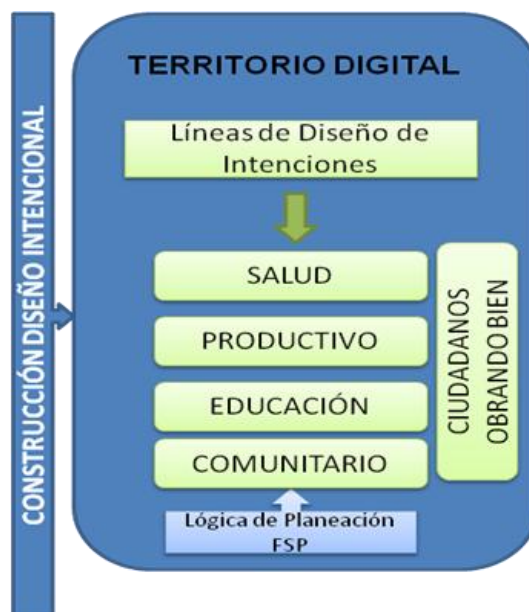
| <b>Talleres de Diseño intencional</b> |                    |   |
|---------------------------------------|--------------------|---|
| <b>Municipio</b>                      | <b>Zona Taller</b> | <b>Zonas Participantes</b>  |
| <b>Barrancabermeja</b>                | Llanito            | Llanito<br>Campo Gala<br>Rodeo<br>Penjamo   |
|                                       | Centro             | Laureles<br>Centro<br>La Fortuna<br>Pueblo Regao  |
| <b>Cantagallo</b>                     | Cabecera Municipal | Cabecera<br>Brisas de Bolívar<br>Patico Bajo<br>Patico Alto   |
| <b>Puerto Wilches</b>                 | Puente Sogamoso    | El Pedral<br>Puente Sogamoso  |
|                                       | Km 16              | Km 16<br>Taladro<br>Km 20<br>García Cadena<br>Campo Duro  |
|                                       | Cabecera Municipal | Cabecera  |
| <b>San Vicente de Chucurí</b>         | Nutrias I          | Yarima (Cabecera)<br>Tesoro Cinco<br>Nutrias II<br>Señor de los Milagros<br>San José<br>Margaritas<br>General Córdoba |
| <b>San Pablo</b>                      | Cabecera Municipal | Cabecera<br>Caguises<br>Canaletal   |

Fuente: Autora

- **Territorio digital integral.** En el diseño intencional de la primera fase del Proyecto CM3, la ruta de señales de progreso integra a los actores locales participantes, por ser mayoritariamente de tipo educativo. En esta segunda fase, los puntos conectados se cuadruplicaron y se incluyeron actores locales de diversas tipologías institucionales: Organizaciones prestadoras de servicios, centros de salud y cooperativas de trabajadores de empresa de palma, lo que hizo indispensable la construcción de rutas de señales de progreso de acuerdo a cada tipo de socio directo (Gráfico 15).

Se tuvo en cuenta la lógica de Planeación de Fruto Social de la Palma, generando rutas de cambios de comportamiento en el sector comunitario, educación, salud y productivo, con una línea transversal denominada “ciudadanos obrando bien”, que se define en FSP como la apropiación de los actores locales hacia las iniciativas y el desarrollo del territorio.

Gráfico 15. Líneas de Diseño intencional para un Territorio Digital



Fuente: Autora

- **Líneas de acción para el sector educativo.** En el proceso de acuerdos con los actores locales del sector educativo, se definieron tres directrices del Plan de mejoramiento Educativo, como base para la consolidación de señales de progreso: Área docente-administrativa, área docente-estudiante y área docente-comunitaria, logrando que el diseño se articulara con los planes de mejoramiento de los Centros Educativos.

Cabe resaltar, que este taller fué desarrollado con la misma estructura en las ocho zonas de los municipios participantes. Los diseños construidos fueron apropiados por cada zona y el proyecto para efectos de consolidación final del Diseño Intencional del Territorio Digital CM3, integró los cambios de comportamiento bajo los siguientes criterios: frecuencia de referencia en los diseños por zona, incidencia en el análisis de situación y relación con el mapa de estrategias.

- **Construyendo y aplicando.** Se incluyó el uso de las TIC en el desarrollo de las actividades del Taller de diseño intencional, como muestra de la integración de estas herramientas en el aula.

**6.1.1 ¿Cuál es el papel del facilitador en los talleres?** En el taller, el papel del facilitador es lograr la construcción del diseño intencional en una dinámica de participación equilibrada, donde todas y todos los socios directos aporten desde su conocimiento y experiencias. Inicialmente, el facilitador a través de diferentes herramientas pedagógicas debe promover el entendimiento de los conceptos aplicados en el método para continuar con el proceso de construcción; si se requiere en el desarrollo del taller debe implementar actividades que refuercen los conceptos, siendo indispensable la creatividad para abordar los conceptos.

Sarah Earl, en el manual de Mapeo de Alcances realiza una ilustración detallada acerca de lo que espera de los facilitadores en estos procesos:

El papel del facilitador consiste en hacer que los participantes se involucren, asegurar que se escuchan y se tengan en cuenta todas las opiniones, señalar los aspectos en los que hay consenso y aquellos en los que hay divergencia de opiniones, y mantener una discusión dinámica, de tal manera que el grupo pueda completar la labor dentro del plazo establecido<sup>28</sup>.

**6.1.2 Visión: Buenas Noticias.** El diseño de la visión, es uno de los espacios que más disfrutaron las socias y socios directos del proyecto en los diferentes talleres. Por su alto contenido motivacional, permite a los participantes desplegar sus sueños en relación a los cambios que se desean en el territorio con la temática de apropiación de las Tecnologías de la información y las comunicaciones –TIC-.

Antes de iniciar se informó a los participantes el propósito de la actividad y el tiempo para su desarrollo. Posteriormente se presentó el video “Desafíos” para motivar a los participantes a apostar por sus sueños y las diferentes situaciones que se pueden presentar en el camino que se debe seguir para alcanzarlos.

Se organizaron los grupos dando la instrucción de generar una noticia cuyo temática sería los cambios evidentes en el Magdalena Medio como Territorio Digital en el año 2020, día en que se cristalizaron todos los sueños de las personas y organizaciones que participan en este proyecto. Al final se realizó una plenaria para llegar a establecer las similitudes, construyendo una visión común.

---

<sup>28</sup> EARL, Sarah; GARDEN, Fred y SMUTYLO, Terry. Mapeo de Alcances incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo. Canadá.: LUR-IDR, ca[2001] p. 26

Cuadro 15. Actividad Construcción Visión CM3

| <b>Actividad: Buenas Noticias</b> |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Objetivo</b>                   | Facilitar la construcción de la Visión del Territorio Digital CM3.  |
| <b>Pregunta de Facilitación</b>   | ¿Cuáles son los cambios que esperan ver en el Magdalena Medio, como territorio digital en 10 años?                  |
| <b>Tiempo Aproximado</b>          | 120 minutos   |
| <b>Número de Grupos</b>           | 4 Grupos  |
| <b>Orden de Actividad</b>         | Explicación del concepto de Visión<br>Presentación video Paulo Coelho “Desafíos”<br>Construcción Visión<br>Plenaria |
| <b>Materiales</b>                 | Video “Desafíos”<br>Pliegos de papel periódico<br>Marcadores<br>Cámaras Fotográficas<br>Video Beam<br>Tablero Mimio |

Fuente: Autora

En este proceso se implementó el uso de las TIC de manera gradual para ir involucrando a los docentes en las temáticas de Integración de las TIC en aula, como elemento dinamizador de sus clases. Aunque esta implementación representó el aumento de horas para la construcción de diseño intencional, impulsa el propósito de apropiación social que dirige el Proyecto (Imagen 3)

Imagen 3. Construcción de la Visión.



Fuente: Autora.

Todas las zonas de aplicación del Taller de diseño intencional cumplieron con el objetivo propuesto; sin embargo, para efectos del proceso de planeación, se consolidaron los aspectos de mayor mención respetando las singulares pero logrando un trabajo colectivo, mediante la unificación de los deseos de toda la comunidad. De esta forma se diseñó la Visión del Territorio Digital Corredor Multimedia Magdalena Medio CM3-Fase 2, cuya función es ser el faro orientador de la iniciativa (Cuadro 16).

### Visión Corredor Multimedia Magdalena Medio CM3-Fase 2

Las comunidades del Magdalena Medio Colombiano de la mano de la Administraciones municipales con el apoyo de la Fundación Fruto Social de la Palma y sus socios estratégicos, son ejemplo Nacional de apropiación de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones mediante la inclusión en diferentes áreas de desarrollo.

El territorio Digital cuenta con el apoyo del sector productivo y educativo para que en cada zona se mantenga en funcionamiento las aulas abiertas denominadas “Telecentros CM3”, que hacen parte de la Red Nacional de Telecentros. Funcionando de manera auto sostenible fortalecen la apropiación y uso productivo de las -TIC-. Telecentro CM3, es un espacio inclusivo en donde se tiene en cuenta las diferencias e intereses de los grupos poblacionales que asisten, además de fortalecer el ejercicio de la ciudadanía mediante el acceso de las herramientas de Gobierno en Línea.

Las cooperativas de trabajadores de empresas palmicultoras, han conformado la red virtual de cooperativas cuya labor es compartir experiencias para fortalecer su función a nivel administrativo y a nivel productivo generando nuevas alternativas de trabajo alrededor de la Industria Palmera, mejorando la calidad de vida sus cooperantes.

Se han presentado avances significativos en la calidad educativa en los distintos niveles, además apertura a programas de formación virtual, lo que ha incrementado el acceso de los jóvenes de la región a la educación superior y la cualificación de docentes. El Centro Educativo a nivel administrativo ha logrado utilizar las herramientas TIC de manera eficaz y eficiente, fortaleciendo también su proceso de gestión con la participación en proyectos internos y externos.

Organizaciones prestadoras de servicios a la comunidad como la Defensa Civil, han fortalecido su proceso de institucional Han recibido reconocimientos debido a la implementación del sistema de información para la atención rápida ante la emergencia, utilizando las TIC como medio de comunicación en cada corregimiento con el fin de

prever situaciones de riesgo, logrando la credibilidad en las comunidades.

Los Centros de Salud del Territorio Digital, han aplicado la Telemedicina, para superar las brechas territoriales, brindando a los pacientes atención oportuna y pertinente que permite mejorar la calidad de vida de los habitantes y generar procesos de prevención para disminuir los riesgos de mortalidad en la población, fundamentalmente en niños y niñas.

Estos cambios han consolidado como una de las experiencias más significativas como Territorio Digital reconocida a nivel nacional e internacional donde los actores locales están apropiados de la iniciativa y son los protagonistas principales de su desarrollo.

Fuente: Autora

**6.1.3 Alcances Deseados: Cumbre de Apropiación de las TIC.** Cumbre de Apropiación de las TIC. El alcance deseado expresa la máxima aspiración posible del Proyecto Corredor Multimedia Magdalena Medio CM3, determinado por sus socias y socios directos. Definido como el paso final, luego de un arduo recorrido por las señales de progreso, es el aporte de los actores locales a la visión de un territorio digital; debe aterrizar en el tiempo de vigencia del Proyecto y el análisis de situación del contexto local.

Al iniciar la actividad con el grupo en pleno, se retomó el concepto de alcance deseado, induciendo a los participantes a revelar a través de preguntas, el nivel de entendimiento adquirido acerca de este paso, para continuar con su construcción. En cada una de las zonas se acordaron los alcances deseados según el tipo de socio directo: Instituciones Educativas, Cooperativas de Palma y Organizaciones Prestadoras de Servicios, por las diferencias que presentan las rutas de cambios de comportamiento hacia la apropiación social de las TIC.

Para el desarrollo de esta actividad se generó un ambiente en que los actores locales reconocieran la importancia de su participación y sus acuerdos, como representantes de la comunidad; asemejando la participación de líderes mundiales en Cumbres sobre temática de interés global, cada uno de los grupos construyó el aporte máximo que harían a la visión. Redactado en tiempo presente, como si los cambios ya se hubieran generado, el alcance deseado es revisado por todo el grupo, para ser expuesto en la Cumbre de Socios Directos de CM3. Cabe resaltar, que los representantes de los centros de salud se abstuvieron de participar, debido a la intensidad horaria requerida para asistir al taller, por la cual se decidió crear una ruta desde el EAT y validarla en las visitas de seguimiento con el personal de los centros de salud de la zona.

Cuadro 17. Actividad construcción alcance deseado

| <b>Actividad: Cumbre “Apropiación TIC en el Magdalena Medio”</b> |   |
|--|---|
| <b>Objetivo</b>  | Facilitar el proceso de construcción de los alcances deseados del Territorio Digital CM3  |
| <b>Pregunta de Facilitación</b>                                  | ¿Cuál es la contribución máxima que pueden realizar las socias y socios directos a la apropiación de las TIC en el Magdalena Medio? |
| <b>Tiempo Aproximado</b>   | 90 minutos  |
| <b>Número de Grupos</b>  | De acuerdo a los tipos de socios directos que se encuentren   |
| <b>Orden de la actividad</b>                                     | Explicación del concepto de alcance deseado<br>Construcción grupal del alcance deseado<br>Cumbre de alcances                        |
| <b>Materiales</b>  | Papel/Lapiceros   |

Fuente: Autora

Se asignaron líderes para cada grupo, que compartieron el alcance consolidado y en una ubicación tipo mesa redonda se realizó la lectura del documento. El grupo escuchaba la apuesta, para posteriormente realizar aportes, sugerencias o

plantear inquietudes, realizándose ajustes según acuerdos de los participantes. La consolidación del alcance deseado se estableció en un periodo de tres años, como marco de ejecución del Proyecto. Debatidos los alcances se realizó un acto simbólico de compromiso hacia esa contribución.

Imagen 4. Construcción de Alcance Deseado



Fuente: Autora.

Cuadro 18. Alcances deseados Corredor Multimedia Magdalena Medio CM3-Fase2

| Socio Directo                                |   |
|--|---|
| Alcance Deseado                              |   |
| Socio Directo 1:<br>Instituciones Educativas | <p>Vemos a los docentes, directivos docentes y administrativos de los Centros Educativos del Proyecto Corredor Multimedia Magdalena Medio, reconociendo la importancia de las TIC como eje transversal para el mejoramiento de la calidad educativa; por lo tanto, incluyen las TIC en el Plan Educativo Institucional PEI.</p> <p>Docentes de diversas áreas, capacitados presencial y virtualmente en el uso de estas herramientas tecnológicas, han aplicado sus conocimientos de manera educativa y creativa, han implementado en sus proyectos de área el uso de las TIC. Por otra parte, el Centro Educativo desarrolla una estrategia de comunicación interna y externa haciendo uso de las herramientas</p> |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>Tecnológicas, para fortalecimiento de los sistemas de información y visibilización de la institución. Además los centros educativos promulgando su misión de extensión a la comunidad diseñaron el plan de trabajo para el actual funcionamiento de los Telecentros CM3.</p>  |
| <p>Socio Directo<br/>2:<br/>Cooperativas</p>                          | <p>Vemos a las cooperativas de trabajadores de la Empresas palmicultoras trabajando unidos, para la implementación de las tecnologías de la información y la comunicación -TIC-, compartiendo ideas y experiencias a nivel regional y nacional por medio de herramientas como las redes sociales o las páginas web de las empresas palmicultoras.</p> <p>Las cooperativas como medio de divulgación tienen un blog donde ubican información sobre el portafolio de servicios, información legal, capacitaciones y beneficios de EPS y las cajas de compensación. Los cooperantes utilizan estas herramientas capacitándose virtualmente a través de la plataforma del SENA y presencialmente en los Telecentros.</p>   |
| <p>Socio Directo<br/>3:<br/>Org. sociales<br/>-Defensa<br/>Civil-</p> | <p>Vemos a los voluntarios capacitados virtualmente en temáticas que fortalecen su capacidad de respuesta ante una emergencia o desastre. Las TIC como herramienta de divulgación ha permitido construir una mejor imagen de la institución y los voluntarios, obteniendo el valor que como organización sin ánimo de lucro, prestadora de servicios se merece ante la comunidad.</p> <p>La defensa civil, se informa sobre los eventos del país y del mundo. Las juntas de Defensa Civil realizan reuniones virtuales y envió de correspondencia por la red, disminuyendo los traslados hacia Barrancabermeja. Se realizan las consultas sobre enfermedades y posibles desastres que deben ser informados a la comunidad. Además se tiene información de las distintas organizaciones en la cuales le podemos prestar servicio. Se realizan simulacros y capacitación a la comunidad y a estudiantes, utilizando elementos TIC como el video beam. ¡Así podemos estar listos en paz o emergencia!</p> |

|  |   |
|--|---|
| <p>Socio Directo 4:<br/>Centros de Salud</p> | <p>El personal permanente de los Centros de Salud del Proyecto Corredor Multimedia Magdalena Medio, participa en procesos de alfabetización digital, desarrollando habilidades para el envío de información administrativa y médica a los Hospitales en las cabeceras municipales. Además de realizar consultas especializadas por video chat, disminuyendo los riesgos de mortalidad especialmente en maternas, niños y niñas.</p> |
|--|---|

Fuente: Autora

**6.1.4 Señales de Progreso: Jugando a la Golosa.** Los cambios de comportamiento graduales constituyen la ruta que orienta a las socias y socios directos para lograr el aporte máximo, en el proceso de apropiación a través del método mapeo de alcances. Como responsabilidad de los socias y socios directos, las señales de progreso de CM3 se acordaron de manera conjunta en el taller de Mapeo de Alcances, soportados en el análisis grupal. Por su nivel de importancia en el nivel operativo, recibirá mayor atención por parte del EAT, con el propósito de lograr el alto grado de pertenencia esperado como producto principal de los actores locales.

El ejercicio inicia contrastando las experiencias con la información brindada para la construcción de señales de progreso. Los participantes reconocen su alcance deseado y deben diseñar la ruta de comportamientos graduales que les permitirán lograr su aporte máximo. Para aumentar el nivel de entendimiento a los participantes se les realizó semejanza con el juego de la golosa, en el que las señales de progreso eran las casillas por recorrer hasta lograr el alcance deseado que está ubicado en este juego en el “Cielo”. De esta manera se consolidaron los cambios de comportamiento en los tres niveles del proceso: se espera, sería positivo y sería ideal.

Cuadro 19. Actividad Jugando a la golosa de señales de progreso.

| <b>Actividad: Jugando a la golosa de señales de progreso</b> |   |
|--|---|
| <b>Objetivo</b>  | Facilitar la construcción de las señales de progreso del Proyecto Corredor Multimedia Magdalena Medio CM3       |
| <b>Pregunta de Facilitación</b>                              | ¿Qué es lo Mínimo Que Se Espera?, ¿Qué sería Positivo? ¿Qué Sería Ideal?  |
| <b>Tiempo Aproximado</b>                                     | 120 minutos   |
| <b>Número de Grupos</b>                                      | Según tipo de instituciones asistentes  |
| <b>Orden de la actividad</b>                                 | Explicación de los conceptos de señales de progreso<br>Construcción de las golosas<br>Exposición de las golosas |
| <b>Materiales</b>  | Cartulina / Fommy/ Pliegos de papel periódico/Papel Marcadores  |

Fuente: Autora

La ruta se construyó en forma grupal, realizando la rotación en los grupos para orientar a los participantes en el diseño de cambios de comportamiento. Al finalizar la redacción, se entregó material para que utilizando la creatividad, se diseñaran la ruta de cambios de comportamiento graduales según la temática que representará su contexto. (Imagen 5)

Imagen 5. Construyendo los Señales de Progreso.



Fuente: Autora

La información proporcionada por las rutas generadas en los distintos talleres es integrada e incluida en el diseño intencional del Proyecto Corredor Multimedia Magdalena Medio; sin embargo, cada zona conserva sus señales de progreso con abundantes elementos descriptivos.

Cuadro 20. Señales de progreso sector educativo CM3

| Señales de progreso sector educativo CM3-Fase 2   |
|---|
| <p><b>Se Espera...</b> que las instituciones educativas del Territorio Digital Corredor Multimedia Magdalena Medio, realicen jornadas de socialización de CM3 con la comunidad: Padres de familia y JAC.</p> <p>Docentes se incluyan en los procesos de alfabetización digital en ofimática básica, informática, uso productivo de internet en el uso y manejo del tablero interactivo nimio. Usen la conectividad para crear el correo electrónico institucional. Contenidos digitales, descargar imágenes, encontrar fuentes de información para hacer consultas.</p>   |
| <p><b>Sería positivo...</b> que las Instituciones educativas del Territorio Digital CM3-fase 2, se incluyan en el proceso de Puesta en marcha de Telecentros, participando en los talleres para la conformación de la propuesta de sostenibilidad.</p> <p>La comunidad educativa use el correo electrónico para enviar información académica, talleres de clase, evaluaciones, calificaciones, planes de estudio, comentarios y sugerencias acerca del desempeño de las áreas; acudan a diferentes redes sociales (Facebook) o blog para crear su perfil institucional, como herramienta de divulgación a la comunidad general acerca de actividades y logros del Centro Educativo.</p> |

*Sería Ideal...* que las instituciones educativas del Territorio Digital CM3-fase 2, ponga en marcha el Telecentro CM3, en donde se desarrollen actividades pedagógicas como Club de Lectura TIC, Cine Foro, Cursos Virtuales orientados, alfabetización digital, formación y certificación en el Programa Ciudadano Digital y orientación en la utilización de trámites de gobierno en línea con el propósito de aumentar el uso productivo de las TIC.

Docentes se han involucrado en procesos de formación virtual y e involucran a los estudiantes en programas virtuales como ciudadano digital para mejorar sus habilidades en uso productivo de internet.

Las instituciones educativas integren las TIC, en el proceso de formación y las incluyan Plan Educativo Institucional. También, realicen alianzas interinstitucionales, y participan en convocatorias y foros haciendo uso de la conectividad.

**Fuente: Autora**

Cuadro 21. Señales de progreso del Sector Cooperativas

### Señales de progreso sector cooperativas CM3-Fase 2

*Se Espera...* que las cooperativas de trabajadores de las empresas palmeras, realicen jornadas de socialización acerca del Proyecto CM3 y la apropiación de las TIC, se incluyan en los procesos de alfabetización digital en ofimática básica, informática, uso productivo de internet brindados por el proyecto. Usen la conectividad para crear el correo electrónico institucional y personal.

*Sería positivo...* que las cooperativas de trabajadores de las empresas palmeras, usen el correo electrónico para enviar información a sus cooperantes acerca de reuniones, asambleas, capacitación y beneficios ofrecidos por Cajas de compensación, además de comunicarse con las empresas por este medio. Creen su perfil virtual mediante Blogs, brindando información para sus cooperados, cooperativas de la región y enlace con las Empresas palmeras.

*Sería Ideal...* que las cooperativas de trabajadores de las empresas palmeras involucren a sus cooperados en procesos de formación virtual como ciudadano digital o Sena Virtual, fortaleciendo sus capacidades en el uso productivo del internet. Cooperativas de trabajadores comunicadas con cooperativas de otras zonas, compartiendo experiencias. A nivel administrativo van incluyendo gradualmente la realización de trámites en línea.

Fuente: Autora

Cuadro 22. Señales de progreso del sector organizaciones sociales – Defensa Civil-

| Señales de progreso sector cooperativas CM3-Fase 2   |
|--|
| <p><i>Se Espera...</i> que los voluntarios de la Defensa civil , realicen jornadas de socialización acerca del Proyecto CM3 y la apropiación de las TIC, asistan a los procesos de alfabetización digital en ofimática básica, informática, uso productivo de internet brindados por el proyecto. Usen la conectividad para crear el correo electrónico institucional y personal.</p>  |
| <p><i>Sería positivo...</i> que los voluntarios de la Defensa civil, usen el correo electrónico para comunicarse con la dirección regional vía chat, enviar correspondencia y documentos, realizar reuniones virtuales, realizar búsquedas de información correspondiente a desastre naturales y enfermedades en sitios web especializados.</p>  |
| <p><i>Sería Ideal...</i> que los voluntarios de la Defensa Civil, participen en foros virtuales nacionales e internacionales, se involucren a sus cooperados en procesos de formación virtual en temáticas que fortalezcan sus capacidades de respuesta ante situaciones de riesgo. La Defensa civil se encargue de difundir información de prevención o alerta en cada una de sus zonas, y en caso de desastre se comunique constantemente utilizando las herramientas TIC.</p> |

Fuente: Autora

Cuadro 23. Señales de progreso del Sector Salud

| Señales de progreso sector cooperativas CM3-Fase 2  |
|---|
| <p><i>Se Espera...</i> que el personal de los centros de salud den a conocer el Proyecto CM3. Las enfermeras como personal permanente del Centro de Salud, asistan a los procesos de alfabetización digital en ofimática básica, informática, uso productivo de internet brindados por el proyecto.</p>   |
| <p><i>Sería positivo...</i> que el personal de los centros de salud, use la conectividad para comunicarse con el Hospital, para el envío de informes administrativos, llevar control de asignación de citas, solicitud de medicamentos, recibir resultados de exámenes, remitir y enviar información acerca de pacientes, realizar búsqueda de información.</p>                 |
| <p><i>Sería Ideal...</i> que el personal de los centros de salud use la conectividad y el equipo de cómputo, para realizar consultas a especialistas del Hospital, acerca de situaciones particulares en pacientes que requieran de atención oportuna. Enviar información del historial médico escaneada, para que los especialistas puedan examinar a profundidad el caso.</p> |

Fuente: Autora

Estas señales de progreso serán utilizadas en la etapa de seguimiento, siendo necesario cuantificarlas, especialmente para la rendición de cuentas a los socios

estratégicos; sin embargo, para Mapeo de alcances esta cuantificación debe ir de acompañado a la reflexión acerca de cómo fueron generándose estos cambios en las socias y socios directo.

## **6.2 CONSTRUCCIÓN DE EQUIPO ADMINISTRATIVO Y TECNICO:**

Este esquema de responsabilidad está construído con base en el aprendizaje generado a partir del diseño intencional de la primera fase del Proyecto Corredor Multimedia Magdalena Medio -CM3. Los aspectos asumidos en esta parte del diseño son: mapa de estrategias, prácticas de la organización y la misión, algunos elementos de la primera fase se mantuvieron, otros fueron retroalimentados y a través de nuevas alianzas otras fueron fortalecidos.

**6.2.1 Mapa de Estrategias.** Apoyando cambios de comportamiento. El mapa de estrategias del Corredor Multimedia Magdalena Medio CM3-Fase 2, está relacionado con los alcances u objetivos específicos estipulados en el Convenio interadministrativo. El método acopla estos alcances como estrategias para apoyar los cambios de comportamiento de las socias y socios directos. Reconociendo que cada estrategia cuenta con recursos específicos, el proyecto valida con los actores locales el mapa de estrategias para lograr la eficiencia e implementación adecuada al contexto.

Entre las responsabilidades del Equipo administrativo y Técnico - EAT-, se encuentra el despliegue del mapa de estrategias y el establecimiento de alianzas o acuerdos con socios estratégicos para fortalecer los apoyos a los cambios de comportamientos a los actores locales; sin embargo, estas acciones deben enlazarse con los esfuerzos de los actores locales, específicamente de las instituciones socias directas del Proyecto.

La implementación del método, requiere que el equipo administrativo y técnico esté atento y sea flexible ante posibles ajustes o adiciones al mapa de estrategias, que puedan presentarse luego de un proceso de análisis en la etapa de seguimiento. Estos ajustes deben ser coherentes con los recursos y tiempo estimado para cada estrategia, sin exceder en la complejidad y apremiando a la pertinencia. A continuación se presenta el mapa de estrategias construido por el EAT, que fue valido por los socios y socias directas del Proyecto, en las visitas de seguimiento realizadas luego de la consolidación de la primera parte del diseño intencional.

Cuadro 24. Estrategias Corredor Multimedia Magdalena Medio –CM3-.

| <b>Estrategias Corredor Multimedia Magdalena Medio –CM3-</b> |                           |  |   |   |
|--|---------------------------|--|---|---|
| <b>Estrategia</b>  | <b>Tipo Socio Directo</b> | <b>Causal</b>  | <b>De persuasión</b>  | <b>De apoyo</b>                         |
| <b>Dirigidas hacia a socios directos</b>                     | Educativo                 | Dotación equipos de computo y sistemas interactivos. | Asignación Lideres Tecnológicos<br>Academia Nacional de Telecentros | Telecentros                             |
|  |                           | Masificación de la infraestructura                   | Manual de Conectividad  |   |
|  | Org. Sociales             | Conectividad internet banda ancha rural              | Planeación,<br>Monitoreo Mapeo de Alcances                          |   |
|  | Cooperativas              | Alfabetización Digital                               | Alianza Programa Ciudadano Digital                                  |   |
|  | Sector Salud              |  |   |   |
| <b>Dirigido al entorno</b>                                   | Entorno                   | Zonas WIFI   | Páginas Web<br>Boletines Virtuales                                  | Alianza con Red Nacional de Telecentros |

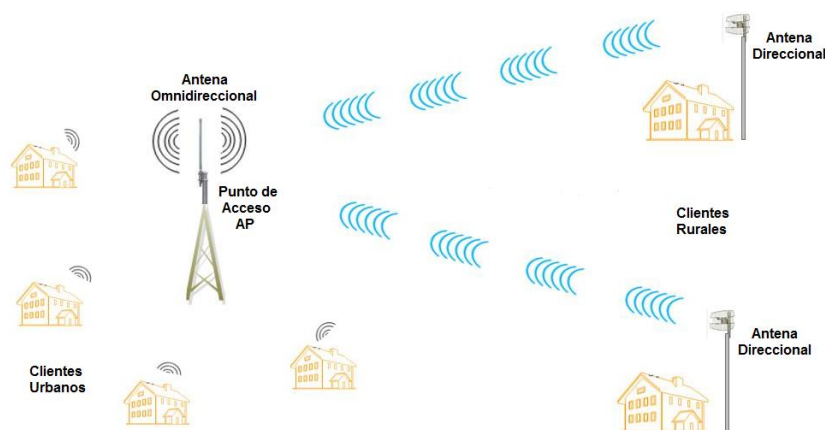
Fuente: Autora

Como se puede observar, las estrategias están dirigidas principalmente a los socios directos; no obstante, también se implementan algunas estrategias para promover en el entorno la apropiación de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Además, estas estrategias se dividen en tres categorías: estrategia causal, estrategia de persuasión y estrategia de apoyo, cada uno apoyando los niveles de complejidad de las señales de progreso.

#### A. Estrategias Causales dirigidas a socios directos:

Masificación infraestructura. Corresponde al montaje e instalación de las redes inalámbricas que permitirán proporcionar conectividad a los puntos beneficiados por el proyecto. Para la implementación de esta estrategia se utiliza tecnología WIFI (Wi-Fi / 802.11 a,b,g), que conecta las cabeceras y zonas rurales de los siete municipios del Territorio Digital CM3 (Gráfico 16). Esta solución estándar permite construir una infraestructura de alta velocidad, brindando capacidad y eficiencia comparable a las redes instaladas por empresas privadas.

Gráfico 16. Estrategia Masificación de la Infraestructura CM3



Fuente: OSPINO, Orlando Andrés.

Para la masificación de la infraestructura el equipo técnico, conformado por profesionales con competencias en el área de las telecomunicaciones, deben realizar las siguientes actividades: Inspección de zonas, diseño y simulación de enlaces de los puntos conectados con el propósito de verificar la viabilidad de la conexión inalámbrica; posteriormente, se seleccionan los equipos para la elaboración de las redes con los cuales se hacen pruebas de laboratorio, para finalmente ejecutar el montaje e instalación de las redes inalámbricas en las zonas.

- Conectividad IBAR. Para la conexión de las redes inalámbricas el proyecto CM3 utiliza enlaces dedicados que garantizan el acceso de internet banda ancha puro, es decir, sin compartir con otros usuarios. Estos servicios son suministrados por los operadores de telecomunicaciones privados, que habitualmente no ofrecen sus servicios a estas zonas.

Esta estrategia ofrece conectividad de internet banda rural –IBAR- de calidad y a un bajo costo para el Proyecto CM3, que usado adecuadamente permitirá a los usuarios acceder a los diferentes servicios que brinda la sociedad de información.

- Dotación equipos de cómputo y sistemas interactivos. Con recursos de ECOPETROL S.A., se fortaleció la estrategia de dotación de equipos de cómputo y sistemas interactivos. Para la segunda fase se contempló la dotación de 20 sistemas interactivos conformados por un tablero interactivo mimio, un video beam y un mini portátil; además de la compra de 200 mini portátiles.

El tablero interactivo mimio, es una solución tecnológica versátil, que permite de manera dinámica interactuar con la imagen proyectada de las aplicaciones que se utilicen en el computador. Articulado con el uso de la conectividad, permite la interacción en plataformas con contenidos didácticos digitales para todos los niveles educativos; por otra parte, el diseño permite la rotación por las aulas de las instituciones educativas, integrando las TIC en diferentes espacios.

Estimulando al estudiante a través de imagen, sonido e interacción, el sistema mimio le permite potencializar sus capacidades creativas e innovadoras, aumentando sus niveles de aprendizaje e incrementando su rendimiento académico; en el docente se promueve la innovación de su sistema de enseñanza, construyendo experiencias más vivenciales para el desarrollo de sus clases.

El Territorio digital CM3, conocedor de la importancia de la apropiación de las TIC en todas las materias, realizó la compra de equipos mini portátiles por su facilidad para crear ambientes provisionales permitiendo integración de las TIC en el aula.

- Alfabetización Digital. La estrategia de alfabetización digital está diseñada para ser implementada mediante talleres con contenidos en ofimática básica, informática básica y uso productivo de internet. Con el propósito de lograr la apropiación y aprovechamiento de las TIC estos talleres fueron dirigidos principalmente a docentes y líderes comunitarios, que estuvieron interesados en replicar el conocimiento adquirido a grupos más amplios de la comunidad.

Se utilizó el modelo de pedagogía conceptual, con el fin de lograr una formación integral fortaleciendo en los participantes sus habilidades como ser social y como aportante en el proceso de apropiación de las TIC.

Los talleres se desarrollaron en cada zona, en punto específico donde se reunieron los beneficiarios y el capacitador contando ayuda visual, material y auditiva. Los grupos capacitados realizaron un trabajo final como mecanismo de evaluación, el cual fue guardado como soporte de que el grupo aprendió acerca de los temas dictados.

Para cerciorarse de que la comunidad está en constante practica con lo enseñado, se asignaron tareas a nivel técnico y administrativo, haciendo uso de las herramientas aprendidas.

#### B. Estrategias Causales dirigidas al entorno:

- Zonas WIFI: Como estrategia casual se encuentra la instalación de las zonas WIFI, en los sitios de mayor afluencia de los municipios de Barrancabermeja, Sabana de torres y San Vicente (Yarima), para que sus pobladores tengan acceso gratuito al servicio de internet banda ancha.

#### C. Estrategias de persuasión dirigidas a los socios directos:

- Asignación de actores locales como líderes tecnológicos. La organización COLNODO cuyo propósito es “facilitar las comunicaciones, el intercambio de información y experiencias entre las organizaciones colombianas en el ámbito

local, nacional e internacional a través de redes electrónicas de bajo costo”<sup>29</sup>, en alianza con la Fundación Fruto Social de la Palma, implementó en los municipios del Territorio Digital CM3, el proyecto de Apropiación nacional de TIC, a través de los telecentros y otros Centros de acceso público a TIC, en el que se promueve la inclusión de población vulnerable mediante capacitación en informática, ofimática básica y uso productivo de internet.

Como meta para el Magdalena Medio se estipuló la alfabetización digital para 3000 personas priorizando los siguientes grupos de población vulnerable: mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, adultos mayores, agricultores, personas en situación de desplazamiento, personas en proceso de reinserción, afrodescendientes y pescadores.

Para dictar los talleres de alfabetización en cada zona, se asignaron líderes tecnológicos, de los cuales se esperó que en su mayoría fueran las socias y socios directos, docentes estratégicos ó líderes comunitarios que participaron en la primera etapa de la estrategia de alfabetización digital implementada por el proyecto, que debido a su interés como actores locales en la apropiación y aprovechamiento de las TIC, han fortalecido sus habilidades en esta temática permitiéndoles continuar con el proceso de extensión a la comunidad.

Esta estrategia promueve el fortalecimiento de las capacidades locales, teniendo en cuenta que los líderes tecnológicos son formados en pedagogía conceptual y en temáticas que aumentan sus habilidades en el uso de las TIC, además de ser remunerados por su labor.

- Academia Nacional para Gestores TIC. Con el respaldo de Colnodo, la academia nacional “busca fortalecer de manera virtual las capacidades,

---

<sup>29</sup> COLNODO, Uso estratégico del Internet para el desarrollo. En: [www.colnodo.apc.org](http://www.colnodo.apc.org)

conocimientos y saberes de las personas que administran y lideran centros de acceso público a TIC, como telecentros, bibliotecas, salas de tecnología en instituciones educativas, salas de internet o cafés internet, entre otros”<sup>30</sup>

Esta estrategia global impulsada por la iniciativa telecentre.org, es articulada al Territorio Digital para fortalecer los conocimientos de las socias y socios directos, líderes tecnológicos y gestores TIC mediante la formación virtual. Los contenidos de formación de esta academia están basados en cuatro ejes temáticos:

- Adquirir habilidades para convocar y trabajar con diferentes actores y colectivos de la comunidad a partir de la Formación en Liderazgo Comunitario.
- Adquirir conocimientos para fortalecer los centros de acceso público a TIC como espacios de producción y difusión de información, comunicación comunitaria y gestión colectiva del conocimiento desde la Formación Temática en Comunicación.
- Conocer estrategias metodológicas, modos estructurados de orientar el destino del centro de acceso público a TIC a partir de la Formación Metodológica.
- Adquirir destrezas en el uso de herramientas para capacitar a usuarios/as, realizar actividades de comunicación y hacer sostenible tecnológicamente el centro de acceso público a TIC, para ello se ofrece una Formación Tecnológica.<sup>31</sup>

Se espera apoyar con esta estrategia, ampliar el acceso de los actores locales a herramientas virtuales que les permita motivar a la comunidad a usar las TIC,

---

<sup>30</sup> ACADEMIA NACIONAL DE GESTORES TIC. En: [academia.telecentros.org.co/](http://academia.telecentros.org.co/)

<sup>31</sup> *Ibíd.*

promocionar y realizar procesos de alfabetización digital e iniciar la puesta en marcha de los Telecentros en el Territorio Digital CM3.

- Manual de conectividad. El manual tiene como objetivo “instruir a todas las personas, que utilicen el internet banda ancha rural (IBAR), sobre las nociones básicas del internet, la infraestructura instalada y los procedimientos a seguir en caso de complicaciones”<sup>32</sup>.

Para la entrega del manual de conectividad en físico y digital, el equipo administrativo y técnico, determinó la realización de actividades pedagógicas en las que se explicaría a los socios y socias directas mediante actividades prácticas la forma de proceder ante las situaciones en relación a la masificación de la infraestructura o conectividad. Las socias y socios directos deberán apropiarse de este manual para apoyar la estabilidad del funcionamiento del servicio de conectividad en cada una de sus instituciones. Este manual como documento público estará cargado en el portal web del proyecto, para facilitar el acceso a toda la comunidad de interés de los socios directos.

- Planeación, monitoreo y evaluación a través de Mapeo de Alcances. Como estrategia apoya los cambios de comportamiento en todos los niveles de elaboración, siendo un eje transversal. Sin embargo, se destaca su influencia en el nivel de aprendizaje y mantenimiento, posterior al despliegue de estrategias causales.

El método mapeo de alcances en su etapa de planeación, permite la construcción colectiva de la ruta hacia la apropiación social de tecnologías de la información y las comunicaciones en el Territorio Digital CM3. En el etapa de monitoreo, se

---

<sup>32</sup> Proyecto Corredor Multimedia Magdalena Medio. En: [www.cm3territorioidigital.org](http://www.cm3territorioidigital.org)

destacan aspectos de desempeño de alcances y estrategias para la reflexión y aprendizaje proporcionando herramientas para mejorar las acciones del Proyecto y realizar la rendición de cuentas a los socios estratégicos. Y finalmente, la etapa de evaluación que resalta aspectos que requieren análisis cualitativo profundo, sea por su influencia positiva o negativa al desarrollo del proyecto.

- Programa Ciudadano Digital. “Ciudadano Digital es una iniciativa del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC) e ICDL Colombia, tiene como objetivo capacitar y certificar internacionalmente, por primera vez en la historia, las competencias digitales de los colombianos, para utilizarlas de forma productiva y generar oportunidades valiosas alrededor de las mismas”<sup>33</sup>. El programa Ciudadano Digital, realiza alianzas con el programa territorios digitales para promover en cada región la formación, diagnóstico y certificación de población vulnerable en la temática de uso productivo de internet.

La implementación de esta estrategia tiene dos momentos: el primero la formación virtual con el Curso Ciudadano Digital desarrollado a través de una plataforma moodle y el segundo, la etapa diagnóstico y certificación, que se realiza en Centros de Certificación de Ciudadano Digital, para ser implementado en los Telecentros. Se espera que los líderes tecnológicos en los Telecentros acojan esta estrategia proceso complementario a la estrategia de alfabetización digital.

- Comunicación. Esta estrategia tiene como finalidad “lograr una permanencia sistémica en los medios masivos de comunicación, del ámbito local y regional, y en los medios alternativos de las áreas de influencia del proyecto CM3 con el fin de generar procesos informativos que generen visibilidad, conocimiento,

---

<sup>33</sup> Programa Ciudadano Digital. En: [www.ciudadanodigital.org.co](http://www.ciudadanodigital.org.co)

acompañamiento y opinión pública favorable para el exitoso desarrollo de las actividades”<sup>34</sup>

Cuadro 25. Categorías de difusión estrategia de comunicación

| Categorías de difusión   |  |   |  |
|--|--|---|--|
| Medios masivos   | Medios alternativos  | Impresos  | Otros  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Radio.</li> <li>• Televisión</li> <li>• Prensa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisoras Comunitarias en los municipios de incidencia.</li> <li>• Canales Locales</li> <li>• Sistemas Parabólica o Cable</li> <li>• Cartelera mural.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plegable CM3</li> <li>• Afiches (Punto Conectividad.)</li> <li>• Adhesivos de equipos</li> <li>• Vallas</li> <li>• Pendones</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en actividades relacionadas con TIC</li> <li>• Congreso y seminarios</li> <li>• Pagina web CM3</li> <li>• Correo electrónico</li> </ul> |

Fuente. LUNA, Nini.

#### D. Estrategias de persuasión para el entorno:

- Comunicación: Para apoyar el entorno a un nivel de persuasión, la estrategia de comunicación además de las socias y socios directos también apoya al entorno a través de medios de comunicación como el portal [www.cm3territorioidigital.org](http://www.cm3territorioidigital.org) y los boletines virtuales, con los cuales se informa a los socios estrategias y comunidad acerca de los avances a nivel administrativo, técnico y social que van generándose en el Territorio Digital.

#### E. Estrategias de apoyo a socios directos:

- Telecentros CM3. Esta estrategia diseñada por la coordinación de mapeo de alcances, fue construida posterior a un proceso de reflexión inicial del desempeño de la estrategia de alfabetización digital. Por lo tanto, se realizó una revisión conceptual acerca del trabajo desarrollado con los Telecentros a nivel

<sup>34</sup> FUNDACIÓN FRUTO SOCIAL DE LA PALMA. Plan de Medios Corredor Multimedia Magdalena Medio CM3. Bucaramanga.: FSP, 2009.

nacional e internacional. En la gráfica que se presenta a continuación se define el concepto diseñado para los Telecentros en el Territorio Digital CM3, con un enfoque de emprendimiento social para generar los ingresos necesarios para su auto sostenibilidad.

Gráfico 17. Diseño de telecentros CM3



Fuente: Autora

¿Qué se requiere para lograr la consolidación del Telecentro CM3?:

- Apoyo institucional para la utilización de infraestructura y equipos de cómputo de los Centros Educativos u Organizaciones Comunitarias.

- Un grupo de representantes de la comunidad que apoye la propuesta y con la cual se valide el plan de trabajo del Telecentro, los servicios, productos y precios.
- Un Gestor TIC, que además de ser administrador del Telecentro, sea un promotor de los servicios ofrecidos y que este constante búsqueda de proyectos comunitarias mediante alianzas con instituciones que promueven las TIC.
- Consolidar un plan de trabajo con enfoque de emprendimiento social que abarque estrategias, servicios y productos del Telecentro.

Un telecentro con direccionamiento de continua inversión trae los siguientes beneficios, para la institución domicilio:

- Mantenimiento de los equipos de cómputo.
- Actualización continua de sistemas operativos y antivirus
- Disponibilidad de recursos para mejorar el equipamiento de las aulas de informática, ampliando las herramientas para la integración de las TIC en el aula.
- Fortalecimiento la capacidad local para solucionar problemas técnicos básicos, que actualmente son de alto costo en zonas rurales.

¿Qué beneficios genera para la comunidad?

- Un telecentro con direccionamiento de emprendimiento social genera los siguientes beneficios para la comunidad:
- Capacitación actualizada y acorde a sus necesidades.
- Acceso a servicios informáticos y comunicaciones a bajo costo.
- La posibilidad de tener una asesoría confiable para usar los servicios en línea, permitiendo ahorrar gastos de desplazamiento y/o tiempo.
- Servicios y productos de calidad con precios acordados con representantes de la comunidad y con diferentes estrategias para garantizar el acceso de tod@s (Afiliaciones, descuentos).

- Otros espacios de aprovechamiento del tiempo libre.
- Estrategias continuas de apoyo para el fortalecimiento de las habilidades en el uso productivo de las TIC.

Los pasos para conformación de Telecentros CM3 son:

- Divulgación con Instancias Decisorias.
- Socialización con grupos de interés.
- Convocatoria para selección de Telecentros CM3.
- Selección de Telecentros de acuerdo a las propuestas presentadas.
- Acompañamiento para la construcción del Plan de Trabajo con estrategias, servicios y productos.
- Seguimiento del desempeño del Telecentro.
- Encuentro de Experiencias con Gestores TIC.
- Revisión Plan de Trabajo 2011.

F. Estrategias de apoyo para el entorno:

- Red nacional de Telecentros: Finalmente como estrategia de apoyo, se encuentra la articulación de los Telecentros CM3, con la Red Nacional de Telecentros como “ente integrador de diferentes iniciativas y organizaciones que buscan el desarrollo y fortalecimiento de los telecentros, de las personas que los administran y de sus comunidades a través del uso productivo e impacto social de las TIC”<sup>35</sup>, es la organización que mediante alianzas regionales promueve fortalecimiento de los telecentros con acciones como información y comunicación, formación e investigación e incidencia en Políticas de TIC.

---

<sup>35</sup> RED NACIONAL DE TELECENTROS. EN: [www.telecentros.org.co](http://www.telecentros.org.co)

**6.2.2. Prácticas de la Organización.** Como conjunto de acciones y recursos con los que cuenta Territorio Digital CM3 para su sostenibilidad, debe estar relacionado con las estrategias y ser consecuente con la misión del proyecto. Estas prácticas fueron validadas por el EAT. (Cuadro 26)

Cuadro 26. Prácticas de la organización CM3-Fase 2

| Tipo                                 | Descripción   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Innovación</b>                    | <p>Innovación tecnológica en la estrategia de masificación de infraestructura.</p> <p>Protocolos de selección de socias y socios directos en la aplicación del método de Mapeo de Alcances.</p> <p>Protocolo de entrega de Equipos de Cómputo y Sistemas interactivos a las instituciones educativas.</p> <p>Protocolo de entrega de redes inalámbricas en las instituciones beneficiarias del Proyecto.</p> <p>Implementación del modelo de pedagogía conceptual en la alfabetización digital.</p> |
| <b>Sostenibilidad</b>                | <p>Gestión de ampliación por fases.</p> <p>Búsqueda de socios estratégicos</p> <p>Comité de compras y realización de subasta inversa.</p>   |
| <b>Comunicación y Reflexión</b>      | <p>Comité mensual Equipo administrativo y técnico CM3</p> <p>Comité mensual de programas y proyectos</p>  |
| <b>Construir relaciones y equipo</b> | <p>Uso de las TIC, para mantener la comunicación e información con el equipo y fortalecer la relación con socias y socios directos.</p>   |

Fuente: Autora.

**6.2.3 Misión CM3.** La misión elaborada en la primera fase del Proyecto CM3, se mantiene en el diseño de intencional.

Cuadro 27. Misión CM3

| Misión CM3  |
|---|
| Implementar un modelo tecnológico social sostenible, que promueva el uso creativo de las Tecnologías de la información y las comunicaciones, para la inclusión y el desarrollo socio cultural y productivo de los pobladores, centros educativos, organizaciones sociales, administraciones municipales y empresas. |

Fuente: Autora.

## **7. SEGUIMIENTO: ENTRE EL APRENDIZAJE Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS**

*¿Quién ha visto al Viento? Nadie, ni tú ni yo:*

*Pero cuando los árboles inclinan sus cabezas*

*El viento está pasando.*

*Christina Georgina Rossetti*

En 2009 con la llegada de Mapeo de Alcances a la Fundación Fruto Social de la Palma como método de Planeación, Seguimiento y Evaluación en toda la institución, el proyecto Corredor Multimedia Magdalena Medio –CM3- realizó el diseño de seguimiento para la segunda fase, con asesoría de los consultores externos Javier Pacheco y Jairo Alemán.

Desde el área de Mapeo de alcances se habían realizado con anterioridad algunos esfuerzos de aplicación de esta etapa, describiendo los resultados requeridos por los aliados de FSP y socios estratégicos del proyecto e identificando los cambios de comportamiento conceptualizados según el método. Pero aún había que fortalecer aspectos para lograr la migración desde la rendición de cuentas basada en la cuantificación a una rendición de cuentas con resultados que corresponden a un proceso de aprendizaje social y colectivo, donde los actores locales se apropian de la iniciativa construyendo sostenibilidad.

### **7.1 PRIORIZACIÓN DEL SEGUIMIENTO.**

La priorización de seguimiento fue el primer paso dado por el equipo administrativo y técnico del Territorio Digital CM3, basados en tres preguntas de facilitación, el grupo inició un proceso de análisis que le permitiría definir cuáles serían los aspectos prioritarios para la iniciativa.

Las preguntas de facilitación entregadas por los consultores fueron: ¿Cual es el aspecto de desarrollo que consideramos más importante para la reflexión y la identificación de aprendizajes en CM3?, ¿Cuales son los aspectos del desempeño en los que enfocamos el proceso de seguimiento por su importancia para la implementación del proceso? y ¿Cuales son los aspectos la inversión en los que se debe enfocar el seguimiento en CM3? Estas preguntas debían ser analizadas y respondidas en tres componentes del Diseño intencional: Alcances deseados, mapa de estrategias y prácticas de la organización.

Con el conocimiento generado a partir de la labor realizada en la zona, la revisión del diseño intencional y los aprendizajes de la primera fase, se realizó la priorización de seguimiento. Además, se tuvo en cuenta que los procesos de seguimiento requieren una planificación operativa, a los cuales se les debe asignar tiempo y recursos.

Por lo tanto, el proyecto priorizó los aspectos de mayor relevancia para la consecución del alcance deseado propuesto por las socias y socios directos del Territorio Digital CM3. Los resultados fueron revisados y retroalimentados por los asesores consolidándose el esquema de priorización de seguimiento (Cuadro 28)

Cuadro28. Priorización del Seguimiento

| Priorización de Seguimiento   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| Dimensión del seguimiento   | Alcances deseados  | Estrategias   | Prácticas de la organización   |
| <p>¿Cual es el aspecto de desarrollo que consideramos mas importante para la reflexión y la identificación de aprendizajes en CM3?</p> <p>Se ha escogido la estrategia de Alfabetización Digital como base del proceso de apropiación del uso de la internet y se establece como objeto de seguimiento.</p>   | <p>Es importante que el seguimiento contemple la <u>percepción</u> de socias y socios directos sobre el papel de la estrategia para realizar y apropiar sus cambios. Por ejemplo pidiéndoles que identifiquen en sus palabras lo <u>clave</u>, lo <u>mejor</u>, lo <u>difícil</u> y otros atributos que se establezcan. También que identifique las adaptaciones que hacen socias y socios para la transmisión de contenidos al hacer extensión.</p> | <p>La estrategia de Alfabetización Digital, genera y sostiene los cambios de comportamiento en las socias y socios directos de CM3. El seguimiento de la estrategia se enfocará en : los contenidos de alfabetización digital y la relación que guardan con los cambios que promueven (reactivos, elaborados y autónomos) desde la percepción de socias y socios.</p>   | <p>En relación con las Prácticas de la Organización se debe revisar la flexibilidad para implementar la estrategia frente a cada contexto donde se implementa sea por medio de alianzas o por el equipo técnico. Se ha establecido que la vocación de enseñanza y la capacidad de generar interés, apropiación e innovación son determinantes en quienes conducen la instrucción.</p>  |
| <p>¿Cuales son los aspectos del desempeño en los que enfocamos el proceso de seguimiento por su importancia para la implementación del proceso?</p> <p>Las estrategias de conectividad y dotación de equipos son críticas para que se active el proceso en CM3, de ellas depende el cumplimiento de la agenda y la activación de todo el proceso.</p>   | <p>El seguimiento con Mapeo es participativo, se debe considerar entonces el papel de socias y socios dentro de él para aportar a este énfasis sobre las estrategias de dotación de equipos multimedia, el encuadre con Mapeo de Alcances y el entendimiento de las responsabilidades se considera clave.</p>  | <p>Seguimiento con Mapeo de Alcances . Para retroalimentar el proceso en la implementación de las estrategias de Dotación de Equipos Multimedia y Conectividad teniendo en cuenta para esta última no solo cuando se establece sino su funcionamiento permanente.</p>   | <p>Es necesario además de continuar con los espacios informales de retroalimentación del trabajo, establecer los espacios formales para la información y retroalimentación de la implementación de las estrategias.</p>  |
| <p>La inversión no solo corresponde a los aportes económicos de las organizaciones que financian, también hacen parte de la inversión los tiempos de trabajo del equipo el despliegue técnico para implementar y la participación de socias y socios. Se opta por enfocar alguno de estos aspectos generalmente priorizados por compromisos adquiridos. ¿Cuales son los aspectos la inversión en los que se debe enfocar el seguimiento en CM3?</p> | <p>Es importante y necesario que los socios directos realicen el registro en el Portal Web de los datos requeridos para el seguimiento. Las señales de progreso deben contemplar este como un cambio que además debe contar con apoyo desde las estrategias para que se produzca. También es importante relacionar estos datos del deber con los cambios orientados a la apropiación por parte de socias y socios directos.</p>                      | <p>En las Visitas de Seguimiento se destinará un tiempo para revisar que estén actualizados los formatos en los que se consigna la información que requieren los cofinanciadores del proyecto. El Portal Web ofrece un espacio para el Formato. Se requiere motivación para el uso por parte de socias y socios directos del portal y hacer los aportes y para animarles a que reporten los cambios asociados a estas cifras básicas.</p> | <p>Los cofinanciadores de CM3 consideran para el análisis de su participación los siguientes aspectos: Cantidad de Personas Alfabetizadas, Personas formadas en el Programa Ciudadanos Digitales, Número de Aulas Abiertas en funcionamiento en los puntos con dotación de equipos multimedia, uso de tablero interactivo, acceso a programa virtuales y Gestiones realizadas para el mejoramiento de su Centro educativo.</p> |

Fuente: ALEMÁN Jairo; CASTRO, Diana y PACHECO, Javier.

## **7.2 PLANES DE SEGUIMIENTO.**

La Fundación Fruto social de la palma, como entidad ejecutora del Territorio Digital CM3, comprometida con la inclusión de las Tecnologías de la información y las comunicaciones en el Magdalena Medio, desde el inicio del Proyecto ha destinado recursos significativos para el desempeño del área de apropiación, en ocasiones más allá de lo estipulado en el convenio interadministrativo. Esto ha permitido la generación de grandes avances, tanto a nivel de aprendizaje como en resultados; sin embargo, para la etapa de seguimiento fue necesario reevaluar la dinámica de implementación, teniendo en cuenta que los recursos son limitados fundamentalmente porque los aliados estratégicos dirigen sus inversiones a estrategias causales como dotación de equipos y conectividad.

Esta situación antes que convertirse en un obstáculo, fue la oportunidad para que la organización iniciara el diseño de planes de seguimiento empleando los medios más idóneos y aplicando acciones intencionadas con propósitos claros y efectivos; para obtener información de utilidad para el aprendizaje y la rendición de cuentas integral de la iniciativa.

Con la orientación de los formatos de referencia incluidos en el diseño del plan de seguimiento del método, desde el área de mapeo de alcances se construyeron los planes para las tres dimensiones de seguimiento priorizadas por el Equipo administrativo y técnico del Proyecto. A continuación se presenta el resultado final revisado y complementado por los asesores Jairo Alemán y Javier Pacheco.

Cuadro 29. Plan de Seguimiento: Reflexión y aprendizaje de la estrategia de alfabetización digital.

| Dimensión del seguimiento: Reflexión y aprendizaje de la estrategia de alfabetización digital  |  |  |   |   |  |   |                            |   |                      |                        |                      |
|--|--|--|---|---|--|---|----------------------------|---|----------------------|------------------------|----------------------|
| Interés futuro del seguimiento   | ¿Qué registro?   | ¿Cómo se registra?   | ¿Cómo se ordena?                        | ¿Qué se analiza y cómo?   | ¿Quiénes participan?   | ¿Qué resultados obtienen?   | ¿Quién usa la información? | ¿Para que la usa?   | ¿Cuándo se requiere? | ¿Quién es responsable? | ¿Con qué frecuencia? |
| Generar aprendizajes acerca de la forma pertinente para implementar procesos de formación para el manejo de la Internet banda ancha en las zonas rurales del Magdalena Medio y la apropiación de los centros y equipos como un puntal de desarrollo local. | Procesos de Alfabetización Digital: Contenidos y metodologías. Creo que debemos Revisar la estructura del proceso de alfabetización digital y la relación que guardan los contenidos de acuerdo a los cambios que promueven (reactivos, elaborados y autónomos) con respecto a la percepción de socias y socios) Es clave identificar en el perfil de quienes capacitan: ¿Cuales de sus acciones evidencian vocación de enseñanza y cuales evidencian la capacidad de generar interés, apropiación e innovación. | Entrevista a profundidad, Grupos focales.<br><br>Diseñar un instrumento de varias secciones que se pueda aplicar en la medida que avanza la alfabetización. Cada sesión debe evaluarse por socias y socios con preguntas como: qué fue lo que más le gustó, que fue lo que menos entendió, que le gusta de el/la instructora que no le gusta de el/la instructora que no hiciera. Es necesario establecer línea de base de los conocimientos previos que tienen socias y socias directos como temas que conocen, tiempo de práctica y aplicación de conocimientos. | Archivo Digital y físico por municipios | Se establecerán categorías ordinales para los resultados de la alfabetización digital por ejemplo:<br>Nivel 1: adquisición conceptos básicos<br>Nivel 2: aplicaciones básicas hechas<br>Nivel 3: Interacción con el PC<br>Nivel 4: Interacción en la Web<br>Nivel 5: Interacción con soci@s Direct@s<br>y se escogerá para cada nivel un atributo principal y uno secundario con dos columnas: una para que socias y socios se autoevalúen y otra para que el/la instructora les evalúe también. Se establecerá la correlación entre estos factores, el contenido del curso y la evaluación del instructor. Adicionalmente las visitas de seguimiento establecerán hallazgos y factores emergentes favorables y desfavorables. Como aplicaciones desarrolladas por soci@s, usos novedosos y otros aspectos similares. | Socios Directos, Coordinación MA, Profesores de la zona que están realizando especializaciones en ese campo. | Informe de seguimiento acerca del proceso de implementación de Alfabetización Digital, evaluados desde tres aspectos en los que participan instructor@s, soci@s y el equipo Administrativo y Técnico, para triangular la información. | CM3 y FSP                  | FSP -EAT: Junta directiva y Asamblea<br><br>SENA y CERES: Establecer lineamientos en los procesos de formación.<br><br>Alcaldías: Enfocar el proceso de Gobierno en Línea.<br><br>MINTIC: Fortalecer los procesos de alfabetización digital teniendo en cuenta las condiciones locales. | Diciembre de 2010    | EAT                    | 6 meses              |

Fuente: ALEMÁN Jairo; CASTRO, Diana y PACHECO, Javier.

Cuadro 30. Plan de Seguimiento: Desempeño de estrategias de conectividad y dotación de equipos.

| Dimensión del seguimiento: Desempeño de estrategias de conectividad y dotación de equipos   |   |   |   |  |   |   |                            |  |                                    |                        |   |
|---|---|---|---|--|---|---|----------------------------|--|------------------------------------|------------------------|---|
| Interés futuro del seguimiento  | ¿Qué registro?  | ¿Cómo se registra?  | ¿Cómo se ordena?                        | ¿Qué se analiza y cómo?                                  | ¿Quiénes participan?  | ¿Qué resultados obtienen?                                     | ¿Quién usa la información? | ¿Para que la usa?                        | ¿Cuándo se requiere?               | ¿Quién es responsable? | ¿Con qué frecuencia?                                |
| Ajustar la implementación de estrategias para el montaje y funcionamiento de equipos porque este primer momento técnico define el ritmo de funcionamiento del proyecto CM3. | Se requiere detallar el desarrollo de las estrategias de dotación de equipos y conectividad, tanto en la entrega y conexión iniciales, como en el manejo de la dotación y funcionamiento de la conexión. Se propone registrar además de la dotación entregada las condiciones en que esta se ubica y se mantiene, tener un registro diario de horas de conexión y calidad de la conexión, así como de los principales problemas presentados en el mantenimiento y uso de la dotación y de la conexión. Se debe registrar si las herramientas de las estrategias permiten solucionarlos y si son explicados en términos accesibles para socias y socios. Aspectos que fortalecen el proceso, aspectos por mejorar. | Actas de Reunión, Actas de Visita de Seguimiento, Correos electrónicos. Registro Fotográfico y video<br>Detallar cada aspecto mencionado pues debemos darle la ruta de seguimiento al equipo. EJEMPLO: 5 Fotografías que registren equipos de dotación instalados, 1. un plano general, 2. una foto de un equipo de uso personal instalado, 3 ubicación del router, 4 protección eléctrica, 5 instalación de antena si la hay s y socias directos como temas que conocen, tiempo de práctica y aplicación de conocimientos. | Archivo Digital y físico por municipios | El desempeño articulado de las estrategias en las zonas. | Socios Directos<br>EAT<br>Personal en zona de Cofinanciadores | Registro gráfico homogéneo de dotación de equipos instalados. | CM3 y FSP                  | Ajustar la implementación de estrategias | Abril de 2010<br>Diciembre de 2010 | EAT                    | Marzo de 2010<br>Julio de 2010<br>Noviembre de 2010 |

Fuente: ALEMÁN Jairo; CASTRO, Diana y PACHECO, Javier.

Cuadro 31. Plan de seguimiento: Desempeño de aspectos de intereses para cofinanciadores

| Dimensión del seguimiento: Aspectos de inversión   |   |   |                          |   |  |                                      |                            |   |                      |                                   |                      |
|--|---|---|--------------------------|---|--|--------------------------------------|----------------------------|---|----------------------|-----------------------------------|----------------------|
| Interés futuro del seguimiento   | ¿Qué registro?  | ¿Cómo se registra?  | ¿Cómo se ordena?         | ¿Qué se analiza y cómo?                                     | ¿Quiénes participan?                                 | ¿Qué resultados obtienen?            | ¿Quién usa la información? | ¿Para que la usa?   | ¿Cuándo se requiere? | ¿Quién es responsable?            | ¿Con qué frecuencia? |
| Generar confianza y credibilidad en las entidades cofinancadoras y en socios estratégicos, para promover futuros procesos y ampliar el concepto de resultados a partir de los nuevos comportamientos y la apropiación. | Aspectos de interés de los cofinanciadores y socios estratégicos y la relación que guardan con resultados más trascendentales para el desarrollo como cambios de comportamiento relacionados con el uso de la internet, las innovaciones que se hacen en los puntos, y tal vez sea interesante registrar puntos críticos para la sostenibilidad, de manera que se pueda comprometer un poco más la inversión orientada a la sostenibilidad. | Encuesta Digital en Portal Web<br>Validación en Visita de Seguimiento | Archivo Digital y Físico | Cuantificación de variables de interés para cofinanciadores | Socios Directos<br>Coordinación<br>Mapeo de Alcances | Informe de Sustentación de Inversión | CM3 y Cofinanciadores      | Rendición de Cuentas, Justificación de nuevas inversiones en fases siguientes | Mensual              | Coordinación<br>Mapeo de Alcances | Mensual              |

Fuente: ALEMÁN Jairo; CASTRO, Diana y PACHECO, Javier.

Estos planes de seguimiento aunque contienen información detallada son la guía para la consolidación de planes operativos en los que se identifiquen a fondo las actividades a realizar, los cronogramas y los recursos requeridos.

Al finalizar el 2010, el proyecto CM3, aún no había implementado el plan de seguimiento: Reflexión y aprendizaje de la estrategia de alfabetización digital. Sin embargo, se realizaron algunos avances en el seguimiento de las dimensiones: desempeño de estrategias de conectividad y dotación de equipos y desempeño de aspectos de interés para cofinanciadores, que están siendo documentados por la Fundación Fruto Social de la Palma.

## **8. PROPUESTA DE SEGUIMIENTO: ESTRATEGIA DE ALFABETIZACIÓN DIGITAL CM3**

### **8.1 DISEÑO DEL PLAN DE SEGUIMIENTO: REFLEXION Y APRENDIZAJE DE LA ESTRATEGIA DE ALFABETIZACIÓN DIGITAL CM3.**

La estrategia de alfabetización digital, cuyo propósito es fortalecer las habilidades en el uso y apropiación de las Tecnologías de la información y las comunicaciones de las socias y socios directos del Territorio Digital CM3, fue definida por el equipo técnico y administrativo –EAT- como la dimensión de seguimiento para la reflexión y aprendizaje. La dimensión seleccionada será el enfoque de seguimiento; sin embargo, se determinará la articulación con los ejes restantes de alcances deseados y prácticas de la organización.

En relación con los alcances deseados, es importante que el seguimiento contemple la percepción de socias y socios directos sobre el papel de la estrategia para realizar y apropiar sus cambios; además identificar las adaptaciones que hacen socias y socios para la transmisión de contenidos al hacer extensión a la comunidad. El seguimiento de la estrategia articulada con las Prácticas de la Organización se debe revisar la flexibilidad para implementar la estrategia frente a cada contexto donde se implementa, sea por medio de alianzas o por el equipo técnico.

**8.1.1 Objetivo General.** Generar aprendizajes acerca de la forma pertinente para implementar procesos de formación que permitan lograr el uso y aprovechamiento de las TIC del Magdalena Medio.

### **8.1.2 Objetivos Específicos:**

- Evaluar la relación entre los contenidos y metodología de la estrategia de alfabetización digital, y los cambios de comportamiento acordados (reactivos, elaborados y autónomos).
- Evaluar el perfil del alfabetizador digital del Territorio Digital CM3.
- Establecer el diseño de alfabetización digital a partir de las reflexiones y los aprendizajes generados, que fortalezca los cambios de comportamientos de las socias y socios directos del Territorio Digital CM3.

### **8.1.3 Proceso Metodológico:**

- Población participante. Para este proceso de reflexión y aprendizaje se requiere de la participación de dos grupos poblacionales: El primer grupo de socias y socios directos, incluidos en el proceso de alfabetización digital y el segundo grupo de docentes de las instituciones socias directas del Territorio Digital CM3, con especializaciones enfatizadas en docencia informática. La identificación de los participantes será determinada a partir del directorio de socias y socios directos y la información proporcionada por las instituciones educativas.
- Fases del seguimiento. El proceso de seguimiento de la estrategia de alfabetización digital, se efectúa a partir de la ejecución de cuatro momentos: Elaboración de la línea de base de conocimientos previos de socias y socios directos, realización de grupos focales con socias y socios directos participantes del proceso de alfabetización digital, realización de entrevista a profundidad a docentes de las instituciones educativas especialistas en docencia informática y diseño de propuesta de alfabetización digital.

- Instrumentos. Se diseñará un instrumento de varias secciones que pueda ser aplicado con el avance del proceso de alfabetización digital. Cada sesión debe evaluarse por socias y socios con preguntas como: ¿Qué fue lo que más le gustó?, ¿Qué fue lo que menos entendió?, ¿Qué le gusta de el/la instructora? ¿Qué no le gusta de el/la instructora?. Es necesario establecer línea de base de los conocimientos previos que tienen socias y socios directos como temas que conocen, tiempo de práctica y aplicación de conocimientos.
- Análisis de la información. Se establecerán categorías ordinales para los resultados de la alfabetización digital:
  - Nivel 1: Adquisición conceptos básicos
  - Nivel 2: Aplicaciones básicas hechas
  - Nivel 3: Interacción con el PC
  - Nivel 4: Interacción en la Web
  - Nivel 5: Interacción con socias y socios directos.

Se escogerá para cada nivel un atributo principal y uno secundario con dos columnas: una para que socias y socios se autoevalúen y otra para que el/la instructora les evalúe también.

Posteriormente, se analizará la correlación entre estos factores, el contenido del curso y la evaluación del instructor. Adicionalmente las visitas de seguimiento establecerán hallazgos y factores emergentes favorables y desfavorables. Además de aplicaciones desarrolladas por socias y socios directos, usos novedosos y otros aspectos similares.

- Clasificación de la información. La información generada será clasificada mediante archivo digital y físico. Cada elemento de archivo de documentación tendrá un registro de la siguiente manera: iniciales de CM3, fecha de

producción AAMMDD en ese orden, la sigla SGMTO y el eje de seguimiento al que pertenece, puede ser una carpeta o un solo archivo, un correo electrónico, un documento físico todos llevarán esa forma de referencia. Ejemplo: CM3\_100307\_SGMTO\_reflexión\_visita seguimiento.

- Utilidad de la información. Para el proceso de seguimiento mediante la metodología mapeo de alcances, es fundamental determinar con antelación la utilización de la información que será analizada. Para esta dimensión se determinó que la utilidad de la información dependerá de los socios estratégicos o aliados del proyecto:
  - FSP EAT: Establecer lineamientos en los procesos de formación.
  - SENA y CERES: Establecer lineamientos en los procesos de formación.
  - ALCALDIAS: Enfocar el proceso de Gobierno en Línea.
  - MINTIC: Fortalecer los procesos de alfabetización digital teniendo en cuenta las condiciones locales.

### 8.1.4 Cronograma de Seguimiento:

| Actividad   | Mes 1 |   |   |   | Mes 2 |   |   |   | Mes 3 |    |    |    | Mes 4 |    |    |    |
|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|----|----|----|-------|----|----|----|
|   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5     | 6 | 7 | 8 | 9     | 10 | 11 | 12 | 9     | 10 | 11 | 12 |
| Consolidar la línea de base de conocimientos en informática básica de las socias y socios directos.                       |       |   |   |   |       |   |   |   |       |    |    |    |       |    |    |    |
| Realización de Grupos focales zona oriente (Barrancabermeja, Rionegro, Sabana de Torres y San Vicente de Chucurí)         |       |   |   |   |       |   |   |   |       |    |    |    |       |    |    |    |
| Realización de Grupos focales zona occidente (Puerto Wilches, Cantagallo y San Pablo)                                     |       |   |   |   |       |   |   |   |       |    |    |    |       |    |    |    |
| Realización Entrevistas a profundidad zona oriente (Barrancabermeja, Rionegro, Sabana de Torres y San Vicente de Chucurí) |       |   |   |   |       |   |   |   |       |    |    |    |       |    |    |    |
| Realización Entrevistas a profundidad zona oriente (Puerto Wilches, Cantagallo y San Pablo)                               |       |   |   |   |       |   |   |   |       |    |    |    |       |    |    |    |
| Análisis de información   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |    |    |    |       |    |    |    |
| Diseño de Propuesta de alfabetización digital   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |    |    |    |       |    |    |    |

## 9. CONCLUSIONES

El desarrollo humano como referente teórico del proceso de apropiación de las Tecnologías de la información y las comunicaciones, permitió reconocer a los actores locales como el motor del desarrollo y a las TIC como herramientas facilitadoras para la ampliación de oportunidades en los territorios rurales, fundamentalmente en los de difícil acceso.

A nivel institucional se reconoció las alianzas estratégicas entre entidades públicas y privadas como fórmula para el fortalecimiento de las estrategias implementadas en el Territorio Digital. Sin embargo, se evidenció una tendencia por parte de los cofinanciadores a apoyar estrategias causales, que son más visibles a nivel institucional y comunitario. Los socios estratégicos esperan los resultados del proceso de apropiación pero están poco motivados a invertir sus recursos, en ocasiones al punto de desconocer la inversión realizada por el ente ejecutor.

La selección de socias y socios directos, es una etapa preliminar relevante para el proceso de apropiación social mediante la metodología Mapeo de alcances, teniendo en cuenta el perfil requerido para integrar este proceso de construcción de desarrollo a través del aporte de las TIC. No obstante, es necesario recordar que como resultado de aprendizaje, el socio directo también puede formarse.

Mapeo de Alcances como método de planeación, permite a las iniciativas de desarrollo construir una ruta de planeación con los actores locales que resalta las características de agente de cambio generando estados de sinergia y fortaleciendo la capacidad local para el desarrollo de la iniciativa.

En su etapa de seguimiento, Mapeo de Alcances proporciona las herramientas metodológicas para encontrar un equilibrio entre el aprendizaje y la rendición de cuentas integral. Además, brinda instrumentos para la generación de planes de seguimiento que permiten de manera eficiente aplicar las acciones para lograr los objetivos de seguimiento propuestos.

Los Territorios Digitales son iniciativas apoyadas por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, que lograron introducir las TIC en ámbitos excluidos como las zonas rurales del Magdalena Medio, además de proporcionar la autonomía necesaria para implementar las estrategias de acuerdo a los requerimientos del contexto.

## 10. RECOMENDACIONES

Se recomienda la inclusión de metodologías, métodos e instrumentos, como el presentado en este documento, en cátedras afines del Programa de Trabajo Social, que permitan la innovación y respondan a los requerimientos de los paradigmas de desarrollo actuales; en donde el actor local como protagonista del desarrollo, participe en todas las etapas de ejecución de la iniciativa de manera interactiva y funcional, con el propósito de instalar capacidad local.

En relación con el Territorio Digital, es necesario que la Fundación Fruto Social de la Palma continúe fortaleciendo la identidad de las instituciones públicas y privadas cofinanciadoras como socios estratégicos en el proceso de desarrollo. Esto con el propósito de lograr la transferencia del cargo de ejecutor a las administraciones municipales. En futuras iniciativas, debe revisarse la posibilidad de aplicar acciones concretas para consolidar la identidad de los socios estratégicos.

Por otra parte, sería indispensable revisar la articulación entre la estrategia de Comunicación y la estrategia de Planeación, Monitoreo y Evaluación, para fortalecer la divulgación integral del proceso de apropiación social del Territorio Digital. Esto con el objetivo de incidir gradualmente en los socios estratégicos y comunidad, que habitualmente sesgan el proceso de apropiación a la cuantificación de los resultados.

Al finalizar la Etapa de Diseño Intencional, se debe garantizar la socialización de la ruta de apropiación de la iniciativa, tanto en el grupo de socios directos como en el Equipo Administrativo y Técnico, sin tener en cuenta, la función que cumple

en el Territorio Digital, todas las áreas que conforman el equipo, deben estar informadas acerca de los resultados de la ruta construida.

Para continuar con el proceso de seguimiento se requiere que las estudiantes en práctica de Trabajo Social del I semestre de 2011, retomem los planes establecidos y los implementen en los territorios en que fueron asignadas, contribuyendo a consolidar los resultados de seguimiento en cada una de las áreas de desempeño.

## BILIOGRAFÍA

ACEVEDO, Manuel. Integración de las tecnologías de la información y la comunicación. Asignatura pendiente de la cooperación. España.: Coordinadora de ONG para el desarrollo, 2006.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMUNICACIONES. Política de Territorios digitales 2006- 2010. Bogotá.: Ministerio de Comunicaciones, 2006.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Gestión pública local. Bogotá.: DNP, 2007.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMUNICACIONES. Plan Nacional de Tecnologías de la Información y la Comunicación. Plan TIC. Bogotá.: Ministerio de Comunicaciones, 2008.

EDO María. Amartya Sen y el Desarrollo como Libertad. La viabilidad de una alternativa a las estrategias de promoción del desarrollo. España.:Departamento de Ciencia Política y Gobierno Licenciatura en Estudios Internacionales. Universidad Torcuato di Tella.,Ca [2005].

EARL, Sarah; GARDEN, Fred y SMUTYLO, Terry. Mapeo de Alcances incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo. Canadá.: LUR-IDR, ca[2001]

FELIZZOLA, Yadira. Tecnologías de la información y la comunicación para el desarrollo rural. EN: Revista de Economía, Gestión y Desarrollo. Diciembre, 2010. No10.

FUNDACIÓN FRUTO SOCIAL DE LA PALMA. Plan de Medios Corredor Multimedia Magdalena Medio CM3. Bucaramanga.: FSP, 2009.

GARCÍA, Alba Nidia. Una aproximación conceptual hacia la responsabilidad social. Medellín,.[s.n], 2007.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (Estados Unidos). Declaración Universal de los derechos humanos. París: Asamblea General de las Naciones Unidas, 1948.

PACHECO, Javier. Mapeando Alcances. Un manual práctico para el uso de Mapeo de Alcances en procesos de Desarrollo Comunitario. Bogotá: Centro Latinoamericano para el Mapeo de Alcances CLAMA-LACOM, 2009.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Desarrollo Humano Informe 1990. Colombia.: Tercer Mundo Editores, 1990.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010. San José.: Editorama S.A, 2010.

OCHOA, Sandra. Aplicación de Mapeo de Alcances en la Fundación Fruto Social de la Palma. En: Estudio de Caso. Mapeo de Alcances: Mirando desde el Sur. Montevideo.: CLAMA – IDRC, 2010.

VILLAREAL, Julio. Evaluación Ejecutiva E2 de Sinergia. Informe Final sección descripción:Estrategia Territorios digitales. Ministerio de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones. Bogotá.:Versión Sinergia, 2009

## **ANEXOS**

## Anexo A. Diario de Alcances

| Hoja de seguimiento 2: diario de alcances |    |         |
|---|----|---------|
| Actividades desde / hasta:                |    |         |
| Contribuyen a este informe:               |    |         |
| Alcance deseado:                          |    |         |
| Bajo =<br>Medio=<br>Alto=                 |    |         |
| Se espera que:                            |    | ¿Quién? |
| BMA                                       |    |         |
| OOO                                       | 1  |         |
| OOO                                       | 2  |         |
| OOO                                       | 3  |         |
| OOO                                       | 4  |         |
| Sería positivo que:                       |    |         |
| OOO                                       | 5  |         |
| OOO                                       | 6  |         |
| OOO                                       | 7  |         |
| OOO                                       | 8  |         |
| OOO                                       | 9  |         |
| OOO                                       | 10 |         |
| OOO                                       | 11 |         |
| OOO                                       | 12 |         |
| Sería ideal que:                          |    |         |
| OOO                                       | 13 |         |
| OOO                                       | 14 |         |
| OOO                                       | 15 |         |

## Hoja de seguimiento 2: diario de alcances

Descripción del cambio:

Factores y actores contribuyentes:

Fuente de los indicios

**Cambios imprevistos:**

*(Incluir descripción, factores contribuyentes, fuentes de indicios)*

Lecciones y cambios que hay que introducir en el Programa / Reacciones:

## Anexo B. Diario de Estrategias

| Hoja de seguimiento 3: diario de estrategias   |                    |
|--|--------------------|
| Actividades desde / hasta:   |                    |
| Contribuyen a este informe:  |                    |
| Estrategia que se desea controlar:   | Tipo de estrategia |
| <b>Descripción de las actividades</b><br><i>(¿Qué se ha hecho? ¿con quién? ¿cuándo?)</i>               |                    |
| <b>Efectividad</b><br><i>(Forma en que incidió en el cambio producido en el/los socio/s directo/s)</i> |                    |
| <b>Productos</b>   |                    |
| <b>Seguimiento o cambios que se deben aportar al programa</b>  |                    |
| <b>Lecciones</b>   |                    |
| Fecha de la próxima reunión de seguimiento:  |                    |

## Anexo C. Diario de Desempeño

| Hoja de Seguimiento 4: diario de desempeño   |
|--|
| Actividades desde 1 hasta:   |
| Contribuyen a este informe:  |
| <b>Práctica 1. Buscar nuevas ideas, oportunidades y recursos</b>                         |
| <i>Ejemplo o Indicadores:</i>  |
| <i>Fuentes de los indicios:</i>  |
| <i>Lecciones:</i>  |
| <b>Práctica 2. Buscar la retroalimentación de los principales informantes</b>            |
| <i>Ejemplo o Indicadores:</i>  |
| <i>Fuentes de los indicios:</i>  |
| <i>Lecciones:</i>  |
| <b>Práctica 3. Procurar el apoyo de la autoridad superior más cercana</b>                |
| <i>Ejemplo o Indicadores:</i>  |
| <i>Fuentes de los indicios:</i>  |
| <i>Lecciones:</i>  |
| <b>Práctica 4. Evaluar y (re)diseñar productos, servicios, sistemas y procedimientos</b> |
| <i>Ejemplo o Indicadores:</i>  |
| <i>Fuentes de los indicios:</i>  |
| <i>Lecciones:</i>  |