



## **Trabajo de Grado**

PROPUESTA DE UN MODELO DE MERCADEO SOCIAL PARA EL  
PROGRAMA NACIONAL DE EDUCACIÓN PARA LA PAZ – EDUCAPAZ, EN COLOMBIA

### **Estudiante:**

Daniel Cruz Pabón

### **Directora:**

Mónica Eugenia Peñalosa Otero

### **Codirectora:**

Diana María López Celis

Universidad Jorge Tadeo Lozano

Mayo de 2020

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
3. JUSTIFICACION .....	6
4. MARCO TEORICO.....	11
4. OBJETIVOS.....	35
5. METODOLOGIA.....	36
6. CONTENIDO .....	36
7. CONCLUSIONES.....	55
8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	63

## **PROPUESTA DE UN MODELO DE MERCADEO SOCIAL PARA EL PROGRAMA NACIONAL DE EDUCACIÓN PARA LA PAZ – EDUCAPAZ, EN COLOMBIA**

### **1. INTRODUCCIÓN**

El mercadeo tradicionalmente ha sido considerado como la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar bienes y servicios con valor para los clientes, aliados, socios y la sociedad en general, con aplicaciones en el sector comercial y no comercial, pero es necesario su diferenciación. Si bien los dos tipos contribuyen a la actividad social de la empresa, cada uno lo hace cumpliendo diferentes roles y por lo tanto deben ser abordados estratégicamente, operativa y tácticamente aplicando conocimientos y herramientas diferentes.

Desde el punto de vista del profesional en mercadeo social (no comercial), las causas sociales se pueden vincular a las empresas privadas, las entidades públicas y los organismos no gubernamentales, además de los actores denominados agentes de cambio, quienes enfrentan problemáticas como la pobreza, la drogadicción, la ecología, la violación y desprotección infantil, la economía y la producción, el consumo de productos nacionales, el contrabando, la salud, etc, esperando que la sociedad se sensibilice cambiando conductas nocivas, y se identifique con ideales de transformación, recomposición social y compromiso con las comunidades desfavorecidas, promoviendo la generación de iniciativas públicas y privadas de intervención que se abordan para contribuir en la transformación social como una estrategia para el desarrollo de marca, imágenes, ideas y conceptos de productos, e instrumento de intervención de ideas, actitudes, comportamientos y situaciones socialmente consideradas como problemas (Aristizábal Botero, Restrepo Múnera & Arias Pérez, 2007).

En este trabajo y a partir de la revisión de un modelo de mercadeo social impartido para la realización y el desarrollo de programas que generan bien común en la sociedad, y una propuesta para el desarrollo de empresas de innovación social, se hace una propuesta para ser implementado en Colombia a partir del análisis del Programa Nacional de Educación para la Paz – Educapaz, con el objetivo de fortalecer la creación de proyectos sociales en el país e incluso el área de responsabilidad social de las empresas.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Colombia es un país que tiene su historia marcada por el conflicto armado, inequidades sociales y vulneración de derechos humanos, especialmente con comunidades menos beneficiadas y territorios dispersos donde muchas veces el gobierno no ha llegado o lo ha hecho muy pocas veces, por lo que es necesario buscar estrategias en el sector privado para promover un cambio social en el país. Muchas veces la sociedad civil, por medio de organizaciones y empresas nacionales e internacionales deciden emprender esta travesía sin buscar una retribución monetaria sino la satisfacción de ayudar a la comunidad que implora ser reconocida y tenida en cuenta como cualquier persona de la nación.

Actualmente el país está dividido geográficamente en 32 departamentos y 1.123 municipios<sup>1</sup>, entre los que a su vez hay distritos<sup>2</sup>, provincias<sup>3</sup>, entidades territoriales indígenas<sup>4</sup> y territorios colectivos<sup>5</sup> que son priorizados por el gobierno según la necesidad, como es el caso de los 170 municipios PDET<sup>6</sup> con 16 documentos creados a partir del decreto 893 de 2017, estableciendo el “programa subregional de transformación integral del ámbito rural a 10 años a través del cual se ponen en marcha con mayor celeridad los instrumentos de la RRI<sup>7</sup> en los territorios más afectados por el conflicto armado, la pobreza, las economías ilícitas y la debilidad institucional como instrumento de planificación y gestión para implementar de manera prioritaria los planes sectoriales y programas en el marco de la RRI y las medidas pertinentes que establece el Acuerdo Final (de paz), en los municipios priorizados” (Colombia renace Posconflicto, Renovación del Territorio, Todos por un Nuevo País, diapositivas 2 – 4).

El conflicto armado y los derechos humanos son 2 temas importantes que agravan la ausencia del estado, las consecuencias humanitarias, la construcción de paz y la situación de los derechos humanos, haciendo que sea necesario un “diálogo inclusivo entre todas las fuerzas políticas basado en el respeto a las profundas diferencias, en particular a la luz de las nuevas reformas constitucionales propuestas; los desafíos del presente y del futuro son demasiado grandes para que los colombianos y colombianas

---

<sup>1</sup> Entidades territoriales organizadas administrativa y jurídicamente, dirigido por la figura de un alcalde y un concejo municipal (Marca país Colombia).

<sup>2</sup> Entidades territoriales con una administración especial (Marca país Colombia).

<sup>3</sup> Divisiones territoriales intermedias entre departamentos y municipios (Marca país Colombia).

<sup>4</sup> Gobiernos locales indígenas que ocupan alguna porción departamental o municipal (Marca país Colombia).

<sup>5</sup> Adjudicados adjudicados a la población afroamericana, permitiéndole organizarse de formas asociativas comunitarias y empresariales (Marca país Colombia).

<sup>6</sup> Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial.

<sup>7</sup> Reforma Rural Integral.

sigan inmersos en una debilitante división sobre el Acuerdo en lugar de trabajar juntos en su implementación” (Naciones Unidas, 2019).

La muerte y desapariciones de numerosos excombatientes, líderes, lideresas, defensores de derechos humanos y miembros de la sociedad civil, hacen que cada vez sean más urgentes acciones en todo el territorio con apoyo nacional e internacional. Según el Comité Internacional de la Cruz Roja, en el artículo del 2010 “Colombia: consecuencias humanitarias del conflicto armado en Colombia”, la población civil de las regiones afectadas por los enfrentamientos armados está expuesta a homicidios, ataques directos, secuestros y reclutamientos forzados, obligándolos a huir, abandonar sus pertenencias y limitando el acceso a servicios básicos como la salud, educación y salubridad (Comité Internacional de la Cruz Roja, 2010).

Según la ONU, en el artículo “El legado del conflicto armado en la paz y el desarrollo duraderos de América Latina”, realizado por Angelika Rettberg, directora del Programa de Investigación sobre Conflicto Armado y Construcción de Paz, de Universidad de los Andes en Bogotá, incluso cuando se acaba conflicto armado, por medios militares o negociados, se mantiene el legado de la confrontación violenta, en la “atrofia de instituciones sociales cruciales, la debilidad de los regímenes democráticos, prácticas corruptas en la distribución de los recursos naturales, la perpetuación de la circulación de armas y la transformación de la proliferación de la delincuencia”, generando consecuencias negativas duraderas para toda la sociedad, independientemente de su nivel de cercanía con la guerra (Naciones Unidas). Por esto surge la necesidad de usar el mercadeo social como estrategia para gestionar y ejecutar procesos sociales para satisfacer las necesidades y los deseos de la comunidad en el ámbito social, como lo han hecho países y universidades extranjeras, garantizando el desarrollo sostenible, garantizando también la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible sobre la promoción de sociedades más pacíficas e inclusivas.

Es por esto que se espera aplicar mercadeo social en el contexto colombiano, específicamente en el Programa Nacional de Educación para la Paz – EDUCAPAZ, logrando orientar labores empresariales, programas y proyectos al ámbito social, para empoderar a las comunidades e incidir en políticas públicas educativas, disminuyendo las brechas urbanas y rurales, desnaturalizando la violencia, promoviendo el acceso y las oportunidades educativas en los territorios más afectados por el conflicto armado, y transformando realidades a través del desarrollo integral.

### 3. JUSTIFICACION

A pesar de que el mercadeo tradicional o comercial es la rama con mayor fuerza en el mercado, el mercadeo social es una variante adoptada desde 1952 para “vender hermandad como se hace con la sopa”<sup>8</sup>, con base en principios éticos que integran la investigación, las buenas prácticas, la teoría, la audiencia y el insight para entregar una oferta de programas de cambio social, segmentados y sensibles a la competencia, que sean efectivos, eficientes, equitativos y sostenibles.

En Colombia, aunque hay empresarios que reconocen su utilidad y buen rendimiento para el negocio y las empresas, muy pocas son las que se apropian de la materia, siendo camuflada con la responsabilidad social corporativa (en adelante RSC), siendo una práctica empresarial con varias definiciones que más que explicar o desarrollar el concepto, ponen en evidencia ejemplos que no dan a entender claramente su función, pasos a seguir y mucho menos los métodos de evaluación, provocando que sean pocos los que sepan desarrollarla correctamente.

A pesar de que la RSC ha evolucionado para satisfacer las necesidades de los miembros de la sociedad, haciendo que cada vez sea más importante la filosofía orientada a los stakeholders en el marco ético y legal, en este trabajo se entiende que todavía falta su desarrollo hacia un valor compartido que trascienda los intereses económicos de la compañía.

Si bien es importante garantizar el desarrollo sostenible al interior de las organizaciones, pensando en los stakeholders, en la rentabilidad y en todo lo que al final tiene que ver con el factor económico, también es importante comprender el contexto y saber participar en este para desarrollar proyectos o programas que aportan a un mayor bien común.

“El mercadeo se considera como una de las estrategias fundamentales del capitalismo en la economía de mercado. Se caracteriza por la generación de necesidades, la comercialización de productos y la búsqueda de una rentabilidad económica para las organizaciones, condiciones que para muchos son la muestra de mayor voracidad del modelo económico imperante” (Aristizábal Botero, Restrepo Múnera & Arias Pérez, 2007).

---

<sup>8</sup> Gerhard D. Wiede introdujo esta pregunta en 1952, dando inicio a las nociones del mercadeo social y las campañas por el bien común: “Why can't you sell brotherhood like you sell soap?”

Si bien el mercadeo tradicional comienza y termina con las personas en el centro del problema, pasa por alto las necesidades y los deseos de los demás, por lo que se debe entender que las acciones se deben realizar con la comunidad y no por, ni para ellos; con los actores involucrados y no para ellos; a partir de procesos de co-creación y no a partir de análisis que pueden ser subjetivos y llevar a soluciones temporales. Por ejemplo, el problema de la obesidad puede no ser por la salud o la ignorancia sobre el tema, sino porque los gimnasios con gente delgada y en forma no son atractivos y por esta razón hay descuidos en la salud, problemas de depresión y de soledad.

Según la Asociación Internacional de Mercadeo Social (iSMA - International Social Marketing Association) se “busca desarrollar e integrar conceptos del mercadeo con otros enfoques para influir en el comportamiento que beneficia a las personas y las comunidades para lograr un mayor bien social”, con base en principios éticos que integran la investigación, las buenas prácticas, la teoría, la audiencia y el insight para entregar una oferta de programas de cambio social, segmentados y sensibles a la competencia, siendo efectivos, eficientes, equitativos y sostenibles (Tapp et al., 2013) para entender a la gente, ayudarla y crear programas políticos, campañas y otras cosas (John Bromley, director de NMSC).

Colombia es una nación bipartidista que históricamente ha vivido una división política y social importante, siendo un país en el que la mayoría de las personas viven en zonas apartadas o son vulnerables a situaciones como el conflicto armado que aún persiste pese a la firma del Acuerdo de Paz en La Habana, Cuba (2016).

Logrando entablar conversaciones entre comunidades y actores privados y organizaciones sociales e instituciones públicas se fortalecen los programas que se necesitan para comprender mejor la forma de hacer incidencia y desarrollar alianzas que ayuden a lograr cada objetivo.

La falta de una entidad dedicada al mercadeo social en Colombia hace que este sea malinterpretado y abordado erróneamente por empresas comerciales, creyendo únicamente que esto se refiere a acciones estacionales que sirven como estrategia de fidelización con los clientes.

Aunque se cree que es necesaria la creación de una entidad colombiana que regule y dicte las normas de su aplicación en empresas con y sin ánimo de lucro, o para la creación de proyectos sociales para el bien común, primero se quiere hacer una

propuesta de mercadeo social con base en el Programa Nacional de Educación para la Paz – Educapaz, como una unión temporal privada que se ajusta a las 6 fases del modelo expuesto por la Universidad de Griffith de Australia.

El Programa Nacional de Educación para la Paz – EDUCAPAZ, de Colombia, es una unión temporal de 7 organizaciones de la sociedad civil creada en el 2016 hasta el 2025, financiada por una organización filantrópica de Holanda. Tiene la misión de ayudar a construir paz a través de la educación rural integral, empezando por la acción local en los territorios más afectados por el conflicto armado, empoderando jóvenes, familias, docentes y directivos para generar buenas prácticas participativas que fortalecen el proceso de enseñanza-aprendizaje, la educación ciudadana, socioemocional y para la reconciliación (CRESE), la relación escuela-comunidad y la gestión escolar, haciendo investigación e incidencia en la política pública educativa nacional, acompañando a comunidades educativas y haciendo que los métodos con los que la educación rural y la educación ciudadana de calidad han tenido escalen desde lo local hasta el sistema educativo en general.

Es una organización de acción local e incidencia que cree en el poder transformador de las voces de las comunidades más afectadas por el conflicto armado en el país, promoviendo buenas prácticas educativas y ciudadanas, participativas y de construcción colectiva, empoderando especialmente a los jóvenes y desnaturalizando la violencia para generar oportunidades de aprendizaje e incidir en la política pública educativa, desarrollando, fortaleciendo y defendiendo derechos y habilidades en la educación para la paz para hacer eco en todos los territorios a nivel nacional, identificar iniciativas exitosas, compartirlas y conectar comunidades para transformar la realidad.

“El programa se orienta a transformar desde lo educativo los diferentes niveles o entornos de interrelación social: individual, familiar, escolar, comunitario, institucional y territorial, de manera que se logre una consolidación de una cultura democrática a partir de la formación y práctica de una ciudadanía empoderada y transformadora” (Sacado del documento ejecutivo de Educapaz, 2016).

"Mientras no se transforme la cultura violenta en perspectiva generacional y mientras las comunidades rurales más afectadas por el conflicto no cuenten con una oferta educativa de calidad vinculada a la cultura, la economía y la ecología de sus propios territorios, la guerra sólo mutará y los jóvenes la seguirán aceptando o incluso viéndola como una opción de vida" (Sacado del Informe Síntesis, 2018).



Las buenas prácticas de educación para la paz que se construyen desde escuelas, comunidades, políticas públicas y organizaciones de la sociedad civil deben llegar a todo el país, especialmente a los territorios afectados por el conflicto armado, y para eso han creado un programa que busca fortalecer mediante alianzas territoriales, nacionales y globales al sistema educativo colombiano (Sacado del Informe Síntesis, 2018).

Educapaz cuenta con un portafolio de servicios semiestructurados que se adaptan a la realidad de cada territorio, trabajando de la mano con miembros de la comunidad, tomadores de decisión, docentes, directivos, estudiantes y familias. Todo comienza con un “Diálogo de realidades” compuesto por los stakeholders en la educación de la comunidad educativa a nivel local, seguido de un proceso de elaboración de planes de transformación, hasta el acompañamiento y el apoyo de instituciones educativas y redes de apoyo, con equipos dinamizadores a nivel local, integrados por líderes y lideresas que quieren ayudar a levantar la voz de sus comunidades e incidir a nivel local, regional y nacional, siendo parte de un programa amplio de asesores, aliados y socios expertos en educación.

La política de los servicios es crear redes de apoyo<sup>9</sup> para la educación, conformadas por miembros de la comunidad educativa para que fortalezcan el desarrollo integral y aporten a la construcción de paz, para que una vez se acabe el programa se quede el conocimiento y las prácticas en los territorios con cada una de sus personas.

1. Escuelas de Palabra es una iniciativa para la Comisión de la Verdad, que posiciona la verdad como bien público fundamental para la construcción de paz y los procesos de reconciliación, además de contribuir a la consolidación de un movimiento pedagógico y socio-cultural. Su eje transversal son 5 caminos<sup>10</sup> del mosaico metodológico “Camino diversos para reflexionar en las escuelas sobre el valor de la verdad como bien público fundamental para la paz de Colombia”<sup>11</sup>, compuesto por 10 momentos y la lógica de las verdades o de las 3 S’s (sucesos, significados y superación) del Padre Leonel Narváez Gómez, presidente de Fundación para la Reconciliación.

<sup>9</sup> Red Nacional de Jóvenes, Red Nacional de Orientadores, Red Nacional de Verdad y Memoria, Red Nacional de Músicas para Educar y Red Nacional de Niños y Niñas.

<sup>10</sup> Los documentos se encuentran en la caja de herramientas de la plataforma pazatuidea.org, en la que es necesario estar registrado para acceder: [https://pazatuidea.org/wordpress/herramientas/?\\_sf\\_s=escuelas%20de%20palabra](https://pazatuidea.org/wordpress/herramientas/?_sf_s=escuelas%20de%20palabra)

<sup>11</sup> <https://pazatuidea.org/wordpress/herramienta/mosaico-metodologico-guia-para-facilitadores-escuelas-de-palabra-modulo-inicial/>

- La lógica de los sucesos busca describir qué pasó y nos invita a atrevernos a nombrar los acontecimientos y sus impactos.
- La lógica de los significados tiene la función de interpretar por qué pasó lo que pasó.
- La lógica de la superación invita a un giro narrativo, en el que se pasa de la memoria traumática y lo que Narváez llama la “puta rabia”, a una verdad sanadora, desde la cual se moviliza el reconocimiento de responsabilidades individuales y colectivas, y se asume el compromiso de renunciar a la violencia, y de impulsar las transformaciones necesarias para que los hechos victimizantes no se vuelvan a repetir (Apuntes de reunión con Leonel Narváez, 15 de agosto de 2018).

2. CRESE significa Educación Ciudadana, Socioemocional y para la Reconciliación, iniciativa orientada a miembros de la comunidad educativa en el proceso de perdón, reconciliación y no repetición. Es una apuesta educativa para incrementar la importancia de la construcción de capacidades socioemocionales, ciudadanas y para la reconciliación a nivel territorial, contribuyendo a la formación integral de los individuos y a la construcción de paz en toda la sociedad.

“La educación socioemocional se refiere al proceso mediante el cual las personas desarrollan y usan competencias y capacidades necesarias para entender y gestionar las emociones, fijar y alcanzar metas constructivas, sentir y mostrar empatía por otras personas, construir y mantener relaciones constructivas y tomar decisiones responsables” (CASEL, 2017).

3. El trabajo en red es una propuesta de participación comunitaria para unir a las personas entorno a un tema en común, y facilitar el desarrollo de buenas prácticas locales, juntando y empoderando la voz de maestros, familias, niños, niñas, adolescentes y jóvenes para que desarrollen y apropien habilidades para participar activamente en la comunidad y transformar la realidad.

Es importante que el Programa Nacional de Educación para la Paz – EDUCAPAZ utilice el mercadeo social para lograr que niños, niñas y jóvenes de Colombia mejoren su desarrollo integral y se conviertan en agentes de cambio para una sociedad más justa y pacífica, porque ayuda al desarrollo de procesos de gestión y los pasos que se deben cumplir; está diseñado para influir en el comportamiento humano a gran escala; crea beneficios y reduce barreras importantes para las audiencias; orienta al consumidor y

conduce a un mayor beneficio social, utilizando la mezcla de mercadeo, la mezcla de servicios y la mezcla de intervención social, el intercambio voluntarioso, el cambio de condiciones, el análisis del comportamiento a partir de segmentaciones bajo observaciones en condiciones específicas, el reconociendo, la competencia, la investigación de mercados y del consumidor como fuente principal, grupos homogéneos de consumidores y la naturaleza del problema (natural, político, educativo, competente, etc) (W.A, Smith, 2016).

#### 4. MARCO TEORICO

Para abordar el mercadeo social como la “integración de conceptos del mercadeo con otros enfoques para influir en el comportamiento que beneficia a las personas y las comunidades para lograr un mayor bien social” (Tapp et al., 2013) es necesario partir del mercadeo como la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar bienes y servicios con valor para los clientes, aliados, socios y la sociedad en general, que se divide en mercadeo de influenciadores, de relaciones, viral, ecológico, basado en la palabra y de guerrilla (Jaworski et al., 2017), que funciona a partir de 4 o 7 P’s según el tipo de producto<sup>12</sup> ofrecido, junto a otras herramientas reconocidas.

Desde 1950 se han venido construyendo significados a partir de contextos sociales, económicos, políticos y ambientales, para cubrir el desarrollo económico, las prácticas éticas, la protección ambiental, la participación de los stakeholders, la transparencia, la contabilidad, el comportamiento responsable, la obligación moral, la capacidad de respuesta corporativa y la responsabilidad social corporativa (Rahman, 2011).

En la revisión bibliográfica realizada por Rahman, S. en el 2011, las definiciones de la RSC se dividen en 6 periodos, caracterizados por la obligación empresarial con la sociedad y su relación (50’s y 60’s), el involucramiento de los stakeholders, el bienestar de los ciudadanos, los intereses sociales, la solución de problemas, la calidad de vida, la responsabilidad económica, la responsabilidad legal, la responsabilidad ética y la responsabilidad discreta (70’s), la voluntariedad, el rendimiento económico, el cumplimiento de la ley, el soporte ético y social, la economía, la legalidad y la filantropía ética y voluntariosa (80’s y 90’s) y la integración social y medioambiental, la

---

<sup>12</sup> Bien o servicio.

voluntariedad, el comportamiento ético, el desarrollo económico, la calidad de vida, los derechos humanos, los derechos laborales, la protección ambiental, la pelea ante la corrupción, la transparencia y la contabilidad (siglo XXI) (Rahman, 2011).

*1. Responsabilidad social en los 50's (Rahman, 2011):*

Se estableció que la RSC es el reconocimiento de la administración por tener una obligación con la sociedad, sirviendo no solamente para el rendimiento económico sino también para políticas sociales humanas y constructivas, asumiendo responsabilidades políticas y decisiones o líneas de acción deseadas para cumplir objetivos y valores de la sociedad (Howard R. Bowen, 1953 y Heald, 1957).

*2. Responsabilidad social en los 60's (Rahman, 2011):*

Se estableció que la RSC son acciones y decisiones de los empresarios más allá de los intereses técnicos y económicos, satisfaciendo las expectativas del público y reconociendo la intimidad de las relaciones entre la empresa y la sociedad, desde la alta gerencia y los stakeholders (Keith Davis, 1960, William C. Frederick, 1960 y Clarence Walton, 1967).

*3. Responsabilidad social en los 70's (Rahman, 2011):*

Se estableció que la RSC es la relación entre una compañía y la comunidad, en la que se involucran personas en las actividades que aumentan las utilidades, equilibrando todos los intereses y expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales de los miembros de empresa, los ciudadanos, los stakeholders y el suyo propio, como en una 'buena vecindad' (Morell Heald, 1970, Milton Friedman, 1970, Harold Johnson, 1971, Eilbert y Parket, 1973 y Carroll (1979);

- Buscando actividades que no la estropeen.
- Siendo voluntarioso para ayudar a resolver los problemas del vecindario.

*4. Responsabilidad social en los 80's (Rahman, 2011):*

Se estableció que la RSC es la noción que explica las obligaciones que las empresas tienen con los grupos constituidos por la sociedad y la capacidad de respuesta,

logrando resultados a partir de decisiones organizacionales más allá de los accionistas, la ley y los contratos, para adoptar obligaciones que involucren conductas orientadas al rendimiento económico, el respeto por la ley y la responsabilidad ética y social e incluyendo como stakeholders a los consumidores, competidores, asociaciones comerciales, medios de comunicación, ambientalistas, proveedores, gobierno, defensores del consumidor, comunidades locales y comunidad empresarial (Thomas M. Jones, 1980, Tuzzolino y Armandi, 1981, Carroll, 1983, Freeman, 1984 y Epstein, 1987).

##### *5. Definiciones reveladas en los 90's (Rahman, 2011):*

Se estableció que la RSC es un deber moral de los gerentes para el desarrollo de la empresa, a partir de comportamientos éticos y responsables basados en la confianza y la cooperación para ser honestas, confiables y éticas, desarrollando una ventaja competitiva sostenible (McWilliams, S. Siegel & M. Wright, 2006) y aumentando el desarrollo humano, proceso en el que la sociedad otorga la licencia para operar y las empresas se comportan y cumplen con sus obligaciones, creando relaciones a nivel general incluyendo consumidores, empleados (relaciones y creación de empleo), comunidades (inversiones), dueños e inversionistas, gobierno, proveedores y competidores, introduciendo el concepto de 'Triple Bottom Line' en 1997 por Elkington (Donaldson y Davis, 1991, Jones, 1995, Hart, 1995, Hopkins, 1998, Woodward-Clyde, 1999, Khourny et al, 1999, Elkington, 1997 y Carroll y Buchholtz, 2000):

- Responsabilidad social orientada a las personas.
- Responsabilidad ambiental orientada hacia el planeta.
- Responsabilidad económica orientada a las ganancias.

##### *6. Responsabilidad social en el siglo XXI (Rahman, 2011):*

Se establece que la RSC es el compromiso de los negocios para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados, familiares y sociedad civil, para enfrentar fenómenos sociales y medioambientales, creando ventajas competitivas sostenibles apoyadas por estrategias políticas a partir de 3 tipos (Lantos, 2001, Comisión Europea, 2002, MacWilliams et al., 2002 y Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sostenible):

- Ética: Demanda de las empresas para que sean responsables moralmente para prevenir daños que puedan ser producidos por sus actividades.
- Altruista: El interés voluntario con sacrificio personal y organizacional.
- Estratégica: Actividades de servicio a la comunidad corporativa solidaria para alcanzar objetivos comerciales estratégicos.

Para maximizar el impacto positivo y generar estrategias coherentes de RSC en sistemas sociales y ambientales, el CEO y los directivos deben involucrarse, comenzando por hacer un inventario y auditando iniciativas existentes, divididas en 3 escenarios que pueden completarse en el orden que se desee según el diagnóstico (Kasturi Rangan, Chase & Karim, 2015).

- *Filantropía:*

Actividades diseñadas para apoyar, patrocinar o crear programas o proyectos para la comunidad, sin tener en cuenta las ganancias empresariales o el mejoramiento del desarrollo del negocio (Kasturi Rangan, Chase & Karim, 2015).

- *Mejorar la efectividad operativa:*

Modelos de negocios para entregar beneficios sociales o ambientales para apoyar las operaciones en la cadena de valor, mejorando la efectividad y su eficacia, incrementando (algunas veces) la rentabilidad y/o reduciendo (algunas veces) los costos (Kasturi Rangan, Chase & Karim, 2015).

- *Transformación del modelo de negocio:*

Creación y reformación de programas para solucionar y dirigir desafíos sociales y ambientales, alcanzando resultados positivos con la comunidad (Kasturi Rangan, Chase & Karim, 2015).

Una vez los gerentes realizan un inventario de las actividades su tarea es que el portafolio sea disciplinado y tenga coherencia (Kasturi Rangan, Chase & Karim, 2015).

1. Desarrollando programas y alineándolos con los escenarios de arriba, asegurándose de que los programas existentes estén coordinados y tengan

coherencia, eliminando los que no estén dirigidos a problemas sociales o ambientales.

2. Desarrollando métricas para medir el rendimiento.
3. Coordinando los programas entre todos los escenarios, para que reunidos formen un portafolio coherente alineado con el propósito y los valores del negocio la empresa.
4. Desarrollando una estrategia interdisciplinar de RSC y consiguiendo apoyo de los niveles superiores de la empresa, así como la comunicación y demás actividades.

Desde 1952 apareció el término del mercadeo social, acuñado por autores como Kotler y Zaltman, en la que se promueve la “humanización de la rentabilidad, venta y generación de ganancia por medio de la promoción de causas sociales, cambios de actitudes y transformación de prácticas que se encuentran en contra de un desarrollo responsable y que, para algunos, es entendido como una práctica no ortodoxa del mercadeo tradicional que afecta y es afectado por las normas éticas de la sociedad” (Aristizábal Botero, Restrepo Múnera & Arias Pérez, 2007).

Este término hace referencia a la calidad de vida (Muñoz, 2001) y en la forma como se deben “modificar las prácticas, conductas, comportamientos, actitudes y creencias que pueden afectar negativamente a la sociedad, y de esta manera, incorporar dentro del mercadeo la necesidad de relacionar la marca de un producto o servicio, con causas sociales con las cuales se identifica y se compromete a transformar” (Aristizábal Botero, Restrepo Múnera & Arias Pérez, 2007).

“Las organizaciones que consideran haber alcanzado la implementación de acciones y campañas de mercadeo social se pueden agrupar en tres niveles, identificando la educación como vehículo principal” (Aristizábal Botero, Restrepo Múnera & Arias Pérez, 2007).

#### *Apalancamiento organizacional en la cotidianidad comunitaria:*

“En el ámbito comunitario, las organizaciones consideran que los impactos más representativos tienen que ver con el cambio de ideas y conductas de aquellas comunidades con las cuales interactúan, y donde la organización ha tenido o tiene la posibilidad de orientar a grupos sociales en el fortalecimiento de sus relaciones sociales, a través de acciones que permiten estimular o desestimar actitudes, creencias o valores, frente a un proceso o acción social. Allí la función principal es buscar mayor

coherencia entre los fines que persigue el grupo social en su conjunto (Muñoz, 1998) y los comportamientos de la comunidad, dependiendo de la naturaleza de la organización y con ella los intereses de acuerdo con el papel que juega en los escenarios sociales donde desean generar transformaciones” (Aristizábal Botero, Restrepo Múnera & Arias Pérez, 2007).

*Relación organización-comunidad:*

“La imagen alcanzada por las organizaciones, producto de sus estrategias y acciones de marketing social, posibilita la transformación de las relaciones con la comunidad y con el medio en el que interactúa, adquiriendo nuevos elementos que las identifican y que implican mayor apreciación y valoración por parte de las comunidades” (Aristizábal Botero, Restrepo Múnera & Arias Pérez, 2007).

“Al tener una mayor acogida de la comunidad, las organizaciones mejoran la proactividad y comunicación, identificando fácilmente problemáticas sobre las cuales las empresas pueden desarrollar acciones y ejecutar propuestas, logrando que la comunidad se convierta en abanderada de la organización y sea multiplicadora de sus ideales y valores, así como suministro de información valiosa sobre las situaciones de las comunidades, las condiciones del contexto, el cuidado de la infraestructura organizacional y el desarrollo de sus proyectos” (Aristizábal Botero, Restrepo Múnera & Arias Pérez, 2007).

*Posicionamiento de la imagen organizacional:*

“En el nivel organizacional se identifican impactos relacionados con los intereses comerciales de la empresa, en particular con los estímulos, motivaciones y persuasiones que la estrategia ha logrado movilizar en las comunidades, en relación con la marca de la empresa, posibilitando que la comunidad identifique la organización como gestora de causas sociales y proyectos diferentes a los meramente económicos” (Aristizábal Botero, Restrepo Múnera & Arias Pérez, 2007).

La educación es el vehículo del mercadeo social porque ha logrado influir directamente en los procesos culturales, convirtiéndose en un medio que acerca a las comunidades y les permite interactuar y comprender las propuestas que las empresas proponen y, de esta manera, pactar entre comunidad y organización la forma como se entendería y generaría la transformación esperada, estimulando la capacidad para



discernir y comprender problemas y condiciones sociales, promoviendo la cooperación, el trabajo en equipo y la participación<sup>13</sup>.

El marketing social lleva aplicándose por 40 años y de esta forma se encarga de crear entornos de apoyo social, trabajando con la gente, entendiéndola, comprendiendo sus experiencias y escuchándolas para identificar el problema desde su raíz y no desde sus síntomas.

“Cuando la gente me pregunta por el significado del mercadeo social, comienzo hablando sobre mercadeo comercial como una disciplina que se compone y se basa en otras para entender principalmente a la audiencia” (Dr. Rowena Merritt, Gerente de investigación de NMSC) (Bromley and Merritt, n.d.).

“Siempre que la gente piensa en mercadeo se les vienen a la cabeza las promociones, pero esta es realmente la labor de pensar a cerca del producto, el precio y/o el intercambio ofrecido, la disponibilidad en puntos convenientes y después si la promoción” (Dr. Rowena Merritt, Gerente de investigación de NMSC) Bromley and Merritt, n.d.), mientras que el mercadeo social es “la aplicación de conceptos y técnicas del mercadeo tradicional para desarrollar intercambios que resultan en objetivos socialmente deseables que satisfacen y benefician a toda la sociedad” (Rob Donovan). Es “un proceso de planificación de programas que promueven el cambio voluntario del comportamiento con base en la construcción y el desarrollo de relaciones de intercambio beneficiosas con un segmento de audiencia que beneficia a toda la sociedad” (Beverly Schwartz). Es un enfoque utilizado para abordar cuestiones estratégicas (ascendentes) y operativas (descendentes), concentrando los segundos en el comportamiento individual de las personas, proponiéndose cambiar normas para que el comportamiento deseado sea aceptable e involucre a tomadores de decisión, organizaciones y grupos de la comunidad para eliminar barreras ambientales que le den un giro al punto de vista tradicional, co-creando con personas lejanas, involucrando a todos los interesados de la cadena de valor e incluso por fuera de esta, y aplicando metodologías que activen la transformación.

### 3. Deben haber mínimo 2 partes involucradas.

---

<sup>13</sup> “Los procesos educativos intervenidos viabilizaron la cooperación activa de las comunidades en la solución de sus problemas y promovieron trabajar en equipo con las organizaciones, propiciando una mayor capacidad para la participación y adhesión, y facilitando el proceso de ideación y procesos promovidos por una empresa, siendo fuertes movilizadoras de procesos políticos” (McWilliams, S. Siegel & M. Wright, 2006).

3. Debe existir un intercambio, en el que cada parte reciba algo a cambio.
3. Cada uno debe recibir algo de valor.

“Es raro para los profesionales tener títulos en mercadeo social. A menudo son gerentes de programas, trabajadores con la comunidad o expertos en comunicación, que se consideran investigadores, académicos, estudiantes, médicos, economistas, ambientalistas o profesionales que quieren mejorar la salud pública, prevenir lesiones, proteger el medio ambiente, aumentar la participación ciudadana y garantizar el bienestar financiero” (Lee, N. & Kotler, P. *Social Marketing: Changing Behaviors for Good*. SAGE 5th Edition), pero todos están interesados en el comportamiento humano, porque buscan entender la razón por la que vivimos como lo hacemos, siendo a veces saludables y otras no.

En una investigación realizada por Susan Michie et al. del 2011 se creó la rueda de cambio del comportamiento<sup>14</sup> para caracterizar y diseñar intervenciones como un conjunto de actividades coordinadas y diseñadas para cambiar patrones de comportamiento específicos, medidos según el nivel de prevalencia o incidencia en la población. Allí explican la importancia de determinar el alcance del diseño, mapeando todas las opciones para identificar un modelo de comportamiento sistemático que incorpore la comprensión de la naturaleza del cambio y sus componentes (Michie, Susan et al., 2011, p. 3).

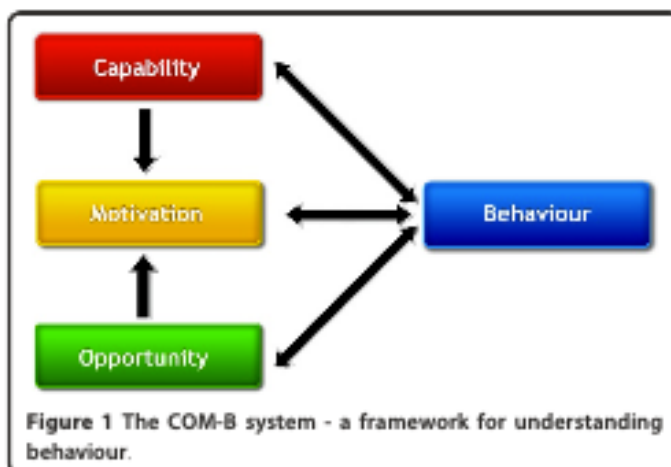
En la herramienta propuesta, los investigadores propusieron categorías e identificaron criterios transversales con base en una revisión sistémica de artículos existentes y su evaluación, derivando en la creación de un modelo<sup>15</sup> con 3 ejes fundamentales: motivación (“proceso mental que energiza y dirige el comportamiento”), capacidad (“capacidad psicológica y física del individuo para participar en una actividad”) y oportunidad (“todos los factores externos que hacen posible o incitan el comportamiento”), para identificar cómo estos componentes y su combinación afectan la transformación necesaria (Michie, Susan et al., 2011, p. 4), previniendo que los políticos y los diseñadores de las intervenciones no descuiden opciones importantes.

### **Gráfico 1. Diagrama para entender el comportamiento.**

---

<sup>14</sup> Behaviour change wheel.

<sup>15</sup> “Descripción hipotética de una entidad o proceso complejo” (Michie, Susan et al., 2011, p. 4).



**Fuente:** Michie, Susan et al., 2011, p. 4.

Así mismo, estos 3 componentes fueron subdivididos en distinciones de los artículos revisados, para detallar más el comportamiento deseado, y a su vez, consultando el diccionario de la American Psychological Association y el de Oxford, evaluar las influencias, el ambiente y los procesos que incitan el comportamiento. En cuanto a los 2 anillos externos restantes, Susan y sus compañeros hicieron una distinción entre las funciones de la intervención (actividades dirigidas al cambio de comportamiento) y las categorías políticas (acciones de las autoridades responsables que permiten y apoyan las intervenciones) (Michie, Susan et al., 2011, p. 5 - 6), pudiendo combinarlas según el contexto lo necesite, garantizando la coherencia entre todas las intervenciones para responder al cambio deseado integralmente (ver anexo 2).

Más del 50% de las muertes prematuras son atribuidas a decisiones en el estilo de vida individual, por lo que se cree que al igual que Big Tobacco puede usarse para fomentar los cigarrillos y la decisión de fumar, la fraternidad o la amistad (por decir un ejemplo) se puede vender como sopa, haciendo lo contrario al mercadeo tradicional o comercial, siempre y cuando se aplique al contexto y se utilicen los mismos principios: entendimiento del consumidor, pensamiento estratégico y construcción de relaciones satisfechas con base en beneficios emocionales y racionales (What is social marketing? | About | University of Stirling, n.d.).

Para lograr el cambio de comportamiento deseado y evitar las decisiones en el estilo de vida que afectan la vida de las personas es importante aplicar teorías del comportamiento, ya sea identificándolas o creándolas a partir de observaciones y herramientas como la Rueda de Cambio de Comportamiento formulada y creada por

Susan Michie et al. del 2011. En cuanto a las teorías identificadas hasta el momento, se encontró que en el libro ABC of Behaviour Change Theories Susan Michie et al. del 2014 se hace un recuento de 83 teorías del comportamiento a partir de un panel de expertos en psicología, sociología, antropología y economía, entre las que se escogieron unas (ver anexo 3).

Así mismo, con ayuda de herramientas de segmentación, análisis de la competencia, mezcla de marketing, mezcla de servicios, mezcla de intervención, identificación del insight, intercambio, orientación hacia los stakeholders, orientación a la audiencia, orientación al consumidor, identificación de un programa viable y los problemas perversos, cambio de comportamiento, economía del comportamiento, identificación de los agentes de cambio, relación costo-beneficio, compromiso, impacto, análisis multivariado, beneficio, pensamiento estratégico y focalización se ayuda a identificar comportamientos y recomiendan herramientas y tácticas de intervención (Infographic.pdf, n.d.).

Dependiendo del problema, la integración de la educación, las normas, la política y el mercadeo adquieren valor. En los casos en los que el nivel de entendimiento es bajo se necesita más educación, pero si se necesita la acción se acude a la política y así sucesivamente hasta lograr un cambio en el comportamiento de la mano con el mercadeo y otras áreas del conocimiento dispuestas a cooperar.

El mercadeo puede ser aplicado para movilizar o motivar personas, pero todo esto depende de la voluntad de los públicos y el ambiente en el que se encuentren, como factor fundamental para apoyar el cambio deseado o en su defecto el que se quiere eliminar y transformar, cumpliendo 6 etapas según el Centro Nacional de Mercadeo Social (NSMC).

Empezando un programa o proyecto exitoso se deben tener en cuenta 6 conceptos y principios clave de cualquier acción de mercadeo social (ver anexo 4) para establecer y medir los objetivos de comportamiento, generar ideas e insights, hacer investigación de mercados para entender las elecciones racionales y la cognición rápida, construir e implementar programas que entreguen bien común, segmentar y focalizar, aplicar datos, investigaciones, evidencias y teorías de cambio para desarrollar, implementar y evaluar programas, incluyendo grupos de control y diseños de estudio aleatorios, evaluar el impacto, la efectividad, el costo y el retorno de la inversión, aplicar métodos sistemáticos de planeación y de gestión de mercado, analizar la competencia,

hacer benchmarking, crear valor, analizar a los stakeholders, administrar y gestionar relaciones, aplicando las mezclas de mercadeo, diseñando y produciendo colectivamente, y aplicando el design thinking.

**Gráfico 2.** Pasos del mercadeo.



**Fuente:** (Bromley and Merritt, n.d.).

El mercadeo social evita a toda costa decirle a las personas lo que tienen que hacer, es por esto que se especializa en motivarlas para cambiar sus comportamientos con programas que incluyen lo que la gente quiere.

Estas propuestas se deben comenzar entendiendo lo que las personas piensan y sienten, junto con la comprensión de su comportamiento y sus necesidades para promover el cambio y ayudarles a lograrlo, lo que en la teoría del mercadeo se llama “valor” (con base en el intercambio y el beneficio común). Es así como los profesionales de mercadeo se encargan, en este sector, de brindar los objetivos esperados y las razones por las que la gente se uniría al programa, a partir de la co-creación, la construcción y el involucramiento de actores (Proceso continuo y cíclico del Marketing Social – CBE).

1. La **co-creación** empodera a las personas y a la sociedad para generar cambios que los benefician, asegurando que los programas son creados y diseñados por las personas y no para ellas.
2. La **construcción** permite crear programas consultando a los stakeholders para formar alianzas que aseguran la disposición de la gente, las fundaciones y las organizaciones para apoyar la entrega del programa e involucrar a más personas.
3. El **involucramiento** asegura que la gente sepa la disponibilidad del programa, a partir de:
  - a. Recursos como mejores prácticas implementadas por otros, ideas y experiencias inspiradoras y herramientas de diseño para empezar la conversación.

- b. Planeación reuniendo al equipo para mapear el proceso de diseño y actuar proactivamente y reactivamente.
- c. Reclutamiento a partir de una estrategia para crear alianzas e identificar participantes.
- d. Sensibilización para contextualizar, generar confianza y romper el hielo.
- e. Facilitación para empoderar a los participantes, generar insights, estimular la creatividad y promover actividades guiadas.
- f. Evaluación de insights y recursos de salida con expertos.

Una vez se cumpla este proceso se debe continuar el trabajo continuo y cíclico reaccionar cada vez que el contexto lo necesite, adaptando el programa a las necesidades que se descubran en la duración del programa o proyecto.

### ***1. Prepararse para empezar.<sup>16</sup>***

#### ***a. Pensar en el problema o la situación que se quiere abordar.***

Revisar el caso a intervenir y saber quiénes son los interesados para hacer un análisis exploratorio y una declaración inicial con el equipo.

- i. Describir el problema para que todos entiendan el racional, identifiquen el problema y puedan participar e interactuar.
- ii. Comenzar a planear para generar confianza, identificando a las personas clave, las ayudas necesarias, los desafíos, los objetivos, las necesidades, la duración y el precio.

#### ***b. Identificar los recursos y los activos que se pueden aprovechar, junto con los riesgos que se pueden enfrentar.***

Hacer una auditoría de recursos y activos internos y externos para identificar posibles intervenciones, necesidades para adquirir o movilizar, factores limitantes, prioridades y relación con stakeholders para mapearlos y clasificarlos.

#### ***c. Definir planes y tiempos iniciales.***

---

<sup>16</sup> Referencia: [https://www.thensmc.com/sites/default/files/124\\_NSMC\\_Proc\\_Guide\\_PlusRef\\_0.pdf](https://www.thensmc.com/sites/default/files/124_NSMC_Proc_Guide_PlusRef_0.pdf)

Establecer prioridades, supuestos e impactos, describir el cronograma con hitos clave, e identificar lo que se espera de las personas en momentos determinados.

## **2. *Identificación del alcance.***

Reunir información de terceros y expertos sobre el problema o la situación a tratar, analizando servicios anteriores, investigando sobre factores que afectan al problema a abordar, o al programa o proyecto y reuniendo la retroalimentación de las personas para identificar motivaciones, aspiraciones, tenciones, segmentos y testimonios, para crear un informe.

### **a. *Reunir personas.***

Identificar los actores que deben involucrarse, invirtiendo tiempo y esfuerzo para desarrollar relaciones valiosas y conformar un equipo directivo y otro asesor.

### **b. *Investigar lo que ya se hizo.***

- i. Identificar fuentes de información disponibles para entender mejor a la audiencia y su comportamiento, analizando datos y determinando sus objetivos y alcance.
- ii. Revisar el conocimiento existente y las prácticas actuales para aprender sobre lo que ya se ha abordado y generar nuevas ideas.

### **c. *Analizar los factores internos y externos que pueden afectar el problema.***

Identificar la mejor forma de reaccionar y responder ante factores tecnológicos, ambientales, políticos, socio-culturales, económicos, legales y éticos (STEEPLE).

### **d. *Entender a la audiencia.***

Segmentar estableciendo una imagen completa de la vida de las personas, entendiendo su contexto, descubriendo lo que les importa, lo

que los estimula y motiva, lo que los influencia y lo que causa el problema y el comportamiento deseado, descifrando también sus reacciones para crear grupos o clusters a partir de tendencias.

*e. Analizar a la competencia, los costos y los beneficios.*

Entender otros proyectos y programas que quieren transformar el problema en una solución (competencia directa) y los comportamientos, beneficios y motivaciones hacia el comportamiento negativo o problema que se quiere cambiar (competencia indirecta), así como el proceso de intercambio (recompensas, beneficios, costos y barreras de comportamientos) para decidir las opciones de la intervención a partir de la mezcla de intervención, de mercadeo y de servicios<sup>17</sup>.

- i. Establecer metas y objetivos connotativos y generales (primero) y afectivos y cognitivos (después), siendo específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con una duración determinada (SMART).
- ii. Analizar el comportamiento para escribir un informe y discutirlo con los tomadores de decisión, los stakeholders, el equipo asesor y el directivo y los coordinadores, describiendo el desafío o problema, insights claves, influencias en el comportamiento, recursos, insumos y opciones de intervención.

### **3. Desarrollo.**

Generar un plan de mercadeo social con base en pruebas y evidencias relevantes del buen y oportuno funcionamiento de la intervención, haciendo ajustes para terminar de construir la mezcla de mercadeo, la mezcla de intervención y la mezcla de servicios, definiendo el equipo de stakeholders y su nivel de involucramiento, a partir del mapeo y análisis de aliados, y finalizando las metas y los objetivos para desarrollar la intervención, considerando las consecuencias de cada una de las mezclas, el área de influencia de la mezcla de intervención, el análisis del macro-entorno, el producto en el que se va a ofrecer valor y promover el involucramiento<sup>18</sup>, el plan de monitoreo, los planes de evaluación y sus indicadores<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> Ejemplo: [https://www.thensmc.com/sites/default/files/520\\_1269690770intervention\\_options.pdf](https://www.thensmc.com/sites/default/files/520_1269690770intervention_options.pdf)

<sup>18</sup> Considerando una marca nueva o una existente que represente la intervención.

<sup>19</sup> Ejemplo: [https://www.thensmc.com/sites/default/files/518\\_1270044107NAEDI\\_evaluation\\_indicators.pdf](https://www.thensmc.com/sites/default/files/518_1270044107NAEDI_evaluation_indicators.pdf)



#### **4. Implementación.**

En este punto ya se debe tener completo y revisado el informe del alcance, teniendo en cuenta cada una de las mezclas para hacer pruebas y ajustar los planes de acuerdo con los objetivos y las metas planteadas.

##### *a. Preparar el lanzamiento de la intervención.*

Reunir a los actores principales para empezar las capacitaciones necesarias, entregar los insumos y recursos necesarios para empoderarlos y motivarlos, presentarles el racional junto con las responsabilidades.

##### *b. Detectar oportunidades y gestionar problemas y desafíos.*

Mientras que la intervención avanza es necesario estar pendiente de lo que pasa en el ambiente y en el contexto para reaccionar oportunamente.

##### *c. Seguimiento y monitoreo de la intervención<sup>20</sup>.*

Evaluación de la intervención para estar seguro de cumplir con los objetivos, las metas y los códigos de ética, motivando a la gente a retroalimentar y opinar sobre las oportunidades.

#### **5. Evaluación.**

A partir de datos cuantitativos y cualitativos, teniendo en cuenta la curva de aprendizaje y la evolución de la intervención junto con herramientas como la red o la cadena de causas, el árbol de problemas y de soluciones, el marco lógico y la teoría de cambio, identificar las fortalezas y las debilidades, así como el impacto, el nivel de conocimiento, la actitud y el comportamiento de las personas para diseñar un enfoque y método de evaluación realista, útil, factible, preciso, ético, pragmático, objetivo e independiente que sea una evaluación formativa, del proceso, o de los resultados, considerando el tiempo, los recursos y la plata disponible del programa o proyecto y de

---

<sup>20</sup> Ejemplo: [https://www.thensmc.com/sites/default/files/453\\_1269873734NAEDI\\_evaluation\\_indicators.pdf](https://www.thensmc.com/sites/default/files/453_1269873734NAEDI_evaluation_indicators.pdf)

los stakeholders, para presentar un reporte que presente el proceso, los resultados alcanzados, los retos, las dificultades, el punto de partida, los aprendizajes, las metas y los objetivos junto con lo que queda pendiente.

## **6. Seguimiento.**

Presentación de los resultados con apoyo del sistema de planeación, la personalización del producto (haciéndolo más humano y promoviendo el aprendizaje), la evidencia, el reconocimiento y la valoración de las contribuciones de los stakeholders teniéndolos en cuenta y discutiendo acciones de seguimiento, oportunidades, influencias, hallazgos y la participación para que las personas no se sientan utilizadas y para que iniciativas futuras sean construidas a partir de logros y fracasos.

El mercadeo social consiste en una serie de pasos y acciones específicas que nos permiten desarrollar programas de valor compartido con las personas en primer lugar, y el trabajo en equipo como prioridad, con los asesores, directivos, stakeholders y segmentos identificados, para construir (a partir de voluntades) oportunidades para mejorar la calidad de vida y transformar comportamientos (ver anexo 5).

Si bien, la RSE y el mercadeo social se parecen por las acciones que generan, sus intenciones son diferentes porque el primero se pone en práctica para mejorar procesos con stakeholders, empleados y clientes por necesidad más que por iniciativa propia, mientras que el segundo es la humanización de la rentabilidad, la venta y las ganancias, promoviendo causas sociales, cambios de actitudes y transformación de prácticas trabajando con (y no para) la comunidad y los interesados.

Adicionalmente, el laboratorio de innovación social Learning by Helping con sede principal en Barcelona, España, desarrolló una metodología para la creación de empresas sostenibles de impacto social que explicaron Fernando Sola (director de Learning by Helping), Tomy Megna (director de Learning by Helping) y Cristian Palazzi (director de Impacto Social en PlayGround) entre noviembre 25 del 2020 y julio 28 del 2021 en el Máster de Innovación Social dictado a nivel mundial con entrevistas y clases de formación por YouTube, en el que presentaron la exploración de la problemática social, el concepto de partner social y su importancia, el procesamiento de la información, la creación del brief, el pensamiento creativo, los modelos de negocio de impacto social, algunas herramientas para generar ideas, la selección de ideas, la estructuración del modelo de negocio, el prototipo de la idea de impacto social, la producción de la experiencia de

testeo, el aprendizaje de testeo y la repetición del ciclo, el ecosistema de impacto social, la técnica de presentación para el financiamiento, el marketing de impacto social y la comunicación con impacto social (ver anexo 6).

#### 4. REFERENTES CONCEPTUALES

- *Mezcla de mercadeo:*

Conjunto de acciones o tácticas para posicionar y promover la marca: precio, plaza, producto y promoción, para presentar soluciones holísticas atractivas y valiosas, induciendo comportamientos de prueba y repetidos (Social\_Marketing\_Glossary.pdf, n.d.).

- Precio: Cantidad de dinero esperada, requerida o dada para el pago de algo.
- Plaza o programa: Acción para mitigar el problema social, ambiental o de salud.
- Promoción: Actividades de mercadeo para que clientes potenciales, aliados y sociedad civil sean atraídos por el programa.
- Producto: Un bien, servicio o idea ofrecida en el mercado para ser intercambiada.

- *Mezcla de servicios:*

“Conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina para producir una respuesta deseada en un mercado objetivo” (Sotelo, 2018).

- Producto: Un bien, servicio o idea ofrecida en el mercado para ser intercambiada.

- Precio: Cantidad de dinero esperada, requerida o dada para el pago de algo.
- Plaza: Acción para mitigar el problema social, ambiental o de salud.
- Promoción: Actividades de mercadeo para que clientes potenciales, aliados y sociedad civil sean atraídos por el programa.
- Personas: Personal o colaboradores de la empresa.
- Procesos: Actividades y acciones que afectan la calidad del servicio.
- Presencia física: Evidencia e imagen global física de la empresa.

▪ *Mezcla de intervención social:*

Para desarrollar insights, evidencias y datos de la audiencia que promuevan procesos críticos de pensamiento reflexivo, identificando necesidades y deseos individuales y colectivos, representados en provisión de servicios, productos sociales, políticas, sistemas, entornos, incentivos económicos, comportamientos y acciones recomendadas (Carvalho et al., 2017).

- Información: Informa y comunica factores y beneficios para promover el cambio de comportamiento.
- Educación: Informa y empodera el razonamiento crítico, las habilidades para el cambio y el desarrollo personal.
- Servicio: Productos para apoyar prioridades sociales acordadas.

- Diseño: Creación de ambientes y procesos que apoyan, desarrollan y aseguran.
- Control: Usar las leyes y las regulaciones para incentivar y penalizar comportamientos.

▪ *Teorías del comportamiento:*

Para tener una guía confiable de cómo funcionan las cosas y el comportamiento de las personas (aplicando y haciendo uso de las teorías de cambio y de comportamiento) (Social\_Marketing\_Glossary.pdf, n.d.).

- Herramienta de ayuda: Behavioural Change Taxonomy desarrollado por la University College de Londres.

▪ *Objetivos connotativos:*

Objetivos para cambiar, mantener o reforzar el comportamiento actual, influenciando positivamente el comportamiento.

▪ *Objetivos cognitivos:*

Objetivos para cambiar los aprendizajes, conocimientos y creencias de la audiencia frente a un tema en particular.

▪ *Objetivos afectivos:*

Objetivos sobre los sentimientos y las emociones frente a un tema en específico, como el impacto negativo de fumar en los niños.

▪ *Objetivos sociales explícitos:*

Objetivos para establecer acercamientos reflexivos en

comportamientos, políticas sociales, creencias, actitudes, conocimientos y opiniones, midiendo métricas explícitas que facilitan el seguimiento y la evaluación de las intervenciones (Carvalho et al., 2017).

- *Orientación y concentración hacia el ciudadano:*

Involucrar a las comunidades y los beneficiarios en el programa e identificar juntos problemas, soluciones y formas de implementación (Carvalho et al., 2017).

- *Orientación a la audiencia:*

Filosofía del programa que responde a las necesidades de la o las audiencias, ubicándolas en el centro del problema (Social\_Marketing\_Glossary.pdf, n.d.).

- *Orientación al consumidor:*

Entender a la gente, las organizaciones y los procesos (Social\_Marketing\_Glossary.pdf, n.d.).

- *Insight:*

Entendimiento de los movilizadores y motivadores de la gente y las organizaciones para que adopten y repitan un comportamiento determinado a partir de la orientación hacia los stakeholders (poniéndolos en el centro del problema y trabajando con ellos, nunca para ellos), la segmentación de diferentes tipos de personas, el pensamiento competitivo y la teoría (Social\_Marketing\_Glossary.pdf, n.d.).

- Entendimiento profundo de lo que mueve y motiva a las personas y las organizaciones para que adopten y repitan el comportamiento.
- Conclusiones de investigaciones sobre problemas

estructurales, las barreras y el entendimiento de las personas frente al inconveniente identificado para desarrollar prácticas que permiten entender todo el panorama.

- Razones de los problemas estructurales que influyen en el comportamiento.
- Evidencia sobre el problema.

▪ *Intercambio:*

Creación de programas que las personas y las organizaciones están dispuestas a comprar, empoderando a los profesionales a identificar lo que ellas reciben a cambio de participar en el programa que dirige el cambio del comportamiento (Social\_Marketing\_Glossary.pdf, n.d.).

- Reconociendo las condiciones necesarias para que ocurra el intercambio.
- Con al menos 2 partes que son libres de escoger o aceptar la oferta.
- Pensando en que cada parte tiene algo de valor que ofrecer y valoran estar con los demás miembros involucrados, siendo capaces de la “comunicación y entrega”.
- Valor agregado y competitivo que las personas están dispuestas a comprar.

▪ *Stakeholders:*

Cualquier persona y organización que puede ser afectada por las acciones, los objetivos y las políticas del programa (Social\_Marketing\_Glossary.pdf, n.d.).

▪ *Segmentación:*

Proceso de dividir el mercado en grupos con necesidades similares y directa o indirectamente relacionados con el problema y su causa (Social\_Marketing\_Glossary.pdf, n.d.).

- *Datos de segmentación de la audiencia:*

Que permitan comprender a las personas que ayudan a desarrollar un alcance diferencial para apoyar a las comunidades y sus individuos, definiendo clusters según creencias, actitudes, comportamientos y presión social, con base en el respeto por los ciudadanos, compromiso con el trabajo y la solución de necesidades (Carvalho et al., 2017).

- *Balance y activos:*

Que permitan comprender a las personas que ayudan a desarrollar un alcance diferencial para apoyar a las comunidades y sus individuos, definiendo clusters según creencias, actitudes, comportamientos y presión social, con base en el respeto por los ciudadanos, compromiso con el trabajo y la solución de necesidades (Carvalho et al., 2017).

- *Pensamiento crítico, reflexivo y ético:*

Comprendiendo la investigación, la planeación, la administración y la evaluación de programas que tienen en cuenta teorías y alcances críticos, reflexivos y adaptativos para su análisis, desarrollo y mejoras ante oportunidades, amenazas y retroalimentaciones sobre la aceptabilidad, la transparencia, el balance de los beneficios y el costo asociado a la intervención (Carvalho et al., 2017).

- *Análisis de la competencia:*

Siendo (mi programa) mejor que otros, demostrándole a la gente más beneficios al participar que continuando con la rutina y



el comportamiento apropiado (Social\_Marketing\_Glossary.pdf, n.d.).

- Competencia directa: Otros programas que existen e intentan entregar los mismos resultados.
- Competencia indirecta: Comportamientos recurrentes que el programa intenta cambiar.

▪ *Identificación de un programa viable:*

Entendiendo (1) lo que motiva a las personas y las organizaciones en el centro del problema, (2) las barreras y los costos y (3) las fuerzas competitivas (Social\_Marketing\_Glossary.pdf, n.d.).

▪ *Problemas perversos:*

Problemas que no pueden ser resueltos aunque la gente, las construcciones y la cultura en la cadena de valor si puedan cambiar (Social\_Marketing\_Glossary.pdf, n.d.).

- Por su conocimiento incompleto o contradictorio.
- Porque hay muchas personas y opiniones involucradas.
- Tiene un costo económico alto.
- Está conectado con otros problemas.

▪ *Cambio del comportamiento:*

Cualquier transformación o modificación que sufra el comportamiento humano (Social\_Marketing\_Glossary.pdf, n.d.).

▪ *Economía del comportamiento:*

Método del análisis económico aplicado en la psicología para explicar el proceso de toma de decisiones (Social\_Marketing\_Glossary.pdf, n.d.).

- *Agentes de cambio:*

Personas que promueven y permiten el cambio del comportamiento sin importar la condición social, de salud o ambiental (Social\_Marketing\_Glossary.pdf, n.d.).

- *Compromiso:*

El uso de la publicidad, las actividades y las personas para crear interacciones valiosas y participativas en el tiempo (Social\_Marketing\_Glossary.pdf, n.d.).

- *Impacto:*

Cambio positivo que representa un desafío social, ambiental y de la salud (Social\_Marketing\_Glossary.pdf, n.d.).

- *Análisis multivariado:*

Observación y análisis de más de una medida al mismo tiempo (Social\_Marketing\_Glossary.pdf, n.d.).

- *Beneficio:*

Beneficio común que puede ser compartido por una o más partes (Social\_Marketing\_Glossary.pdf, n.d.).

- *Pensamiento estratégico:*

La planeación y el direccionamiento del programa (Social\_Marketing\_Glossary.pdf, n.d.).

- *Focalización:*

Proceso en el que se seleccionan o segmentan uno o más grupos de personas para la planeación e implementación del programa, con base en lo que necesitan y quieren (Social\_Marketing\_Glossary.pdf, n.d.).

- *Economía del comportamiento:*

Método del análisis económico aplicado en la psicología para explicar el proceso de toma de decisiones.

- *Empujón:*

Alterar el comportamiento de la gente en uno predictivo para cambiar sus incentivos económicos.

## 6. OBJETIVOS

### ***6.1 Objetivo General***

Elaborar una propuesta de mercadeo social para el Programa Nacional de Educación para la Paz – EDUCAPAZ, que facilite su aplicación en Colombia, sirviendo de modelo para fortalecer el área de responsabilidad social en otras organizaciones.

### ***6.2 Objetivos específicos***

- Describir del Programa Nacional de Educación para la Paz – EDUCAPAZ, de Colombia.
- Diagnosticar la aplicación actual del mercadeo social en el Programa Nacional de Educación para la Paz – EDUCAPAZ, de Colombia.
- Proponer un modelo de Mercadeo Social para el Programa Nacional de Educación para la Paz – EDUCAPAZ, de Colombia.

## 7. METODOLOGIA

Este proyecto de grado sobre la elaboración de una propuesta de mercadeo social para el Programa Nacional de Educación para la Paz – Educapaz, se basó en una metodología cualitativa y contó con fuentes primarias como las entrevistas a profundidad con los coordinadores de las unidades que componen el programa, quienes proporcionaron los lineamientos específicos para elaborar el diagnóstico; así como con fuentes secundarias como la información brindada por la organización y sus aliados, junto con la lectura académica de investigaciones previas, incluyendo definiciones de responsabilidad social y el significado del mercadeo social, así como sus componentes y diferencias con el mercadeo tradicional, que contribuyeron al marco teórico.

## 8. CONTENIDO

### ***8.1 Describir del Programa Nacional de Educación para la Paz – EDUCAPAZ, de Colombia.***

En el año 2016 surgió la necesidad del país por recibir apoyo para la consolidación de la paz en Colombia, a partir del Acuerdo de Paz. Para garantizar el desarrollo humano, social y económico adecuado, el contexto exigía una acción articulada entre el estado, la sociedad civil, organizaciones sociales y el sector privado, que velara por los derechos humanos, la convivencia pacífica y la justicia social, reto que en este caso se lleva a cabo desde el ámbito de la educación integral y de calidad, sumando esfuerzos de 7 organizaciones que “aúnan sus experiencias, saberes y procesos en una apuesta por el fortalecimiento del sistema educativo colombiano, a través del desarrollo y mejoramiento de capacidades institucionales y comunitarias para la construcción y consolidación de la paz en los territorios, así como la conformación de alianzas locales, regionales, nacionales e internacionales que reconozcan los aportes y experiencias de los territorios y comunidades educativas en materia de convivencia y ciudadanía” (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 5).

Con la cooperación del Centro de Investigación y Educación Popular - CINEP/ PPP, Fe y Alegría de Colombia, la Fundación Escuela Nueva Volvamos a la Gente, la Fundación para la Reconciliación, la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, el Programa Aulas en Paz y la Universidad de los Andes se conforma la Unión Temporal Programa Nacional de Educación para la Paz para poner al servicio de la comunidad activos que “trasforman el relacionamiento social que ha naturalizado la violencia en la

cultura y por esta vía, generan oportunidades educativas en aquellos territorios rurales impactados por la guerra y las economías ilegales” (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 5), con el objetivo de cambio social que dice que niños, niñas y jóvenes deben mejorar su desarrollo integral para convertirse en agentes de cambio para una sociedad más justa y pacífica, incidiendo en políticas públicas, investigando y trabajando con las comunidades en territorios más afectados por la violencia para alzar sus voces y fortalecer la educación para la paz (Programa Nacional de Educación para la Paz – Educapaz, 2020, p. 2).

El programa, con las capacidades de prevenir la violencia escolar a través del desarrollo de habilidades socioemocionales (activo provisto por el Programa Aulas en Paz), contribuir a la construcción de una cultura política del perdón y la reconciliación desde escenarios educativos, comunitarios y empresariales (activo provisto por Fundación para la Reconciliación), mejorar las oportunidades de estudiantes y familias con una educación de calidad y el empoderamiento como individuos y agentes de cambio (activo provisto por Fundación Escuela Nueva Volvamos a la Gente), trabajar por la construcción de una sociedad más justa y equitativa con la promoción del desarrollo humano integral y sostenible (activo provisto por el Centro de Investigación y Educación Popular – CINEP/PPP), mejorar la educación pública apoyando el desarrollo de habilidades de niños, niñas, jóvenes y población excluida, para construir paz y ciudadanía (activo provisto por Fe y Alegría Colombia), hacer de la educación una intercultural, interdisciplinaria y responsable socialmente (activo provisto por Pontificia Universidad Javeriana de Cali), y defender el interés de grupos sociales o económicos para ofrecer una educación de calidad que contribuya a cerrar las brechas de conocimiento en los avances científicos (activo provisto por Universidad de los Andes) (Programa Nacional de Educación para la Paz – Educapaz, 2020, p. 25 - 26), orienta un cambio sistémico: individual, escolar, regional y nacional para lograr la consolidación de una cultura democrática a partir de la formación y práctica de una ciudadanía empoderada y transformadora (Programa Nacional de Educación par la Paz – Educapaz, NA, diapositiva 1).

En este contexto, Educapaz se constituye como una unión temporal hasta 2025, que aporta estratégicamente a la política pública educativa del país y con ella, al propósito de la implementación del Acuerdo final del Conflicto y la construcción de una paz estable y duradera, ubicando en el centro un enfoque de desarrollo con base en los

derechos humanos - EDBDH<sup>21</sup>, que se enmarca en la implementación del acuerdo, se articula con la apuesta educativa, formativa y pedagógica de los socios, y se relaciona con los enfoques de género, territorial, poblacional, curso de vida y los principios de acción sin daño<sup>22</sup>, ética del cuidado<sup>23</sup> y desarrollo endógeno<sup>24</sup>, velando por una “acción programática responsable y cuidadosa de las situaciones, particularidades y sentires de las poblaciones, para lograr el conjunto de cambios deseados de manera consensuada y vigilante de los mínimos éticos sobre los cuales se tejen socialmente los procesos de educación para la paz” (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 13).

De este modo, el principal camino para Educapaz es la libertad de bienestar, representada por los funcionamientos y las capacidades, y la libertad de agencia, representada por la voz y la autonomía, refiriéndose al empoderamiento ciudadano como proceso necesario para que las personas actúen y persigan los objetivos de desarrollo que consideran más valiosos e importantes.

---

<sup>21</sup> “Se parte de la premisa general y sistémica de que la educación para la paz se debe trabajar a la par de la realización de otros derechos que permiten el desarrollo humano y social del país, y de otro lado, se adecúan las intervenciones a partir de las necesidades y contextos particulares de los territorios en donde se implementa el programa, reconociendo las diferencias y las características particulares de las personas, relacionadas con su género, orientación sexual, etnia, territorio donde habitan y edad, así como el análisis de sus implicaciones en términos de poder, formas de relación e interacción social, todas las cuales hacen parte del cambio y la transformación de las inequidades y desigualdades de la sociedad” (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 14).

<sup>22</sup> “Permite identificar y minimizar los riesgos de las acciones adelantadas con el fin de tomar decisiones adecuadas, incorporando la concertación y el diálogo intercultural, y el respeto y garantía de los DDHH, como mínimos éticos para el relacionamiento con las comunidades, poblaciones, grupos étnicos, y demás sujetos sociales” (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 14).

<sup>23</sup> “Establece como principio fundamental la relación consigo mismo, el reconocimiento crítico de las prácticas individuales y al mismo tiempo de las transformaciones que cada sujeto debe realizar conforme a la conciencia personal y colectiva. Esto a su vez, permite generar conciencia de ser social y del cuidado de los demás para que se practique la libertad de la existencia de todas las personas, generando un nuevo orden ético en el que el cuidado no es una opción sino una responsabilidad consigo mismo y con la humanidad” (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 14).

<sup>24</sup> “Respuesta a los desafíos de la globalización, que tiene como idea central la importancia de construir políticas públicas desde los territorios, a través de los activos económicos, humanos, sociales, políticos y comunitarios con los que cuentan los municipios y departamentos del país, transformando de esta manera la tradicional manera de hacer políticas públicas de manera unidireccional y vertical” (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 14).

**Gráfico 3.** Cambios de la educación para la paz según EDBDH.



**Fuente:** (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 13).

El Programa Nacional de Educación para la Paz - Educapaz, transversaliza el respeto, la garantía, la protección, la exigibilidad y el restablecimiento de los DDHH; la paz como un conjunto de condiciones económicas, sociales, políticas y culturales que permiten el bienestar físico, social, emocional para una vida plena y significativa; la educación en y para los derechos humanos; el desarrollo de capacidades para el buen vivir y la transformación de las estructuras de poder que impiden el desarrollo humano, social y económico; y la educación como medio para el cambio social, en su apuesta pedagógica, “teniendo como elemento fundamental el concepto de capacidades necesarias para la transformación de la naturalización de la violencia en la cultura y el establecimiento de un tipo de relacionamiento social basado en el respeto de las diversidades, subjetividades y pensamientos críticos, para desarrollar capacidades que garantizan la convivencia pacífica, la resolución de los conflictos y la práctica de una vida democrática” (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 15).

El desarrollo de capacidades es el medio fundamental para que se produzcan aprendizajes socioemocionales y de reconciliación, apalancando el mejoramiento de la calidad de la educación rural, proyectada con los enfoques pedagógicos de la Educación Popular y la Pedagogía Activa, fortaleciendo junto al desarrollo las capacidades humanas, porque “amplía las libertades de forma tal que todos los seres humanos pueden aprovechar las posibilidades que consideran más valiosas”, comprendiendo lo que es capaz de ser y hacer la persona o el grupo social para vivir de manera digna, plena y satisfactoria, y eligiendo la manera en que se realiza la vida y se tienen garantizadas las posibilidades para hacerlo. Reconociendo que la capacidad está relacionada con el poder, desde el ejercicio de la ciudadanía para potenciar las posibilidades de la ampliación de libertades fundamentales, “el horizonte de sentido de la acción educativa hacia el cambio social y la transformación de realidades, el papel activo de los educandos en el proceso de construcción colectiva del conocimiento, el rol de los maestros como facilitadores del aprendizaje, la concepción de una escuela abierta, democrática y participativa que se constituye en motor de desarrollo endógeno en los territorios rurales y urbanos y la opción por la transformación de las condiciones que producen la injusticia, la explotación, dominación y exclusión de la sociedad”, se vuelven elementos centrales para el ejercicio de todo el programa (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 16 - 18).

“En palabras de Hathaway y Boff, parte del desafío que supone crear un sistema alternativo consiste en reconceptualizar la naturaleza misma del poder, no como control, sino como una potencialidad creativa entretejida por los vínculos de la mutua influencia” (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 17).

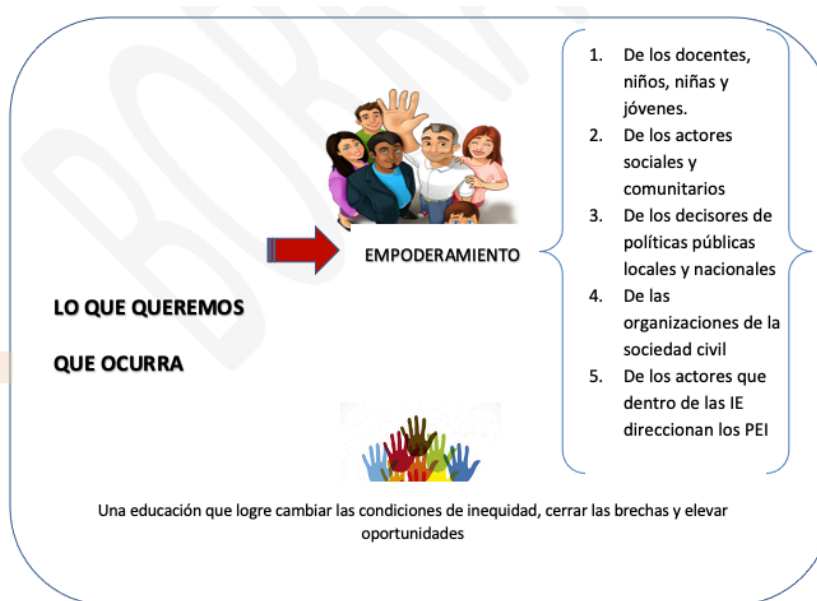
“El poder tiene varias dimensiones (poder en el interior de, poder para y poder con), las cuales no necesariamente han de tener un significado negativo. Chambers (2004) agrega la dimensión del poder para empoderar. Así, el poder no es sólo relacional y dinámico, sino relativo también. Su dimensión y ejercicio cambia según la naturaleza y calidad de la relación” (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 17).

De este modo, Educapaz se propone trabajar las capacidades en los diferentes niveles de relacionamiento social, “en una visión de modelo ecológico, endo, micro, meso y macro, desarrollando capacidades en el individuo, en la relación entre este y su entorno más cercano, en la relación entre este, el entorno cercano y el territorio, y en la relación con el territorio y otros subsistemas sociales” (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 17).



“La educación entonces es un medio para el desarrollo humano a través del empoderamiento que se alcanza cuando existe desarrollo de capacidades y al mismo tiempo un fin para realizar de manera interdependiente otros derechos cuando se opta por la transformación de las condiciones que alimentan inequidad y la injusticia social, o en términos del contexto del país y del programa, cuando se opta por la superación de las brechas entre lo urbano y lo rural o de las desigualdades entre la educación pública y la privada” (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 18).

**Gráfico 4.** Lo que queremos que ocurra.



**Fuente:** (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 18).

Así mismo, se tienen en cuenta las competencias ciudadanas como complemento de las capacidades y un cimiento de la política de educación para la paz con el empoderamiento ciudadano en el centro para lograr una formación integral, definidas como aquellas capacidades y competencias cognitivas como el pensamiento crítico, emocionales como la empatía y comunicativas como la asertividad que, integradas entre sí y relacionadas con conocimientos y actitudes, hacen posible que el ciudadano actúe de manera constructiva en la sociedad y pueda desempeñar acciones como el manejo constructivo de conflictos, controlando la rabia, tomando perspectivas, generando creativamente opciones y escuchando activamente, a partir de los contextos o ambientes democráticos como el aula, el colegio, la familia y el barrio, y 3 ámbitos de la ciudadanía: convivencia y paz, participación y responsabilidad democrática, y

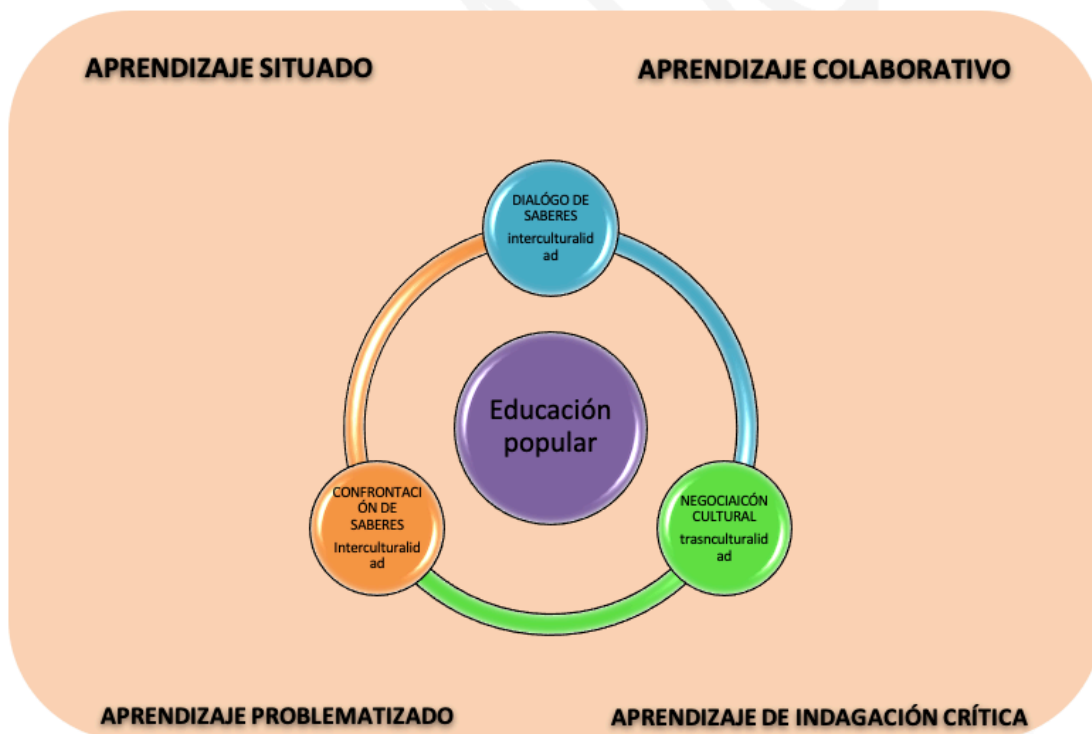
pluralidad, identidad y valoración de las diferencias. Es así como se suponen 2 dimensiones indispensables y complementarias: formación disciplinar relevante para los contextos o ambientes democráticos de los estudiantes y una formación socio-emocional, ciudadana y para la reconciliación, desarrollando articuladamente el potencial y las dimensiones del ser humano (formación integral) para reconocer la multi-dimensionalidad del ser humano y sus implicaciones en la educación no solo tradicional, considerando la escuela como motor para el desarrollo de su territorio y comunidad e involucrando aprendizajes contextualizados, pertinentes, prácticos, orientados al buen vivir, significativos y para la vida (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 19 – 10);

1. Abriendo espacios en los que los estudiantes tengan la oportunidad de aprender y practicar habilidades socio-emocionales y ciudadanas, reflexionando sobre su quehacer ciudadano.
2. Transversalizando la educación socio-emocional y ciudadana en todas las áreas académicas para que los conocimientos, las habilidades y las disposiciones puedan enseñarse a través de estrategias pedagógicas, temáticas y reflexiones en cualquier disciplina.
3. Fortaleciendo las relaciones de cuidado y confianza entre los estudiantes, docentes y adultos de la comunidad educativa (docentes, docentes orientadores, directivos docentes, familias y personal administrativo), brindando espacios físicos seguros, agradables y propicios para la sana convivencia, y abriendo espacios y canales de participación democrática para establecer metas y acuerdos compartidos por los miembros del salón de clases y de la comunidad educativa, promoviendo climas escolares y de aula positivos.

Para lograr todo esto, Educapaz desarrolla a partir de la mirada de la educación popular, un diálogo de saberes para confrontarlos y negociar culturalmente para determinar la forma de trabajo en el aula y fuera de ella, en la que finalmente se espera instalar unas capacidades para la mediación pedagógica que materializan la formación integral mencionada arriba, con enfoque territorial: “el territorio como campo multivariado y complejo de relaciones, ha permitido el desarrollo de nuevas metodologías para producción de conocimiento, para propiciar o no la participación de las comunidades en los procesos de territorialización. El territorio y los territorios significan mucho más que un espacio físico poblado por distintas formas de vida que

se relacionan, cooperan y compiten entre sí (Cfr. Restrepo, 1996)” (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 22).

**Gráfico 5.** Principios metodológicos y pedagógicos de la educación popular.



Fuente: Diagramación adaptada de Mejía 2015.

**Fuente:** (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 21).

Teniendo presente que el programa tiene el propósito de trabajar con los territorios rurales más afectados por el conflicto armado, vale la pena mencionar que este tiene una significación especial. Según el Ministerio de Agricultura, un territorio rural se define como “un espacio histórico y social delimitado geográficamente con cuatro componentes básicos: un territorio con actividades económicas diversas, interrelacionadas, una población principalmente ligada al uso y manejo de los recursos naturales; unos asentamientos con una red de relaciones entre sí y con exterior, y unas instituciones gubernamentales y no gubernamentales que interactúan entre sí”, teniendo presente también la reforma rural (ver anexo 6) y la misión rural (ver anexo

7), para actuar en el aula<sup>25</sup>, en la institución-comunidad<sup>26</sup> y en el territorio<sup>27</sup> como ambientes de aprendizaje que interactúan permanentemente, intercambiando y circulando saberes<sup>28</sup> (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 22).

**Tabla 1.** Principios pedagógicos de Educapaz, desde una perspectiva eco-sistémica que busca incidir en los diferentes niveles de relacionamiento social, desarrollando capacidades socioemocionales y para la reconciliación, disminuyendo las brechas de inequidad entre el campo y las ciudades a partir de la educación rural.

Actores/ ambientes	Estudiantes	Docentes	Comunidad educativa
<b>Aula</b>	El programa propende por el desarrollo de <b>capacidades críticas - reflexivas y la participación activa</b> en el proceso de aprendizaje desarrollado en el aula.	El Programa incide en las <b>mediaciones pedagógicas</b> que ocurren en el aula con el objetivo de promover relaciones respetuosas y de reconocimiento de las capacidades de los estudiantes.	El programa articula los aprendizajes del aula con el contexto en el que se desenvuelve la comunidad educativa, haciendo del <b>aprendizaje un proceso experiencial y significativo</b> .
<b>Institución Educativa</b>	El programa brinda una <b>formación integral de los sujetos para el desarrollo de las capacidades</b> socioemocionales y para la reconciliación.	La educación para la paz y la reconciliación requiere de <b>docentes preparados en fundamentos teóricos, metodológicos y didácticos</b> que contribuyan a la formación integral.	Reconocimiento de los saberes, historias y particularidades de la comunidad educativa, haciendo posible <b>el diálogo, la participación y la creación de acuerdos</b> .
<b>Comunidad educativa</b> (relación familia, comunidad educativa-comunidad general)	La comunidad debe reconocer que la guerra ha dejado múltiples heridas en la familia, por tal motivo se necesita del <b>trabajo sobre relaciones afectivas y mecanismos de perdón y reconciliación</b> .	La escuela debe ser un centro de investigación y acción, el conocimiento que se gesta en las instituciones educativas deben crear <b>comunidades de aprendizaje</b> que ayuden a mejorar las políticas públicas.	El trabajo mancomunado permite que se participe y <b>dinamice las políticas estatales</b> , en procura del mejoramiento de su calidad educativa.
<b>Territorio</b> (vereda, municipio, departamento)	Los <b>estudiantes tienen un papel protagónico en la transformación</b> de las realidades en sus territorios.	Los docentes adoptan las enseñanzas y esencias de la <b>pedagogía Activa y la Educación popular de forma contextualizada</b> .	La escuela debe <b>fortalecer la organización comunitaria y productiva</b> de las zonas rurales y relacionarse con la tierra en la que se constituyen.
La educación para la paz y la reconciliación debe estar a disposición del desarrollo comunitaria y debe propender por erradicar cualquier tipo de violencia en la escuela a partir de pedagogías activas y experienciales.			

<sup>25</sup> Acompañamiento pedagógico a estudiantes y docentes, potenciando cambios e innovaciones pedagógicas para mejorar ambientes de aprendizaje, apropiar herramientas y procesos de evaluación y consolidar comunidades de práctica y redes educativas para favorecer el desarrollo y la calidad de la educación rural, en su relación con el territorio, la vocación social, cultural y productiva del mismo (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 24).

<sup>26</sup> Transformación de la escuela a nivel institucional para estimular procesos educativos centrados en el aprendizaje cooperativo, la participación y el empoderamiento de los estudiantes y el cambio de rol de maestros y maestras como facilitadores del aprendizaje y la relación escuela-comunidad, partiendo de un diagnóstico de las necesidades y las oportunidades de los Planes Educativos Institucionales de las escuelas participantes en el programa (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 25).

<sup>27</sup> Construyendo Planes Educativos Municipales y/o Regionales o Planes Educativos Territoriales como herramientas de gestión social y comunitaria para conjugar oportunidades de participación política para formular, constituir y seguir la implementación de la política pública educativa hacia el fortalecimiento de la educación integral rural como derecho y oportunidad (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 25).

<sup>28</sup> Comprensión eco-sistémica de los ambientes de aprendizaje, para crear acciones interrelacionadas, intercomunicadas y multidireccionales (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 25).

Educapaz se ha constituido a partir de 6 actividades clave para cambiar las condiciones de inequidad, cerrar brechas y elevar oportunidades, que preceden 3 líneas de acción: ciudadanía, reconciliación y educación socioemocional (en adelante CRESE), educación popular rural e incidencia política, y 5 estrategias operativas: gestión del conocimiento, acompañamiento en el aula, formación-acción, gestión territorial y comunitaria, e instrumentos de política pública.

**Gráfico 6.** Programa Nacional de Educación para la Paz – Educapaz.

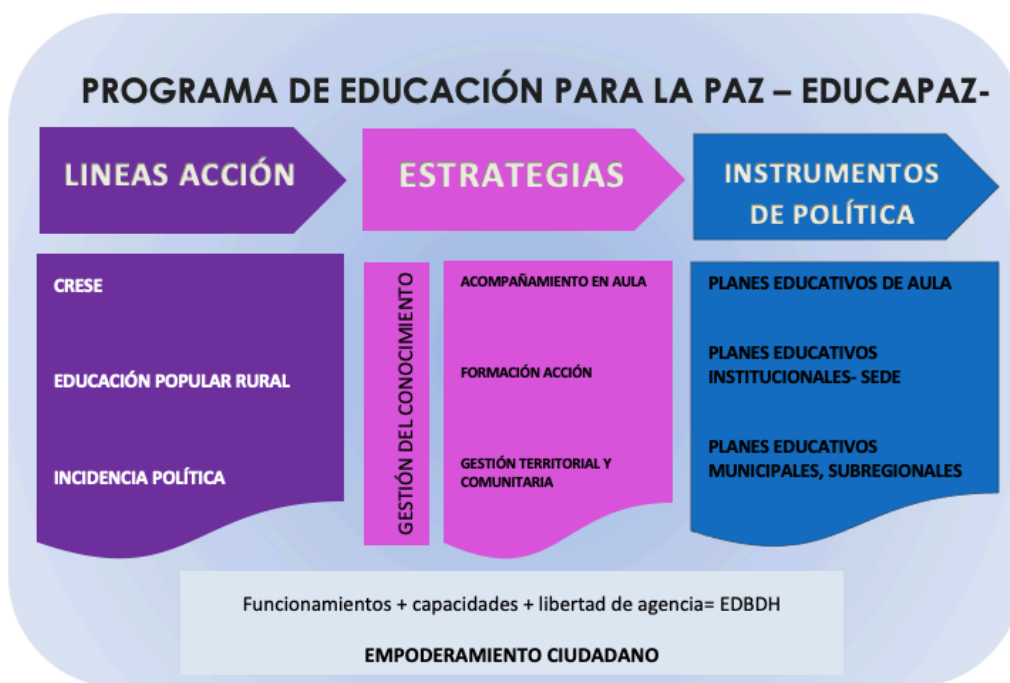


Gráfico 7. Actividades clave.



En cuanto a las líneas de acción:

CRESE está “orientada hacia la construcción de una cultura de paz en Colombia, a través de un proceso educativo que impulse la formación de ciudadanas y ciudadanos, el aprendizaje socioemocional, y la reconciliación”, en la que con la participación activa de Fe y Alegría, Fundación para la Reconciliación y Aulas en Paz se contempla el desarrollo de capacidades y competencias<sup>29</sup> para ser trabajadas en aula y establecer relaciones pacíficas y democráticas, así como transformar realidades cercanas (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 29).

La educación popular está orientada a “potenciar las capacidades de las instituciones educativas rurales como motores de desarrollo endógeno y cambio cultural”, con la participación activa de CINEP/PPP, Fe y Alegría Colombia, la Pontificia Universidad Javeriana de Cali y Fundación Escuela Nueva Volvamos a la Gente, para profundizar en la relación escuela-territorio, escuela-comunidad y escuela-cambio social, y “superar las brechas entre la educación urbana y la educación rural a partir de

<sup>29</sup> Identificación y gestión de las emociones, comunicación asertiva, metacognición, cuestionamiento crítico de creencias, toma de perspectiva, empatía y generación creativa de opciones (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 29).

una apuesta por reconocer los aportes y experiencias de los territorios acerca de convivencia, paz, desarrollo y democracia, potenciando sus capacidades a partir del diálogo e intercambio de saberes, y la negociación cultural” (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 30).

Incidencia política, para “acompañar el proceso de fortalecimiento del sistema educativo colombiano en sus diferentes niveles de intervención: nacional, departamental y municipal”, en el que con la participación activa del equipo coordinador de Educapaz y la Universidad de los Andes se logra la “asistencia técnica, sensibilización y capacitación a decisores de política pública educativa, intervención en el proceso técnico político de planes, programas y proyectos, comunicación, sistematización y debate para poner en la agenda pública local el tema de educación y paz, así como generar, promover y socializar la opinión pública de actores relevantes y expertos temáticos, investigando, ofreciendo a expertos la oportunidad de levantar datos y testimonios en escuelas y comunidades, procesarlos y analizarlos, y hacer trabajo de producción académica, publicar y compartirla en las comunidades en las que se ha trabajado, en el país y en escenarios internacionales” (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 30).

La estrategia para el cambio social del Programa Nacional de Educación para la Paz – Educapaz parte de la gestión de conocimiento como proceso pedagógico-comunitario liderado por las instituciones educativas de los territorios, en la que a partir de los activos con los que cuentan, saberes y experiencias, producen conocimiento para el cambio social de sus localidades, promoviendo el desarrollo interno y generando capacidades ciudadanas para consolidar entornos protectores de la convivencia, los derechos humanos y la paz, para centrarse en el aula con el acompañamiento<sup>30</sup> y la formación-acción<sup>31</sup> para hacer gestión territorial y comunitaria, con “facilitadores que apalancan, acompañan y dinamizan procesos en los diferentes ambientes de aprendizaje, con las calidades profesionales y de idoneidad necesarias

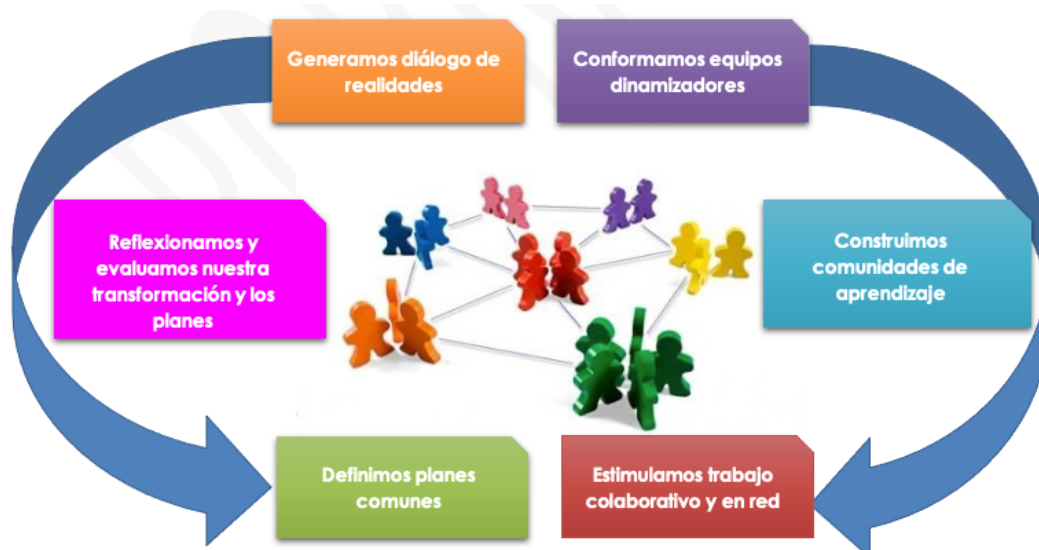
---

<sup>30</sup> Para que los docentes construyan ambientes de aprendizaje que promuevan el desarrollo de competencias en sus estudiantes y brinden oportunidades para poner en práctica estas habilidades, en diferentes contextos (capacidades), permitiendo que maestros desarrollen sus propias competencias en actividades similares a las que podrán luego implementar con sus estudiantes (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 33).

<sup>31</sup> Procesos de formación para la acción y la transformación de realidades sociales, generando conocimiento a partir de un esfuerzo intencionado y sistemático de producción de información, diálogo e interpretación comprensiva de múltiples actores y un riguroso proceso de análisis académico, utilizando la investigación orientada a la construcción de un objeto científico en lo educativo, de naturaleza colectiva, para potenciar la construcción de ciudadanía y la capacidad individual y colectiva de transformación de la realidad, que mejora también la relación de la investigación con los procesos de toma de decisiones en materia educativa, no solo porque las acciones que se prevén como parte del programa se esperan ajustadas a las situaciones que se identifiquen como susceptibles de transformación, sino porque la apropiación de los actores vinculados permite la efectiva realización y sostenibilidad de las mismas (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 34).

para trabajar con todos los actores (educativos, sociales, políticos y comunitarios) desde una lógica de gestión por resultados”, ayudando en la transformación social de sus territorios y en la educación para la paz, desarrollando capacidades ciudadanas y de capital social: confianza y restablecimiento del tejido social, a nivel territorial e institucional, y lograr una incidencia en la política pública local-territorial-nacional con instrumentos de política pública que permiten la sostenibilidad del cambio con la elaboración de Planes Educativos de carácter regional, municipal, escolar y de aula para configurar oportunidades políticas y metodologías participativas de formulación, constitución y seguimiento de políticas públicas que fortalezcan la educación integral rural como derecho y oportunidad, integrando escuela, comunidad, redes educativas, veredas y corregimientos, instituciones educativas, municipios y/o regiones, impulsando la reflexión y acción sobre las prácticas pedagógicas en el aula de clase, hasta la identificación del papel de las comunidades y la responsabilidad de las instituciones en la construcción de una educación rural transformadora (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 31 - 38).

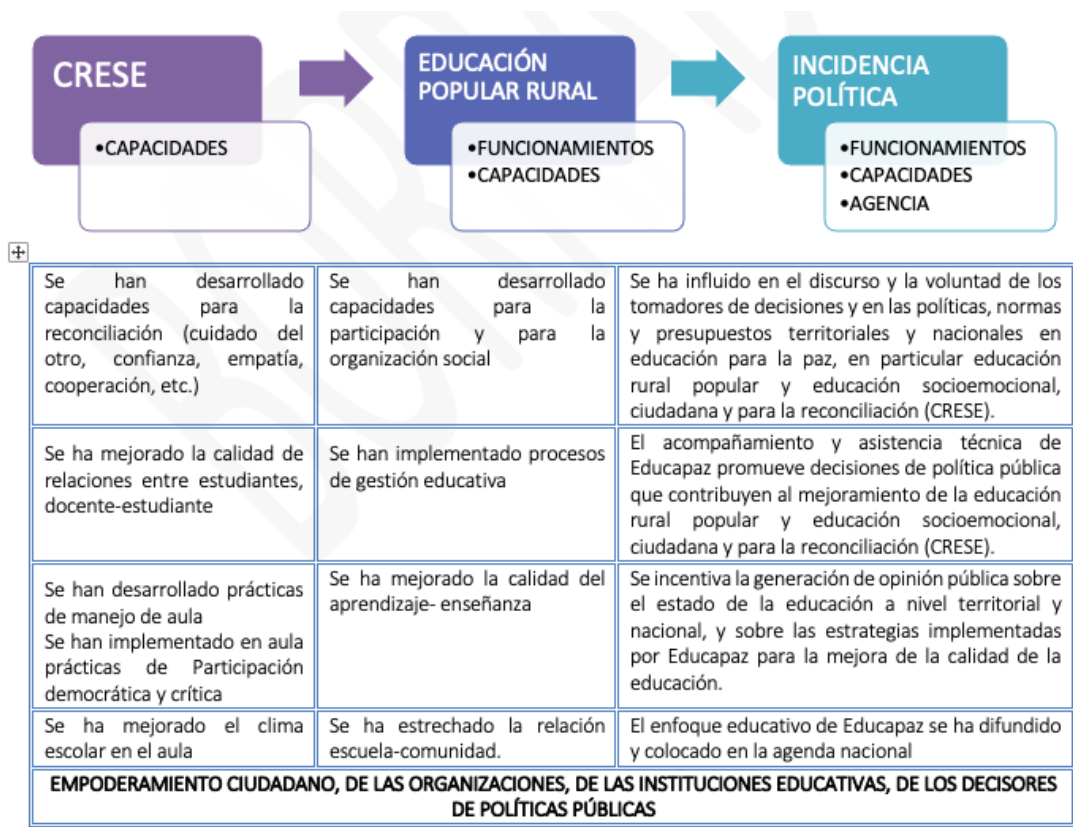
**Gráfico 8.** Ruta de Educapaz para el cambio social.



**Fuente:** (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 31).



**Gráfico 9.** Principales cambios esperados por el Programa Nacional de Educación para la Paz – Educapaz



**Fuente:** (Alpargatero Ulloa, 2017, p. 37).

Al recopilar información de los documentos que se han escrito desde la creación de Educapaz, y sobre los que se ha venido trabajando para actualizar, mejorar y fortalecer el programa, es evidente que la planeación, el seguimiento y la evaluación, la investigación, la incidencia y las comunicaciones, y la acción territorial son fundamentales para su desarrollo.

### ***8.2 Diagnosticar la aplicación actual del Mercadeo Social en el Programa Nacional de Educación para la Paz – EDUCAPAZ.***

Según Óscar Sánchez, coordinador general del Programa Nacional de Educación para la Paz – Educapaz, el programa se crea a partir de 3 antecedentes: un grupo de organizaciones de la sociedad civil y personas que han trabajado de manera individual y durante mucho tiempo para la escuela en temas de educación para la paz<sup>32</sup>, un país

<sup>32</sup> “La educación para la paz en el mundo es sobretudo lo que nosotros conocemos como educación CRESE, pero en Colombia además de la educación CRESE (un objetivo que nosotros hemos llamado la desnaturalización de la violencia, generando en

en guerra que firma un Acuerdo de Paz con 18 disposiciones sobre educación, y un donante. A partir de esto es que la educación rural y la educación CRESE se convierten en los 2 objetivos principales, propuestos a su vez en 2 niveles: transformación pedagógica<sup>33</sup> e incidencia en política pública<sup>34</sup>, con la estrategia del embudo que pretende llegar a decenas de miles de personas en 3 niveles de incidencia (Sánchez. Ó, 2021).

Para transformar la realidad educativa del país, cada uno de los socios puso a disposición su conocimiento y experiencia, como por ejemplo, Fe y Alegría siendo el movimiento de educación popular más grande de América Latina, CINEP con la teología de la liberación y la opción preferencial por los pobres dentro del marco de la compañía de Jesús, Aulas en Paz por ser una creación de un grupo de profesores de la Universidad de los Andes que habían estudiado en la Universidad de Harvard, con mucho interés en el tema de la formación socioemocional, y Deidamia García y Óscar Sánchez que aplicaron el programa de educación para la ciudadanía y la convivencia más grande y de más impacto que se ha hecho en Colombia (PEC Bogotá 2012 – 2015) (y así con los demás socios), creyendo que la formación integral es la mejor manera de dotar a las personas de la oportunidad de aprender sobre sus propias dimensiones<sup>35</sup>, y así darle la posibilidad a las personas de conocerlas y cruzar toda esa multidimensionalidad inherente con el contexto, como el cultural, y además elegir dentro de esas relaciones de multidimensionalidad aquello que le da más sentido a su vida, porque respeta las tradiciones y demás, porque libera al ser humano para optar en la vida por lo que le gusta, por lo que le interesa, por lo que quiere, por lo que

---

los NNJ nuevas capacidades ciudadanas, socioemocionales y para la reconciliación) tiene otra dimensión: contribuir a que las comunidades rurales afectadas por el conflicto armado tengan mejor acceso a la educación, para que no sean víctimas del reclutamiento y no se conviertan en parte de la guerra; en alimento de la guerra" (Sánchez. Ó, 2021).

<sup>33</sup> "Lograr que las escuelas hagan mejor su trabajo, siendo más pertinentes, teniendo más claras sus prioridades, con docentes mejor formados, con herramientas didácticas más apropiadas, etc" (Sánchez. Ó, 2021).

<sup>34</sup> Para lograr que quien toma las decisiones en el país, gente que dice saber mucho por razones tecnocráticas y académicas, y opinión pública se ponga al servicio de una mejor educación rural y mejor educación CRESE, y en últimas que haya más plata para esto (indicador de política pública) (Sánchez. Ó, 2021).

<sup>35</sup> "En Colombia la ley general de educación habla de 8 áreas básicas, pero en la secretaría de educación de Bogotá hablábamos de 7. Del ser: (1) cuerpo con bienestar físico en la educación física, nutrición y demás, (2) educación para la ciudadanía y la convivencia con CRESE, (3) educación artística sobre sensibilidad, apreciación, creatividad, investigación; y del saber: (1) ciencia natural, (2) ciencia social, (3) lenguaje con lengua propia y otra, (4) matemáticas" (Sánchez. Ó, 2021).

sueña<sup>36</sup>, haciendo énfasis en 3 niveles operativos: comunidades<sup>37</sup>, gestoras/es y coordinadores/as<sup>38</sup>, y trabajo de incidencia para cambiar el poder<sup>39</sup>.

Por su parte, Carolina Sánchez, coordinadora de investigación, incidencia y comunicaciones, dice que la incidencia en política pública se estableció como la principal razón para que las 7 organizaciones de la sociedad civil crearan la unión temporal, haciendo, primero, seguimiento de las disposiciones del Acuerdo de Paz relacionadas con infancia, juventud, educación y educación ciudadana, segundo, que las voces de las comunidades sirvan como herramienta para construir una política pública local participativa que sirva para tener experiencias significativas que se pueden escalar a nivel nacional, y, tercero, sirviendo (incidencia, investigación y comunicaciones) de puente para traducir lo que se hace en la acción local (hacia la política pública y la transformación de la voluntad de los tomadores de decisión) para que el diálogo fluya, anticipando sugerencias al territorio para que se involucren en las asambleas veredales, en el pilar de la educación, en el diálogo de las entidades y entre estas, etc, con la creación de redes de práctica y aprendizaje, de la comunidad, para fortalecer la educación rural no solo desde lo académico, pero sí apoyado con el componente CRESE y de incidencia no solo nacional sino internacional con tendencias mundiales y académicas en la educación para la paz, en la que hay una conexión muy fuerte entre la escuela y lo nacional (Sánchez. C, 2021).

Es así como desde un principio se plantearon 5 actividades clave (Sánchez. C, 2021):

1. Comunicación externa en función de la incidencia, para convertirse en un referente y un movilizador (diálogo con los medios de comunicación, acompañamiento al Instituto Krok en el seguimiento a los acuerdos de paz, desarrollo de boletines, etc).

---

<sup>36</sup> "La multidimensionalidad es la posibilidad del desarrollo pleno de las personas en sus múltiples dimensiones en aras de construir un proyecto de vida pertinente a sus fuerzas y a su contexto, y la formación integral es la posibilidad de tener acceso a todo eso, y no solamente a una visión instrumental de la educación con fines externos muy específicos (disciplina social, productividad, etc). Es una mirada más humanista de la educación" (Sánchez. Ó, 2021).

<sup>37</sup> "Personas que forman una escuela (estudiantes, docentes, administrativos, servicios, directivos, familia y habitantes, pobladores del contexto), que deciden formar parte (voluntaria) de unos equipos que llamamos equipos dinamizadores" (Sánchez. Ó, 2021).

<sup>38</sup> "Equipo de más o menos 50 personas y profesionales que trabajan con las comunidades escolares, territoriales y de práctica (redes), para facilitar el diálogo, la reflexión, la transformación, las capacitaciones, etc, de las comunidades, divididos en equipos mixtos entre los socios (las organizaciones socias con la coordinación contratan y ponen a trabajar gestores y gestoras, teniendo un coordinador/a por cada territorio de cada socio que ayudan a que los gestores/as funcionen), con énfasis especialmente en los docentes" (Sánchez. Ó, 2021).

<sup>39</sup> "Equipos de incidencia enfocados en investigación, en comunicaciones, en asistencia técnica, asesoría, administración y en otras cosas" (Sánchez. Ó, 2021).

2. Sistematización para tener suficientes validaciones de las experiencias que se acompañan.
3. Debate, para poner en distintos escenarios de la comunicación y de la política posturas y maneras de potenciar la educación rural y educación CRESE (apoyo a funcionarios públicos, directivos, etc).
4. Intervenir en el proceso técnico-político de adopción de planes y normas, con la Bancada por la Educación, para identificar normas específicas (como la del transporte escolar rural, legalización de predios y todas las que se derivan de la implementación del acuerdo y de los 2 temas centrales).
5. Investigación con enfoque participativo, para dejar capacidad instalada en las comunidades y que ellos identifiquen problemáticas para construir procesos de investigación a partir de preguntas cotidianas, llegar a conclusiones y aprovechar esos resultados como un elemento clave para la incidencia (como por ejemplo Escuelas de Palabra).

A nivel local y regional, la incidencia se fortalece con los consejos asesores, compuestos por las figuras emblemáticas del territorio alrededor de la educación y los jóvenes (como consejos comunitarios, SENA, universidades, arzobispos) para generar un discurso de transformación y formación integral, que tiene que incorporar temas de género, el tema étnico si se trata de territorios afro, indígena y rural, la educación en crisis, muy relacionada con el conflicto armado (en nuestro caso), las situaciones de contingencia, las inequidad, la dispersión y las variables de la ruralidad (Sánchez. C, 2021).

A nivel nacional, la incidencia tiene 3 grandes acciones: una lista de entidades públicas con las que Educapaz tiene que trabajar, una lista con quienes es necesario relacionarse y un mapeo de los actores con los que Educapaz ha hablado al menos una vez en cada territorio, para tomar decisiones sobre el momento y la persona indicada, el socio que tiene más afinidad y entender las dinámicas de cada actor (seguimiento de la cosa política) para encontrar la oportunidad que se debe aprovechar, identificar grandes momentos de diálogo municipal, departamental y nacional en torno a la educación rural, educación CRESE y las 18 disposiciones del acuerdo de paz, teniendo la investigación como herramienta fundamental para que esa movilización de experiencias, prácticas pedagógicas, nuevos materiales y demás, promuevan sistemas

participativos de gestión de conocimiento para darle los elementos y el fundamento a la incidencia, logrando que el programa se convierta en referente (Sánchez. C, 2021).

En la unidad de planeación, seguimiento y evaluación, según Milena Montoya Serrano, coordinadora, y Laura Nossa, integrante, se tiene como propósito lograr la gestión del conocimiento entorno a la educación para la paz y el contexto colombiano, “buscando un engranaje entre lo que es la planeación de los proyectos (de la que dependen los resultados que se puedan lograr) y los objetivos de evaluación e investigación (conexión importante para dar respuesta a los propósitos y compromisos originales del programa)” (Montoya Serrano & Nossa, 2021), proceso durante el que se hace seguimiento de las actividades y productos del programa, evaluación de las necesidades en torno a los objetivos, para comparar el estado inicial, lo esperado, lo logrado y lo que falta por lograr, y desarrollo de propuestas de investigación para apoyar al área de incidencia y a la coordinación con investigaciones que de allí surgen, relacionadas especialmente con la educación rural.

Desde el momento en que se planea una investigación de seguimiento o evaluación, en la unidad, se piensa con enfoque participativo, planteando la colaboración con los miembros del programa y las comunidades para priorizar las fuentes primarias de tipo cualitativo, y que una vez recogida y analizada la información, esta sea devuelta para que haya una apropiación de los resultados; siempre pensando en la generación de información, conocimiento, datos y cifras actualizadas desde los territorios en los que está Educapaz (Montoya Serrano & Nossa, 2021).

Lo anterior, extracto de las entrevistas a profundidad realizadas, sirvió como insumo para (junto con los documentos leídos) proponer el siguiente DOFA, del que surgió la propuesta de mercadeo social desarrollada en el siguiente capítulo.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toma de decisiones lenta y jerarquizada.</li> <li>2. Capacidad limitada en comunicaciones e investigación.</li> <li>3. Un solo inversor.</li> <li>5. Alto poder de negociación de los proveedores (socios).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disposición de actores a nivel nacional a apoyar y trabajar con el programa.</li> <li>2. Alta credibilidad en los territorios.</li> <li>3. Redes de práctica y aprendizaje.</li> <li>4. Plataforma de la comunidad de práctica y aprendizaje.</li> <li>5. Disposición de pagar por los servicios.</li> </ol>

6. Capacidad limitada en seguimiento y evaluación. 7. Dificultad para mantener alianzas y acciones de incidencia. 8. Seguimiento a las 18 disposiciones del Acuerdo de Paz. 9. Terminación del programa en el 2025.	6. Jóvenes empoderados con ganas de convertirse en agentes de cambio. 7. Organizaciones internacionales con intereses en el Acuerdo de Paz, solución de injusticias y defensa de los derechos humanos. 8. Elecciones presidenciales del 2022.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Experiencia en educación y acompañamiento a comunidades. 2. Acompañamiento territorial. 3. Buena relación y credibilidad con stakeholders y comunidad académica. 4. Servicios diferenciados. 5. Red amplia de gestores (fuerza de ventas). 6. Red amplia de voluntarios (equipos dinamizadores y redes de práctica y aprendizaje). 7. Asesoría política. 8. Investigación participativa. 9. Gestión de conocimiento. 10. Conocimiento técnico y operativo en educación CRESE y educación rural (componentes de la educación para la paz).	1. Recrudescimiento de la violencia en los territorios. 2. Incumplimiento del Acuerdos de Paz. 3. Injusticias sociales que desvían la atención de los objetivos iniciales del programa. 4. Falta de conversaciones con el gobierno actual. 5. Falta de credibilidad en las comunidades frente a instituciones públicas.

De acuerdo con esto, el mayor reto de Educapaz es lograr sus objetivos de incidencia política y educación para la paz en un plazo de 4 años y medio (hasta el 2025), desarrollando una estrategia de distribución directa, sin intermediarios, debido al nivel de especialización requerida, y fragilidad de su aplicación. De la misma forma, es importante que el Programa Nacional de Educación para la Paz implemente estrategias para jalar a las personas a nivel nacional, porque de acuerdo a su presencia limitada en territorios e inexistencia de puntos de venta además de sus oficinas para fines administrativos, demuestra que no le interesa ofrecerle los servicios a cualquier persona, sino solamente a las seleccionadas por ellos durante procesos de investigación, segmentación y definición de públicos objetivos, dejando claro que se

debe participar en canales y espacios que le permitan entablar relaciones con el consumidor final, a partir de la confianza y la lealtad de marca.

Según un análisis frente a sus competidores<sup>40</sup>, los procesos clave y que representan las fortalezas de Educapaz son las personas<sup>41</sup> y servicios<sup>42</sup>, mientras que los procesos, la estructura y comunicación son los factores a mejorar para tener un desarrollo integral en lo que le queda de existencia.

Otra matriz que se aplicó fue la MEFE y MEFI, que según la docente Handrix García Durán de la materia Plan de Mercadeo Aplicado de la Universidad Jorge Tadeo Lozano de Bogotá, sirve para evaluar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades) del DOFA a partir de ponderaciones<sup>43</sup> que resultan en la matriz MIME, que a su vez explica si la organización está en un momento para crear estrategias de resistencia (mantenerse sin ser muy agresivo en comunicaciones, informar sobre el producto, etc), atacar (ser agresiva para aumentar la participación en el mercado, desarrollar nuevos productos, etc) o desposeer (prepararse para vender) en el mercado, desinvirtiendo (peor escenario en el que definitivamente se debe vender), cosechando (puede que tenga que vender o cambiar algo en el negocio), desarrollándose para construir, invirtiendo para construir, o invirtiendo para crecer, identificando que Educapaz está en el límite entre atacar y resistir, invirtiendo para construir y desarrollarse a partir de sus fortalezas, con un puntaje en el que está bien frente a los factores externos y tiene un alto indicador en los factores internos.

---

<sup>40</sup> Indirectos: Naturalización de la violencia, falta de oportunidades en la educación rural y brechas entre lo urbano y lo rural. Directos: Save the Children Colombia, Corpoeducación, Coschool, Enseña por Colombia y La educación que nos une.

<sup>41</sup> Porque se cuenta con una red a nivel nacional, conformada por personal capacitado que ponen a disposición los 7 socios, con diferentes especializaciones, y voluntarios de comunidades dispuestos a trabajar por los mismos objetivos. A diferencia de sus competidores, quienes solo cuentan con sus empleados, especializados muchas veces en un solo tema, y con voluntarios con límites de participación.

<sup>42</sup> Un portafolio de servicios para defender la verdad (Escuelas de Palabra), promover las buenas prácticas de educación popular (acompañamiento territorial) y promover la educación socioemocional, ciudadana y para la reconciliación (CRESE). A diferencia de su competencia que no tiene su portafolio tan diversificado).

<sup>43</sup> Bajo un criterio subjetivo.

Gráfico 10. Matriz MEFI.

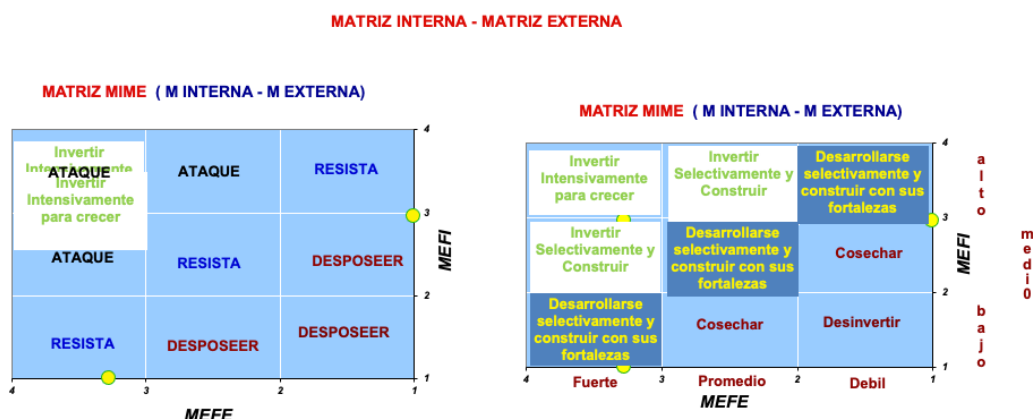
MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO			
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Experiencia y conocimiento en educación rural, CRESE y acompañamiento a comunidades.	8%	4	0,32
Buena relación y credibilidad con stakeholders y comunidad académica.	7%	4	0,28
Servicios diferenciados.	4%	4	0,16
Red amplia de gestores (fuerza de ventas).	7%	4	0,28
Red amplia de voluntarios (equipos dinamizadores y redes de práctica y aprendizaje).	9%	4	0,36
Asesoría política.	7%	4	0,28
Investigación participativa.	6%	3	0,18
Gestión de conocimiento.	8%	4	0,32
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
<b>DEBILIDADES</b>			
Toma de decisiones lenta y jerarquizada.	6%	2	0,12
Capacidad limitada en comunicaciones e investigación.	7%	1	0,07
Un solo inversor.	3%	1	0,03
Alto poder de negociación de los proveedores (socios).	4%	2	0,08
Capacidad limitada en seguimiento y evaluación.	5%	1	0,05
Dificultad para mantener alianzas y acciones de incidencia.	6%	1	0,06
Seguimiento a las 18 disposiciones del Acuerdo de Paz.	3%	1	0,03
Terminación del programa en el 2025.	3%	2	0,06
<b>METODOLOGIA DE TRABAJO DE LA MATRIZ</b>	<b>100%</b>		<b>2,96</b>

Gráfico 11. Matriz MEFE.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO			
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Disposición de actores a nivel nacional e internacional a apoyar y trabajar con el programa.	7%	4	0,28
Alta credibilidad en los territorios.	9%	4	0,36
Redes de práctica y aprendizaje.	12%	4	0,48
Plataforma de la comunidad de práctica y aprendizaje.	11%	4	0,44
Disposición de pagar por los servicios.	4%	3	0,12
Jóvenes empoderados con ganas de convertirse en agentes de cambio.	12%	4	0,48
Elecciones presidenciales del 2022.	12%	4	0,48
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
<b>AMENAZAS</b>			
Recrudescimiento de la violencia en los territorios.	6%	2	0,12
Incumplimiento del Acuerdos de Paz.	7%	2	0,14
Injusticias sociales que desvían la atención de los objetivos iniciales del programa.	8%	2	0,16
Falta de conversaciones con el gobierno actual.	9%	2	0,18
Falta de credibilidad en las comunidades frente a instituciones públicas.	3%	1	0,03
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,27</b>



Gráfico 12. Matriz MIME.



En cuanto a los factores más importantes del DOFA, se evaluaron las oportunidades, los peligros, las debilidades y las potencialidades (OPEDEPO) de cada uno, considerando que la etapa del programa es de madurez, porque los servicios están consolidados en el mercado, tienen un nicho importante que es fiel a la marca, cuentan con una estructura interna sólida y tienen recursos y capacidades para asumir los procesos necesarios y seguir creciendo, concluyendo que esta propuesta de mercadeo social se debe hacer orientada a estrategias para entrar en nuevos mercados (desarrollando la P de Producto de la mezcla de marketing y servicios), promover el cambio de comportamiento con la educación y la comunicación para la incidencia y el cambio social (desarrollando la P de promoción de la mezcla de marketing y servicios, además de la educación en la mezcla de intervención), fortalecer procesos con personas (desarrollando las P de personas, procesos y presencia física de la mezcla de servicios), hacer planes de evaluación y seguimiento para incentivar y penalizar comportamientos (desarrollando el control de la mezcla de intervención), y fortalecer las etapas de desarrollo, implementación, evaluación y seguimiento del modelo de mercadeo social de la Universidad de Griffith de Australia.

Evaluando el uso del mercadeo social en el programa, este se creó en el 2016 a partir de la experiencia y el conocimiento de todos los socios en educación y acompañamiento a comunidades (desde la especialidad de cada uno), entre quienes se logró cumplir con las 2 primeras etapas presentadas en el marco teórico: (1) prepararse para empezar e (2) identificación del alcance, implementando (sin necesariamente conocerlo) el primer anillo, e identificando algunas funciones de la intervención y categorías políticas del segundo y tercero, de la rueda del comportamiento propuesta por Susan Michie. Su resultado fue el marco lógico, la teoría de cambio y el plan de

trabajo que anualmente es presentado ante la entidad filantrópica que financia el programa.

Hablando ahora de las etapas restantes del modelo de la Universidad de Griffith de Australia, de mercadeo social, se identifica un compromiso contundente en la implementación, declarando que para la etapa anterior, de desarrollo, no se estableció ningún documento sobre el plan, sino que todo ha surgido por medio del ensayo y error, fortaleciendo acciones como la del acompañamiento territorial, la creación y mantenimiento de redes de la comunidad, y el embudo de incidencia, a medida que se van implementando, mientras que para las últimas 2 etapas: (5) evaluación y (6) seguimiento, Educapaz tiene claras las necesidades, pero su capacidad es nueva y todavía se encuentran más debilidades que fortalezas en este ámbito.

Para que la etapa de desarrollo se termine de cumplir, además de identificar los factores a los que se les debe prestar mayor atención en cada una de las mezclas utilizadas en el mercadeo social, es necesario caer en cuenta, de la Rueda de cambio del Comportamiento, de las funciones de la intervención (actividades dirigidas al cambio de comportamiento) y las categorías políticas (acciones de las autoridades responsables que permiten y apoyan las intervenciones) en las que este programa debe interesarse. En cuanto a la primera, la educación, la persuasión, los incentivos, el entrenamiento y la habilitación son fundamentales para lograr que niños, niñas y jóvenes se conviertan en agentes de cambio en la educación para la paz, para así alcanzar una sociedad justa y pacífica, y para la segunda, la comunicación, el mercadeo, el establecimiento de pautas, la participación en la planeación social de la educación, la regulación, la legislación, y la prestación del servicio son fundamentales para lograr la incidencia nacional en los 3 niveles compuestos por individuos, micro, meso, exo y macro.

### **8.3 Proponer un modelo de Mercadeo Social para el Programa Nacional de Educación para la Paz – EDUCAPAZ de Colombia.**

Estableciendo que el Programa Nacional de Educación para la Paz – Educapaz, no cumple completamente con las etapas y parámetros del mercadeo social, es necesario definir los objetivos estratégicos a los que se debe orientar para lograr el objetivo de cambio social que dice que niños, niñas y jóvenes deben mejorar su desarrollo integral para convertirse en agentes de cambio para una sociedad más justa y pacífica, a través de la educación para la paz: educación rural y educación CRESE. Es

por esto que la oportunidad para hacer el plan de mercadeo social se debe identificar desde la etapa de “prepararse para empezar”, fortaleciéndose durante la implementación de un proyecto, y aunque en Educapaz no fue así, la oportunidad es vigente, por el Acuerdo de Paz firmado en el 2016, la voluntad de las personas y los intereses de muchos actores de la comunidad para cambiar el relacionamiento social que ha naturalizado la violencia en la cultura, generando oportunidades educativas en aquellos territorios rurales impactados por la guerra y las economías ilegales.

De la mano con la incidencia en política pública, la investigación y el trabajo pedagógico con comunidades a partir de buenas prácticas de educación popular, acompañamiento territorial y educación socioemocional, ciudadana y para la reconciliación, se busca alzar las voces y fortalecer la educación para la paz, pasando de lo local a lo regional, y de lo regional a lo nacional.

Toda esta estrategia y su contenido de valor está orientado a los territorios que acompaña el programa (Cauca, Chocó, Sur del Tolima, región Centroandina, Bogotá, Cali, Ibagué y Chaparral), contemplando también a los stakeholders de cada territorio y a nivel nacional, logrando que el eje fundamental sea la gestión del conocimiento y el trabajo colectivo en redes de práctica y aprendizaje que movilicen las personas, sujetos políticos desde lo individual, siendo necesario también dirigirse a otras personas para que reconozcan la importancia de la educación para la paz y sean parte de este cambio social. Es así como el modelo de mercadeo social de Educapaz deber ser suficientemente claro para desarrollar el plan exigido en la etapa de “desarrollo”, y que permita el logro hacia 2025, con una evaluación exitosa, que posibilite y facilite la creación de otros proyectos a partir de este, con el uso de las mezclas de mercadeo, servicios e intervención para pensar holísticamente en todos sus intereses y que estos converjan para tener éxito.

En cuanto a la mezcla de mercadeo<sup>44</sup>, de servicios<sup>45</sup> y de intervención<sup>46</sup>, se establece que la atención debe estar siempre en el producto, la promoción, la plaza, las personas, los procesos, la presencia física, la información, la educación y el control.

---

<sup>44</sup> Conjunto de acciones o tácticas para posicionar y promover la marca: precio, plaza, producto y promoción, para presentar soluciones holísticas atractivas y valiosas, induciendo comportamientos de prueba y repetidos (Social\_Marketing\_Glossary.pdf, n.d.).

<sup>45</sup> “Conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina para producir una respuesta deseada en un mercado objetivo” (Sotelo, 2018).

<sup>46</sup> Para desarrollar insights, evidencias y datos de la audiencia que promuevan procesos críticos de pensamiento reflexivo, identificando necesidades y deseos individuales y colectivos, representados en provisión de servicios, productos sociales, políticas, sistemas, entornos, incentivos económicos, comportamientos y acciones recomendadas (Carvalho et al., 2017).

El producto es una variable intangible en Educapaz, compuesta por 4 servicios: CRESE, Escuelas de Palabra, acompañamiento territorial y asesoría política en educación para la paz, con los que se deben tener objetivos para desarrollar mercados<sup>47</sup> y desarrollar productos<sup>48</sup> con ayuda de la comunidad.

#### Objetivos estratégicos

- Creación de nuevas líneas de los servicios.
- Fortalecimiento de productos existentes.

La promoción del programa se debe orientar a los objetivos de incidencia y cambio social, utilizando la comunicación para la incidencia y el cambio social, y el periodismo como herramientas fundamentales para denunciar, sensibilizar y persuadir frente al empoderamiento de agentes de cambio en una sociedad justa y pacífica.

#### Objetivos estratégicos

- Posicionar la educación para la paz en la comunidad educativa a nivel nacional.
- Promover el debate público desde las comunidades.
- Promover el uso de tecnologías y herramientas de comunicación en los territorios.
- Crear espacios para el empoderamiento y la gestión del conocimiento entre las comunidades y los públicos de incidencia.

La plaza es la variable que va a permitir que Educapaz distribuya oportunamente sus servicios, apropiando canales nivel 1 y 2; 1 en el acompañamiento personalizado durante el tiempo que se acompañe a la comunidad educativa en el territorio, y 2 para dejar la capacidad instalada, para que la comunidad pueda continuar con procesos de educación para la paz sin necesidad de la presencia del programa, y desarrollo de mercados con embajadores o voluntarios de la marca.

---

<sup>47</sup> Implementar los servicios actuales en nuevos mercados.

<sup>48</sup> Crear nuevos productos para implementarlos en mercados actuales.

### Objetivos estratégicos

- Entrenar intermediarios o embajadores de la comunidad educativa en la educación para la paz.
- Empoderar niños, niñas y jóvenes para que se movilicen y conviertan en agentes de cambio multiplicadores de la educación para la paz.
- Fortalecer la relación política con el gobierno nacional.

Las personas son el activo principal de Educapaz, variable en la que se deben implementar objetivos para mejorar el conocimiento, empoderar y brindar los mecanismos para entregar los servicios de la mejor manera sin afectar negativamente a nadie.

### Objetivos estratégicos

- Identificar características tecnológicas, ambientales, políticas, socio-culturales, económicas, legales, académicas y éticas de cada comunidad, para fortalecer las relaciones y personalizar procesos.
- Hacer gestión del conocimiento y desarrollar la capacidad instalada con voluntarios en los territorios.

Los procesos son actividades relacionadas entre sí para crear o mantener relaciones, orientadas a las personas y su disposición a ayudar cuando sea necesario.

### Objetivos estratégicos

- Disminuir el tiempo de reacción frente a coyunturas políticas.
- Aumentar la toma de decisiones de Educapaz.
- Establecer procesos de evaluación y seguimiento sobre los objetivos del programa, Acuerdo de Paz y procesos de la política pública.

La presencia física es un mecanismo por medio del cual se tangibilizan los servicios, los procesos y el valor que ofrece el programa.

#### Objetivos estratégicos

- Desarrollar soportes de ayuda para la creación de alianzas, el fortalecimiento de las relaciones con la comunidad y la incidencia en políticas públicas.

La información, comunicación de factores y beneficios para promover el cambio de comportamiento, es útil para concientizar a la población sobre la necesidad de la desnaturalización de la violencia, la mejora de oportunidades educativas, la disminución de brechas urbanas y rurales, y el empoderamiento de niños, niñas y jóvenes para que sean agentes de cambio de una sociedad justa y pacífica.

#### Objetivos estratégicos

- Identificar mercados interesados en la educación para la paz.
- Desarrollar actividades, procesos y soportes para los 4 niveles de incidencia del mercadeo social.

La educación, utilizada en el mercadeo social para informar y empoderar el razonamiento crítico, las habilidades para el cambio y el desarrollo personal, debe ser un eje transversal que además de estar involucrado en los servicios entregados, tiene que ser parte de las comunicaciones para la incidencia y el cambio social, en el que se transfiera conocimiento a los miembros de la comunidad de los territorios acompañados, para alzar su voz hasta lo nacional.

#### Objetivos estratégicos

- Crear e identificar espacios de gestión de conocimiento entre comunidades y tomadores de decisión, promoviendo el cambio del comportamiento y la reflexión individual y colectiva.

El control, uso de leyes y regulaciones para incentivar y penalizar comportamientos, es una variable orientada a la incidencia, en la que se tienen que monitorear, evaluar y seguir las acciones de cada uno de estos niveles.

### Objetivos estratégicos

- Monitorear, evaluar y hacer seguimiento de las 18 disposiciones del Acuerdo de Paz.
- Monitorear, evaluar y hacer seguimiento de las actividades, los procesos y los resultados que realiza el programa en cada uno de los servicios.
- Crear espacios de construcción de normas y leyes con tomadores de decisión.

## 9. CONCLUSIONES

La responsabilidad social, el mercadeo social y la innovación social deben trabajar unidos para ofrecer programas y productos de bien común creados con la gente, para su beneficio (co-creando, construyendo e involucrando), entregando programas y proyectos a los que se sumen voluntariamente, fortaleciendo la relación con la comunidad.

En este trabajo de grado se abordó una propuesta de modelo de mercadeo social para un programa sin ánimo de lucro, pero aún así es evidente el aporte que esto le puede dar a la aplicación de la responsabilidad social en cualquier tipo de empresa, teniendo en cuenta que esta investigación es una propuesta inicial y después tiene que realizarse otra que se dedique exclusivamente a generar correlaciones y explorar el uso de estos 3 temas en los 2 tipos de empresas.

El Programa Nacional de Educación para la Paz – Educapaz es un ejemplo de la función y compromiso que tienen las organizaciones sociales con las personas para promover un cambio en el comportamiento, demostrando que sin importar la falta de conocimiento en el mercadeo social (desarrollo de su modelo y plan estratégico), la experiencia y el nivel de conocimiento de todos orienta los procesos a cumplir con la mayoría de los factores y sus 6 etapas. La diferencia que hace su aplicación consiente es facilitar la co-creación, creación e involucramiento y disminuir reprocesos a mediano y largo plazo.

## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alpargatero Ulloa, Lizbeth. (2017). DOCUMENTO EJECUTIVO: PROGRAMA NACIONAL DE EDUCACIÓN PARA LA PAZ.

Aristizábal Botero, C., Restrepo Múnera, M., & Arias Pérez, J. (2007). Impactos del mercadeo social en organizaciones de servicios [Ebook] (pp. 1 - 11). Medellín, Colombia. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n19/v10n19a8.pdf>

Bromley, J. y Merritt, D., n.d. What Is Social Marketing? | The NSMC. [online] Thensmc.com. Recuperado de <<https://www.thensmc.com/what-social-marketing>> [14 de agosto del 2020].

Carvalho, H., Cook, P., Dann, S., Falconer, W., French, J., Gordon, R., Holden, P., Russell-Bennett, R., Sinead, D., Suggs, S., Wood, M., Morgan, W. and Luca, N., 2017. *ESMA, AASM, SMANA Isma Endorsed Consensus Principles And Concepts And Techniques*. [online] Isma.memberclicks.net. Recuperado de <[https://isma.memberclicks.net/assets/Documents\\_Shared\\_Website/ESMA.%20AASM.%20SMANA%20iSMA%20endorsed%20Consensus%20Principles%20and%20Concepts%20paper.pdf](https://isma.memberclicks.net/assets/Documents_Shared_Website/ESMA.%20AASM.%20SMANA%20iSMA%20endorsed%20Consensus%20Principles%20and%20Concepts%20paper.pdf)> [17 de agosto del 2020].

Colombia renace Posconflicto, Renovación del Territorio, Todos por un Nuevo País. (). Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial- PDET (Presentación de Power Point). ODC. [http://www.odc.gov.co/Portals/1/encuentro-regiones/docs/programas\\_desarrollo\\_enfoque\\_territorial\\_ART.pdf](http://www.odc.gov.co/Portals/1/encuentro-regiones/docs/programas_desarrollo_enfoque_territorial_ART.pdf)

Comité Internacional de la Cruz Roja. (2010). Colombia: consecuencias humanitarias del conflicto armado en Colombia. Comité Internacional de la Cruz Roja. <https://www.icrc.org/es/doc/resources/documents/report/colombia-report-intro-220410.htm#:~:text=La%20poblaci%C3%B3n%20civil%20de%20las,huir%20y%20abandonar%20sus%20pertenencias>

Escalante Gómez, Eduardo. (2009). Perspectivas en el análisis cualitativo. *Theoria*, 18(2), 14. <https://www.redalyc.org/pdf/299/29917006005.pdf>



García Durán, H. (2021) PLAN DE MERCADEO APLICADO (2021-03-09 at 17:08 GMT-8). [video] Disponible en:

<https://drive.google.com/file/d/1JcpzqshTqc7ZXXHI8v5e4HOw0Qc3N2Vp/view>

González Gil, Teresa, & Cano Arana, Alejandra. (2010). Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: Tipos de análisis y proceso de codificación (II). Dialnet, 45, 10.

I-socialmarketing.org. 2012. ISMA Home Page. [online] Recuperado de <<https://www.i-socialmarketing.org/>> [12 de agosto del 2020].

Jaworski, B., Drucker, P., Lutz, R., Penney, J., Marshall, G., Harwood, C., Price, L., Knight, P. y Varadarajan, R., 2017. What Is Marketing? — The Definition Of Marketing — AMA. [online] American Marketing Association. Recuperado de <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>> [3 de diciembre del 2020].

Kasturi Rangan, V., Chase, L., & Karim, S. (2015). The Truth About CSR. Recuperado el 16 November 2020, de <https://hbr.org/2015/01/the-truth-about-csr>

Learning by Helping & Playground. (2020). MÁSTER EN INNOVACIÓN SOCIAL POR SOLO 10€, PROGRAMA ACADÉMICO [Diapositivas 6 - 11].

Marca país Colombia. (). ¿Cómo es la organización político-administrativa de Colombia?. Colombia. <https://www.colombia.co/pais-colombia/estructura-del-estado-colombiano/como-es-la-organizacion-politico-administrativa-de-colombia/>

McWilliams, A., S. Siegel, D., & M. Wright, P. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications [Ebook] (pp. 1 - 16). Illinois, Chicago. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>

Michie, Susan, Maartje M., Van Stralen & Robert, West. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. Implementation Science, 11. <http://www.implementationscience.com/content/6/1/42>

Michie, Susan, & West, Robert. (2014). Chapter 4:: Descriptions of Behaviour Change Theories. En . (Ed.), *Abc of Behaviour Change Theories*. (1, pp. 499). Silverback Publishing.

Montoya Serrano, M., & Nossa, L. (2021). Unidad de planeación, seguimiento y evaluación [Entrevista online]. Google Meet.

Naciones Unidas. (2019). Los desafíos de Colombia son demasiado grandes para que el país siga dividido. Noticias ONU. <https://news.un.org/es/story/2019/07/1458732>

Naciones Unidas. El legado del conflicto armado en la paz y el desarrollo duraderos de América Latina. Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/chronicle/article/el-legado-del-conflicto-armado-en-la-paz-y-el-desarrollo-duraderos-de-america-latina>

n.d. Infographic.Pdf. [ebook] p.1. Recuperado de <<http://www.aasm.org.au/wp-content/uploads/2019/02/Infographic.pdf>> [20 de agosto del 2020].

n.d. Social\_Marketing\_Glossary.Pdf. [ebook] pp.1 - 4. Recuperado de <[https://ugc.futurelearn.com/uploads/files/23/0c/230c785a-bed3-43a7-9adc-ddfdb821c74e/Social\\_Marketing\\_Glossary.pdf](https://ugc.futurelearn.com/uploads/files/23/0c/230c785a-bed3-43a7-9adc-ddfdb821c74e/Social_Marketing_Glossary.pdf)> [15 de agosto del 2020].

Programa Nacional de Educación par la Paz – Educapaz. NA. Cambio sistémico multinivel [Diapositivas de Power Point].

Programa Nacional de Educación para la Paz – Educapaz. (2020). Programme Plan Investment Committe Summary.

Rahman, S. (2011). Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility [Ebook] (pp. 2 - 10). Sydney, Australia. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Shafiqur\\_Rahman19/publication/265666273\\_Evaluation\\_of\\_Definitions\\_Ten\\_Dimensions\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility/links/5b10e3eaaca2723d9978ddb2/Evaluation-of-Definitions-Ten-Dimensions-of-Corporate-Social-Responsibility.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Shafiqur_Rahman19/publication/265666273_Evaluation_of_Definitions_Ten_Dimensions_of_Corporate_Social_Responsibility/links/5b10e3eaaca2723d9978ddb2/Evaluation-of-Definitions-Ten-Dimensions-of-Corporate-Social-Responsibility.pdf)

Sánchez, C. (2021). Proceso de incidencia en Educapaz [Entrevista online]. Google Meet.

Sánchez, Ó. (2021). Constitución, misionalidad y estructura organizacional de Educapaz [Entrevista]. Celular.

Sotelo, J., 2018. El Marketing Mix De Servicios: Las 7 P'S | Onza Marketing. [online] Onza Marketing. Recuperado de <<https://onzamarketing.com/el-marketing-mix-de-servicios-las-7-ps/#:~:text=Philip%20Kotler%20defin%C3%ADa%20el%20marketing,la%20demanda%20de%20su%20producto>> [15 de diciembre del 2020].

Tapp, A., Brophy, R., Carausan, M., Carruthers, J., Peattie, S., Revill, S., Chamberlain, M., Lee, N., Sherif, S., Beall, T., Morgan, W., Lellig, C., Suggs, S. and French, J., 2013. The Isma, ESMA And AASM Consensus Definition Of Social Marketing. [ebook] pp.1 - 2. Recuperado de <[https://www.i-socialmarketing.org/assets/social\\_marketing\\_definition.pdf](https://www.i-socialmarketing.org/assets/social_marketing_definition.pdf)> [12 de diciembre del 2020].

Thensmc.com. n.d. Planning Guide And Toolkit | The NSMC. [online] Recuperado de <<https://www.thensmc.com/toolkit>> [18 de agosto del 2020].

University of Stirling. n.d. What Is Social Marketing? | About | University Of Stirling. [online] Recuperado de <<https://www.stir.ac.uk/about/faculties/health-sciences-sport/research/research-groups/institute-for-social-marketing/what-is-social-marketing/>> [14 de agosto del 2020].

Ugc.futurelearn.com. n.d. *Social\_Marketing\_Glossary.Pdf*. [online] Recuperado de <[https://ugc.futurelearn.com/uploads/files/23/0c/230c785a-bed3-43a7-9adc-ddfdb821c74e/Social\\_Marketing\\_Glossary.pdf](https://ugc.futurelearn.com/uploads/files/23/0c/230c785a-bed3-43a7-9adc-ddfdb821c74e/Social_Marketing_Glossary.pdf)> [16 de agosto del 2020].

W. A, Smith. (2006). Social marketing: an overview of approach and effects. Injury Prevention, 6. [https://injuryprevention.bmj.com/content/injuryprev/12/suppl\\_1/i38.full.pdf](https://injuryprevention.bmj.com/content/injuryprev/12/suppl_1/i38.full.pdf)