

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO A LA UNIDAD DE ADULTO MAYOR Y EL
CONSEJO DE VENERABLES DE CARTAGENA**

Ana María González Forero

2014

Tabla de Contenido

Introducción	3
Descripción cronológica del proceso de intervención de la Fundación 2010-2014	3
Perfil de sistematización	4
Ejes de sistematización	5
Participantes.....	5
Instrumentos de recolección de información	6
Descripción y análisis de las fases de implementación.....	9
FASE 1: El programa de fortalecimiento institucional (PFI)	10
FASE 2: La formulación participativa de la Política Pública de Envejecimiento y Vejez de Cartagena	12
FASE 3: El ejercicio de monitoreo y seguimiento	15
Aprendizajes.....	17
Decálogo de Buenas Prácticas.....	21
Lecciones aprendidas	¡Error! Marcador no definido.
La Ruta del Empoderamiento.....	19
REFERENCIAS.....	22

Introducción

Desde el año 2009 hasta el 2014, la Fundación Saldarriaga Concha ha venido realizando un proceso de acompañamiento a la Unidad de Adulto Mayor y al Consejo de Venerables de Cartagena. Persiguiendo su apuesta estratégica de lograr un país con mayor inclusión, la Fundación ha venido acompañando los diferentes peldaños que se han requerido para el fomento del empoderamiento y la apropiación social de las normas que garantizan el goce efectivo de los derechos que en Colombia están consagrados constitucionalmente.

Las particularidades del proceso en Cartagena son fuentes muy interesantes de aprendizaje y tienen un alto potencial de replicabilidad. Sin embargo, para lograrlo, se hace necesario retomar la experiencia que, mirada desde la distancia, permitirá analizar la participación de la FSC en el proceso de consolidación de la Política Pública de Envejecimiento y Vejez de Cartagena, identificar los aprendizajes generados, y crear herramientas de comunicación y transferencia de lo aprendido.

Para esto, este trabajo definió unos ejes de análisis que denominamos ejes de sistematización, se definieron unas metodologías de recuperación de la información basados en la Revisión después de la Acción (RDA), y luego se procedió a documentar el proceso.

Esta experiencia ha contribuido a generar aprendizajes en tres sentidos: el empoderamiento de la sociedad civil organizada a través de mecanismos de articulación creados por medio de políticas públicas, la implementación de políticas públicas a través de mecanismos técnico/jurídicos de exigibilidad basados en comunidad y estrategias de formación didáctica para adultos mayores.

Este documento incluye el perfil de la sistematización, el análisis de la información documental fruto de la implementación de las diferentes acciones en el tiempo, y un análisis de la información recopilada, concluyendo con los aprendizajes, y las lecciones aprendidas.

Descripción cronológica del proceso de intervención de la Fundación 2010-2014

Desde el 2008, el Consejo de Venerables, junto con la Red de Envejecimiento y Vejez adelantaron un proceso de mesas temáticas orientadas a la construcción de una política pública que estableciera las prioridades para la población mayor de la ciudad de Cartagena.

En el 2009, con la llegada de la Fundación Saldarriaga Concha a través del Programa de Fortalecimiento Institucional (PFI), se logró consolidar una alianza interinstitucional con la Universidad Tecnológica de Bolívar por medio de la cual se lograron grandes avances en términos de la formación política y administrativa de las instancias de atención a las personas mayores. En el 2009, como primer beneficiario de la intervención de la Fundación, se realizó el rediseño estratégico de la Unidad de Adulto Mayor adscrita a la Secretaría de Participación. En el 2010, se diplomaron las directoras de los centros de vida y en el 2011 algunos de los grupos organizados iniciaron un proceso de cualificación en dirección a una certificación de funcionamiento.

En paralelo, en el 2011, la Fundación sirvió como facilitadora para la construcción participativa de la Política Pública a través de la Metodología Integrada de Participación Social para el Adulto Mayor (MIPSAM), desarrollada por el Ministerio de Protección Social. Como resultado de la aplicación de MIPSAM, más de 150 personas mayores participaron en la redacción del documento final de la política pública, hoy hoja de ruta indispensable para el empoderamiento y la participación de las personas mayores en el Distrito de Cartagena. Los participantes fueron seleccionados de los 108 grupos organizados de la sociedad civil para el adulto mayor en Cartagena y de los 24 centros de vida que entonces había en la ciudad. Su responsabilidad era la de transferir conocimientos e información en grupos y organizaciones, generando así un esquema participativo de unas 4000 personas impactadas.

En el 2012 el proceso, a consecuencia de la crisis institucional que sufrió la ciudad¹, se desaceleró. Por esa razón la Unidad de Adulto Mayor y el Consejo de Venerables buscaron de nuevo a la Fundación con el fin de lograr un apoyo para la creación de un sistema que hiciera posible asegurar la implementación de la política de envejecimiento y vejez. Como fruto de esta gestión, la Fundación asesoró y capacitó al consejo de venerables para construir un Sistema Propio de Monitoreo y Seguimiento de la Política, y para que estableciera una Ruta de Implementación de la Política, identificando los actores críticos y los mecanismos de articulación que la hicieran posible.

Perfil de sistematización

La metodología seleccionada para la sistematización fue la Revisión después de la acción (RDA), que es una discusión estructurada donde se analiza una experiencia o actividad en función de sus objetivos, expectativas y resultados logrados. Esta discusión debe incluir a los responsables de la experiencia o actividad analizada, es flexible, rápida e informal, identifica recomendaciones específicas para la acción, no es una evaluación de la experiencia o una sesión de crítica o de recolección de quejas (IDB, 2012).

Esta técnica se usa para identificar y capturar prácticas efectivas y aprendizajes de las experiencias colectivas de los miembros de un equipo. Durante la discusión se analizan actividades y experiencias, basados en expectativas y logros: ¿Qué pasó y por qué? ¿Que funcionó bien? ¿Qué pudo hacerse de manera diferente? ¿Cuáles con los aprendizajes claves y recomendaciones? (BID, 2009)

Entre los beneficios reportados de la RDA están, la identificación de aprendizajes clave, el mejoramiento en la cooperación y la apertura del equipo, y en el logro de los resultados (Faul & Camacho, 2004, BID, 2009). Vale la pena aclarar, que esta técnica es efectiva cuando se busca mejorar los procesos; por tanto, no es aplicable a todos los contextos (BID, 2009).

¹ En ese año el Alcalde de Cartagena, Campo Elías Teherán enfermó y falleció durante la gestión y la ciudad tuvo en un lapso de 8 meses, 4 alcaldes encargados. Los cargos de libre nombramiento y remoción quedaron vacantes, y el Plan de Desarrollo “Hay campo para todos” que incluía un fuerte componente poblacional diferencial no se implementó puesto que no hubo ningún tipo de compromiso de seguimiento ni inversión.

Esta sistematización no pretende medir con exactitud, ni a través de indicadores, el empoderamiento, sino, a la luz de las definiciones conceptuales del perfil, analizar las evidencias de empoderamiento efectivo o no del proceso a partir de la información recolectada.

Ejes de sistematización

Para poner en práctica la RDA en este caso se definieron tres ejes de análisis:

- Empoderamiento del Adulto Mayor a través de la construcción participativa de políticas públicas.
- Mecanismos de exigibilidad de derechos.
- Proceso de formación de adultos mayores.

En el primer eje se trata de analizar si existía o no evidencia de mayor empoderamiento por parte de las personas mayores. Por empoderamiento entendemos el proceso de aumento de la capacidad de los individuos y los grupos para tomar decisiones y convertirlas en acciones y obtener resultados. Implica obtener acceso a la información, ser incluido y participar, ser responsable de las decisiones tomadas y el aumento de la capacidad organizativa local. (Banco Mundial, 2011).

En el segundo eje, se trata de tomar perspectiva sobre las herramientas y mecanismos existentes en la ley colombiana para hacer efectivos esos derechos, con el ánimo de establecer claves en la replicabilidad del proceso. Además de analizar algunas de las barreras que afectan esta exigibilidad y determinan si el goce de los derechos está atado, o no a la voluntad política. De nuevo el eje no pretende medir la eficacia de los procesos de exigibilidad, sino su importancia y su alcance a través de dinámicas participativas.

En el tercer eje, lo que se busca es de comprender cómo mejorar los procesos de formación de las personas mayores: qué características cognitivas y funcionales pueden tener las personas mayores que afectan su proceso de comprensión y aprendizaje; qué didácticas funcionaron, y qué necesidades de accesibilidad hay en los procesos formativos.

Participantes

Para la aplicación de la RDA se establecieron tres categorías de participantes durante el proceso. En esta tabla se describe el tipo de actores en cada una de las categorías.

Grupo	Subgrupos
Personas Mayores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miembros del Consejo de Venerables de Cartagena entre el 2010 y el 2014 2. Directivos de las Asociaciones de Grupos Organizados beneficiarios de los procesos de formación
Servidores públicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo directivo de la Unidad de Adulto Mayor de la Secretaría de Participación y Desarrollo Social

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Coordinadoras de los centros de vida beneficiarios de los procesos de fortalecimiento 3. Funcionarios de la Contraloría Distrital responsables del seguimiento presupuestal 4. Funcionarios de la Defensoría del Pueblo responsables del seguimiento al cumplimiento de las políticas públicas poblacionales
Formadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo de la Fundación Saldarriaga Concha involucrados en los procesos 2. Consultores del Programa de Fortalecimiento Institucional ejecutado por la Universidad Tecnológica de Bolívar 3. Facilitadora metodológica de las fases de formulación participativa

Instrumentos de recolección de información

Para poner en práctica el RDA se desarrollaron dos instrumentos diferentes: tres talleres con actores, uno por cada eje; entrevistas en profundidad con personas claves del proceso. Existió una limitante metodológica de importancia que es necesario mencionar, y fue el tiempo transcurrido entre la primera intervención revisada y la aplicación de los instrumentos. Para las personas mayores, y aún para los funcionarios, fue difícil recordar gran parte de la información de los procesos sucedidos en el 2010 y 2011 por el tiempo transcurrido. Sin embargo, esta limitante es a la vez una herramienta puesto que el nivel de recordación de algunas cosas es evidencia tanto del proceso de formación como del impacto que causó en ellos lo sucedido.

Los Talleres

Se realizaron tres talleres con diferentes participantes para recolectar información sobre el impacto del proceso con base en los tres ejes que describimos arriba. A cada uno se convocaron diferentes grupos de actores:

1. Para el eje de empoderamiento se convocaron las personas mayores participantes que pertenecían al Consejo de Venerables y fueron beneficiarios de la intervención de la Fundación.
2. Para el eje de exigibilidad se convocaron miembros de las instituciones públicas de control (Defensoría del Pueblo y Contraloría Distrital), personas mayores del Consejo de Venerables y servidores públicos de la Unidad de adulto Mayor de la Secretaría de Participación y Desarrollo Social

3. Para el eje de formación se convocaron miembros del Consejo de Venerables participantes en los diferentes procesos de formación y consultores del programa de Fortalecimiento Institucional de la Fundación.

Los talleres tuvieron una metodología de preguntas abiertas y conversatorio, para habilitar al grupo a recordar las diferentes fases de la intervención y poder extraer de ellos los aprendizajes y la metodología.

Las entrevistas en profundidad

Se realizaron 16 entrevistas a actores seleccionados del proceso de acuerdo con los roles descritos en el apartado de participantes. Para cada grupo se asignó un cuestionario por eje. La duración promedio de las entrevistas fue de 45 minutos ya que el enfoque promovía la conversación a través de preguntas abiertas, semiestructuradas con el ánimo de recoger la mejor calidad de información posible.

El siguiente es el cuestionario aplicado dividido por ejes:

Empoderamiento del Adulto Mayor a través de la construcción participativa de políticas públicas.

1. ¿Recuerda cuándo llegó al proceso de construcción de política pública?
2. ¿Recuerda cómo llegó a este proceso?
3. ¿Con cuáles personas mayores trabajó en ese proceso?
4. ¿Qué organizaciones participaron junto al Consejo de Venerables en este proceso?
5. ¿Cómo recuerda que era la situación de las personas mayores antes de empezar este proceso?
6. ¿Cuál era el problema más grave en ese entonces?
7. ¿Qué cambios se produjeron en la situación de las personas mayores una vez terminó el proceso?
8. ¿Cuál es el problema más grave ahora?
9. ¿Cuál es el cambio que usted más destacaría? ¿Por qué?
10. ¿Conoce usted los derechos y deberes del adulto mayor?
11. ¿Conoce la política pública actual de envejecimiento y vejez?
12. ¿Considera visible la incidencia del adulto mayor en la creación de la nueva política pública?

13. ¿Se ve representado en la nueva política pública de adulto mayor?
14. ¿Cómo se siente usted más empoderado?
15. ¿Qué competencia adquirió que le permita estar más seguro de lo que exige?
16. ¿Qué cambios observa usted en los métodos utilizados por las personas mayores para exigir sus derechos? ¿Son más eficaces? ¿menos eficaces? ¿Por qué?

Mecanismos de exigibilidad de derechos

1. ¿Qué mecanismos aprendió a utilizar en estos años para exigir sus derechos?
2. En su opinión, ¿Cuáles son las tres cosas más importantes que hay que tener en cuenta para exigir?
3. ¿Puede usted describir la relación que ve entre exigencia de los derechos y voluntad política?
4. ¿Considera pertinente la formación a funcionarios de la administración en PP en torno al adulto mayor?
5. ¿Es la unidad de Adulto mayor un garante de los derechos de vejez y envejecimiento?
6. ¿Se siente capaz de hacer valer sus derechos como adulto mayor?
7. ¿Conoce las herramientas para hacer valer sus derechos?

Proceso de formación de adultos mayores.

1. ¿En qué procesos de formación participó?
2. ¿A qué talleres de formación asistió?
3. ¿Recuerda en dónde se realizó cada uno de esos procesos?
4. ¿Qué papel desempeñó en cada proceso en el que participó?
5. ¿Puede darme el nombre de, al menos, uno de los docentes?
6. ¿Qué aprendió en cada uno de esos procesos?
7. ¿Qué fue lo que más le costó entender (en cada proceso)? ¿Por qué?
8. ¿Qué fue lo que más fácil aprendió? ¿Por qué?

9. ¿Qué estrategia metodológica le gustó durante el tiempo que tomó talleres y capacitaciones?
10. ¿Qué estrategia metodológica NO le gustó durante el tiempo que tomó talleres y capacitaciones?
11. ¿Tuvo alguna dificultad con las metodologías utilizadas durante los talleres?
12. ¿Percibe un cambio en aquellos adultos que hicieron parte del taller de formación en lo referente a la identificación de problemas y proposición de soluciones?
13. ¿Existe actualmente funcionarios formados en PP por parte de la FSC en temas de vejez y envejecimiento?
14. ¿Qué metodología, de las usadas en cada uno de los procesos, cree usted que tuvo más impacto? ¿Por qué?

Con las relatorías de los talleres y las respuestas a las entrevistas se creó un banco de citas con el que se produjo un artículo que evidencia los hitos del proceso. Ambos hacen parte de este documento y están incluidas en los anexos.

El Archivo para el Análisis Documental

Se recolectaron todos los productos finales de los procesos de contratación que realizó la Fundación Saldarriaga en Cartagena entre el 2010 y el 2014 para constituir un archivo con el cual buscar, con la ayuda de los ejes, las tendencias más importantes. Además se incluyeron los informes parciales y finales de las instituciones y consultores que llevaron a cabo la implementación.

Descripción y análisis de las fases de implementación

En este apartado más que revisar las acciones llevadas a cabo, lo que se pretende es revisar, con ayuda de los ejes, una aproximación a la respuesta a las siguientes preguntas:

1. Lograron las personas mayores obtener más información? Han logrado ser más y mejor incluidos en las políticas y decisiones? Se hicieron las personas y los individuos, más responsables? Se fortalecieron las organizaciones?
2. Se mejoró la capacidad para exigir de las personas mayores? Funcionan los mecanismos existentes en la legislación para lograr cumplimiento?
3. Existe una didáctica para personas mayores?

El resultado de tal análisis se explica en los siguientes apartes, con base en el trabajo documental.

FASE 1: El programa de fortalecimiento institucional (PFI)

El programa de fortalecimiento organizacional o PFI, fue una estrategia de la Fundación Saldarriaga Concha para lograr no solo un cambio en la forma de hacer las cosas e implementar un enfoque más gerencial en el sector social, sino también una estrategia que permitía cambiar la mentalidad de la intervención de las diferentes organizaciones pasando de la caridad y el asistencialismo a la gestión y la sostenibilidad. Políticamente constituía una estrategia fuerte de implementación del enfoque de derechos para la mejora en la atención de personas mayores, personas en situación de discapacidad y jóvenes en riesgo.

La operación del PFI se llevaba a cabo a través de un equipo consultor local que, con acompañamiento de un equipo consultor nacional, brindaba acompañamiento y consultoría individualizada en la construcción de un “scorecard” (creado específicamente por la Fundación para medir variables de impacto social) a una serie de organizaciones de atención a las tres poblaciones mencionadas. El equipo consultor local estaba asociado a Universidades en el territorio, con el fin de garantizar la calidad del seguimiento y la implementación. El proceso se acompañaba de un programa de formación: un Diplomado en gestión, gerencia y atención poblacional. El proceso tenía una duración de 18 meses y buscaba lograr un avance significativo en la gestión de una serie de organizaciones que pasaban por un proceso de selección con criterios muy precisos para hacer parte del proceso.

En Cartagena el proceso tuvo unas características únicas. Durante la fase de identificación de organizaciones, se inscribieron y preseleccionaron 2 centros de vida que, tras un análisis más profundo, resultaron siendo parte de la Unidad de Adulto Mayor. Era tal el desconocimiento de las políticas de atención a las personas mayores, y la desconexión entre la infraestructura pública descentralizada y su equipo directivo que por un momento al equipo interinstitucional de selección le pareció que los “centros de vida” eran instituciones privadas que funcionaban con presupuesto público. Al asignar una consultoría al caso, se descubrió esta severa desarticulación en la atención pública, y se definió como foco de fortalecimiento a la Unidad de Adulto Mayor (y no como se había establecido anteriormente, a 3 centros de vida), uno de los grupos de trabajo de la Secretaría de Participación y Desarrollo Social.

Con esta definición comienza un trabajo continuo de fortalecimiento directo o indirecto (a través del fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil) que aún sigue vigente en el año 2014. El PFI en Cartagena se desarrolló en dos fases, una en la cual se fortalecieron 27 organizaciones de la sociedad civil y la Unidad de Adulto Mayor de la secretaría, y otra fase en la que se apoyó el fortalecimiento específicamente de la Unidad y sus 24 centros de vida.

La diferencia de las dos fases es muy importante: la primera buscó reflexionar y reordenar el funcionamiento de la unidad, cocreando un diseño estratégico con las ahora líderes de procesos, y creo un esquema básico de procedimientos, formatos e indicadores que permitían pasar de una operación manual a una mínimamente sistemática. La segunda, buscó que los funcionarios

encargados de operar el plan estratégico en los niveles estratégico, misional y de apoyo supieran hacerlo, y acompañar la implementación gestionando el cambio organizacional que no fue muy fácil de adoptar. Las brechas en alfabetización tecnológica de los servidores públicos, la escasez de infraestructura mínima de trabajo (escritorios, mesas, sillas, teléfonos) y la inercia institucional fruto de la influencia de las costumbres políticas en los modelos de contratación de personal se erigían como fuertes obstáculos al logro del rediseño estratégico.

En la segunda fase se incluyó a las directoras de los centros de vida tanto en la consultoría como en la formación. Fue un trabajo arduo de capacitación y trabajo puesto que la transformación de los centros de vida, vistos como una atención paliativa y caritativa de la ciudad hacia los “abuelos”, en gerencias que conocieran e implementaran la legislación para personas mayores fue un reto mayúsculo.

Sin embargo, a estas capacitaciones solo asistieron por invitación cuatro o cinco personas mayores, y el proceso, hasta ahora exitoso daría un giro importante debido a las coyunturas políticas. Al entrar en vigencia el nuevo plan de desarrollo y la nueva administración, todo el personal capacitado fue cambiado, fueron transferidos hasta los cargos directivos, y buena parte del esfuerzo realizado quedó disperso. Si bien la Unidad adoptó el funcionamiento por procesos y las gerencias territoriales, el proceso de apropiación de los mecanismos e instrumentos se diluyó. Esto llamó a la Fundación a reflexionar su estrategia. El error de concentrar la energía en el sector público, sujeto a los vaivenes de la coyuntura política y la voluntad, se pagó caro y llamaba a redefinir las acciones a emprender.

Empoderamiento

A la luz de las preguntas de análisis que hemos planteado era claro que no se había logrado mayor empoderamiento, puesto que las personas mayores no lograron obtener mayor información. Solo las 5 personas participantes en los módulos de la segunda fase fueron adquiriendo conocimientos. Las directoras de centro de vida se empoderaron muchísimo, pero luego perdieron sus cargos, lo cual implica que no se logró el objetivo. Lograron ser incluidos pero no como población sino como individuos y el proceso de decisión estaba aún muy lejos de ellos y ellas. Incluso estaba lejos de los funcionarios de la Alcaldía. Se hacía visible un fuerte tema de gobernabilidad que afectaba directamente la inclusión. Las personas indudablemente comenzaron a hacerse más responsables, a comprender el tema del servicio público no como un derecho político sino como una profesión protectora de los derechos y supervisada por entes de control con requisitos fuertes de cumplimiento. Esto motivó a las organizaciones que se dieron cuenta que si no se hacían muy responsables del proceso, la institucionalidad no se las iba a garantizar.

Exigibilidad

La escasa exigibilidad, y la evidencia de que la capacidad de exigir derechos de las personas mayores no aumentó, fue justamente lo que indicó el camino a seguir para lograr los objetivos de impacto de la Fundación. Se hizo evidente que las dinámicas políticas afectan la implementación de la legislación y se comenzó la búsqueda de estrategias para resaltar la obligatoriedad del

cumplimiento, la necesidad de estrategias de formación y el cambio de enfoque necesario para abordar el tema de vejez, hacia una perspectiva de envejecimiento.

Didáctica

En esta primera fase no se hizo tan importante la necesidad de una didáctica para personas mayores, puesto que eran minoritarios y además parecían ser “invitados de piedra” en la capacitación. No era para ellos el diseño, ellos recibían con beneplácito que los funcionarios fueran formados en su presencia. Sin embargo, no parecían considerar que estuviera en sus manos hacer posible la mejora de la gestión pública. Al respecto dice Yuliska de la Hoz, funcionaria de la Unidad: “Antes no exigían. El adulto mayor era muy permisivo y pasivo, ...hablan de tutela, hablando de derechos de petición.”²

FASE 2: La formulación participativa de la Política Pública de Envejecimiento y Vejez de Cartagena

La situación que se presenta en la fase final del PFI en Cartagena, como ya se dijo, hace necesario un cambio de estrategia. Una de las consecuencias positivas de la formación en “Entorno y Políticas Públicas” de los módulos del PFI, fue la conciencia tanto de los funcionarios como de las personas mayores de la necesidad de crear las condiciones para el diseño de la política pública del Distrito de Cartagena. La unidad contrata una politóloga como parte de su equipo asesor (lo cual es una evidencia de que se le quiere aumentar el perfil técnico a la atención) y a través de su gestión se logra concretar el proceso de formulación participativa de la política pública por medio de un convenio con la Fundación Saldarriaga Concha.

La operación de este convenio se llevó a cabo en tres momentos:

1. La Convocatoria: la Unidad de Adulto Mayor se hizo responsable de la convocatoria a través de las nueve Asociaciones de Grupos Organizados de la Sociedad Civil por el Adulto Mayor existentes en Cartagena, quienes convocaron delegados representantes de los 108 grupos organizados que estaban inscritos a la fecha. Además convocó representantes de las Juntas Directivas de los 24 centros de vida de la ciudad.
2. Los talleres participativos: En cada una de las tres localidades de la ciudad se llevaron a cabo talleres participativos. La metodología que se utilizó fue la ya mencionada MIPSAM, que exigía la realización de 5 días de trabajo: un día de diagnóstico, uno de formulación de problemas, otro de soluciones, uno de planificación de acciones y el último de establecimiento de compromisos. Los talleres fueron facilitados a través de una consultora de la Fundación y relatados por la funcionaria de la Unidad. La implementación metodológica conllevó unos retos significativos porque el nivel del MIPSAM no coincidía con las capacidades de las personas mayores en el territorio. Sin embargo, la convocatoria

² Entrevista en profundidad a Yuliska de la Hoz. Pag. 3

y la formación se realizaron completas, con una activa participación de las personas delegadas.

3. Producción de documento de política y presentación al Concejo Distrital: Con la información recolectada en los talleres, la Fundación procedió a producir el documento de política pública de envejecimiento y vejez en el cual se evidencian un diseño estratégico para la mejora sostenida de la situación y calidad de vida de las personas mayores en la Ciudad de Cartagena del 2012 al 2024.

Empoderamiento

Con las respuestas, basadas en la revisión, es imposible establecer exhaustivamente los impactos de la intervención, pero sí se pueden observar las tres variables que se han propuesto en el presente documento desde la perspectiva de sus actores. Una política pública a 12 años (que culmina en el 2024), con la situación de crisis que fue descrita anteriormente, no puede ser analizada. Sin embargo se puede expresar con certeza que las personas mayores lograron aumentar su nivel de empoderamiento ya que los delegados de todos los grupos organizados públicos y de la sociedad civil pudieron acceder, por lo menos, un mayor nivel de información. El hecho de que la MIPSAM fuera seleccionada como metodología, demuestra en su intención una voluntad de construir participativamente las decisiones públicas.

Aquí es necesario detenerse. En los informes de recomendaciones presentados por la consultora a la Fundación se evidencia con claridad que la MIPSAM estaba diseñada con supuestos que hicieron difícil su implementación:

1. Las personas mayores saben leer y escribir
2. Las personas mayores pueden interpretar gráficas
3. Las personas mayores cuentan con ayudas visuales que les permiten ver las pantallas
4. La infraestructura de formación tiene luz eléctrica y hay proyector disponible
5. Las personas mayores pueden concentrarse por 5 días para la realización de un taller

Desafortunadamente, las condiciones de vida de las personas mayores en Cartagena, no coinciden con estos supuestos. La realidad es que las líneas gruesas metodológicas fueron respetadas, pero, sobre todo en los talleres de la Localidad 2 de Cartagena (donde existen los mayores índices de desnutrición, pobreza y analfabetismo), el proceso tuvo que ser modificado con una didáctica más rica en narraciones orales, menos técnica y más vivencial. Esta intervención es, sin lugar a duda la más útil para reflexionar el eje de formación.

En realidad, el punto de esta sección es que el acceso a la información y las formas de inclusión no dependen solo de que existan estrategias disponibles. También parten de la calidad de las estrategias y de que éstas tengan en cuenta variables de género, etnia, nivel de escolaridad, diversidad funcional, y diversidad en el acceso a la educación.

El proceso definitivamente hizo a las personas corresponsables con el proceso a los derechos. La mayoría de las personas entrevistadas expresaron que la actitud general de la persona mayor cambió, pasando de ser un “quejoso” a ser una persona capaz de exigir el cumplimiento de las leyes. Dice Julia Teresa Manjarrés: “El adulto mayor ha dejado de querer solucionar sus problemas con “guerra”, hoy en día es más probable encontrar adultos mayores que buscan la satisfacción de sus

necesidades y la garantía de sus derechos a través de la concertación con el funcionario público teniendo como base la política pública”³. Esto implica que la conoce, que reconoce las competencias de los funcionarios y que es capaz de tomar medidas por sí mismo para mejorar su condición y la de sus conciudadanos.

Además es fuerte el impacto que esto tuvo sobre las Asociaciones, quienes por primera vez se vieron convocadas oficialmente a participar como garantes de la inclusión de las personas mayores. Aumentó la legitimidad de las organizaciones respecto a los no organizados y empezó una valoración superior de los potenciales de los procesos organizativos. Sin embargo, es importante resaltar que en Cartagena, desde hace 30 años existe una dinámica fuerte de organización, sin la cual la existencia de los 108 grupos organizados y su representación no hubiera sido posible. Esto se menciona porque se tiende a dar por hecho que existen mecanismos de la sociedad civil para convocar poblaciones y en efecto, como lo demuestran otros procesos de intervención, como el proceso de construcción de la política en Bolívar, el dinamismo de la sociedad civil es clave como prerrequisito para el éxito del proceso.

Exigibilidad

Sin duda la existencia de un instrumento de política pública aumenta la posibilidad de incidencia y exigibilidad de las poblaciones. Al tener la política, convertida en un pequeño libro azul, literalmente se ponía en las manos de las personas mayores el avance en la gestión de sus derechos. Sin embargo, también es claro que la existencia de la política como documento no es suficiente. En todo este proceso hubo un largo año de silencio institucional aún después de publicada la política y elevada a Acuerdo Distrital. Después de que se sanciona la política, el cambio de gobierno trae cambios fuertes que desmotivan los actores públicos. Los ciudadanos, ahora más empoderados tienen la herramienta pero no encuentran interlocutor, ya que no se instala el Comité Interinstitucional de Seguimiento descrito en las herramientas. No existen mecanismos de verificación de lo que se hace con el presupuesto. Hay ausencia de los entes de control. Aparece un nuevo reto que hay que resolver de la mejor manera.

Didáctica

Por último se puede profundizar el análisis sobre los procesos de formación para personas mayores. En el informe final, la facilitadora de la Fundación expone una serie de recomendaciones para la implementación del MIPSAM. Con base en ellas se establecen unas observaciones que es indispensable tener en cuenta para intervenciones similares o para la sugerencia al Ministerio.

1. El componente teórico es demasiado denso. Es importante enfatizar que las políticas son herramientas para construir y coordinar el futuro, y que a través de ella se diseñan las actividades necesarias para cumplir con una idea. El lenguaje no era sencillo ni amigable.
2. Las diapositivas son de difícil lectura, no son de alta legibilidad y muchas de las personas mayores simplemente no podían verlas.

³ Entrevista a Julia Teresa Manjarrés. Pág. 7.

3. Que la lógica de viñetas y diagramas de “Powerpoint” no es comprensible para personas que no cuentan con alfabetización digital. Las viñetas, una tabla o una gráfica pueden ser obstáculos para la comprensión.

3. Los ejercicios de memorización y aprendizaje funcionaron mejor cuando se asociaron a ejemplos de la vida cotidiana de las personas mayores, y cuando se les ilustraron con metáforas los derechos.

4. Los tiempos destinados no fueron suficientes para cumplir con los objetivos en las guías. Técnicas como el árbol de problemas dificultan la construcción de consensos porque la causalidad se suele generalizar. En ningún taller de los 15 (5 por cada una de las 3 localidades) se pudieron presentar todas las diapositivas.

5. Es una oportunidad muy fuerte el proceso formativo durante la construcción: siempre fue necesario establecer claridades conceptuales (como los 5 derechos) para poder entrar en dinámicas de prospectiva.

6. La MIPSAM no contempla pausas activas, y las personas mayores se cansan de estar sentadas o en la misma posición. Muchas nunca han recibido educación formal o lo hicieron hace más de 50 años, por lo cual asumir que pueden tener una postura de “profesor alumno” no parece adecuado.

Con esto concluimos la fase de diseño participativo de la política y entramos a revisar la fase más reciente, de la instalación de un sistema de monitoreo y seguimiento participativo.

FASE 3: El ejercicio de monitoreo y seguimiento

Sumidos en la frustración causada por la inoperancia de la administración, los miembros del Consejo de Venerables repetidamente buscan a los funcionarios de la Secretaría de participación para exigirles la creación del Comité Interinstitucional de Política, creado en la Política Pública para garantizar la ejecución y hacer el seguimiento. Sin embargo, en la administración nadie tiene capacidad de convocatoria, no hay formación en los funcionarios para una perspectiva de envejecimiento y se considera a la persona mayor en un renglón muy inferior de la agenda pública. Con el ánimo de establecer una Ruta de Implementación de la política, el Consejo de Venerables y la Unidad de Adulto Mayor de nuevo solicitan apoyo a la Fundación. Con el objetivo de crear tal ruta y proponer un esquema de monitoreo y seguimiento de la política pública se inicia el nuevo proceso.

Los retos esta vez son gigantescos: el ejercicio de monitoreo, el seguimiento y el controlling son ya una labor técnica compleja. Convertirla en un proceso participativo, significa un reto mayor, tanto de formación como de estrategias de organización para la creación de un indicador que procure la mayor veracidad posible al proceso de calificación de la calidad. En ese sentido el proceso se desarrolla en sucesivos momentos:

1. La consolidación de la oferta pública para personas mayores (o con potencial de serlo si se aplica a políticas generales un enfoque diferencial) en una gran tabla que permita visualizar

cómo el plan de desarrollo tiene la posibilidad de destinar presupuesto de todas las secretarías en la dirección de la política. A esto se le denominó, mapeo de la oferta.

2. La creación de una ruta hipotética que se validara en el mismo desarrollo del proceso. En resumen incluyo
 - a. El mapeo de oferta
 - b. La formación del Consejo de Venerables
 - c. La creación de rubrica y checklist de monitoreo
 - d. La socialización de la estrategia con las entidades de control (Defensoría y Procuraduría, Contraloría y Personería)
 - e. La socialización del proceso y la mejora de competencias de los medios de comunicación para hacer el seguimiento y crear noticias sobre la implementación de la política
3. La construcción de los instrumentos de monitoreo. Para ello se creó una rúbrica con la cual, con base en lo consagrado en el marco normativo, se pudiera calificar la calidad de la atención en los 25 centros de vida y en los 104 grupos organizados. Además se creó un checklist de evaluación de la gestión de las diferentes instancias de la alcaldía, con base en la gestión por procesos (Salud, Educación, Tiempo Libre, Infraestructura y Proyectos Especiales) de la Unidad de Adulto Mayor
4. La consolidación de un tabulador de seguimiento capaz de generar un indicador al cual se le pudiera hacer seguimiento.
5. La instalación del Comité Interinstitucional de Seguimiento a la Política (CIP). Con muchas dificultades, por la falta de compromiso de la Administración se instaló el CIP y se determinó un listado de funcionarios DE CARRERA responsables de asistir en representación de todos los entes de la alcaldía
6. La aplicación del sistema de monitoreo para crear una línea base y su socialización ante el CIP
7. La socialización del proceso con los Entes de Control fue, sin duda, el logro más importante del proceso. La capacidad técnica del instrumento y la interlocución con funcionarios de la Defensoría y la Contraloría se convirtieron en la base de la exigibilidad efectiva.
8. La capacitación a medios de comunicación se desarrolló con el ánimo de modificar el lenguaje, establecer una perspectiva de envejecimiento y mejorar la posición de los temas de vejez en la agenda pública

Este proceso fue considerado exitoso por todos los actores presentes en los talleres de RDA, dado que, según su percepción, logró altos niveles de empoderamiento, aumentó la capacidad para exigir a través de instrumentos y herramientas probatorias fiables, y se realizó con una didáctica más acorde con las posibilidades de las personas mayores.

Empoderamiento

De este proceso se puede decir que las personas mayores obtuvieron muchas más información sobre los mecanismos y herramientas de exigibilidad, sobre todo sobre los mecanismos constitucionales encargados de ejercer control público del proceso. Este proceso logró corresponsabilizar a sociedad civil y funcionarios, puesto que el esquema se aplica por igual a centros de vida y grupos organizados exigiéndoles a todos una mejor calidad en la atención. Además logró fortalecer organizativamente al Consejo de Venerables, aunque puso en evidencia la urgente necesidad de destinar un presupuesto a la operación de la estrategia que, al involucrar visitas de verificación, implica un esfuerzo logístico que el Consejo no puede emprender solo.

Exigibilidad

Es indiscutible la mejora de la capacidad para exigir de las personas mayores. Al obtener acompañamiento jurídico de la Defensoría del Pueblo, quien ahora ocupa un puesto permanente en el CIP y es invitado con periodicidad definida a las reuniones de Junta Directiva del Consejo de Venerables, se cualificó la posibilidad de interponer recursos jurídicos para ejercer veeduría y control a la implementación de la política. Ya empiezan a verse en los medios asuntos como la visita sorpresa de la Contraloría a la repartición de mercados para las personas mayores, poniendo en evidencia las falencias del proceso. Además se ha logrado establecer hallazgos en el seguimiento realizado por la Contraloría Distrital en el manejo de los recursos de la Estampilla Años Dorados del distrito. Lentamente, los mecanismos jurídicos comienzan a ser puestos en funcionamiento.

Didáctica

La didáctica en un tema tan técnico tiene aún falencias. La dificultad de simplificar las exigencias jurídicas, porque las rúbricas y los checklists funcionan con base en la textualidad de la ley, hizo difícil la apropiación completa de los conocimientos. EL tiempo de formación fue poco para la profundidad de las necesidades, y el requisito de usar el Excel para el tabulador crean una barrera, que se surtió apoyándose en las secretarías de las Asociaciones que manejan adecuadamente el software. Esto evidencia la necesidad de más alfabetización digital y la importancia de que las personas mayores que participan en cargos de representación sepan de antemano que su designación no es solo un honor, sino que se pone a prueba su vocación de servicio y su responsabilidad para con la población que representan.

Aprendizajes y Recomendaciones

Son múltiples los aprendizajes que en el tiempo produce un proceso como el que se ha descrito a lo largo de este documento. Tal vez el aprendizaje más importante, es la importancia de llevar a cabo con mayor cercanía a cada intervención, procesos de deconstrucción con el fin de analizar bien las acciones a tomar. La naturaleza del proceso, su génesis casi en una coincidencia, o situación fortuita, impidió crear una estrategia desde el principio, por lo cual este proceso se ha ido desencadenando de acuerdo con las diversas necesidades de la coyuntura, y la observación del contexto. Sin embargo, es clave poder extraer de este análisis una estrategia de empoderamiento, una especie de metodología hipótesis sobre la cual, el accionar futuro de la Fundación en este tema pueda seguirse afinando. Además, vale la pena establecer herramientas, con base en esta

experiencia que permitan agenciar la replicabilidad y la adaptabilidad de este proceso en otros contextos.

Por eso, después de analizar algunas buenas estrategias y resumir los aprendizajes, este apartado presentará dos herramientas para la replicabilidad:

1. una ruta crítica de empoderamiento de las personas mayores
2. Un decálogo de buenas prácticas para el empoderamiento y la exigibilidad de las personas mayores, que incluya una serie de recomendaciones basadas en las lecciones aprendidas.

Aprendizajes claves

Este listado muestra una lista de los hallazgos claves que deben ser tenidos en cuenta. Abajo, en la ruta crítica aparecen analizados y organizados, pero es importante revisar cada uno de ellos en perspectiva de replicabilidad.

1. La mejor inversión en formación se hace cuando se educa a la Sociedad Civil Organizada. La experiencia demostró que la inversión en funcionarios es muy riesgosa puesto que la estabilidad (a menos que sean de carrera) es baja, razón por la cual la apuesta por el ciudadano mayor joven, o por líderes de más de 40 años, parece una inversión clave en el tiempo.
2. El rediseño estratégico de las oficinas públicas de atención a las personas mayores es sostenible en el tiempo si queda escrito. Aun en medio de toda la incertidumbre política e institucional, el rediseño por procesos sobrevivió, debido a que quedó escrito. Es indispensable, cuando se emprenden procesos de rediseño estratégico de la gestión pública, entonces, concentrar gran parte del esfuerzo en crear los procesos, procedimientos, y manuales, con los cuales la inducción de los funcionarios nuevos garantice la sostenibilidad. Una entidad más consolidada debe acceder a una certificación Icontec (ejemplo NTCGP 1000) puede ser una gran inversión para la sostenibilidad. Sin embargo, no todas las entidades van a estar listas para este nivel de exigencia. Por eso la recomendación preliminar
3. Se debe fomentar la alianza entre la sociedad civil y los entes de control. Este es un gran aprendizaje, uno de los más importantes. Los entes de control son efectivos en tanto se surtan sus procedimientos dado que muchas poblaciones no saben cómo acceder a su apoyo. En ese sentido, el acompañamiento de los entes de control a las instancias creadas para el control social es crítico para la eficacia de su gestión de seguimiento participativo.
4. Los funcionarios públicos asignados a la ejecución y el seguimiento de las políticas públicas deben ser de carrera. Las personas de OPS pueden acceder a formaciones genéricas e inducciones pero los funcionarios de carrera son llamados a ejercer un liderazgo mayor. Combatir su inercia es una parte muy significativa del reto, pero es una oportunidad para

ellos, poder demostrar gestión y sentido de pertenencia por lo cual se dejan motivar si se les reconocen sus méritos y aprendizajes.

5. La formación de personas mayores se debe llevar a cabo de manera lúdica, vivencial y narrativa. No detallaremos este apartado porque hay una sección de Buenas prácticas específicas sobre este tema.
6. La alfabetización lectora y digital son muy importantes a la hora de empoderar y hacer exigibles las políticas. Con cuidado de no excluir (sino ofrecer oportunidades de formación), es indispensable que las personas que participen en las organizaciones de segundo piso tengan niveles altos de alfabetización lectora y unos mínimos de alfabetización digital. Ningún esfuerzo en este sentido sobra, puesto que la mayor capacidad de usar la internet, amplía el espectro de acción, y con ello la visibilidad y la movilización.
7. La asesoría jurídica de las organizaciones es una inversión clave para la exigibilidad. Aunque los entes de control tienen servidores públicos encargados de apoyar la gestión jurídica, la existencia de un mecanismo jurídico propio que de seguimiento a múltiples procesos y comunicaciones es muy importante. Se podrían establecer bancos de horas de donación de tiempo jurídico y apoyar algún consultorio jurídico para que se especialice en los temas asociados a la población específica.
8. El monitoreo participativo con base en rúbricas fomenta la corresponsabilidad porque obliga a la autoevaluación. Aunque las rúbricas tienen una curva de aprendizaje exigente, su implementación fomenta la autoevaluación y la adopción inmediata de políticas de mejora. Es un recurso pedagógico de medición puesto que muestra en sí misma lo que hay que hacer para mejorar la gestión.
9. La implementación de la política pública debe recibir tanta o más atención que su diseño. Las movilizaciones poblacionales por las políticas públicas ponen mucha atención a la existencia de un documento de políticas. Pero este es sólo el primer paso. Para realmente implementar hay que asegurarse de que exista una línea de base, una construcción e indicadores de seguimiento (por parte de las entidades), y una estrategia periódica de revisión y ajuste de las metas planteadas.
10. Es indispensable valorar todos los liderazgos, sobre todo el liderazgo afectivo que suelen tener las mujeres mayores, es un mecanismo de presión inesperadamente eficaz. Los hombres suelen ser más retóricos y las mujeres más cariñosas y prácticas logrando formas de incidencia distintas.

Ahora incluiremos el cuadro con la ruta crítica de empoderamiento de la sociedad civil que busca reorganizar y dar sentido a los roles que habilitan y posibilitan los procesos de empoderamiento.

La Ruta del Empoderamiento

Esta ruta pretende establecer cuáles son las condiciones de posibilidad del contexto con el ánimo de desencadenar un proceso efectivo de exigibilidad e incidencia. Luego muestra unos pasos a seguir, no como receta sino como ruta y, por último, intenta observar los roles de catalizador que un tercero (la Defensoría del Pueblo, la Fundación, otra institución) pudiera tomar para impulsar el proceso. Esta idea de catalizar se refiere al proceso químico cuya definición específica es “persona o cosa que aviva y da empuje a algo, o que atrae y agrupa fuerzas, ideas o sentimientos”⁴ y químicamente, es la sustancia capaz de producir una reacción de manera más eficaz.

En este cuadro se resumen los tres componentes y sus relaciones. Es la síntesis de lo aprendido en los 4 años de implementación de este proceso, y debería poderse socializar con otras entidades para habilitar a más poblaciones de empoderarse frente a sus derechos:

Condiciones del contexto	Pasos a seguir	Oportunidades catalizadoras
<ul style="list-style-type: none"> Organización de primer piso establecida y con alta capacidad de movilización. Conocimientos básicos sobre la necesidad de formar en derechos a la población. Conocimientos básicos de las normas que favorecen a la población, y necesidad identificada de fortalecer técnicamente para gestionar mejor. 	Insertarse a una red existente de organizaciones y en caso de no haberla, conformar una organización de segundo piso	<ul style="list-style-type: none"> Puentes con organizaciones de otras regiones Apoyo a la constitución legal Capacitar a los directivos de las organizaciones (priorizando los mejores liderazgos femeninos y masculinos)
<ul style="list-style-type: none"> Compromiso de parte de algunos funcionarios públicos de carrera frente a la mejora del tema Compromiso de los directivos de la entidad Necesidad de mejorar la gestión para mostrar mejores resultados por parte de la administración en su conjunto Tiempo de contratación de personal de OPS mayor a 6 meses 	Optimización de arquitectura institucional y procesos de gestión de la entidad. Lo ideal es motivar a la entidad para lograr una certificación de calidad tipo NTCGP 1000 del ICONTEC.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar capacidad de funcionarios de carrera ya sea directamente o a través del SENA Acompañar el proceso de gestión de la calidad alineándolo a las políticas nacionales de atención con el fin de que queden establecidos canales comunicantes entre la gestión pública y la obligación de las políticas.
<ul style="list-style-type: none"> Organizaciones de segundo piso o de representación local (del tipo Consejo de Venerables) Voluntad política para sacar adelante la política pública en el territorio Conocimiento básico sobre los fines de una política pública poblacional de parte de la base de la población Necesidad de un esquema territorializado de implementación de políticas 	Formular participativamente la política pública poblacional con un sector lo más amplio posible de sus beneficiarios y stakeholders. Incluir en la política un interlocutor para el seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar el proceso metodológicamente
<ul style="list-style-type: none"> Política pública formulada con un interlocutor para el seguimiento periódico 	1. Definir los indicadores de medición de la política pública y el mecanismo de control interno que llevará la instancia	<ul style="list-style-type: none"> Caracterización y líneas base. Construcción de indicadores compuestos y scorecards de seguimiento

⁴ catalizador. (n.d.) Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. (2007). Retrieved December 10 2014 from <http://es.thefreedictionary.com/catalizador>

<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de establecer indicadores de gestión • Necesidad de llevar a cabo control social para la implementación 	<p>correspondiente para lograr el control interno</p> <p>2. Establecer un mecanismo legítimo de seguimiento y control social adscrito a la Defensoría del Pueblo y la Contraloría para el control social de la ejecución de la política. La logística de este mecanismo debe estar presupuestado y financiado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Puente con la Defensoría y la Contraloría • Facilitar metodológicamente la creación de un sistema de monitoreo y seguimiento participativo • Puente y capacitación a medios de comunicación que haga visible el control social • Puente y capacitación a consultorios jurídicos especializados
--	--	---

Por otro lado, es importante establecer las buenas prácticas de formación para las personas mayores y crear advertencias que permitan a las personas que trabajaran con ellos, no repetir errores metodológicos ya identificados. Para eso, lo siguiente que se presenta es un decálogo en el cual se resumen las buenas prácticas didácticas con población mayor o analfabeta funcional.

Decálogo de Buenas Prácticas

1. Conocer muy bien a grupo. Llegue temprano, averigüe la vida de las personas del taller. Pregunte por sus hijos, su esposa, sus nietos. Estos referentes lo dotarán de herramientas para dar ejemplos.
2. Usar menos estrategias visuales y más estrategias auditivas: la mayoría de las personas tienen dificultades al ver, sobre todo de lejos. Contar, actuar y leer en voz alta son mejores que proyectar y escribir.
3. Usar metáforas: Cambiar los conceptos por metáforas a partir de objetos de la vida cotidiana funciona muy bien (monitor fetal para entender monitoreo, martillo para entender que es la ley y que no actúa sola)
4. Usar relatos de la vida real. Las personas mayores, por definición, tienen un amplio espectro de experiencias. Pedirle a una persona mayor que narre lo que le pasa en cierta ocasión permite extraer lo que se pretende enseñar de la experiencia misma.
5. Controlar el uso de la palabra en los hombres y fomentar la participación de las mujeres. Las mujeres mayores usualmente recibieron menor escolarización y son menos elocuentes. Es importante controlar respetuosamente el uso de la palabra de los hombres y fomentar el uso de la palabra en las mujeres. Un tono divertido de “chisme” puede lograr convencerlas de compartir su experiencia.
6. Impulsar la participación de las personas en situación de discapacidad cognitiva y/o funcional. Las personas mayores tienden a pensar que las personas en situación de discapacidad no

participan porque no entienden y no pueden. Muéstreles que sí haciendo esfuerzos de equidad durante los talleres.

7. Reflexionar siempre sobre el significado de la accesibilidad: ¿está produciendo información y formación accesible para todas las personas?

8. Use ejercicios físicos para cambiar el ambiente y concentrar la atención. Juegos de baja intensidad sirven para mejorar la atención.

9. Para combatir el exceso de quejas, es posible usar una estrategia simple de devolver las preguntas. Es decir, ante una queja por algo, preguntar “si Ud. Fuera el funcionario encargado, cuéntenos con la mayor precisión posible, ud. Cómo lo solucionaría”

10. Recuerde siempre que las personas mayores son adultos con mucha experiencia, no niños ignorantes de todo. Valore sus conocimientos y utilícelos a su favor.

Estos aprendizajes son muy valiosos pues constituyen una forma innovadora de participación de la comunidad en procesos de políticas públicas; pero su valor solo se capitaliza si se documentan y transfieren; de allí la importancia de realizar esta sistematización.

REFERENCIAS

Banco Inter-Americano de Desarrollo. 2009. Pautas para la realización de “After Action Review” o reuniones de Reflexión Después de la Acción.

Faul, Mark; Camacho, Kemly. 2004. Knowledge sharing toolkit: An evolving collection of practical knowledge sharing techniques.

Inter-American Development Bank. 2012. After action review. Knowledge and learning sector, technical notes.

World Bank Official Webpage. What is Empowerment. 2011. EN <http://go.worldbank.org/V45HD4P100>

Política Pública de Envejecimiento y Vejez, Cartagena 2012 – 2024.

Política Nacional de Envejecimiento y Vejez 2007-2019.

<http://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Documents/MIPSAM/FramesetPrincipal.html>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

<http://www.helpage.org/>



Segundo Foro Internacional sobre los Derechos Humanos de las Personas Mayores
http://www.cepal.org/celade/agenda/9/52299/Programa_Foro_Mex.pdf

Entrevistas y Relatorías de talleres RDA realizadas por Miguel Manga

Informes Convenios FSC 2010 a 2014 en Cartagena de Indias

ANEXOS

1. Entrevistas
2. Relatorias de Talleres