



# Tejer el camino



## Guía conceptual y metodológica

Componente de convivencia y reconciliación.

Estrategia de reintegración basada en comunidades



Unión Europea



BANCA DE PROYECTOS



ALTA COMISIÓN  
PARA LA REINTEGRACIÓN  
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA



# Tejer el camino

---

Guía conceptual y metodológica

**Componente de convivencia y reconciliación**  
**Estrategia de reintegración basada en comunidades**

Alta Consejería Presidencial para la Reintegración – ACR



Unión Europea



© **Tejer el camino**

**Guía conceptual y metodológica**

Componente de convivencia y reconciliación  
Estrategia de reintegración basada en comunidades

ISBN:

Alta Consejería Presidencial para la Reintegración – ACR



Frank Pearl

**Alto Consejero Presidencial para la Reintegración  
y Alto Comisionado para la Paz**

Joshua Shuajo Mitrotti Ventura

**Gerente Unidad de Trabajo con la Comunidad**

Santiago Torres

**Coordinador Regional**

**Banca de Proyectos**

Alejandro Albarracín Rangel

**Presidente**

Elizabeth Forero Orrego

**Directora Ejecutiva**

**Equipo de Trabajo**

Elizabeth Forero Orrego

**Coordinación General del Proyecto**

Jorge Gaviria Escobar

**Director del Proyecto**

Julián Rodríguez Leiva

**Coordinación pedagógica**

Liliana Ramírez Arias

**Profesional de Apoyo**

Marcela Giraldo

**Edición y corrección de estilo**

Equilibrio Gráfico Editorial Ltda.

**Diseño y armada electrónica**

Archivo Corporación Escuela Galán

Archivo Comunicaciones UTC-ACR

Archivo Banca de Proyectos

**Fotografías**

XXXXX

**Impresión**

**Banca de Proyectos**

[www.bancadeproyectos.com](http://www.bancadeproyectos.com)

Av. Calle 127 No. 15-36 Ofc. 229

PBX (571) 6335605

**Alta Consejería Presidencial  
para la Reintegración**

[www.reintegracion.gov.co](http://www.reintegracion.gov.co)

Bogotá D.C., Colombia – Mayo de 2010

Impreso en Colombia

# Contenido

INTRODUCCIÓN	9
¿CÓMO USAR LA GUÍA?	13
PRIMERA PARTE	
CONOCER LA RUTA	14
A. CONCEPTOS Y RELACIONES	17
1. Reconciliación	17
2. Convivencia	19
3. Reintegración con la comunidad	19
4. Capital social	20
5. Confianza en el capital social	20
6. Comunidad	21
7. Redes sociales y alianzas estratégicas	21
8. Liderazgo	22
9. Liderazgo comunitario para la convivencia y la reconciliación	22
10. Imaginarios sociales	23
11. Participación	23
12. Conflicto	24
13. Descentralización	24
14. Gestión para la sostenibilidad	25
B. COMPONENTES Y ACTIVIDADES DE CONVIVENCIA Y REINTEGRACIÓN	27
1. Diagnóstico	27
2. Formación ciudadana	27
3. Proyectos comunitarios	28
4. Acciones simbólicas	29
C. ACCIONES TRANSVERSALES	31
1. Prevención y reclutamiento	31
2. Acciones para la no repetición	33
D. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN, ACCIÓN Y PARTICIPACIÓN	35
1. Levantamiento línea de base	35
2. Diagnóstico participativo	36
3. Aplicación de encuestas y entrevistas	37
4. Capacitación y acción	37
5. Aprender haciendo	38
6. Concientización y autoevaluación	39

- |                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| 7. El facilitador-investigador                     | 39 |
| 8. Indicadores de gestión, evaluación y resultados | 40 |

<b>RESUMEN DE LA PRIMERA PARTE</b>	<b>41</b>
------------------------------------	-----------

<b>SEGUNDA PARTE</b>	
<b>AVANZAR JUNTOS</b>	<b>42</b>

<b>A. LA INTERVENCIÓN</b>	<b>47</b>
---------------------------	-----------

- |                            |    |
|----------------------------|----|
| 1. Nuestro camino          | 47 |
| 2. Conocer nuestro entorno | 47 |
| 3. Llegar a acuerdos       | 51 |

<b>B. LA ESTRATEGIA</b>	<b>53</b>
-------------------------	-----------

- |                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| 1. Definición de la población                     | 53 |
| 2. Convocatoria y comunicación                    | 53 |
| 3. Motivación y definición de grupos de trabajo   | 54 |
| 4. Distribución y organización de grupos          | 55 |
| 5. Definición de fechas y lugares de intervención | 55 |

<b>C. EL PUNTO DE CIERRE</b>	
------------------------------	--

- |                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 1. Establecimiento de capacidad instalada     | 57 |
| 2. Compromiso de autoridades locales          | 57 |
| 3. Estrategia de seguimiento y acompañamiento | 58 |
| 4. Sistematización de metodologías            | 59 |

<b>D. HERRAMIENTAS DE CONVIVENCIA Y RECONCILIACIÓN</b>	<b>61</b>
--------------------------------------------------------	-----------

- |                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 1. Dinámicas de acercamiento        | 61 |
| 2. Metodologías de diagnóstico      | 62 |
| 3. Diagnóstico participativo        | 64 |
| 4. Técnicas de análisis general     | 65 |
| 5. El uso de la comunicación        | 66 |
| 6. El arte, la cultura y el deporte | 67 |

<b>ANEXOS</b>	
---------------	--

- |                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 2.1 Ruta para el encuentro           | 69 |
| 2.2 Radiografía de los participantes | 81 |

## Siglas y Acrónimos

<b>ACR</b>	Alta Consejería para la Reintegración Social y Económica de Personas y Grupos Alzados en Armas
<b>CNRR</b>	Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación
<b>Comunidad beneficiaria</b>	Comunidad focalizada en los municipios, que es beneficiaria del proceso de reintegración comunitaria.
<b>Comunidad participante</b>	Personas dentro del proceso de reintegración a la vida civil participantes en el proceso.
<b>Conpes</b>	Consejo Nacional de Política Económica y Social
<b>DDR</b>	Desarme, desmovilización y reintegración
<b>Metodología PPO</b>	Metodología de planificación participativa por objetivos. Este método fue introducido por la GTZ desde el año 1981 para la planificación y la realización de la mayoría de sus proyectos de cooperación técnica. Su denominación en alemán es: ZOPP – Zielorientierte Projekt Planung.
<b>NNAJ</b>	Niños, niñas, adolescentes y jóvenes
<b>ONG</b>	Organización no gubernamental
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>PRSE</b>	Política nacional de reintegración social y económica para personas y grupos armados ilegales
<b>SENA</b>	Servicio Nacional de Aprendizaje
<b>UTC</b>	Unidad de Trabajo con la Comunidad



## Introducción

La *Guía conceptual y metodológica para el componente de convivencia y reconciliación de la estrategia de reintegración basada en comunidades*, materializa una necesidad sentida desde la Alta Consejería para la Reintegración Social y Económica de Personas y Grupos Alzados en Armas (ACR), en particular, desde la Unidad de Trabajo con la Comunidad (UTC), de elaborar un conjunto de herramientas prácticas, de uso cotidiano, que orienten la labor de quienes desarrollarán el trabajo con comunidades.

La Alta Consejería para la Reintegración fue creada mediante Decreto 3043 del 7 de septiembre de 2006, con las funciones de diseñar, ejecutar y evaluar la política de Estado dirigida a la reintegración. En 2007 fue creada la Unidad de Trabajo con la Comunidad (UTC) con la misión de diseñar un modelo de intervención conducente a coordinar e implementar acciones para la promoción y la consolidación de escenarios locales de convivencia y reconciliación, que vinculen a las comunidades mediante procesos participativos, de tal forma que se logre la reintegración de los desmovilizados a la sociedad.

Posteriormente, se expidió el Conpes 3554 de la política de reintegración social y económica como un plan del Estado y la sociedad con visión de largo plazo, que busca promover la incorporación efectiva del desmovilizado con voluntad de paz y de su familia a las redes sociales del Estado y a las comunidades receptoras. La política busca asegurar la superación de su condición por medio de los siguientes elementos<sup>1</sup>:

- Integrar la oferta de servicios sociales y económicos del Estado.

- Acompañar, en forma permanente, las intervenciones para aumentar la probabilidad de que estas mejoren las condiciones de calidad de vida de la población desmovilizada y sus familias.
- Construir un marco de corresponsabilidad que, por un lado, apoye al desmovilizado a regresar y convivir en forma constructiva en su entorno familiar y comunitario y, de otro, lo comprometa a él y a las personas que dependen de él con la superación de su situación y la permanencia en la legalidad.

La Unidad de Trabajo con Comunidades (UTC) de la ACR, se incluye en el documento Conpes 3554 (en el objetivo central b; objetivo específico iv), en cuanto a promover la convivencia, la reconciliación y fortalecer socialmente a las comunidades receptoras.

Los objetivos de la UTC en la implementación de la estrategia de reintegración comunitaria son:

- Promover la convivencia y la reconciliación, por medio de la articulación institucional, la sensibilización y la formación entre comunidades receptoras, participantes del proceso de reintegración, instituciones territoriales y actores sociales, así como entre la comunidad y el Estado: convivencia y reconciliación (Conpes 3554).
- Implementar intervenciones comunitarias para crear o fortalecer espacios entre actores sociales (participantes del proceso de reintegración, afectados por la violencia, líderes sociales, etc.), para (re)construir la confianza en las comunidades.

<sup>1</sup> Departamento Nacional de Planeación (DNP). 2008. *Documento Conpes 3554*. Bogotá.

Sensibilizar y formar a comunidades receptoras y participantes del proceso de reintegración, para la construcción de consensos y ciudadanía dentro de una cultura de la legalidad y de resolución pacífica de conflictos: reactivación comunitaria (Conpes 3554).

Fortalecer la política de prevención del reclutamiento de niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ) desde acciones de formación y generación de capacidades estatales, comunitarias y familiares de la ACR "Creación de la Comisión Intersectorial para la prevención del reclutamiento".

## Componentes o fases generales

El trabajo de la ACR en los municipios donde opera, se enmarca dentro de cuatro componentes o fases generales: *diagnóstico*, *formación ciudadana*, *proyecto comunitario* y *acción simbólica*. Estos componentes deberán ser desarrollados por quienes ejecuten las intervenciones de la ACR.

El primer paso consiste en la realización de un *diagnóstico* –cuanto más participativo más creíble–. Su objetivo es el de establecer una línea base en torno a temas como: institucionalidad local y estatal, análisis de población focalizado en etnias, edad y género de la población desplazada, desmovilizada (adultos y NNAJ), víctimas y NNAJ, entre otros. También se contemplan temas como calidad de vida, acceso a derechos civiles y políticos. Finalmente, en esta línea base debe incluirse un estudio detallado del nivel de organización y participación política de la sociedad civil y su incidencia en las políticas públicas de su municipio, así como el nivel de confianza entre la ciudadanía y las instituciones del Estado.

La fase de *formación ciudadana* está dirigida a los líderes de la comunidad y la población desmovilizada. A partir de una metodología para la educación de adultos no escolarizados, reconociendo el contexto en el que se encuentre el proceso, contempla los siguientes ejes temáticos: convivencia, reconciliación,

democracia, ciudadanía, elaboración de proyectos, derechos humanos, cultura de la legalidad, ética ciudadana, participación, mecanismos alternativos de resolución de conflictos, entre otros.

El *proyecto comunitario* surge cuando las comunidades objeto de intervención establecen nodos ciudadanos para identificar y priorizar un problema socialmente relevante que sea susceptible de ser modificado. La solución del problema incluye la ejecución de un proyecto que responda, o transforme este problema y que además se convierta en articulador del tejido social, fortaleciendo la convivencia y generando espacios de reconciliación en la comunidad.

Finalmente la *acción simbólica* es un evento orientado a generar condiciones que aseguren y promuevan la convivencia en la comunidad. Es una acción pública y visible que reconoce la memoria histórica y los elementos culturales, mediante los cuales es posible comunicar expresiones encaminadas hacia la construcción de paz.

## Instrumento conceptual

*Tejer el camino* es una Guía que busca trascender el cumplimiento de unas metas netamente institucionales y convertirse en un instrumento conceptual, que facilite y optimice las intervenciones en las comunidades donde actúa la ACR. Para una mayor comprensión de la misma, se requiere por parte de quien utilice esta Guía una alta sensibilidad social, no debe olvidarse que se debe propender por la generación de alternativas desde las propias realidades socioculturales de las comunidades, donde los actores sociales involucrados sean corresponsables de los procesos de convivencia en los que se vean inmersos. A su vez, los participantes, por su parte, deben permitir el reconocimiento de sus potencialidades y necesidades específicas, estableciendo un diálogo ameno y permanente con los responsables de la estrategia, y participando en el desarrollo de las actividades que de allí se desprendan.

El tránsito de la ilegalidad a la legalidad de los individuos y el entendimiento y apropiación de este proceso por parte de las comunidades, implica que los participantes directos cuenten con herramientas básicas para vivir en un ambiente en donde la convivencia, el respeto por la diferencia y la participación se constituyan en los ejes de un escenario comunitario en el cual se desarrolla una verdadera interacción con los otros. Esta es una condición fundamental para el ejercicio de la ciudadanía mediante prácticas encaminadas a desaprender costumbres y hábitos asociados a la ilegalidad para interiorizar, aprender y practicar comportamientos desde la legalidad orientados a consolidar un verdadero proceso de reintegración.

La ACR le apuesta al trabajo con las comunidades receptoras, a involucrarse y concentrar la estrategia no solo en los sujetos, sino en sus familias y comunidades en donde y con quienes emprenderán el proceso de reintegración. Esto es un avance en la concepción y el abordaje de una estrategia de reconciliación. Fortalecer comunidades entregándoles herramientas de participación e incidencia política, brindarles mecanismos para la generación de confianza y convivencia nos lleva a entender que el camino hacia la reintegración a la vida civil no se circunscribe al ámbito local, sino que debe incluir la participación de todos.

La paz y la reconciliación no son responsabilidad únicamente de las víctimas y victimarios, debe realizarse desde una perspectiva incluyente en donde la participación de las instituciones públicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), la Iglesia, los medios de comunicación y demás actores de la sociedad es esencial para garantizar el éxito.

En este sentido, el accionar de la ACR está orientado a promover procesos de convivencia y reconciliación, integrando su trabajo con los actores estatales (de los ámbitos local y nacional), líderes comunitarios, víctimas, participantes del proceso de reintegración, niños niñas adolescentes y jóvenes (NNAJ), buscando incrementar la confianza entre los ciudadanos y po-

sibilitando con esto la participación y deliberación democrática; incrementando la legitimidad en las instituciones gubernamentales; fomentando la participación de nuevos actores sociales, y fortaleciendo la familia como escenario pedagógico, entre otros objetivos.

### ¿Qué contiene la Guía?

Esta Guía es el resultado de un trabajo de profundo diálogo entre el Equipo de Banca de Proyectos y los actores que han intervenido en el proceso: comunidad beneficiada, operadores de la estrategia y el Equipo de la ACR. Se realizó teniendo en cuenta las experiencias desarrolladas en los municipios de Aguachica y San Alberto (en Cesar) y Puerto Berrio (en Antioquia), en los cuales se llevó a cabo durante un año el componente de convivencia y reconciliación de la estrategia de reintegración basada en comunidades, estas experiencias fueron seleccionadas en razón al éxito e impacto producido en la comunidad beneficiada y en la estrategia en general.

La realización de esta Guía conceptual fue un proceso de construcción participativo, en el que intervinieron cada uno de los diferentes actores que hacen parte de las acciones que se desarrollan para el componente de convivencia y reconciliación. Por medio de instrumentos cualitativos como grupos focales, entrevistas, talleres y grupos de observación, se fueron vinculando cada uno de los protagonistas quienes alimentaron, desde su perspectiva, el material que presentamos y que esperamos sea usado por todos y todas, así como contribuya a facilitar los procesos sociales para el logro de la convivencia en nuestro país.

La Guía metodológica está organizada de manera sistémica, a partir de un apéndice preliminar denominado *Conocer la ruta*, que condensa la definición de algunos elementos claves para la implementación de acciones y proyectos encaminados a fortalecer los procesos de la ACR, para ser entendidos bajo la óptica de la convivencia y la reconciliación. Así mismo,

profundiza en los componentes de la UTC y en las herramientas metodológicas que apoyarán la labor de quienes realicen la intervención comunitaria.

Hay una segunda parte titulada *Avanzar juntos*, que expone los elementos necesarios para iniciar la intervención, desarrollar su implementación y realizar el cierre. Esta sección inicia su recorrido por cada una de las etapas que hacen parte de la estrategia de trabajo con la comunidad. El “Punto de partida” busca, por una parte, brindar los instrumentos que facilitarán la recolección de la información vital del terreno y, por otra, ofrecer herramientas metodológicas que faciliten la recolección de esta información.

Una vez se tiene la información del contexto local y todo lo relacionado con el punto de partida, se da paso a la “Implementación de la estrategia”, sección que se enriquece con un aporte metodológico y sugiere

actividades que potencien el objetivo a lograr en cada etapa de la estrategia, así mismo, se plantean valiosas recomendaciones, producto de los aprendizajes asertivos de organizaciones que han desarrollado su función de operadores. Finalmente, está la sección “Elementos de cierre”, que brinda algunos consejos para el cierre del proceso y su sostenibilidad.

El reto consiste en apropiarse de la Guía, entenderla como una herramienta de uso cotidiano que agilizará y optimizará el proceso de implementación de la estrategia de reintegración basada en comunidades. *Tejer el camino* invita a apropiarse del proceso de reintegración, de entender que el resultado dependerá del trabajo conjunto, del diálogo constructivo y de la participación activa de todos los actores que intervienen en él. El trabajo con las comunidades no puede partir de la exclusión y la restricción, debe ser flexible y acoplado a las realidades locales.



## ¿Cómo usar la guía?

---

Esta Guía contiene los elementos técnicos, las herramientas metodológicas y conceptuales en el marco de la estrategia de reintegración basada en comunidades a la luz de los componentes de convivencia y reconciliación, para que cada operador pueda desarrollar de manera rápida y efectiva sus contenidos. De esta forma se da respuesta a las necesidades propias de cada intervención y ampliando el espectro de la recolección de información, sistematización, seguimiento y evaluación de impacto que todo proyecto social debe considerar.

La Guía incluye un manual conceptual de términos inherentes y constitutivos del proceso de convivencia y reconciliación, la exposición y el desarrollo de unos elementos metodológicos funcionales y dos fichas para la recolección de la información, que facilitan y apoyan la intervención (*Ficha Ruta para el encuentro*).

La ficha para indagar sobre las *percepciones y conocimientos que tienen los integrantes de los procesos que se realizan desde el componente de convivencia y reconciliación* está diseñada para ser aplicada a toda la comunidad beneficiada, con el fin de construir una línea de base que permita conocer la condición del individuo en el momento de entrada al proyecto, su evolución, transformaciones, compromisos y papel que tiene dentro del grupo, así como sus debilidades y fortalezas para el adecuado logro de los objetivos presentados en la propuesta.

La ficha *Ruta para el encuentro* constituye una herramienta que facilitará el diagnóstico del territorio en el que nos encontremos. Es, a la vez, una Guía para la recolección de la información de apoyo metodológico a la gestión que contempla los elementos propios del colectivo, a partir de una perspectiva que alcanza desde una ambientación general del sector en el que se implementa la propuesta, pasando por los elementos de apoyo a la misma como planta física, comunicaciones, elementos metodológicos para la intervención, e indicadores de avance, de gestión y de resultados.

El uso y diligenciamiento sistemático de las fichas y la lectura de la Guía conceptual son elementos que aportan al desarrollo adecuado de las propuestas de convivencia y reconciliación que la ACR promueve y desarrolla, por medio de su estrategia de reintegración basada en comunidades.



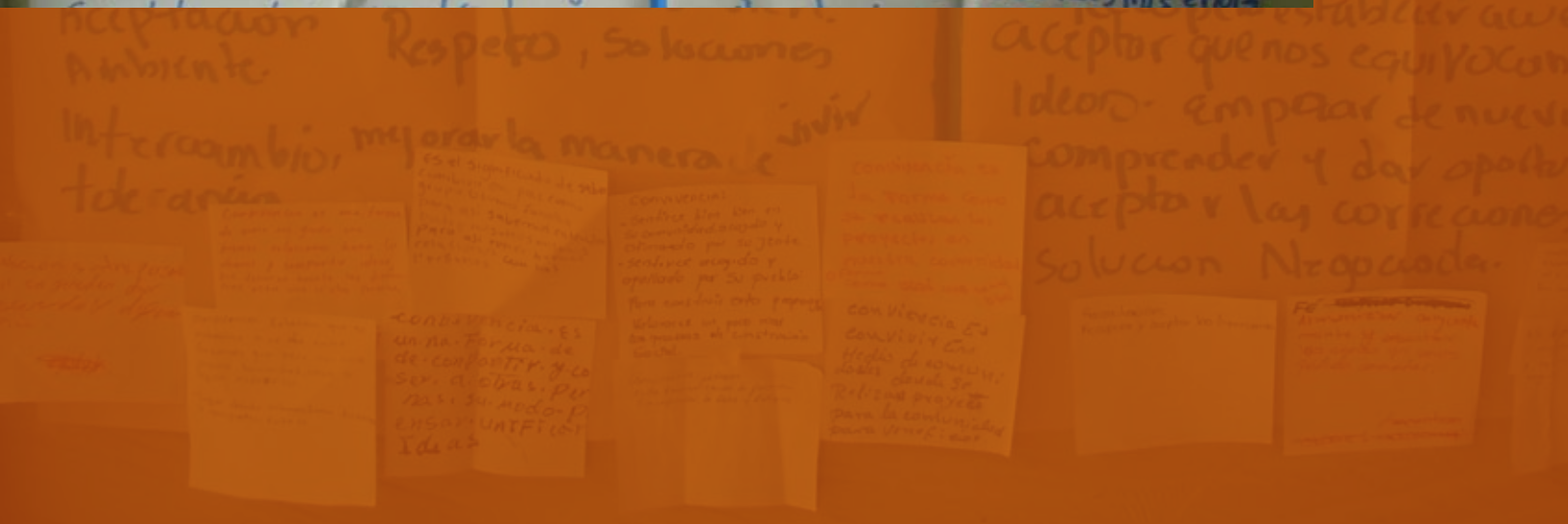
PRIMAVERA

# Conocer la ruta

*El todo es más que  
la suma de sus partes*

*T. Gestalt*

# PARTES



## A. Conceptos y relaciones

Del modelo de convivencia y reconciliación se desprende un conjunto de conceptos, que le dan forma y le brindan coherencia a las actividades que de él se desprenden. Esta Guía ha seleccionado algunos, que por su importancia, es necesario que previamente sean entendidos y apropiados por quienes tengan la labor de implementar el proceso. Estos conceptos orientarán las actividades con las comunidades, los que se describen a continuación.

### → 1. Reconciliación

En la actualidad no existe un consenso frente al *concepto de reconciliación* y su significado, sin embargo para la elaboración de la Guía y posterior a una revisión documental se entiende la reconciliación como un proceso que implica un tránsito por fases que están orientadas a cohesionar la comunidad. Como afirma Lederach (2003)<sup>2</sup>: “Un fenómeno que es simultáneamente dinámico, adaptable y cambiante, y más aún tiene una forma, propósito y dirección que los configuran”. Lejos de ver la reconciliación como un estado final u objetivo, se debe concebir como un camino en continuo desarrollo dirigido hacia la comprensión, la equidad y el respeto en las relaciones de los miembros de una comunidad. La reconciliación es un cambio de actitud entre los involucrados y la sociedad en general, y requiere de la transformación de valores y las estructuras existentes en una comunidad.

Más allá de buscar condiciones para restaurar las relaciones entre “victimario y víctima”, la reconciliación debe abarcar la reconstrucción de las relaciones en todos sus ámbitos: interpersonal, social y político.

Cada persona y comunidad construye su propio concepto de reconciliación de acuerdo con la manera en que la situación de violencia la haya afectado. La víctima desde una perspectiva, el victimario desde la suya, el Estado hace lo propio y el ciudadano, de igual manera, califica con sus propios argumentos la definición y los alcances de la reconciliación. Para algunos, sólo basta con cesar las hostilidades entre los grupos armados y las fuerzas estatales, mientras que para otros, requiere de un proceso en donde se aclare la verdad de los hechos violentos, y genere condiciones para el perdón.

Existe un consenso en que la reconciliación puede verse como un objetivo o un proceso. El primer significado, la entiende como un fin a lograr o como el resultado de un conjunto (o receta) de acciones; el segundo, concibe la reconciliación como un proceso, una ruta en la que los participantes, escalonadamente, reconstruyen sus vínculos, reorientan sus relaciones hacia la cooperación y generan confianza entre los ciudadanos y hacia las instituciones públicas<sup>3</sup>.

En Colombia, gran parte de las organizaciones que han estudiado el tema de la reconciliación y del mismo modo, las instituciones públicas, le han apuntado a trabajar la reconciliación como un proceso a largo plazo en el que se generen espacios para reflexión del pasado y se establezcan condiciones de tolerancia, de respeto y de construcción conjunta del futuro; en el que se apunte, en primera instancia, a fortalecer la convivencia como condición para el surgimiento de acciones de reconciliación

La institución encargada de definir los lineamientos sobre reconciliación en el país es la Comisión Nacional

<sup>2</sup> Lederach, John Paul. 2003. *The Little Book of Conflict Transformation*, Good Works. New York

<sup>3</sup> Fundación Social. 2009. Bogotá: un espacio para la construcción de experiencias locales de reconciliación. Editora Géminis Ltda. Bogotá



de Reparación y Reconciliación (CNRR), ésta establece que cualquier acción dirigida a la reconciliación debe en primera instancia impedir la reaparición de nuevos hechos de violencia, incluir acciones de verdad, justicia y reparación con las víctimas y generar espacios de coexistencia entre quienes fueron víctimas y quienes fueron victimarios. Igualmente, el proceso de reconciliación debe ir encaminado a construir un clima de convivencia pacífica entre los ciudadanos y el Estado, profundizando la participación de la sociedad civil en las decisiones de las autoridades públicas.

Una de las instituciones que más ha trabajado con el concepto de reconciliación es la Fundación Social<sup>4</sup>. En sus distintos trabajos han buscado orientar a las instituciones públicas y a la comunidad en general sobre este concepto y su abordaje en el contexto particular de Colombia.

A partir de una extensa revisión académica, la Fundación Social invita a entender la reconciliación desde un sentido amplio: reciprocidad democrática, capacidad de reconocer a los semejantes a pesar de las diferen-

cias, confianza cívica para compartir normas y valores entre ciudadanos y autoridades públicas, con el fin de construir y reconstruir relaciones de confianza. Soportan la construcción de sus definiciones en autores como: David Crocker, Pablo de Greiff y Carl Schmitt.

En su aproximación teórica la Fundación Social propone abordar la reconciliación desde tres niveles: la reconciliación interpersonal, siendo esta la restauración o construcción de la cooperación y la confianza entre víctimas y victimarios.

En segundo lugar, la reconciliación social que consiste en la reconstrucción del tejido social entre los actores involucrando a los afectados por causa de las acciones violentas y a la sociedad en general.

Y, por último, la reconciliación política que corresponde a la reconstrucción entre las esferas políticas (sociedad y Estado) para garantizar el respeto mutuo y los derechos de los individuos y de los ciudadanos, con el fin de construir ciudadanía y saldar las causas del conflicto<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Entidad, sin ánimo de lucro, cuyo propósito y razón de ser es contribuir a modificar las relaciones políticas, económicas, sociales y culturales de Colombia, desde la perspectiva de los menos favorecidos, buscando la cooperación de toda la sociedad en este propósito.

<sup>5</sup> Para profundizar sobre los aspectos teóricos, las experiencias internacionales y los distintos abordajes de la reconciliación, se recomienda consultar la *Guía sobre reconciliación: claves para la construcción de un horizonte en Colombia* (Fundación Social, 2006)



**TODOS AQUELLOS que hagan parte de una estrategia de convivencia y reconciliación fomentarán espacios de encuentro entre los actores sociales que conlleven a fortalecer la confianza, la convivencia y la construcción de futuros comunes, proceso para permitir el surgimiento de acciones de reconciliación.**

## → 2. Convivencia

La existencia humana se lleva a cabo inevitablemente en un contexto de compañía de otros, la convivencia surge entonces como una especie de orden en la sociedad que busca solucionar los problemas internos de ella. Entendemos la convivencia como la capacidad de interactuar unas personas con otras de manera asertiva, respetando y reconociendo los derechos de todos, y manteniendo relaciones valiosas y gratificantes entre los individuos.

Convivir no es evitar los conflictos o los desacuerdos dentro de la sociedad, es evitar su solución mediante métodos violentos. Es necesario que todos los individuos sean conscientes de la existencia y se apropien de las herramientas que la sociedad brinda para solucionar los desacuerdos dentro de ella. El conflicto es algo inevitable dentro de un grupo o colectivo social, pero debemos tener herramientas que ayuden al propio grupo a resolverlo (Arango y Campo, 2000: 48-49)<sup>6</sup>.

Se convive (se comparte con otros) en escenarios diferentes mientras desarrollamos nuestra vida como habitantes de una gran ciudad o de un poblado pequeño, ya sea en espacios privados o públicos. En ambos ámbitos de la vida (el privado y el público) se constituyen comportamientos que nos permiten

construir una forma de convivencia pacífica que no se basa en la negación de los conflictos y diferencias, sino en el consenso sobre los mecanismos para solucionarlos (Solarte, 1998: 20)<sup>7</sup>.



**LA CONVIVENCIA se afina en el reconocimiento de cada integrante de la comunidad como portador de una particular manera de vivir su realidad, pero también se asienta en el reconocimiento de un interés colectivo donde nos encontramos con el ámbito de lo público.**

## → 3. Reintegración con la comunidad

La definición aportada por el Congreso Internacional de Desarme, Desmovilización y Reintegración (CIDDR), celebrado en Cartagena en 2009 es:

Procesos de reintegración que se enfocan sobre las necesidades y las percepciones de las comunidades locales. Los programas de reintegración orientados hacia la comunidad implican una mayor participación y coordinación con el gobierno local, una mayor atención a los derechos de las víctimas a través de una "comisión de la verdad", reparaciones así como otras medidas entre las cuales, una reintegración económica vincula los programas de creación de empleo y los métodos de sustento (CIDDR, 2009)<sup>8</sup>.

Esta estrategia consiste en proporcionar a las comunidades herramientas y capacidades que apoyen la reintegración de los ex combatientes, las personas en situación de desplazamiento y otras poblaciones vulnerables.

<sup>6</sup> Arango, Carlos y Campo, Daniel. 2000. *Educación para la convivencia en contextos comunitarios*. Univalle-Edupar. Cali, septiembre.

<sup>7</sup> Solarte, Guillermo. 1998. *Transición, convivencia y sostenibilidad*. Documentos de la Misión Rural (1). Bogotá: 20.

<sup>8</sup> CIDDR. 2009. *La contribución de Cartagena al desarme, desmovilización y reintegración*. Cartagena (Colombia), mayo.



**EL OBJETIVO de esta estrategia es recuperar el tejido social, consolidar procesos de reconciliación y ambientar elementos que permitan la construcción de la paz.**

El valor que contiene el capital social depende de: (a) La cantidad y calidad de relaciones sociales con las que puede contar un individuo que le permite estar interconectado con los demás, y (b) las ventajas (cantidad y calidad de recursos) con las que pueden contar los individuos en una comunidad, gracias a la construcción del capital social.

#### → 4. Capital social

Se entiende con este término, la cooperación y la colaboración entre los miembros de un grupo o de una comunidad y las oportunidades para la construcción de bienestar tanto individual como colectivo, que surgen de la confianza mutua, la construcción y el respeto de normas concertadas colectivamente.

Entre las funciones que cumple este concepto está la de satisfacer el conjunto de necesidades humanas: subsistencia, identidad, libertad, ocio, creación, participación, entendimiento, afecto y protección. Estas necesidades no se presentan jerarquizadas sino en forma simultánea o complementaria; estas son carencias, pero también oportunidades en tanto que movilizan a las personas en la búsqueda de sus satisfacciones y potencian sus habilidades.



**EL CAPITAL SOCIAL es la solidaridad que personas o grupos sienten por otras personas o grupos, y estas relaciones sociales constituyen el fundamento de la intervención. Este es un recurso individual y colectivo, y surge de la capacidad de los beneficiarios y los procesos de convivencia y reconciliación para pensar, actuar con generosidad y realizar acciones cooperativas.**

#### → 5. Confianza en el capital social

El recurso máspreciado en una sociedad democrática es su capital social<sup>9</sup>. El bienestar del tejido social depende en mayor medida del sentido comunitario de los individuos, esto se refiere a los códigos y normas

<sup>9</sup> Coleman, James. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of sociology Supplement*. 94: 95-120.

no escritas o éticas, que sirven de base para el respeto de los miembros de una comunidad y la construcción de la confianza social.

Coleman (1988) considera que la confianza es el sustento de las relaciones entre los individuos, en este caso cuando el individuo participa no solo aporta al bienestar colectivo, sino que satisface también sus necesidades particulares.

El mejor ejemplo de confianza en una comunidad es la participación en organizaciones voluntarias, vistas como instrumentos para la formación de capital social, y del compromiso en acciones colectivas. De esta manera las comunidades se comprometerán con la vigilancia de las decisiones públicas, y facilitarán las conexiones sociales y la cooperación.



**PARA FORTALECER la convivencia y la reconciliación es necesario que la comunidad recobre la confianza. Solamente en la medida en que se avanza en la reconstrucción del tejido social –conformado por los habitantes del barrio, la cuadra y la vereda–, se avanza en la real reconstrucción de la convivencia.**

## → 6. Comunidad

La comunidad no debe entenderse solamente como un conjunto de individuos o casas, es ante todo una organización (social y cultural) humana en la que se comparten los mismos objetivos, las mismas normas sociales o los mismos vínculos familiares.

Krause (2001)<sup>10</sup> considera que existen tres condiciones necesarias para la existencia de una comunidad: la pertenencia, la interrelación y una cultura común. La pertenencia se refiere a la sensación del individuo de

compartir con otros ciertos valores, propósitos, ideas o problemáticas, es sentirse parte de ese grupo social e identificarse con él; la interrelación es la existencia de un contacto o comunicación entre sus miembros; y una cultura común consiste en compartir, al menos en cierto grado, una visión de mundo, un interpretación de vida cotidiana.

El sentimiento de pertenencia condiciona la existencia de la comunidad, es una condición para generar y sostener el desarrollo de esta, puesto que posibilita la convivencia armónica que es la base de la organización de las personas y su interacción.

En los procesos comunitarios aparece con fuerza el reencuentro con el pasado común como medio para solucionar problemas o desacuerdos entre las personas, a partir de este ejercicio los miembros de la comunidad llegan a comprenderse, a concebir su identidad como grupo específico que comparte ciertos valores donde se (re)crea la cultura de manera cotidiana.



**LA COMUNIDAD es un grupo humano que comparte actitudes, sentimientos, tradiciones y una historia que le permite identificarse y construir un futuro común para el bienestar de quienes la conforman y, a la vez, es el motor de la estrategia de convivencia y reconciliación.**

## → 7. Redes sociales y alianzas estratégicas

Marcelo Packman (1995) define a las redes sociales como un conjunto de seres con quienes interactuamos y conversamos de manera regular, con quienes intercambiamos señales que nos corporizan y que nos

<sup>10</sup> Krause, Mariane. 2001. Hacia una redefinición del concepto de comunidad –cuatro ejes para un análisis crítico y una propuesta–. *Revista de Psicología*, Universidad de Chile. X (2).

hacen reales<sup>11</sup>. Se concreta cuando nos preguntamos por las personas más cercanas (fuera de la familia) con las que interactuamos, cuando identificamos las instituciones que nos apoyan y en las que podemos confiar. Este concepto nos invita a pensar que nuestra existencia está dada por la relación con los demás individuos.

Es importante establecer las redes sociales pues a través de ellas podemos identificar los contextos en los que se desarrolla la vida de los sujetos, sin embargo debe tenerse claro que una de las características de las redes sociales es el cambio continuo, no existe una relación cuyos nexos estén permanentemente asegurados sino que siempre están sujetos al cambio. La mejor manera de identificar las redes sociales es realizar un mapa relacional en el que se identifiquen los roles, las tensiones y los recursos con los que cuentan los individuos en sus relaciones con los demás.

Las redes sociales se establecen para desarrollar propósitos comunes que obedecen a coyunturas específicas, mediados por la confianza, generan información y conocimiento, aportan a la consolidación de experiencias asociativas y al desarrollo local, y facilitan la concreción de productos y servicios. Es el diálogo fecundo entre distintas racionalidades y formas de pensar, ámbito por excelencia de la interacción humana. Es el entramado multiforme, dinámico, complejo en donde coexistimos los no iguales para innovar, crear, ayudarnos, recrear el mundo y a nosotros mismos. Es vivir conscientes de la interdependencia, hoy te doy y mañana sé que yo recibiré. Es construir y vivir en redes.

Para construir redes se requiere un responsable del proceso, se necesitan liderazgos compartidos, rotativos, se debe contar con una planificación operativa específica con responsabilidades y presupuesto y se debe evaluar lo que se hace según el programa nacional de alianzas (Fundación Corona y Banco Mundial).

Las alianzas estratégicas son el motor de las redes y las organizaciones sociales, son una forma de gestión innovadora para abordar el desarrollo, construir la paz y mejorar la convivencia.



**LAS REDES SOCIALES son relaciones abiertas entre beneficiarios y participantes, que hacen aportes distintos y, a la vez, complementarios para alcanzar los objetivos comunes acordados por todos. Este intercambio de ideas suman y cualifican los esfuerzos, amplían la disponibilidad de recursos, generan soluciones integrales de mayor cobertura e impacto y mejoran la sostenibilidad.**

## → 8. Liderazgo

El líder se hace por medio de un proceso continuo de aprendizaje para alcanzar un objetivo definido, haciendo hincapié en la necesidad que tienen las personas de un guía para poder expresar sus necesidades a través de él.

Para George Homans (1992)<sup>12</sup>, el líder se hace, ya que plantea que la persona no necesita disponer de un conjunto de actitudes y reglas que definan su perfil, sino de un buen método para analizar la situación, en la cual se va a desenvolver.

Hay diferentes tipos de liderazgo, a saber:

**Autoritario:** donde el dirigente es solo informador, es decir, decide y demanda.

**Persuasivo:** donde el dirigente es vendedor, o sea, vende y convence respecto de sus decisiones.

<sup>11</sup> Packman, M. 1995. Redes una metáfora para la práctica de intervención social. En: Dabas, E y Najmanovich D (comp.) *Redes el lenguaje de los vínculos: hacia la reconstrucción y el fortalecimiento de la sociedad civil*. Paidós, Buenos Aires.

<sup>12</sup> Homans, G. 1992. *The Human Group*. Transaction Publishers, New Jersey



**Consultivo:** donde el dirigente presenta su decisión o sus ideas y las sujeta a modificación para que el grupo pueda hacer preguntas.

**Participativo:** donde el dirigente da a conocer ciertos problemas, solicita sugerencias y deja que el grupo decida, desde luego, enmarcándose en algunos parámetros.



**EL LÍDER** *nace con carisma, pero para ejercer ese liderazgo, debe desarrollar ciertas herramientas que se obtienen con el aprendizaje.*

## → 9. Liderazgo comunitario para la convivencia y la reconciliación

Los procesos de reintegración bajo la óptica de convivencia y reconciliación requieren de liderazgo. Si se trata de convivir en un espacio diverso y de amplia participación, será necesario que ese espacio y esa convivencia tengan sentido, pese a las problemáticas recurrentes que surgen en la convivencia cotidiana.

La participación activa y transversal de los diferentes actores sociales, requiere de audacia para enfrentar los conflictos y no ocultarlos, también de resolver

las situaciones pendientes del pasado que permitan crear acciones de reconciliación. Es necesario un liderazgo orientado a generar espacios para el debate y no temer a los cuestionamientos de la forma, bajo el entendido que el fondo del asunto (vivir con otros) es lo que se busca.

Una vez que se asume la pregunta por la convivencia y el propio papel en ella, valorando los espacios de diálogo y aceptando la diversidad de las personas y de todas las posibilidades que la comunidad otorga, el liderazgo comienza a evidenciarse. La generación de comunidades que conviven de manera colaborativa es una oportunidad clara para ejercitar el liderazgo.



**LA CONVIVENCIA COMUNITARIA** *convoca y requiere de todos los liderazgos posibles dentro de la comunidad, no sólo como un camino para la representación y defensa de las necesidades, sino como un medio para el empoderamiento de las comunidades que le permite la sostenibilidad a futuro del proceso.*

## → 10. Imaginarios sociales

Se entiende por imaginarios o representaciones sociales el conjunto de opiniones, creencias, valores y normas sobre las cuales se orientan los miembros

de una comunidad; estos definen las formas en que mujeres y hombres perciben, clasifican, sienten y actúan en el mundo.

Los imaginarios sociales son aquellas representaciones colectivas que ayudan a la comunidad a identificarse y a integrarse socialmente (Pintos, 1994)<sup>13</sup>.



**LOS IMAGINARIOS SOCIALES dentro del componente de convivencia y reconciliación permitirán a la comunidad resignificar el pasado, cambiar el presente y construir su futuro en forma colectiva**

## → 11. Participación

La participación se constituye en la posibilidad que los actores subordinados de la sociedad construyan su propio proyecto de vida, teniendo en cuenta, en lo político, la capacidad de crear condiciones para democracias participativas incluyentes; en lo social, hacer parte cada vez más de las decisiones que se tomen frente a su desarrollo, y en lo económico, impulsar el desarrollo de proyectos autogestionados. En esta perspectiva la participación se refiere al proceso de negociación ente unos y otros.

Existen diferentes maneras y mecanismos para ejercer la participación, pero cada uno de estos debe partir de una motivación individual que trasciende luego a una motivación colectiva, en donde se comparte con otros los pensamientos y los sueños y se analiza la viabilidad de poder transformar la realidad<sup>14</sup>.



**EN UN PROCESO DE CONVIVENCIA y reconciliación, la participación se constituye en el elemento principal que favorece la construcción de escenarios diversos y pluriculturales. Desde allí la estrategia de reintegración basada en comunidades, invita a poner en marcha procesos incluyentes en donde los beneficiarios sean los encargados de modificar su realidad.**

## → 12. Conflicto

Se trata de una situación en donde dos o más posiciones se contraponen sea por valores, intereses, emociones, expectativas o pensamientos y pueden suscitar posteriormente un enfrentamiento. Esta situación es inevitable y pocas veces predecible, se puede presentar de varias formas: (a) Individual, cuando una persona se ve confrontada por alguna situación novedosa a la toma de una decisión o cuando siente amenazados sus valores, intereses o pensamientos, (b) en las relaciones interpersonales, cuando se presenta un desacuerdo indistinto su origen y la imposibilidad de construir un consenso, (c) está implícita la estructura social, se producen cambios sociales de manera violenta o no y se tratan de instalar cambios o imponer criterios de un grupo sobre otro y la inhabilidad de construir un consenso (Lederach, 2003)<sup>15</sup>.

La presencia de un conflicto puede generar dos tipos de consecuencias:

### *Negativas*

Origina descontentos

Distorsiona, disminuye o elimina la comunicación

Disuelve los vínculos

<sup>13</sup> Pintos, Juan Luis. 1994. Los imaginarios sociales. Madrid: Universidad de Santiago de Compostela. [Consultado en agosto de 2005] Disponible en: <http://web.usc.es/jlpintos/articulos/imaginarios.htm>


<sup>14</sup> Ramírez Arias, Liliana del Pilar. 2005. Investigación teórica. Comunidad y participación en el desarrollo aportes para las propuestas de los programas de desarrollo y paz en Colombia. Seminario de problemas rurales. Maestría en Desarrollo Rural. Universidad Pontificia Javeriana. Bogotá, junio.

<sup>15</sup> Lederach, John Paul, *Ob. Cit.*

Disminuye la eficacia grupal  
Reduce la cohesión  
Destrucción de un grupo

*Positivas*

Posibilita el cambio  
Facilita la cohesión grupal  
Promueve la creatividad  
Genera capacidad de construcción.

 **EL CONFLICTO** es normal en las relaciones humanas, el conflicto es un motor del cambio; en la intervención se deben aprovechar los desacuerdos que se presentan en el seno de la comunidad como una oportunidad de encuentro y diálogo en el que el facilitador dirigirá la discusión hacia un resultado de beneficio colectivo.


### → 13. Descentralización

La descentralización puede entenderse bien como proceso, desde lo centralizado, o como forma de funcionamiento de una organización. Supone transferir el poder, el conocimiento y los recursos de un gobierno central hacia autoridades que no están jerárquicamente subordinadas. La relación entre entidades descentralizadas es siempre horizontal no jerárquica.

Un Estado centralizado es aquel en el cual el poder es atribuido a un gobierno central, de manera que los gobiernos locales actúan como sus agentes. La descentralización de un Estado puede ser política, administrativa y social, y en distintos grados o niveles.


El correcto uso y distribución de los recursos de las autoridades locales dependerá de la constante vigilancia y control por parte de las organizaciones sociales empoderadas en la comunidad. Uno de los

objetivos de la estrategia de reintegración basada en comunidades es lograr la apropiación de la PRSE por parte de los gobiernos e instituciones locales y el empoderamiento de las organizaciones de base de las decisiones públicas que le competen. Esto solo será posible por medio del fortalecimiento de la convivencia y de la consolidación de acciones de reconciliación.

 **LA DESCENTRALIZACIÓN** es la transferencia de conocimiento y recursos de un gobierno central hacia instancias subordinadas, donde se otorga mayor poder a las dependencias locales para que estas puedan tomar decisiones propias sobre su funcionamiento y rumbo. Al mismo tiempo facilitará la disponibilidad de recursos que los gobiernos locales puedan utilizar destinados a acciones que fomenten convivencia y reconciliación en su respectiva comunidad.

### → 14. Gestión para la sostenibilidad

La gestión es el proceso permanente, dinámico y continuo, que comprende todas las etapas del ciclo de vida del proyecto y que se retroalimenta constantemente por el seguimiento y la evaluación. La gestión se concibe como el conjunto de actividades y mecanismos permanentes necesarios para alcanzar la sostenibilidad de la propuesta planteada para la convivencia y la reconciliación.

 **LA SOSTENIBILIDAD** se entiende como aquel conjunto de prácticas y estrategias encaminadas a garantizar la permanencia, la legitimidad y la proyección al futuro de los proyectos orientados hacia la convivencia y reconciliación, en cuanto realidades viables que hacen parte de la vida de estos municipios.



## B. Componentes y actividades de convivencia y reintegración

Con el ánimo de promover la convivencia y la reconciliación de las comunidades receptoras y en aras de maximizar sus capacidades de absorción y aceptación de la población desmovilizada (reintegración comunitaria), la presente apuesta a la construcción de escenarios de reconciliación y convivencia locales, en el marco de la reintegración de desmovilizados a la vida civil. La población-objeto es además de los desmovilizados, las comunidades en las que hay alta densidad de población en proceso de reintegración.

Los objetivos de la política en materia comunitaria son: (a) fortalecer los espacios para el encuentro de los actores sociales en torno a la deliberación de los asuntos públicos que permitan la (re)construcción de la confianza entre los miembros de la comunidad y entre la comunidad y el Estado; y (b) promover la construcción de consensos y ciudadanía dentro de una cultura de la legalidad y de la no violencia, el respeto a los derechos humanos y la resolución pacífica de conflictos (Documento Conpes 3554).

### → 1. Diagnóstico

El primer componente de la estrategia de reintegración basada en comunidades, el diagnóstico, será desarrollado en la segunda parte de la Guía Avanzar Juntos; en forma paralela se surte la fase de convocatoria para el inicio de la formación ciudadana. Bajo la óptica de convivencia y reconciliación, es necesario indagar en este componente sobre confianza (entre la comunidad y las personas en proceso de reintegración, y de la comunidad en general hacia las instituciones públicas), la participación en los asuntos locales, espacios físicos de encuentro de la comunidad, y percepciones sobre los conceptos de reintegración y reconciliación (imaginarios colectivos).

Esta Guía aporta una ficha que facilitará la identificación y sistematización de estos conceptos y servirá para el seguimiento de la propuesta y la intervención.

### → 2. Formación ciudadana

Al comprender que el objetivo principal de este componente es el fortalecimiento de la convivencia para que a mediano plazo surjan acciones de reconciliación, la formación debe:

- Estar orientada a reflexiones que amplíen los niveles de conciencia y promuevan nuevas prácticas de convivencia en las comunidades.
- Orientar sus esfuerzos a que los temas abordados en la práctica enriquezcan el capital social de la comunidad intervenida.
- Proveer a los beneficiarios de la intervención herramientas que les permitan ejercicio de ciudadanía de manera responsable y activa, fortaleciendo aspectos como la organización social y el abordaje de conflictos de manera alternativa.
- Fortalecer las capacidades de los beneficiarios, en especial, los líderes de organizaciones de base, a fin de convertirlos en multiplicadores de los conceptos, con ello se garantiza la ampliación del impacto del proceso.

Las bases teóricas y temáticas a trabajar en este componente serán las propuestas por la metodología de formación ciudadana de la Fundación Social.

Como resultado del componente de formación ciudadana bajo la óptica de la convivencia y la reconciliación se propone la consolidación de una red interinstitucional, que consiste en un sistema constituido por nodos ciudadanos relacionados en forma



horizontal o espiral, nunca jerarquizada; fomenta el trabajo participativo y es abierta al cambio. Busca alcanzar objetivos comunes, como la optimización de recursos y ejecución de acciones dirigidas a la prevención, la detección y la vigilancia de fenómenos violentos.

Los principios que orientan la red son: respeto, equidad, tolerancia, oportunidad y solidaridad.

### → 3. Proyectos comunitarios

Los proyectos comunitarios se entienden en el Conpes 3554 como parte del encuentro sostenido durante la formación ciudadana, y los beneficiarios de los proyectos de reintegración comunitaria –organizados en nodos ciudadanos– deben participar, identificar, deliberar y concertar una respuesta visible y tangible a un problema socialmente relevante, en torno a la convivencia. El proyecto o iniciativa ciudadana es un ejercicio de participación que vincula a la institucionalidad local, el cual se convierte en referente para la comunidad y en un articulador del tejido social.

En el ejercicio de reflexión y revisión de la acr, se construyó la definición de este componente como: un ejercicio mediante el cual los actores comunitarios

beneficiarios de la intervención deliberan, conciertan, diseñan e implementan iniciativas que resuelven problemáticas públicas para promover la recomposición del tejido social desde una perspectiva de convivencia y reconciliación. En los casos requeridos se priorizan acciones para fortalecer los espacios de protección a la niñez y la juventud para prevenir el reclutamiento, como bien señala el Documento de mínimos de la Unidad de Trabajo con Comunidades.

Este componente apunta hacia el fortalecimiento y mantenimiento de las relaciones entre los miembros de la comunidad como garantía de la convivencia, así, se establecen los cimientos para acciones de reconciliación.

El desarrollo de esta acción conjunta conduce a la reconstrucción de la confianza entendida en varias dimensiones: en sí misma (dimensión individual), en los vecinos (dimensión colectiva o comunitaria), en las instituciones sociales (dimensión política), elemento fundamental en la convivencia hacia el nacimiento de acciones de reconciliación.

#### **Aspectos proceso de concertación**

Para el desarrollo del proyecto comunitario se parte de un diálogo participativo e incluyente para garantizar la presencia de opiniones y perspectivas de la

comunidad. Independiente de la metodología de concertación utilizada este ejercicio tiene las siguientes características:

- El operador debe ser el facilitador del diálogo y gestor de cambio.
- Los recursos con los que se cuenta para el desarrollo de la acción —de tiempo, humanos, económicos, sociales e institucionales—, deben ser reconocidos.
- Las competencias y los límites del modelo de intervención de la utc y la comunidad donde se realiza el proyecto, deben ser reconocidos.

El operador encargado de la ejecución tiene la potestad de escoger la metodología de concertación apropiada desde su perspectiva institucional y contextualizada a las características de la comunidad.

Los aspectos de formulación y desarrollo del componente del proyecto comunitario son:

- Identificación y transformación de una problemática social, en la que la acción comunitaria tiene incidencia y el modelo de intervención de la utc tiene competencia.
- Definición temprana de los componentes de diagnóstico y de los ejercicios de encuentro y diálogo en el componente de formación ciudadana.
- Participación del mayor número de actores posibles presentes en el lugar de intervención.
- Identificación de requisitos para el desarrollo según el protocolo sugerido por el documento de mínimos de la utc.
- Promoción de la capacidad de autogestión por parte de los involucrados.
- Identificación y definición de estrategias que garanticen la sostenibilidad en el tiempo del proyecto comunitario elegido.

### **Tipos de proyectos comunitarios**

La acr establece tres tipos de proyectos comunitarios:

**Asociativos:** creación y fortalecimiento de organizaciones sociales como jac, asociaciones comunitarias, grupos juveniles, entre otras.

**Infraestructura:** adecuación o restauración de espacios comunitarios y dotación de materiales para esos espacios.

**Productivos:** mediante una actividad económica o productiva desarrollada por una organización comunitaria.

Si bien ya se explicaron las generalidades del componente proyecto comunitario, teniendo en cuenta acciones que promuevan la convivencia y la reconciliación, dentro de los proyectos de tipo asociativo las iniciativas artísticas son los ejercicios que mejor consolidan los procesos de convivencia y promueven el cambio de percepciones en los valores ciudadanos como la pertenencia a un territorio, el acercamiento a las instituciones y a la vida en comunidad, facilitando la expresión de sentimientos y reconstrucción de los imaginarios colectivos.

## **4. Acciones simbólicas**

El Conpes 3554 define estas acciones como eventos públicos para visibilizar los procesos de intervención en las comunidades, mediante elementos culturales, lúdicos y locales. Aun cuando los beneficiarios del proceso se apropian de su diseño, coordinación, búsqueda de apoyos y ejecución, la inclusión de otros actores, como medios de comunicación, grupos de opinión, iglesias, sector privado, artistas, gremios e instituciones educativas, es un reto en este componente.

El modelo de intervención en comunidades de la prse contempla entre sus estrategias la intervención en imaginarios colectivos, el fortalecimiento del liderazgo comunitario, el apoyo a la democracia participativa y a los medios de comunicación locales y regionales, la descentralización y sostenibilidad de

la política de reintegración, y la sistematización de modelos de intervención para establecer esquemas de trabajo comunitario.

La acción simbólica es un evento público en el que se reconoce el contexto cultural de los participantes y los beneficiarios, y se constituye en un espacio de integración de los actores sociales y las autoridades locales. Así mismo crea condiciones para asegurar y promover la convivencia y la reconciliación en la comunidad donde se hace la intervención.

Por lo general este componente se desarrolla al final de las intervenciones y está articulado con los temas tratados en la fase de formación ciudadana y el desarrollo del proyecto comunitario priorizado por parte de los beneficiarios. Para la realización de este componente se deben definir unas condiciones básicas para su ejecución:

Partir de un ejercicio deliberativo por parte de los beneficiarios directos y garantizar un compromiso formal de estos con la actividad, es como debe hacerse la escogencia de la actividad.

Brindar elementos para visibilizar acciones de reconciliación, fortalecimiento de la convivencia y ambientes protectores para la población nnaj.

Vincular el mayor número de personas a la actividad por tratarse de un evento público que recoge elementos culturales de la región.

Visibilizar los cambios producidos por la intervención, en particular en materia de convivencia y reconciliación.

La transformación de los imaginarios colectivos o representaciones sociales de la comunidad objeto de intervención es la prioridad de este componente; por esta razón es fundamental usar la simbología o los elementos pilares de la estrategia de reintegración basada en comunidades –reconciliación, convivencia y paz–, a fin de garantizar el efecto esperado, de lo contrario sería una simple actividad comunitaria sin incidencia en la comunidad como tampoco en los beneficiarios.

Dado que el arte es por excelencia la expresión de las emociones y los sentimientos, se recomienda priorizar iniciativas artísticas para el desarrollo del componente de acción simbólica, que permitan realizar un ejercicio de acercamiento entre quienes estuvieron alejados gracias a las acciones violentas, como un camino hacia la resignificación del pasado y la construcción de un futuro común, a partir de la transformación de patrones sociales y culturales. No se debe olvidar que este tipo de actividades por ser novedosas despiertan las capacidades creativas y de expresión de los participantes.

Entre las actividades artísticas se recomienda: pintura, teatro, danza, música, escritura, entre otros, mediante el empleo de medios de difusión como las actividades en espacios públicos, radio e internet.



## C. Acciones transversales

Entre los parámetros establecidos por la ACR para las intervenciones, existen dos elementos transversales en los componentes de su modelo de reintegración y deben tenerse presentes tanto en la formulación de las propuestas como en la ejecución de las mismas. Esto responde a su misión y los compromisos adquiridos con las políticas de Estado.

### → 1. Prevención de reclutamiento

De acuerdo con el trabajo realizado por la ACR, se aprecian elementos en la prevención del reclutamiento de NNAJ, como la Ley de Infancia y Adolescencia, que plantea cambios en su concepción para estos sectores de población. Pese a que los alcaldes y los gobernadores no tenían responsabilidad directa frente a esta población, con esta ley tienen la obligación de definir políticas públicas, programas, acciones y participar de los Consejos de Política Social.

La legislación también reconoce el principio de corresponsabilidad para proteger a la niñez desde la familia, la sociedad y el Estado, y establece un marco de actuación desde el reconocimiento de los derechos, la garantía de los mismos, el restablecimiento en caso de haber sido vulnerados y la prevención de la vulneración de derechos. Los NNAJ, son una población más protegida en lo jurídico, pero en lo social y cultural más vulnerada.

Teniendo en cuenta la prioridad de la protección de la población NNAJ, la Presidencia de la República mediante el Decreto 4690 de 2007 crea la Comisión Intersectorial para la Prevención del Reclutamiento y utilización de niños, niñas, adolescentes y jóvenes por grupos organizados al margen de la ley. Su objeto es promover la garantía y el cumplimiento de sus derechos, y el diseño y la ejecución de políticas públicas de protección integral y fortalecimiento institucional, social y familiar para reducir los factores de riesgo, que

dan lugar al reclutamiento y utilización de esta población. Está conformada por distintas instituciones del Estado.

La ACR hace parte de la Comisión Intersectorial y asume la responsabilidad de incluir en sus lineamientos el cumplimiento de sus objetivos, mediante la estrategia de reintegración basada en comunidades y desarrollada por la UTC.

Las siguientes líneas hacen parte del documento de la estrategia para prevenir el reclutamiento de niños, niñas, adolescentes y jóvenes realizado por la Alta Consejería.

#### Líneas de acción

##### a. Articulación de acciones de la ACR con la política intersectorial de prevención de reclutamiento de NNAJ

El trabajo de la ACR con instituciones estatales, entidades de cooperación internacional y sector empresarial, se considera como espacios propicios para sensibilizar sobre la problemática de prevención de reclutamiento de NNAJ, desde la perspectiva de falta de entornos de protección y garantía de derechos.

Estas acciones se reconocen en tres niveles:

- **Política nacional, a cargo del ACR**

En este nivel se sensibiliza a actores estratégicos del alto nivel nacional, empresarios y actores de la cooperación internacional, sobre la problemática del reclutamiento de NNAJ y los alcances y los resultados tanto de la Secretaría Técnica de la Comisión Intersectorial como de la Alta Consejería con su estrategia de prevención de reclutamiento.

- **Técnico nacional**

Desde este nivel, la ACR apoya la consolidación de la política de prevención de reclutamiento, tomando

parte activa en el grupo de trabajo del Conpes de prevención de reclutamiento de NNAJ. Así mismo, desde el nivel técnico, la ACR participa en la construcción de la Ruta de prevención en el riesgo y diseña acciones de comunicación y divulgación en apoyo a la estrategia 7 de movilización social para evitar que más niños y niñas ingresen a los grupos armados ilegales.

Por último, la ACR implementa una estrategia interna de sensibilización para los gerentes de los centros de servicio, los coordinadores de la UTC y los operadores, con el fin de que tengan herramientas adecuadas para fortalecer acciones de prevención de reclutamiento.

- **Nivel territorial**

Desde este nivel, la ACR asume por medio de los gerentes de los centros de servicio las siguientes acciones: (a) participar en las mesas de infancia y adolescencia y en los Conpes para incorporar una perspectiva de niñez y juventud en las agendas públicas; (b) acompañar y articular iniciativas de prevención con la política de prevención de la Comisión Intersectorial de la Vicepresidencia de la República, y (c) fortalecer los espacios de participación de NNAJ, hijos de los participantes del proceso de reintegración

**b. Articulación de acciones**

Las acciones de la ACR, desde su modelo de inter-

vención, contemplan cuatro fases: (a) La elaboración de un diagnóstico que contenga las particularidades sociales, económicas y políticas locales; (b) la formación en temáticas de derechos humanos, resolución de conflictos y reconciliación; (c) la priorización y realización de un proyecto comunitario construido colectivamente; y (d) la realización de acciones simbólicas que permiten identificar, a lo largo de las experiencias del país, que el tema de prevención del reclutamiento resulta pertinente y necesario. Por esto, se incorpora la prevención de reclutamiento de NNAJ en forma transversal a todas las acciones del proyecto.

**Diagnóstico:** contexto general e identificación de la situación de la niñez y la juventud en relación con la afectación de la violencia.

**Convocatoria:** 80% líderes comunitarios (entre ellos población víctima), 20% participantes del proceso de reintegración de la ACR y 20% del total que sean jóvenes entre 16 y 26 años.

**Formación ciudadana:** en derechos humanos más derechos de la niñez y la juventud; resolución de conflictos y reconciliación, y fomentar el cambio hacia la concepción de los niños, las niñas y los jóvenes como sujetos de derechos y de participación.



**Proyectos comunitarios y acciones simbólicas:**

priorizadas para fortalecer espacios de visibilidad y de participación de los NNAJ.

Es necesario poner en marcha acciones puntuales para regiones específicas, con el fin de prevenir el reclutamiento de NNAJ, por lo que la ACR emprende acciones concretas, en desarrollo de la política intersectorial, con el fin de prevenir el reclutamiento de NNAJ. Para la formulación e implementación de acciones es necesario:

- Socializar las iniciativas y resultados con la Secretaría Técnica de la Comisión Intersectorial.
- Articular las acciones con políticas e iniciativas de las comunidades.
- Reconocer, apropiar y ser coherentes con el enfoque de derechos.
- Partir de un diagnóstico de la situación de la niñez y la juventud en cada territorio.
- Identificar la problemática, nombrarla y reportarla en ámbitos institucionales o que no representen riesgos.
- Promover una regulación social para garantizar la protección de la niñez y la juventud.
- Fomentar cambios culturales en los ámbitos social y familiar para brindar una efectiva protección a la niñez y la juventud.
- Fomentar la participación de NNAJ para que se construyan como sujetos de derechos y de participación.
- Fomentar estrategias comunicativas que promuevan principios de reconocimiento, visibilización, protección y oportunidades para NNAJ y la búsqueda de cambios de imaginarios de guerra, de símbolos de poder en las armas, entre otros.

## ➔ 2. Acciones para la no repetición

Con el objetivo de que la no repetición deje de ser un simple concepto o un imaginario, es necesario la aceptación y el reconocimiento de los desmoviliza-



dos como personas con voluntad de paz y de cambio, dignas de pertenecer a una sociedad. Para el logro de este objetivo se propone:

Fomentar la cohesión al interior del grupo familiar de la persona en proceso de reintegración y fortalecer las redes sociales del mismo.

Impulsar el comportamiento prosocial de todos los actores sociales beneficiarios y participantes de los proyectos de la ACR.

Resignificar imaginarios, prejuicios, experiencias, aprendizajes e interacciones para poder lograr la reconciliación.

Brindar formación humana y capacitación para el desarrollo productivo con el fin de mejorar la calidad de vida y construir oportunidades diferentes al conflicto.

Promover la responsabilidad social por parte del sector privado y la garantía de los derechos humanos por parte del Estado.



## D. Herramientas de investigación, acción y participación

La metodología de IAP propuesta para las intervenciones de los operadores, es básicamente la investigación acción participativa, la cual según De Miguel (1989:73)<sup>16</sup> “se caracteriza por un conjunto de principios, normas y procedimientos metodológicos que permiten obtener conocimientos colectivos sobre una determinada realidad social”, por tanto incluye adquisición colectiva del conocimiento, sistematización y utilidad social.

Se fundamenta en que el origen del problema a estudiar se da en la propia comunidad, por ello incluye a las personas como investigadores y, a la vez, como actores que logran una transformación estructural de sus realidades y la mejora en su calidad de vida.

En la investigación participativa es clave fortalecer la toma de conciencia de habilidades y recursos propios, que generen movilización y organización mediante el apoyo mutuo.

Finalmente, los objetivos están dirigidos por un lado, a producir conocimiento; tanto por las orientaciones y formación impartida desde aquellos que cuentan con un entrenamiento especializado, como desde las vivencias propias y de la aprehensión de la experiencia actual. Por otro, producir acciones útiles creadas mediante el empoderamiento y el compromiso.

De esta manera, la investigación acción participativa hace hincapié en que las personas afectadas por los problemas sociales son parte de la solución de los mismos, así, resalta la importancia de involucrar a los individuos en la definición y solución de sus problemáticas, considerando que ambos procesos se dan en forma paralela.

La investigación acción participativa es un modelo que articula la intervención a la comunidad y a los profesionales mediante un diálogo de saberes, en una relación horizontal; promueve la organización comunitaria para la acción que pretende intervenir una problemática particular; implementa el concepto de redes sociales como la base para la acción de transformación social y la importancia del papel del equipo profesional como aquel que suscita la acción pero no decide necesariamente sobre lo que deberá hacer el grupo comunitario.

### → 1. Levantamiento línea de base

La línea de base es la acción inicial de medición de los indicadores contemplados en el diseño de un *proyecto de desarrollo social*, y ayuda a conocer el valor de los indicadores en el momento de iniciarse las acciones planificadas, es decir, establece el “punto de partida” del proyecto o intervención.

Suele tener un carácter cuantitativo y puede recurrir tanto a *fuentes primarias* (producidas ad hoc) como a *secundarias* (por ejemplo, censos, estudios previos); sin embargo, se prefiere las fuentes primarias dado que muchas veces los proyectos de desarrollo conciernen a un escenario específico no contemplado por otros investigadores.

Dentro del *ciclo del proyecto*, la línea de base se realiza cuando este se inicia; de lo contrario, no se contará con datos que permitan establecer comparaciones posteriores e indagar por los cambios ocurridos conforme el proyecto se implementa. Asimismo, de no realizarse se hacen menos confiables las posteriores

<sup>16</sup> De Miguel, M. 1989. Metodologías de la investigación participante y desarrollo comunitario. En: Rodríguez, G.; Gil, J. y García, E. *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe, Málaga: 55.



*evaluaciones de resultados* o de *impacto* de un proyecto de desarrollo.

El resultado de la línea de base se expresa en un informe que describe la situación del problema identificado antes de la intervención del proyecto y la información elaborada se conoce como “datos base”, o “punto de referencia” (Aramburu, 20001)<sup>17</sup>.

Es necesario entonces formular e implementar propuestas que contemplen el levantamiento de una línea de base apropiada.

## ➔ 2. Diagnóstico participativo

La realización de actividades depende de la comprensión de la problemática y del conocimiento de las personas que llegan al programa. Lo cual permite ofrecer una atención integral a la comunidad y a los participantes, partiendo de una contextualización completa de esta, en donde se ubiquen aspectos como características específicas de las personas, del lugar donde se ubican en la actualidad, antecedentes del conflicto, hechos que generaron tensión y el impacto que han causado en ellos.

Esto se logra a partir del diagnóstico, que se hace desde y con la población (comunidad y participantes) y se retroalimenta constantemente.

El diagnóstico rápido participativo es un enfoque de investigación social y participación empleado en acciones de desarrollo. Se realiza mediante la aplicación de un conjunto de técnicas que ayudan a extraer información y propuestas de intervención por consenso entre los grupos implicados. Es fundamental ser preciso y saber qué conocimientos no vale la pena averiguar para abstenerse de indagar sobre ellos y evitar la medición o precisión innecesarias.

Principalmente, se asume el conocimiento de la población como punto de partida, (por ejemplo, qué saben de derechos humanos, convivencia, reconciliación, resolución de conflictos, del proceso de desmovilización y también es importante conocer el nivel educativo de las personas, entre otros aspectos) para con esa información identificar las técnicas y las herramientas a ser implementadas. Es un método semiestructurado y flexible, que facilita el trabajo de equipos multidisciplinarios y favorece el proceso de aprendizaje mutuo entre los investigadores externos y la población.

<sup>17</sup> Aramburú, 20001. Carlos Eduardo (2001). Métodos y técnicas de investigación social. Gerencia social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales. Universidad del Pacífico, Lima-Perú.

Las técnicas se basan en la entrevista semiestructurada, la interacción de grupos, la triangulación, la observación participante, la interpretación hermenéutica y la visualización conjunta de la información.

Los componentes del diagnóstico se relacionan con:

- Características de las comunidades receptoras
- Características del lugar de vivienda
- Características de las familias
- Cambios que se han dado al interior de las familias
- Cómo ha sido la intervención de las autoridades locales y regionales en la problemática, hasta qué grado se han involucrado con las necesidades de la población y si estas necesidades han sido cubiertas
- Procesos sicosociales que se han llevado a cabo en la comunidad
- Oferta institucional, capacidades locales, condiciones socioeconómicas.
- Limitaciones personales, carencias respecto a la formación.

#### Para tener en cuenta:

- Empezar con temas generales y poco conflictivos e ir avanzando en temas abstractos en la medida en que se producen conocimiento y confianza mutua, esto facilita la exposición de temas complejos y conflictivos.
- Clarificar expectativas y limitaciones al inicio del proceso.
- Complementar con otros métodos.

### → 3. Aplicación de encuestas y entrevistas

**Las encuestas y entrevistas semiestructuradas** son instrumentos que recogen la información y realizan un diagnóstico preciso, además, ayudan a acercarse a la comunidad y a establecer vínculos.

**Las entrevistas semiestructuradas** contienen preguntas predeterminadas relacionadas con el tema de interés, estas tienen respuestas abiertas y pueden ser expandidas a consideración del entrevistador, combinan la flexibilidad con la direccionalidad. Se emplean para clarificar los dominios o factores centrales del estudio, desarrollar hipótesis preliminares, establecer la base para la construcción de una encuesta estructurada.

**La encuesta** es una técnica cuantitativa de recolección de información que permite conocer estados de opinión o hechos específicos. Se realiza con ayuda de un cuestionario con diferentes tipos de preguntas y respuestas, mide las relaciones entre variables demográficas, económicas y sociales.

**En este proceso la encuesta** puede ser útil para realizar la caracterización de la población, conocer el logro de los indicadores y tener la información estadística sobre el desarrollo del proceso.

**Diseño de instrumentos:** los instrumentos de investigación son diseñados teniendo en cuenta las necesidades específicas del proceso y la información requerida para avanzar en el mismo. En la elaboración de estos instrumentos “se parte de los esquemas de referencia teóricos y experiencias definidas por un colectivo determinado y en relación con el contexto del que son parte”<sup>18</sup>.

### → 4. Capacitación y acción

Cuando se realiza una intervención en una comunidad se deben tener claros los objetivos. Como ya se ha mencionado, promover la convivencia, la reconciliación y fortalecer socialmente a las comunidades receptoras es la meta de la estrategia de reintegración basada en comunidades implementada por la unidad de trabajo con la comunidad de la ACR.

18 Rodríguez, G.; Gil, J. y García, E. 1989. *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe, Málaga: 185

Por ello es esencial, la transformación de la comunidad en ciudadanos autónomos y la restauración del tejido social en los grupos afectados, que se puede alcanzar con un componente de formación y capacitación mediante el cual se impulsen procesos que propicien el desarrollo de capacidades intelectuales, sociales, éticas, ciudadanas, así como, instauración de hábitos y convicciones que permitan el crecimiento de su condición humana y el fortalecimiento de la comunidad (ambiente social). De este modo, se convierten en protagonistas del cambio en la medida en que se vinculan con los temas priorizados colectivamente, se trabaja desde el altruismo como un medio para luchar por los objetivos comunes y llevar a cabo los propios, trabajando en equipo y articulando saberes y responsabilidades.

Es esencial trabajar desde una posición de ciudadanía, en la cual se pretende que el individuo se conciba como sujeto de derechos y deberes y, de esta manera adquiera compromisos comunitarios donde se evidencie un sentido de pertenencia hacia la búsqueda de sus propias soluciones.

Se habla entonces de empoderamiento cuando las personas y los grupos logran una autonomía en la toma de decisiones y ejercen control sobre sus vidas basados en el acceso a la información, la participación inclusiva, la responsabilidad y el desarrollo de sus capacidades. Para que esto se lleve a cabo es fundamental direccionar estrategias que posibiliten el trabajo en equipo, definir compromisos comunitarios y designar funciones al interior del grupo.

Para definir estos compromisos comunitarios se requiere crear sentido de pertenencia por el proceso, el cual se trabaja a partir de:

- Involucrar a los sujetos en la toma de decisiones
- Priorizar necesidades, explorar alternativas de solución
- Atribuir responsabilidades
- Evaluar logros para reforzar los alcanzados

- Involucrar las personas significativas de su entorno.

Es importante, asimismo, crear un ambiente de confianza y respeto, estableciendo unos principios y compromisos claros con el proceso y un diálogo permanente en donde la información fluya y permita la retroalimentación; fomentar la capacidad de autogestión donde la comunidad sea capaz de proponer, y desarrollar procesos que afectan su realidad inmediata.

## → 5. Aprender haciendo

De acuerdo con los planteamientos del profesor Alberto Carballo, aprender haciendo no es nada nuevo, es como siempre se ha aprendido, es como siempre se sigue aprendiendo de forma relativamente inconsciente: “Hasta que lo hacemos, no lo sabemos realmente”, y muchas veces, tenemos que hacerlo varias veces, para realmente aprenderlo. Pero sigue siendo el método más eficaz y más satisfactorio. Cuando uno hace algo, por muy malo que sea, siente cierta satisfacción por hacer, por haberlo conseguido, y eso se traslada a su estado de ánimo.

Crear espacios para aprender haciendo en grupo, aprender mediante la acción-investigación, aprender a través de uno mismo y en formato casi de autogestión, aprender con otros, en grupo, son aspectos de un horizonte estratégico hacia el que camina la sociedad y la enseñanza en general. Esos espacios pueden ser más ricos o más elementales, pero en todo caso: acción-investigación-grupo-competencias-intercambio-visión global y acción local, son espacios complejos donde más tarde o más temprano nos iremos situando.

No es difícil, es muy gratificante para el facilitador que encuentra nuevos estímulos y motivaciones en estas nuevas formas de enseñanza-aprendizaje, y es altamente eficaz para los participantes y les ayuda a madurar, a vivir de otra forma, de manera más com-



partida, más distribuida, más interrelacionada, más flexible, más viva y más democrática.

## → 6. Concientización y autoevaluación

La unidad de trabajo debe realizar una autoevaluación de su desempeño periódicamente por medio de una matriz DOFA, con el objetivo de darse cuenta de su realidad, sus logros, sus dificultades y la evolución del proceso, lo que permite implementar medidas correctivas y fortalecer los aspectos positivos. También es importante tener los espacios de apoyo que posibiliten al equipo de trabajo capacitarse y actualizarse en forma constante y trabajar el desgaste emocional fruto de la intervención en este tipo de problemáticas sociales.

De igual modo, se deben hacer autoevaluaciones en la comunidad con metodologías participativas para identificar los aportes que cada persona le ha hecho al proceso y los obstáculos que también ha puesto. Estas se hacen para crear una conscientización y fortalecer el compromiso con el proceso, teniendo en cuenta su capacidad de transformación, ya que la persona es el recurso que no se agota.

## → 7. El facilitador-investigador

La metodología investigación acción participación demanda que los actores de cambio tengan el conocimiento de los instrumentos requeridos para facilitar la participación activa en diferentes escenarios.

El facilitador es un experto en procesos y dinámicas grupales con idoneidad en el diseño y coordinación de talleres y sesiones de trabajo. Por lo general tiene una o más áreas de especialización: metodología, tecnologías grupales, diseño de estructuras organizacionales y comunitarias, asesoría, etcétera (Ruete, 1998)<sup>19</sup>. Un facilitador es una persona experta en procesos grupales, con idoneidad en comunicación, dinámica grupal, toma de decisiones, diseño de talleres e intervención en crisis. La labor del facilitador es como significa la palabra en latín: “Hacer que las cosas funcionen”.

La investigación, por su parte, además de ser un tipo de actividad propia que desarrollemos es parte constitutiva de nuestra existencia. Los investigadores sociales vienen implementando otras formas de investigar y comprender los fenómenos por medio de los procesos de investigación que emprenden a diario, y están en el deber de engancharse de una nue-

<sup>19</sup> Ruete, E. 1998. *Facilitación 101*, trad. De De Davalos, M. Global Facilitator Service Corps



va conciencia en cuanto a la responsabilidad dentro de cada uno de esos procesos, es decir, deben asumir como dice Gadamer el “estar ahí”, la omnipresencia (universalidad) de la cual forman parte con el objeto de estudio.

El facilitador-investigador hace que los procesos fluyan, reconoce la afectación que su intervención realiza en los fenómenos y plantea nuevas estrategias de intervención las cuales hacen que el ciclo de la experiencia esté en constante evolución en beneficio de las comunidades, que adquieren elementos de adecuación y adaptación a los nuevos retos hacia un desarrollo constante y sostenible.

En función de generar una capacidad instalada y fomentar la convivencia y reconciliación de la comunidad es importante que, en la medida de lo posible, los facilitadores-investigadores sean o conozcan bien la región. De otra parte, los equipos de trabajo local deben tener un apoyo externo de asesoría constante que les permita hacer catarsis y mejorar con ello su salud mental mitigando la carga afectiva que constantemente los afecta.

Uno de los retos de los facilitadores o potencializadores del proceso es crear un contexto para el cambio

y combinar diferentes acciones que le faciliten al individuo desvinculado y a su comunidad fortalecer las redes de confianza y convivencia necesarias para sentar las bases de la reconciliación.

## ➔ 8. Indicadores de gestión, evaluación y resultados

Son una herramienta para medir, dar cuenta de, evaluar. Pueden ser cuantitativos y cualitativos. Un indicador debe ser:

**Pertinente:** que esté de acuerdo con las prioridades de los actores involucrados.

**Eficiente:** relación costo-beneficio.

**Eficaz:** en qué medida se ha alcanzado el objetivo específico del proyecto.

**Impacto:** se refiere al efecto del proyecto en el largo plazo.

**Viable** (sostenibilidad): se refiere a que si los cambios positivos emanados del proyecto se mantendrán una vez este haya finalizado.

## RESUMEN DE LA PRIMERA PARTE

No existen conceptos únicos que definan las cuestiones sociales; por ejemplo: el concepto de convivencia se replantea de una forma cuando está dirigido a abordar la convivencia pacífica y posiblemente tendrá una acepción diferente cuando se le agrega el componente de convivencia ciudadana, cualquier nuevo factor afecta la definición y la forma de abordar el concepto.

En el desarrollo de las actividades propuestas por la ACR se hace necesario que cada operador tenga en cuenta la forma de abordar los conceptos del otro, de las instituciones que intervienen y de los organismos nacionales e internacionales que apoyen la estrategia

de reintegración con comunidades, pues no sería congruente que una intervención que pretenda la reconciliación comunitaria genere, por falta de una claridad conceptual y respeto a la diferencia, mayores dificultades que transformaciones positivas.

Esta Guía aspira a incentivar investigaciones, discusiones, construcciones y aprendizajes conjuntos en los que predomine el respeto por el otro, por la diferencia y por la diversidad. Un espacio para que la “creatividad responsable” sea motor y oriente las intervenciones dirigidas a fomentar el desarrollo social y comunitario de nuestro país.



# Avanzar juntos

*El primer paso para alcanzar  
la convivencia pacífica y la  
reconciliación es una sonrisa.*

*Sor Teresa de Calcuta*

A PARTE



La Guía metodológica para el componente de convivencia y reconciliación de la estrategia de reintegración basada en comunidades, hace parte de la suma metodológica y de conceptualización que se desarrolla desde la Alta Consejería para la Reintegración Social y Económica de Personas y Grupos Alzados en Armas (ACR), en particular, desde la Unidad de Trabajo con la Comunidad (UTC). Esto se hace con el fin de elaborar las herramientas prácticas, de uso cotidiano, que orienten la labor de quienes emprenden el trabajo con comunidades en desarrollo de la política nacional de reintegración social y económica para personas y grupos armados ilegales (PRSE).

Esta política es un plan del Estado y la sociedad con visión de largo plazo. Promueve la incorporación efectiva del desmovilizado con voluntad de paz, así como la de su familia a las redes sociales del Estado y a las comunidades receptoras. La política asegura la superación de su exclusión social y económica mediante tres elementos<sup>20</sup>: (a) Integrar la oferta de servicios sociales y económicos del Estado. (b) Acompañar las intervenciones para incrementar la probabilidad de que estas mejoren las condiciones de calidad de vida de la población desmovilizada y sus familias. (c)

Construir un marco de corresponsabilidad que, de una parte, apoye a los desmovilizados a regresar y convivir en forma constructiva en su entorno familiar y comunitario y, de otra, los comprometa a ellos y a sus dependientes con la superación de su situación y la permanencia en la legalidad.

Esta herramienta apoya los procesos dirigidos a promover el desarrollo social y comunitario de las comunidades a intervenir, en especial las diferentes regiones del país que se constituyen en comunidades receptoras de la población desmovilizada y en poblaciones afectadas por la violencia.

Para este efecto se anima a personas, comunidades, operadores locales y administraciones de los diferentes territorios a participar con acciones coherentes y eficaces en la convivencia y la reconciliación. Estas se traducen en un diagnóstico previo de la población “esencia” de la intervención, una evaluación constante de los procesos realizados y por desarrollar, una motivación para la participación y la implementación de la estrategia de reintegración que despliegue sus diferentes componentes (diagnóstico, formación ciudadana y acción simbólica), que son compromisos

---

<sup>20</sup> Departamento Nacional de Planeación. 2008. Documento Conpes 3554. Bogotá.

ciudadanos, sin dejar de lado el fomento de acciones para la no repetición y la prevención de reclutamiento de niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ).

Desarrollar este componente implica guiar la intervención, mediante las baterías y herramientas proporcionadas por la UTC, a partir de su plan de mejoramiento (ver documentos mínimos) a la luz del enfoque de convivencia y reconciliación.

Esta Guía contribuye asimismo a mejorar las experiencias en marcha y facilitar nuevos ejercicios, con base en el desarrollo metodológico, que gracias a los operadores se ha conseguido durante el transcurso de la experiencia.

Romper los paradigmas para el ejercicio de la convivencia mediante la generación de espacios de encuentro entre las comunidades, es el camino por

el que debe guiarse todos quienes implementen la estrategia de convivencia y reconciliación. De esta manera se hace necesario que el operador asuma su papel de facilitador, que cimiente caminos que le permitan a la población beneficiaria expresar sus expectativas y reconstruir los vínculos socioafectivos destruidos por el profundo conflicto en el que se ha visto sumida la comunidad.

Es necesario una lectura previa de los elementos contenidos en la Guía conceptual (primera parte) que hace parte de esta propuesta, con el ánimo que se plantee una discusión teórica y conceptual para enriquecer el desarrollo de las actividades en campo y facilitar el logro de los objetivos.

Esta segunda parte “Avanzar juntos” recoge el punto de partida para el trabajo con comunidades.



## A. La intervención

Para desarrollar las actividades de intervención comunitaria es necesario tener en cuenta la recolección de información y la realización de un análisis general de lo recolectado en función de la puesta en marcha de acciones encaminadas a mejorar las condiciones de calidad de vida de la población intervenida y el perfeccionamiento de una intervención oportuna, eficaz y verificable.

Hay un conjunto de elementos que deben considerarse a la hora de comenzar la intervención con nuestra comunidad, estos nos darán la pauta de la posterior implementación y se describen a continuación.

### → 1. Nuestro camino

Estas son algunas preguntas que debemos respondernos antes de iniciar el desarrollo de los proyectos en los municipios y las localidades, nos servirán para tener en cuenta cada aspecto en el desarrollo de la intervención que realicemos:

**¿Qué?** Es lo que queremos hacer. Nos permite tener claridad sobre la acción o los proyectos que desarrollaremos.

**¿De dónde?** Aquí definimos de dónde partimos. Es decir la situación que queremos transformar con el desarrollo de la acción o el proyecto.

**¿Por qué?** Son las razones por las cuales decidimos realizar esta acción o proyecto.

**¿Para qué?** Es lo que queremos alcanzar con la acción o el proyecto. Son los objetivos.

**¿Cuánto?** Son las cantidades que necesitamos para desarrollar la acción o el proyecto.

**¿Dónde?** Es el lugar –barrio, localidad, municipio– donde vamos a desarrollar la acción o el proyecto.

**¿Cómo?** Son las diferentes estrategias que vamos a utilizar para el desarrollo de la acción o el proyecto.

**¿Con qué?** Son los recursos físicos, económicos y humanos que tenemos y que necesitamos para desarrollar la acción o el proyecto.

**¿Quiénes?** Son las personas que participarán en el desarrollo de la acción o el proyecto.

### → 2. Conocer nuestro entorno

Una vez, tenemos claro lo que queremos hacer, debemos realizar un ejercicio que nos permita conocer el contexto donde se desarrollarán acciones encaminadas a lograr los objetivos del componente de convivencia y reconciliación. Para tal fin, esta Guía contiene un formato titulado *Ruta para el encuentro* (anexo 2.1 “Ruta para el encuentro”), herramienta que facilitará la realización del diagnóstico del territorio en el que nos encontremos.

#### Ruta para el encuentro

Se constituye en una herramienta que facilitará la realización del diagnóstico del territorio, barrio o vereda, donde se realizará la intervención y se convierte a la vez en una guía para la recolección de la información de apoyo metodológico a la gestión.

A continuación se describen los puntos más relevantes de este diagnóstico sobre los que se debe poner énfasis, a modo de ejemplo, con tal propósito se puede ampliar esta información en el anexo 2.1 “Ruta para el encuentro”.

- **Ubicación geográfica**

Es importante identificar las principales vías de acceso, tipos de transporte disponible, horarios, características de la región, municipios con que limita, los corregimientos y las veredas que lo componen.

- **Identificación general**

Nombre del municipio, localidad o sector, nombre del alcalde, dependencias administrativas que pueden apoyar la propuesta (dependiendo del contenido inicial: cultural, deportivo, educativo, etcétera) (anexo 2.1 “Ruta para el encuentro”).

Ejemplo:

RUTA PARA EL ENCUENTRO		
UBICACIÓN GEOGRÁFICA		
<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>		
Nombre del municipio / localidad:		
Nombre del alcalde:		
Dependencias administrativas:		
<b>2. AREA GEOGRÁFICA</b>		
Delimitación:	Extensión:	Número de veredas
Número de barrios	Número de corregimientos o inspecciones	Caracterización político administrativo:

- **Población**

Número de habitantes, población especial (desplazados, afrodescendientes, indígenas, niños y jóvenes), principales características de la población, distribución etaria (por edades), población estudiantil, etcétera.

**Población desplazada**

Número de personas en situación de desplazamiento, tipología familia, nivel educativo, actividad productiva, lugar de origen. Esta información se debe confrontar con los datos de Acción Social de la Presidencia de la República.

**Víctimas registradas por Acción Social**

Es importante tener en cuenta la información oficial que dé cuenta del número de personas que son víctimas del conflicto armado, el tipo de victimización, antecedentes socioculturales y políticos y si pertenecen a alguna organización social.

**Datos referentes a la población en proceso de reintegración**

Total de personas desmovilizadas activas en el proceso, procedencia y grupo al que pertenecían antes de su desmovilización, conformación de su núcleo familiar, nivel educativo y demás información que pueda proveer la ACR.

Ejemplo

POBLACIÓN		
1. IDENTIFICACIÓN		
Población total:	Área urbana:	Área rural:
% población indígena:	% población afrocolombiana:	% población por edades
Autoridades étnicas:		
Total de niños	Niños y niñas entre 8 y 18 años	Jóvenes entre 18 y 25 años
Adultos entre 25 y 65 años	% población por género	
	Mujeres	Hombres
% población en situación de desplazamiento		
NNAJ desvinculados de grupos armados al margen de la ley		
Población desmovilizada (esta información debe ser concertada con el equipo del centro de servicios de la ACR y debe contener datos como: total de personas ACTIVAS - INACTIVOS. Esta información es provista por el SIR (Sistema de Información de Reintegración))		
Población en situación de discapacidad		

- **Infraestructura local**

Infraestructura útil para el desarrollo de la propuesta (salones comunales, bibliotecas, centros culturales, deportivos, etcétera).

Se relacionarán con el fin de tener en cuenta que son espacios aptos para la realización de actividades, pero que además son puntos de encuentro que van más allá de la infraestructura, pues es allí donde convergen los procesos y desarrollos de los proyectos, del trabajo cooperado, del acercamiento y la oportunidad de fortalecer la convivencia. Por tanto, es idóneo contar con lugares adecuados en términos de seguridad, higiene, identidad que, además proporcione sentido de pertenencia al reconocerse como “dueños” de esos espacios. Si es necesario se propone participar en el arreglo y adecuación de los espacios como estrategia de integración, trabajo en equipo y cooperación.

Ejemplo:

2. INFRAESTRUCTURA LOCAL		
Descripción de la infraestructura (salones comunales, de la cultura, bibliotecas, canchas, etc.)	Estado de la infraestructura	Posible uso

### • Identificación de organizaciones sociales e instituciones locales

#### Oferta y capacidad instalada

Que hay en el municipio que pueda representar una alternativa para el desempeño y desarrollo laboral, social y educativo de la población a intervenir. Instituciones para impulsar cobertura, calidad y sostenimiento del proyecto. (SENA, universidades, tecnológicos y colegios, entre otros).

#### Organización política y administrativa

Se conocerá cómo se componen los entes municipales y departamentales, cuáles son sus políticas de administración, las cuales deben ser tenidas en cuenta en los objetivos del proyecto comunitario, con el fin de saber con qué línea estratégica y en que programa municipal se pueda articular.

#### Organizaciones de base

Son las estructuras propias de la región que están involucradas en la lectura e intervención de la problemática (grupos juveniles, artísticos, religiosos, deportivos, políticos, ONG, organizaciones comunitarias y barriales).

Estas facilitan y permitan la construcción de tejido social que sirva de enlace y apoyo al proceso y que además favorezcan la sostenibilidad y la cobertura, con el fin de que la comunidad cuente con un acompañamiento permanente. Estas organizaciones se identificarán y se buscará incluirlas en el programa para favorecer a los beneficiarios con la capacidad de gestión de las instituciones de base. Por ejemplo, las juntas de acción comunal que están abiertas a

integrarse con las políticas de intervención social del Estado. También las ONG que gestionan y actúan como un puente entre la comunidad y las instituciones gubernamentales y privadas.

#### Ubicación de líderes representativos y autoridades locales

Igual que con las organizaciones de base se identificarán personas comprometidas con la comunidad con un alto sentido de pertenencia, capaces de ser agentes de cambio y de guiar y motivar a la comunidad o grupo que representen. Serán además, intermediarios entre la comunidad y los entes y organizaciones, buscarán mantener la cohesión del grupo y el empoderamiento.

#### Plan de gobierno

La revisión de los planes de gobierno, que son la ruta de navegación de cada gobernante e incluye los temas principales de intervención durante el periodo de vigencia de cada administración, son elementos fundamentales a la hora de realizar propuestas de desarrollo que involucren a las diferentes administraciones. En ellos pueden encontrarse elementos claves para apoyar la gestión de la administración local o la autogestión mediante recursos disponibles por la administración para la realización de tareas congruentes con la propuesta comunitaria que se pretende desarrollar.

Ejemplo

IDENTIFICACIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES E INSTITUCIONES LOCALES			
<b>1. IDENTIFICACIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES</b>			
Tipo y número de organizaciones			
a. Junta de Acción Comunal	b. Asociación gremial	c. Asociación de productores	
d. Junta de Vivienda Comunitaria	e. Asociación voluntariado	f. Asociación de desplazados	
g. Empresa Asociativa de Trabajo	h. Fundación	i. Organización cultural	
j. Cooperativa	k. Corporación	l. Organizaciones de Mujeres	
m. Organización de jóvenes	n. Organizaciones de víctimas	o. Organizaciones académicas	
p. Otras			
<b>2. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES</b>			
Nombre de la organización	Nombre del contacto	Objetivo de la organización	Población que beneficia
<b>3. IDENTIFICACIÓN DE INSTITUCIONES</b>			
Tipo y número de instituciones			
a. Empresa del Estado	b. Comité Cívico	c. Instituto descentralizado	
d. Oficina entidad gubernamental	e. Colegio Público	f. Colegio privado	
g. Organización gubernamental	h. Otra ¿Cual?		

Continúa →

4. CARACTERÍSTICAS DE LAS INSTITUCIONES			
Nombre de la institución	Nombre del contacto	Objetivo de la institución	Población que beneficia

IDENTIFICACIÓN DE LÍDERES REPRESENTATIVOS Y AUTORIDADES LOCALES		
1. IDENTIFICACIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES		
Nombre del líder	Datos de contacto	Rol

GOBERNABILIDAD LOCAL	
1. GOBIERNO LOCAL Y SOCIEDAD (COMPOS-POT-PP)	
Nombre del alcalde, partido político y votación:	
Participación política:	Composición del Consejo Municipal (primeros cinco partidos según últimos resultados electorales):
1. Censo electoral:	1)
	2)
	3)
2. % de abstención:	4)
	5)
Aspectos importantes del plan de gobierno (en aspectos relacionados con la participación, organización social, convivencia y reconciliación)	
Estados de las finanzas locales (Disponibilidad de recursos para programas y proyectos afines)	
Relaciones gobierno y organizaciones sociales	

### • Mapeo de medios y espacios de comunicación

Son importantes como estrategia para socializar las experiencias obtenidas, como herramientas de convocatoria, medio mediante el cual obtener información y enlace para gestionar proyectos.

IDENTIFICACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN LOCALES		
1. TIPO DE MEDIO		
a. Impreso	b. Radial	e. otro
c. Televisivo	d. Electrónico	
2. NOMBRE DEL MEDIO		
3. LOCALIZACIÓN		
Dirección	Municipio	
Teléfonos	Fax	
Correos electrónicos	Página web	
4. CARACTERÍSTICAS		
Cubrimiento		
a. Barrial o veredal	b. Subregional	
c. Internacional	d. Zonal	
e. Regional	f. Institucional	
g. Municipal	h. Nacional	
i. Otro		
Nombre de las zonas que cubre		
Canales de distribución:		
a) Cable	b) Ondas Hertzianas	c) Web
e) Correo electrónico	f) Líderes / multiplicadores	g) Instituciones / organizaciones
d) Correo postal		
h) Entrega personal		
i) otros:		
5. INFORMACIÓN PARA MEDIOS IMPRESOS		
Tipo de impreso		
a. Boletín	b. Periódico	e. Otro
c. Volante	d. Revista	
Valor de Distribución		
a. Gratuita	b. Pagada	Valor \$
Tiraje		
Periodicidad		
a. Diaria	b. Mensual	c. Semestral
d. Semanal	e. Bimestral	f. Anual
g. Quincenal	h. Trimestral	i. Otra

Continúa →

6. PARA EMISORAS RADIALES		
Dial		
a. AM	b. FM	c. Internet
Potencia		
Licencia del Ministerio de Comunicaciones		
a. Si.	b. No	Número

7. PARA CANALES DE TELEVISIÓN
Nombre del sistema parabólico o de cable por el que transmite
Canal No.

8. ESPACIOS DE Comunicación
¿Qué otros medios, formas o recursos emplea la comunidad para comunicarse entre sí?
¿Qué lugares del municipio (casas, bares, escenarios deportivos, parques, iglesias) son los más frecuentados por los habitantes de la localidad o del barrio y permiten mayores posibilidades de encuentro y de comunicación?

### • Información adicional

#### *Equipos de intervención local*

Se refiere a la ubicación de las personas y los equipos que desarrollan actividades similares o apoyan institucionalmente procesos de convivencia y reconciliación (ACR, operadores, entidades que apoyan el proceso local). Es importante indagar con los representantes de los centros de servicios los resultados obtenidos en cuanto a vinculación educativa de los participantes, de formación y vinculación laboral y proyectos productivos desarrollados por la ACR y otros en la región.

#### *Actividades realizadas y operadores de la acr*

Presencia y antecedentes de la Alta Consejería para la Reintegración en el municipio. Estructura y conformación de los equipos de intervención local.

#### *Prediagnóstico de la ACR*

Tomar como punto de referencia los lineamientos de la ACR para la implementación de los proyectos en los diferentes municipios.

ACCIONES PARA LA CONVIVENCIA Y LA RECONCILIACIÓN
Qué actividades dirigidas a promover la convivencia y la reconciliación se realizan a través de:
Promover la participación
Generar confianza
Trabajo en equipo
Reivindicación del otro
Lectura de imaginarios
Acciones para la no repetición
Reparación simbólica
Integración comunitaria

Continúa →

Formación y capacitaciones		
Se desarrollan actividades de formación que responden a:	SI	NO
¿Qué es una política pública?		
¿Cómo se articulan las políticas locales a la política de reintegración de la ACR, específicamente con la Unidad de Trabajo con Comunidades?		
Liderazgo para la convivencia		
Autoestima		
Relaciones interpersonales		
Liderazgo comunitario		
Resolución pacífica de conflictos		
Comunicación asertiva		
Conformación del Estado		
Proyecto de vida individual		
Proyecto de vida en familia		
Perspectivas de género		
Proyecto de vida en comunidad		
Participación comunitaria		
Derechos humanos, DIH		
Cultura de la legalidad		
Acciones para la prevención del reclutamiento		
Organización social y comunitaria		
Enfoque diferencial (etnias)		
Acciones para la prevención y atención de poblaciones vulnerables		
Compromisos comunitarios		
Conformación de redes sociales		
Democracia participativa		
Formulación y gestión de proyectos culturales y deportivos		
Formulación y gestión de proyectos sociales		
Formulación y gestión de proyectos productivos		
Otras capacitaciones:		

### → 3. Llegar a acuerdos

Una vez se conoce el contexto integral de la situación en la que se encuentra la población, es pertinente que se convoque y participe como equipo en las reuniones que de forma inmediata se establezcan con los líderes y representantes de la comunidad. El propósito de este contacto es, además de presentarles todos los integrantes del grupo, explicarles la razón y los alcances del trabajo.

### Análisis de participación y mapeo de actores<sup>21</sup>:

Este análisis es un medio para facilitar una visión del conjunto de los grupos, instituciones e individuos con influencia y con conexión a la acción o al proyecto.

El análisis de participación podría ser estructurado de la siguiente manera:

#### • Objetivo

identificar todas las personas, grupos e instituciones relevantes a la intervención y a su entorno; analizar y clasificar la totalidad de intereses y sus posibles cambios por medio de la intervención.

#### • Desarrollo

El facilitador promueve la participación del grupo, mediante preguntas en torno a la identificación de los interesados en el proyecto a realizar.

El grupo plantea una lluvia de ideas sobre las instituciones y grupos de interés que se identifican en relación con el proyecto. Una vez se identifican se clasifican en interesados e impactados externos.

- **Los interesados:** son las personas que tienen relación directa con el proyecto, se identifican dos clases los beneficiarios directos e indirectos.

ACTORES SOCIALES					
Con participación directa	Participantes				
	Beneficiarios				
	Impactados externos				
Con participación indirecta	Con potencial de apoyo				
	Con posibilidad de oposición				

21 ZOPP: planificación de proyectos orientada a objetivos GTZ Cooperación en Guatemala-Alemania.

- **Los impactados externos:** son las personas o grupos que serán afectados con la realización del proyecto.

Para una mejor visualización de la identificación de los actores interesados e impactados externos, se sistematiza la información en el siguiente cuadro:



SE RECOMIENDA

Una vez realizado el análisis de participación, el operador y los participantes cuentan con la información de cada uno de los interesados y afectados de la intervención que se realizará, es decir que desde el inicio puede establecer las concertaciones que se requieren para lograr los objetivos que se plantean en el desarrollo de la intervención y determinar si se requiere de algún apoyo en especial del equipo del Centro de Servicios o del personal de la ACR en Bogotá.

	INSTITUCIONES	GRUPOS DE INTERÉS
Interesados		
Impactados externos		

## B. La estrategia

Cuando ya se tiene la información del entorno en el cual se va a trabajar y hay claridad frente a las herramientas metodológicas, debe incentivarse en la comunidad un sentido de pertenencia frente al proceso, de tal forma que los beneficiarios puedan desarrollar las competencias necesarias para generar autonomía y apropiación de los recursos y del proceso en general.

La implementación de cada una de las actividades contempladas en la estrategia debe ir acompañada de un constante ejercicio de monitoreo, revisión y autoevaluación por parte del operadores. Los pasos recomendados para realizar la implementación son:


### → 1. La población

Para llevar a cabo este punto, primero se deberá realizar un proceso de selección, por medio de talleres, entrevistas, y teniendo en cuenta las características específicas de la población y el compromiso para con el proceso. Luego las personas seleccionadas serán caracterizadas para conocer sus condiciones de vida y potencialidades y tenerlo en cuenta en el momento de la implementación de la propuesta. La población participante será escogida teniendo en cuenta varios grupos poblacionales, buscando con esto brindar una mayor cobertura y sostenibilidad en el proceso.

### → 2. Convocatoria y comunicación

Por medio de líderes comunitarios, asociaciones barriales, entes municipales de gobierno local, juntas de acción comunal, casa de gobierno, comisarias, colegios, iglesias, medios de comunicación, ONG, lugares de encuentro (la tienda del barrio). Igualmente se puede utilizar el perifoneo, llamadas telefónicas (telemerca-

deo), afiches, volantes, entre otros, de acuerdo con las necesidades específicas y a los recursos con los que se cuenta. Es recomendable invitar por distintos medios al mismo evento ya que así se refuerza el mensaje y es conveniente que poco antes de la fecha indicada se pueda confirmar la asistencia de los invitados.



**SE RECOMIENDA**

**Realizar una caracterización general de los participantes que ingresan a hacer parte del proceso, teniendo en cuenta los procesos de formación, características, expectativas, y se aplicará de nuevo al final con el objetivo de medir el impacto de la estrategia en la comunidad. Afiliación a las organizaciones, redes a las que pertenecen, inclusión diferencial (ver anexo 2.2 “Radiografía de los participantes”).**

La estrategia de comunicación también debe apuntarle a ser una herramienta de formación. La acción comunicativa dentro del proyecto desempeña un papel fundamental para la reconstrucción del capital social y ciudadano en comunidades afectadas por el conflicto.

Mejorar las competencias comunicativas de los destinatarios es asegurarnos de que temas de ciudadanía como: la convivencia pacífica, los derechos humanos, el Derecho Internacional Humanitario, los derechos de las minorías, los planes de desarrollo municipal, entre otros, harán parte de la cotidianidad a través de los medios locales y tendrán resonancia en las agendas públicas. Es por esto que la acción comunicativa es transversal en el desarrollo del proyecto, porque no solo mejora las competencias comunicativas de los destinatarios sino que los convoca a la reflexión, a la participación, al diálogo civilizado, a la inclusión y a la reconstrucción del tejido social.



La estrategia de comunicación se propone desmontar de todos los imaginarios y estigmas que no han permitido la adopción de una cultura de paz y reconciliación. Aquí la comunicación se plantea como un intercambio permanente de ideas y sentimientos entre más de dos personas. Esta es la gran diferencia entre informar y comunicar.

Informar es transmitir ideas en un solo sentido, es decir, de manera unilateral. El emisor transmite un mensaje al receptor (se habla de receptor y no de receptor porque entendemos que se trata de un ser emocional y que tiene sentimientos que influyen en la significación de sus ideas), sin esperar reacción o respuesta.

Y comunicar es un proceso a través del cual dos o más personas se ponen en contacto, para intercambiar puntos de vista de manera bilateral. El emisor transmite al receptor y recibe la respuesta de este, es un intercambio constante de funciones, cada uno adopta el papel de emisor cuando se expresa y el de receptor cuando recibe la respuesta de su interlocutor.

De esta manera, se abren canales de comunicación permanente, de doble vía, donde se tienen en cuenta los escenarios que propicia la educación experiencial que mira al ser de una manera holística, es decir, integral y no separada<sup>22</sup>.

### → 3. Motivación y definición de grupos de trabajo

De acuerdo con las características específicas de la población se deben realizar actividades que permitan la integración y la apropiación del proyecto, teniendo en cuenta la presencia y la experiencia de las personas que ya hayan participado en el proceso, para fomentar la inclusión de nuevos beneficiarios en el mismo. Los grupos de trabajo pueden ser conformados por jóvenes, mujeres (red de mujeres), personas en situación de desplazamiento, organizaciones, personas de la tercera edad, los cuales serán multiplicadores de la experiencia y el aprendizaje, fortalecerán el programa trabajando en red.

<sup>22</sup> Informe de avance Gobernación de Antioquia "Reconstrucción del capital social y ciudadano en comunidades afectadas por la confrontación armada". Diciembre 10 de 2008 – Octubre 15 de 2009.

#### → 4. Distribución y organización de grupos

La distribución de los grupos se realiza de manera homogénea teniendo en cuenta que el nivel de implicación es diferente y en la medida en que se avanza en el proceso se busca la integración de los grupos para el enriquecimiento de experiencias considerando que cada uno de ellos se relaciona de manera distinta con la problemática. Uno de los grupos deberá estar encargado de mantener interlocución constante con las autoridades locales para generar articulación y propiciar compromiso en ellas. Otro grupo podrá ejercer funciones relacionadas con prácticas administrativas. También, se podrá conformar uno delegado de socializar avances en el desarrollo del proyecto tanto dentro del grupo como hacia afuera, y así sucesivamente.

#### → 5. Definición de fechas y lugares de intervención

Para lograr una organización tanto de las personas como del tiempo es indispensable establecer un cronograma de actividades, ubicarlo en lugares visibles para que todos los implicados estén al tanto de lo que está pasando y cumplan con los objetivos que se han puesto.

Definir las fechas ayuda en la movilización, preparación y ejecución oportuna de las actividades y genera un compromiso y responsabilidad frente a la tarea. Igualmente hay que tener claro los lugares donde se realizarán las actividades para llevar a cabo una convocatoria efectiva y prevenir contratiempos. Es recomendable consultar a algunos de los posibles participantes a cerca de una fecha y horas idóneas; a menudo hay ciertas rutinas en una localidad que pueden impedir la asistencia a reuniones y talleres.





## C. El punto de cierre

El fin del proceso requiere la generación de algunas condiciones que le brinden garantías de sostenibilidad en el tiempo, para ello es necesario involucrar, si es posible desde el comienzo, a las autoridades locales y a las sociedades civiles o fundaciones que puedan continuar el desarrollo de la estrategia, una vez la ACR termina su trabajo.

Adicionalmente, como un insumo para el mejoramiento del trabajo tanto de los operadores como de la UTC, no se debe olvidar que la sistematización de las experiencias y el diseño y aplicación de buenos indicadores de evaluación serán elementos que mejorarán las estrategias que se adelanten en el proceso de reintegración pero, también, en cualquier trabajo que se realice con comunidades.

### → 1. Establecimiento de capacidad instalada

Inicialmente es necesario identificar las posibilidades de respuesta comunitaria, las capacidades locales existentes, que sirvan de alternativa en la prestación

de servicios. Es conveniente y necesario crear interlocución con ellas, con el fin de coordinar acciones, obtener información sobre programas que se adelantan y que pueden servir para los objetivos del proyecto.

Teniendo en cuenta estos recursos, y a partir del conocimiento de los grupos de trabajo, potencializar las capacidades de autogestión y desarrollo, con el objetivo de dejar establecida, en la medida en que se requiera, una persona jurídica que los represente. Teniendo en cuenta las siguientes características:

**Personas jurídicas de derecho privado:** aquéllas que dependen de la iniciativa particular, siendo de dos tipos:

- a. Las que persiguen fines de lucro llamadas *sociedades civiles y comerciales*.
- b. Las que no persiguen ganancias, como las *corporaciones y las fundaciones*.

Las corporaciones son personas jurídicas que no persiguen fines de lucro y que están formadas por un cierto número de personas asociadas para conseguir la realización de un fin o interés común.



Las fundaciones si bien tienen un fin lícito de interés general, este se realiza por medio de bienes determinados afectos permanentemente a su consecución. Ambas requieren la autorización del poder público.

## → 2. Compromiso de autoridades locales

Con la PRSE se busca desarrollar mecanismos para integrar efectivamente a gobiernos y organizaciones locales en estos procesos y que, además, sea incluido en las agendas públicas locales y en los planes de desarrollo de cada municipio y departamento.

La responsabilidad de las administraciones municipales y departamentales es la de institucionalizar la PRSE e incluir a la población en proceso de reintegración y a sus familias como beneficiarios de la política social y económica.



La ACR tiene claro su función frente a este tema y apoyará y asesorará tanto a la Nación como a los entes territoriales. La meta es identificar enlaces en las administraciones locales que asuman funciones y responsabilidades en el tema de la reintegración.

La ACR además, fortalecerá también los niveles de interlocución de sus centros de servicios locales frente a gobiernos y organizaciones locales. Es decir, que adicional a su papel como centros de atención para los beneficiarios, estas oficinas municipales de la ACR se perfilarán como instancias de interlocución entre las entidades del nivel central y los gobiernos locales para aspectos operativos y de implementación. Además, convocarán a gobiernos y organizaciones locales representativas para socializar la gestión de PRSE en cada región y para sensibilizar sobre la importancia de integrar a los desmovilizados a los proyectos sociales, económicos y culturales que desarrollen<sup>23</sup>.

También es indispensable mantener una adecuada y frecuente interlocución, en la cual se establezca la circulación de información desde la comunidad y hacia la comunidad. De igual modo se trata de articular el trabajo entre ambas partes para generar un sentido de corresponsabilidad y lograr darle al programa sostenibilidad sin caer en el asistencialismo, apoyándose en la PRSE.

También resulta esencial reflexionar sobre cómo hacer posible la integración de las autoridades locales a los programas y el compromiso sólido de llevar a cabo las actividades que se establezcan.

## → 3. Estrategia de seguimiento y acompañamiento

Seguir los pormenores de los avances del desarrollo de una propuesta de intervención facilita la comprensión de la misma, las dificultades y los apoyos que esta pudiera recibir para mejorar las condiciones de

23 Departamento Nacional de Planeación. 2008. Documento Conpes 3554. Bogotá: 61.

la población beneficiaria y los elementos a corregir. Se sigue de manera sistemática la propuesta y se acompaña haciendo los señalamientos permanentes que permitan el mejoramiento continuo (anexo 2.1 “Ruta para el encuentro”).

#### **4. Sistematización de metodologías**

Es un proceso que consiste en organizar, recuperar, interpretar, aprender nuevos conocimientos y compartirlos; permite reflexionar críticamente y entender qué fue lo que pasó, interesan los resultados pero además, poder explicar cómo se hicieron las cosas y por qué y extraer lecciones que permitan mejorar la experiencia futura.

Es crucial la construcción de conocimiento debido a que usualmente la información permite tomar decisiones y alcanzar los objetivos de trabajo, esto significa que todo proceso de intervención requiere

necesariamente que se construya conocimiento significativo para sí mismo y se llegue a aprender de sus prácticas, es decir, la sistematización es posible gracias a la vivencia de la experiencia. Por tanto, al sistematizar se logra mejorar metodologías, generar aprendizaje, elaborar nuevos conocimientos, comunicar y replicar.

La sistematización implica pasar a una interpretación crítica, ya que se pretende reconstruir lo sucedido en la experiencia para adquirir aprendizajes hacia una experiencia futura. La sistematización es un proceso metodológico, mediante el cual los protagonistas se preguntan por la naturaleza, características y resultados de sus acciones con el objetivo de hacer una devolución al trabajo con el producto terminado.

En cuanto a la metodología a utilizar para la sistematización hay una gran variedad de posibilidades, por tanto, es necesario tener claros los criterios y los objetivos de la sistematización en el momento de escoger una determinada metodología para realizarla.



## D. Herramientas de convivencia y reconciliación

Existen una buena cantidad de actividades y talleres que facilitan el trabajo con comunidades y favorecen el logro de la convivencia y la reconciliación en cualquier intervención que se realice. Sin embargo, no debe pensarse que estas actividades son exclusivamente para el logro de estas dos categorías, son herramientas que facilitan otros procesos como el capital social, la participación política, trabajo con población desplazada, entre otros.

A continuación se encuentran reseñadas algunas actividades, talleres y metodologías que le permitirán al facilitador aterrizar su trabajo en la dinámica de la convivencia y reconciliación, mejorar las estrategias de acercamiento y familiaridad con el grupo, y los procesos de diagnóstico e identificación de las necesidades de la comunidad. Estas herramientas buscan abarcar las fases de todo el proceso de intervención.

### → 1. Dinámicas de acercamiento

Las dinámicas que se presentan a continuación tienen como objetivo facilitar la participación, contribuir a crear un ambiente fraterno y de confianza entre los participantes.

Se recomienda utilizarlas al inicio de las jornadas o talleres, o en momentos de tensión y cansancio.

#### Canasta revuelta


**a. Objetivo:** crear un ambiente de confianza y animación.

**b. Desarrollo:** todos los participantes se forman en círculo en sus sillas. El facilitador se queda en el centro, de pie.

El facilitador explica la dinámica, que consiste en: todos los compañeros que están a la derecha de cada quien se les llama “piñas” (puede ser usado el nombre de otra fruta) y los que están a la izquierda, peras (u otro nombre). Cada participante debe saber el nombre de los compañeros que tienen sentados a su lado.

El facilitador señala a cualquiera de los integrantes diciéndole **¡piña!**, al integrante que señala debe responder con el nombre del compañero que está a su derecha y si le dice **¡pera!** debe responder con el nombre de la persona que tiene a su izquierda. Si se equivoca o se demora más de 3 segundos en responder, pasa al centro y el facilitador ocupa su lugar.

En el momento en el que el facilitador diga **¡canasta revuelta!**, todos deben cambiar de silla, el que esté en el centro puede aprovechar y ocupar una silla.



**SE RECOMIENDA**

- La dinámica debe hacerse rápidamente para mantener el interés de los participantes, cada vez que se dice **¡canasta revuelta!** Los nombres de las piñas y las peras, cambian.
- El uso de esta dinámica es para reforzar el conocimiento de los nombres de los participantes en las jornadas o talleres.

#### La telaraña


**a. Objetivo:** integración y presentación.

**b. Materiales:** un ovillo de lana.

**c. Desarrollo:** todos los participantes a la jornada o taller, se colocan de pie formando un círculo, a uno de los participantes se le entrega el ovillo de lana, este dice su nombre, de donde viene, el interés de su participación en la jornada o taller, (o la información que el facilitador considere pertinente para el desarrollo de la jornada o taller). El participante que dice su nombre toma la punta del ovillo y lanza la bola a otro compañero, quien se presenta de la misma manera que lo hizo el anterior participante.

La acción se repite hasta que todos los participantes se presenten, en el desarrollo de la dinámica los participantes se van enlazando unos a otros formando una telaraña.

Al finalizar las presentaciones, el último participante que quedó con el ovillo de lana, debe regresarla al que la envió, repitiendo la información que compartió su compañero. Este, a su vez, hace lo mismo, así que el ovillo de lana va desenredándose de la misma manera en que se tejó.



**SE RECOMIENDA**

**En el desarrollo de la dinámica debe recordársele a los participantes que deben estar atentos a la información que comparte cada uno de los compañeros.**

## → 2. Metodologías de diagnóstico

### Meta plan

**a. Objetivo:** Metaplan es un conjunto de “Herramientas de comunicación”, que se usan para realizar un diagnóstico. Lo más importante de esta metodología es lograr la participación equitativa de cada uno de los participantes.

En esta metodología la visualización de las opiniones o ideas de los participantes es decisiva, por esta razón



cada idea se escribe en cartulina, utilizando letra clara, dibujos o gráficos; estas ideas se hacen visibles a todos los demás.

La visualización contribuye a que la información siempre esté visible, accesible a todos, esto favorece a que se disminuyan los malos entendidos.

### b. Materiales:

- Tableros o paredes forrados en papel periódico.
- Cartulinas de colores (las medidas pueden variar según la necesidad)
  - Rectángulos
  - Óvalos
  - Círculos
- Marcadores de colores (al menos uno para cada participante).
- Goma, tijeras, cinta adhesiva, alfileres, hojas de papel periódico o de paleógrafo.

**c. Desarrollo:** Para dar inicio a la reflexión sobre las problemáticas a analizar, el moderador tiene varias

Pasos y reglas para el manejo del Metaplan
Se requiere moderador.
Se usan cartulinas de diferentes formas, colores y tamaños. Se prefieren colores pasteles.
Colores fríos: azul y rosado se usan para respuestas de contenido crítico o negativo.
Colores calientes: amarillo y verde para respuestas de contenido constructivo o positivo.
Color blanco: tiene carácter neutral.
Todos los participantes utilizan el marcador del mismo color, para mantener el anonimato.
Cada participante expresa su idea, su aporte o pregunta por escrito.
Para cada aporte, idea, pregunta o inquietud se utiliza una cartulina.
La idea solo se expresa por un lado de la cartulina.
Las cartulinas deben ser escritas con letra imprenta.
Los mensajes que se escriben deben ser concretos. Palabras claves, pocas palabras.
No se deben escribir más de tres líneas escritas por tarjeta.
El número de tarjetas debe limitarse.
Cuando se expresen ideas positivas y negativas utilizar dos colores de tarjetas.
Todas las tarjetas deben exponerse aunque el moderador considere que alguna no tiene sentido.

opciones para generar la reflexión, a continuación se presentan dos técnicas:

#### • Utilizando la técnica: preguntas

El moderador realiza una o varias preguntas. Para las sesiones de solución de problemas, el moderador deberá haber preparado las preguntas de antemano. Para este propósito deberá haber entendido las necesidades del grupo y sus problemas. Esto lo consigue hablando con los participantes y conociendo la historia del grupo.

Cada participante recibirá un número de cartulinas o voladas y un marcador. Estas cartulinas se recogerán y serán colocadas en unos tableros por el moderador cuando todos los participantes hayan escrito sus opiniones.

Para que el Metaplan tenga éxito en su fase de hacer preguntas es necesario:

- Cada pregunta tiene que ser precisa.
- Cada pregunta tiene que haber sido discutida con anticipación.
- La pregunta debe ser visualizada.

- El contenido de la pregunta tiene que ser consistente, durante todo el periodo que se utilice para contestarla.
- Las respuestas deben ser interpretadas por el grupo.
- Las preguntas deben:
  - Inducir curiosidad para motivar respuestas rápidas y espontáneas.
  - Crear el entendimiento mutuo.
  - Buscar intereses mutuos.
  - Incluir el ego de los participantes.
  - Poseer estrategia funcional.
  - No interrumpir la discusión sino por el contrario estimularla.
  - Presentar metas.
  - Expresar deseos.
  - Incluir explicaciones de las intenciones y acciones.
  - Reconocer logros.

#### • Utilizando la técnica: nubes de ideas

El moderador al recoger las cartulinas las colgará en los tableros en forma indiscriminada. En un grupo

grande se pueden generar varios puntos de vista. Al analizar todas las ideas, estas se agruparán por su similitud, generando “Nubes” (estas se producen al reunir cartulinas con ideas similares).

Cada idea distinta se colgará aparte, produciendo otra nube. Al finalizar cada nube se bordeará con un marcador. Ninguna cartulina será descartada, aunque la idea expresada no sea clara, lógica o coherente. Ninguna persona está en la obligación de perder su anonimato. Si en una cartulina hay más de una idea o la misma puede ir en diversas nubes, esta se cuelga en el medio de las dos agrupaciones o se escribe otra cartulina igual y se cuelga en la nube correspondiente. Lo mismo se hará con las ideas donde surjan dudas (de donde pertenece la idea), de esta manera se evitarán discusiones.

Al finalizar a cada nube se le pondrá un título para poder distinguirlas en las discusiones siguientes. Al finalizar se habrá obtenido un mapa de nubes las cuales están constituidas de ideas individuales y agrupadas por consenso mutuo. Al finalizar cada nube se enumera por orden de importancia.

El resultado de las ideas recogidas mediante la técnica utilizada en la fase anterior, se agrupa en tres categorías: temas, recomendaciones y acciones; esto con el fin que el grupo de participantes vaya viendo el avance en el análisis de la problemática que están haciendo.

### ***Lista de temas***

Los temas a discutir tendrán mejor efecto si se formulan como pregunta. Estas preguntas se escribirán en cartulinas blancas, rectangulares. Cada pregunta o tema deberá ser presentada al grupo. Durante dicha presentación el moderador deberá evitar cualquier discusión porque estaría entrando en la fase de la solución de problemas, sin haber escogido el tema de más interés. Se aceptarán preguntas de clarificación y las explicaciones podrán ser escritas en cartulinas colocándolas al lado derecho de las notas.

### ***Lista de recomendaciones***

Todos los temas, deseos y acciones se anotarán en una lista de recomendaciones. Con esta lista se destacan los puntos sobre los que se debe tomar acción. La lista de recomendaciones se escribirá en cartulinas amarillas, por orden de importancia y en oraciones completas, explicativas y claras. La lista de recomendaciones se debe entender como “plan de acciones en espera”.

### ***Lista de acciones***

En esta lista solo anotaremos las actividades que se puedan desarrollar. Es importante que a cada acción a tomar se le designe un responsable, un grupo de personas encargadas a desarrollar la acción. Cada actividad deberá ser explicada para evitar malos entendidos, de esta manera se obtendrán los resultados esperados.

## **3. Diagnóstico participativo**

Este es un enfoque de investigación social y participación que se emplea en acciones de desarrollo. Se realiza mediante la aplicación de un conjunto de técnicas que permiten extraer información y propuestas de intervención por consenso entre los grupos implicados. Es fundamental ser preciso y saber qué conocimientos no vale la pena averiguar para abstenerse de indagar en ellos y evitar la medición o precisión innecesarias.

Se asume el conocimiento de la población como punto de partida, (por ejemplo, qué saben de derechos humanos, de convivencia, reconciliación, resolución de conflictos, del proceso de desmovilización y, también, es importante conocer el nivel educativo de las personas, etcétera). Con esa información se identifican las técnicas y herramientas que se implementarán, es un método semiestructurado y flexible, que facilita el trabajo de equipos multidisciplinarios y favorece el proceso de aprendizaje mutuo entre los investigadores externos y la población.

Las técnicas se basan en la entrevista semiestructurada, la interacción de grupos, la triangulación, la observación participante, la interpretación hermenéutica y la visualización conjunta de la información.

Los componentes del diagnóstico pueden estar relacionados con:

- Características de las comunidades receptoras.
- Características del lugar de vivienda.
- Características de las familias.
- Cambios que se han dado al interior de las familias.
- Cómo ha sido la intervención de las autoridades locales y regionales en la problemática, hasta qué grado se han involucrado con las necesidades de la población y si estas necesidades han sido cubiertas.
- Procesos sicosociales que se han llevado a cabo en la comunidad.
- Oferta institucional, capacidades locales, condiciones socioeconómicas.
- Limitaciones personales, carencias respecto a la formación.



#### PARA TENER EN CUENTA

- **Empezar con temas generales y poco conflictivos e ir avanzando en temas abstractos en la medida en que se va generando conocimiento y confianza mutua, esto facilita la exposición de temas complejos y conflictivos.**
- **Clarificar al inicio del proceso expectativas y limitaciones.**
- **Complementar con otros métodos.**

## → 4. Técnicas de análisis general

Las dinámicas que se presentan a continuación tienen como objetivo facilitar la puesta en común de temas de interés de los participantes y la definición de puntos de acuerdo.

### Lluvia de ideas

**a. Objetivo:** Conocer y recoger las diferentes ideas y opiniones de un grupo sobre un tema o asunto determinado.

**b. Desarrollo:** El facilitador debe hacer una pregunta clara, donde se exprese el objetivo que se persigue. Al formular la pregunta debe tenerse en cuenta, que los participantes a la jornada o taller puedan responderla desde su experiencia.

Una vez se formula la pregunta, cada participante debe decir por lo menos una idea sobre lo que piensa acerca del tema.

El facilitador va escribiendo las ideas que han surgido en el tablero o paleógrafo, la anotación de las ideas puede hacerse en el orden en que van interviniendo los participantes, si el objetivo es conocer la opinión sobre un tema en particular; una vez se han colocado todas las ideas, se procede a discutir para escoger aquellas que resuman la opinión de la mayoría del grupo.

Si el objetivo es analizar los diferentes aspectos de un problema, es necesario ir anotando las respuestas en orden.

Al final del ejercicio se tienen conjuntos de ideas que indicarán en donde se concentran la mayoría de las opiniones del grupo. Esto permitirá que se profundice sobre alguna temática en especial, ya sea en el proceso de formación ciudadana o en la definición del proyecto comunitario.



#### PARA TENER EN CUENTA

- **Esta técnica también puede utilizarse con tarjetas de cartulinas, organizando las ideas por temas.**
- **Cuando se identifiquen varios aspectos es importante que la lluvia de ideas se realice por partes: propuestas, logros, dificultades, etcétera.**

## Afiche

**a. Objetivo:** Presenta en forma simbólica la opinión de un grupo sobre un determinado tema.

### b. Materiales:

- Papel o cartulinas.
- Recortes de revistas o periódicos.
- Marcadores, colores, plastilinas, crayones, etcétera.

**c. Desarrollo:** El facilitador divide los participantes en grupos de máximo cinco personas; les solicita a los participantes que sobre el tema que van a discutir, presenten sus opiniones en forma de “afiche”.

Una vez se elabora el afiche, cada grupo presenta en plenaria su afiche, el facilitador, solicita a alguno de los participantes que describa los elementos que se encuentran en el afiche, y solicita al resto de los participantes que interpreten lo que les parece que da a entender el afiche. Luego, el grupo que ha elaborado el afiche, explica la interpretación que ha dado el grupo a cada símbolo que uso en la construcción del afiche.

Se concluye la dinámica, con un análisis que realiza el facilitador, en donde reflexiona sobre lo que quiso comunicar con el afiche el grupo y lo que interpreto el resto de los participantes.



### SE RECOMIENDA

- En el desarrollo de la dinámica debe hacerse especial énfasis en la “decodificación” o “interpretación” que hace el grupo sobre el afiche.
- Es necesario tener en cuenta que cada una de las opiniones de los participantes en la “interpretación” del afiche, se hace desde la experiencia y realidad de cada persona.

## → 5. El uso de la comunicación

### El diálogo

El diálogo es la herramienta fundamental en los procesos participativos, favorece la comunicación y contribuye a generar espacios de intercambio de información, opiniones, puntos de vista, etcétera.




En el proceso de convivencia y reconciliación el diálogo se convierte en un *principio* fundamental: todos los participantes deben ser considerados como fuentes de información y decisión para analizar los problemas y contribuir a las soluciones mediante las acciones de desarrollo.

Todas las personas que participan en el proceso tienen la misma posibilidad de expresar sus opiniones, de ahí la importancia del papel del facilitador-investigador, quien debe favorecer el proceso de diálogo en todo momento.

Cada uno de los participantes, tiene su experiencia, su conocimiento en referencia al tema que se está abordando; el reconocimiento de ese conocimiento es el que hace evidente el “*diálogo de saberes*”, desde el saber individual que se comparte con otros saberes basados en las experiencias culturales de cada quien.

El facilitador debe garantizar que se propicien espacios de diálogo entre los participantes, y esto es posible si se tiene en cuenta:



**PARA TENER EN CUENTA**

- Crear una atmósfera de confianza y respeto.
- Tener cualidades de paciencia y capacidad de escucha.
- Estar consciente de sus límites y siempre dispuesto a aprender.
- Tener confianza en sí mismo.
- Respetar las opiniones y no imponer las suyas.
- Ser creativo.
- Ser flexible, adaptar los métodos a la situación y no seguir programas rígidos.
- Tener capacidad de síntesis y análisis.

### Yo lo miro así

**a. Objetivo:** Analizar el elemento subjetivo en la co-


municación y las consecuencias de la comunicación parcelada.

### b. Materiales:

- Un libro

**c. Desarrollo:** El facilitador solicita que tres voluntarios se retiren del sitio donde están reunidos. A ellos tres se les pide que hagan una descripción objetiva de un libro, cada uno describe una sola parte: lomo, portada, contraportada. Cada uno de ellos debe realizar una descripción objetiva, sin decir qué es, ni para qué sirve.

A continuación uno a uno socializa en la plenaria la descripción objetiva de la parte del objeto que le correspondió. Previamente el facilitador, ha dado la instrucción al grupo que debe “adivinar” que objeto están describiendo sus compañeros, explicando sus respuestas.



**PARA TENER EN CUENTA**

- Con esta dinámica se analizan las diferentes interpretaciones que se pueden dar de un mismo objeto, dependiendo de cómo se mire.
- Cómo el conocimiento o comunicación parcial lleva a tener ideas equivocadas.
- Afirmar la importancia de tener una información completa y objetiva antes de emitir una opinión sobre algo.

## ➔ 6. El arte, la cultura y el deporte

Es común que cuando se implementan propuestas de desarrollo social y comunitario estas incluyan actividades y talleres relacionados con las artes, la cultura en general y el deporte; esto debido a que los facilitadores necesitan elementos mediadores para desarrollar su labor formativa. Existen muchas



asociaciones, entidades y ONG, tanto del ámbito local como estatal e internacional, que trabajan a partir de actividades artísticas, culturales y deportivas como “mediadoras contra la exclusión social”. La calidad de las actividades depende de la experiencia y la imaginación de los facilitadores, ya que en general no tienen formación artística, cultural o deportiva para desarrollar las propuestas. La mayoría de ellos se programan y desarrollan sin un marco teórico ni metodologías específicas.

De acuerdo con Ascensión Moreno González de la Facultad de Bellas Artes, de la Universidad de Barcelona, en España: en los talleres, la actividad artística actúa como mediadora, es decir, el objetivo fundamental no es que las personas que participan aprendan arte, cultura o algún deporte sino que la actividad es una herramienta educativa que permite a los facilitadores incidir en otros objetivos, encaminados mayoritariamente a fomentar la autonomía de las personas y a promover procesos de inclusión social. Podemos afirmar que la actividad artística es un mediador útil para trabajar con personas en situación de vulnerabilidad o de exclusión social, ya que permite realizar un proceso de toma de conciencia de su propia identidad y de transformación hacia la autonomía personal y la inclusión social. Pero depende de cómo se desarrolle la actividad puede ser solamente un simple entretenimiento. Es necesario que los profesionales tengan for-

mación específica en educación artística, arte o deporte pero no en cualquier modelo de intervención sino en mediación a través del arte, la cultura o el deporte.

La actividad artística, cultural o deportiva conecta al sujeto con su propia identidad individual y cultural; permite revisar su imaginario y acceder al universo simbólico. Igualmente, facilita a la persona darse cuenta de sus dificultades, elaborar sus conflictos y realizar un camino hacia la autonomía. A partir del taller artístico o deportivo se puede comprender como el “yo” y el “mundo” son representaciones tamizadas por el entorno y la cultura y, por tanto, conceptos revisables y dinámicos.

La experiencia artística y deportiva facilita que la persona se posicione con sentido crítico ante su realidad y que se proyecte en el futuro de una forma más integrada. Nadie puede salir de una situación de exclusión social si antes no ha sido capaz de imaginarse de otra manera, de representárselo, de proyectarse hacia el futuro. La expresión artística y el deporte pueden ser los medios por los cuales la persona en situación de dificultad se mire a sí misma para poder, más tarde, imaginarse de otra forma y en otras circunstancias, de la misma manera que los niños cuando juegan o dibujan: se representan a ellos mismos y al mundo, investigan, exploran, inventan, elaboran sus conflictos y superan sus dificultades.

## ANEXO 2.1

### Ruta para el encuentro

El desarrollo de esta “Ruta para el encuentro” es complementario a la guía conceptual y metodológica, es un apoyo para definir y recolectar la información pertinente en el desarrollo de proyectos comunitarios estructurados en clave de reconciliación para la convivencia.

→ Estas son algunas preguntas generales que debemos respondernos antes de iniciar el desarrollo de los proyectos en los municipios o localidades, nos servirán para tener en cuenta cada aspecto en el desarrollo de la intervención que realicemos:

**¿Qué?:** Es lo que queremos hacer. Nos permite tener claridad sobre la acción o los proyectos que desarrollaremos.

**¿De dónde?:** Aquí definimos de dónde partimos. Es decir la situación que queremos transformar con el desarrollo de la acción o el proyecto.

**¿Por qué?:** Son las razones por las cuales decidimos realizar esta acción o proyecto.

**¿Para qué?:** Es lo que queremos alcanzar con la acción o el proyecto. Son los objetivos.

**¿Cuánto?:** Son las cantidades que necesitamos para desarrollar la acción o el proyecto.

**¿Dónde?:** Es el lugar (barrio, localidad, municipio) donde vamos a desarrollar la acción o el proyecto.

**¿Cómo?:** Son las diferentes estrategias que vamos a utilizar para el desarrollo de la acción o el proyecto.

**¿Con qué?:** Son los recursos físicos, económicos y humanos que tenemos y que necesitamos para desarrollar la acción o el proyecto.

**¿Quiénes?:** Son las personas que participaran en el desarrollo de la acción o el proyecto.

## RUTA PARA EL ENCUENTRO



### UBICACIÓN GEOGRÁFICA

#### 1. IDENTIFICACIÓN

Nombre del municipio / localidad:	
Nombre del alcalde:	
Dependencias administrativas:	

#### 2. AREA GEOGRÁFICA

Delimitación:	Extensión:	Número de veredas
Número de barrios	Número de corregimientos o inspecciones	Caracterización político administrativo:



### POBLACIÓN

#### 1. IDENTIFICACIÓN

Población total:	Área urbana:	Área rural:
% población indígena:	% población afrocolombiana:	% población por edades
Autoridades étnicas:		
Total de niños	Niños y niñas entre 8 y 18 años	Jóvenes entre 18 y 25 años
Adultos entre 25 y 65 años	% población por género	
	Mujeres	Hombres
% población en situación de desplazamiento		
NNAJ desvinculados de grupos armados al margen de la ley		
Población desmovilizada (esta información debe ser concertada con el equipo del centro de servicios de la AC Ry debe contener datos como: total de personas ACTIVAS - INACTIVOS. Esta información es provista por el SIR (Sistema de Información de Reintegración)		
Población en situación de discapacidad		

Continua →

2. INFRAESTRUCTURA LOCAL		
Descripción de la infraestructura (salones comunales, de la cultura, bibliotecas, canchas, etc.)	Estado de la infraestructura	Posible uso



## ORGANIZACIÓN POLITICA Y ADMINISTRATIVA

1. IDENTIFICACIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES			
Nombre del líder	Organización a la que pertenece	Datos de contacto	Rol



## IDENTIFICACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN LOCALES

1. TIPO DE MEDIO			
a. Impreso	b. Radial	e. otro	
c. Televisivo	d. Electrónico		
2. NOMBRE DEL MEDIO			
3. LOCALIZACIÓN			
Dirección	Municipio		
Teléfonos	Fax		
Correos electrónicos	Página web		

4. CARACTERÍSTICAS			
Cubrimiento			
a. Barrial o veredal		b. Subregional	
c. Internacional		d. Zonal	
e. Regional		f. Institucional	
g. Municipal		h. Nacional	
i. Otro			
Nombre de las zonas que cubre			
Canales de distribución:			
a) Cable	b) Ondas Hertzianas	c) Web	d) Correo postal
e) Correo electrónico	f) Líderes / multiplicadores	g) Instituciones /organizaciones	h) Entrega personal
i) otros:			
5. INFORMACIÓN PARA MEDIOS IMPRESOS			
Tipo de impreso			
a. Boletín	b. Periódico	e. Otro	
c. Volante	d. Revista		
Valor de Distribución			
a. Gratuita	b. Pagada	Valor \$	
Tiraje			
Periodicidad			
a. Diaria	b. Mensual	c. Semestral	
d. Semanal	e. Bimestral	f. Anual	
g. Quincenal	h. Trimestral	i. Otra	
6. PARA EMISORAS RADIALES			
Dial			
a. AM	b. FM	c. Internet	
Potencia			
Licencia del Ministerio de Comunicaciones			
a. SI.	b. No	Número	

7. PARA CANALES DE TELEVISIÓN
Nombre del sistema parabólico o de cable por el que transmite
Canal No.

8. ESPACIOS DE Comunicación
¿Qué otros medios, formas o recursos emplea la comunidad para comunicarse entre sí?
¿Qué lugares del municipio (casas, bares, escenarios deportivos, parques, iglesias) son los más frecuentados por los habitantes de la localidad o del barrio y permiten mayores posibilidades de encuentro y de comunicación?



## IDENTIFICACIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES E INSTITUCIONES LOCALES

1. IDENTIFICACION DE ORGANIZACIONES SOCIALES		
Tipo y número de organizaciones		
a. Junta de Acción Comunal	b. Asociación gremial	c. Asociación de productores
d. Junta de Vivienda Comunitaria	e. Asociación voluntariado	f. Asociación de desplazados
g. Empresa Asociativa de Trabajo	h. Fundación	i. Organización cultural
j. Cooperativa	k. Corporación	l. Organizaciones de Mujeres
m. Organización de jóvenes	n. Organizaciones de víctimas	o. Organizaciones académicas
p. Otras		

2. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES			
Nombre de la organización	Nombre del contacto	Objetivo de la organización	Población que beneficia

3. IDENTIFICACIÓN DE INSTITUCIONES		
Tipo y número de instituciones		
a. Empresa del Estado	b. Comité Cívico	c. Instituto descentralizado
d. Oficina entidad gubernamental	e. Colegio Público	e. Colegio privado
g. Organización gubernamental	h. Otra ¿Cual?	

4. CARACTERÍSTICAS DE LAS INSTITUCIONES			
Nombre de la institución	Nombre del contacto	Objetivo de la institución	Población que beneficia



## IDENTIFICACIÓN DE LÍDERES REPRESENTATIVOS Y AUTORIDADES LOCALES

1. IDENTIFICACIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES		
Nombre del líder	Datos de contacto	Rol



## GOBERNABILIDAD LOCAL

1. GOBIERNO LOCAL Y SOCIEDAD (COMPOS-POT-PP)
Nombre del alcalde, partido político y votación:

Participación política:	Composición del Consejo Municipal (primeros cinco partidos según últimos resultados electorales):
1. Censo electoral:	1)
	2)
	3)
2. % de abstención:	4)
	5)
Aspectos importantes del plan de gobierno (en aspectos relacionados con la participación, organización social, convivencia y reconciliación)	
Estados de las finanzas locales (Disponibilidad de recursos para programas y proyectos afines)	
Relaciones gobierno y organizaciones sociales	



## ACCIONES PARA LA CONVIVENCIA Y LA RECONCILIACIÓN

Qué actividades dirigidas a promover la convivencia y la reconciliación se realizan a través de:
Promover la participación
Generar confianza
Trabajo en equipo
Reivindicación del otro
Lectura de imaginarios
Acciones para la no repetición
Reparación simbólica
Integración comunitaria

Formación y capacitaciones		
Se desarrollan actividades de formación que responden a:	SÍ	NO
¿Qué es una política pública?		
¿Como se articulan las políticas locales a la política de reintegración de la ACR, específicamente con la Unidad de Trabajo con Comunidades?		
Liderazgo para la convivencia		
Autoestima		
Relaciones interpersonales		
Liderazgo comunitario		
Resolución pacífica de conflictos		
Comunicación asertiva		
Conformación del Estado		
Proyecto de vida individual		
Proyecto de vida en familia		
Perspectivas de género		
Proyecto de vida en comunidad		
Participación comunitaria		
Derechos humanos, DIH		
Cultura de la legalidad		
Acciones para la prevención del reclutamiento		
Organización social y comunitaria		
Enfoque diferencial (etnias)		
Acciones para la prevención y atención de poblaciones vulnerables		
Compromisos comunitarios		
Conformación de redes sociales		
Democracia participativa		
Formulación y gestión de proyectos culturales y deportivos		
Formulación y gestión de proyectos sociales		
Formulación y gestión de proyectos productivos		
Otras capacitaciones:		



## MECANISMOS DE EVALUACIÓN



La evaluación se realiza desde el inicio, en la formulación de la propuesta de conformación de la organización hasta el final de la ejecución del proyecto. La evaluación puede realizarse de acuerdo a los resultados obtenidos y también de acuerdo al proceso realizado por el grupo.

### INDICADORES DE GESTIÓN

**Pertinente** (que esté de acuerdo con las prioridades de los actores involucrados).

**Eficiente** (relación costo – beneficio) además de la posibilidad de introducir elementos referentes a la calidad de la intervención.

**Eficaz** (en qué medida se ha alcanzado el objetivo específico del proyecto)

**Impacto** (se refiere al efecto del proyecto en el largo plazo).

**Viable** (sostenibilidad - tiene que ver con si los cambios positivos que ha producido el proyecto se mantendrán una vez el proyecto haya finalizado).



Ejemplos a tener en cuenta para realizar una evaluación de carácter cualitativa (este ejemplo es para usar en la organización y se recomienda aplicar cada seis meses con el fin de evidenciar la evolución, tanto del colectivo como del individuo).

### EJEMPLOS DE INDICADORES

(La aplicación se realiza en el nivel grupal para una evaluación que permita caracterizar el grupo e individual que facilite el reconocimiento y la transformación de cada uno de los miembros del grupo). También es necesaria una adecuada sistematización de los resultados obtenidos y una aplicación de carácter semestral que facilite la verificación de cambios comportamentales, operativos y estructurales en el grupo.

### EJEMPLO DE ACERCAMIENTO A FUENTES DE VERIFICACIÓN

¿Qué tipo de relaciones establece el individuo con el otro y con su propia experiencia?

- a. Niveles de autoestima,
- b. niveles de resistencia al cambio

¿Cuál es su proyecto de vida individual, familiar y comunitario?

- Aspiraciones para el futuro individual:
- a. mejorar el nivel educativo,
  - b. las relaciones con los demás,
  - c. mejorar las relaciones en lo laboral,
  - d. aumentar los ingresos.
- Aspiraciones para el futuro en familia:
- a. convivencia con una pareja,
  - b. con los padres,
  - c. con otros, número de hijos deseados.
- Aspiraciones comunitarias:
- a. pertenecer a un grupo,
  - b. mejorar las relaciones con los vecinos.

¿Cuál es su nivel de tolerancia frente a la frustración?	a. Capacidad de evaluación de problemas interpersonales, b. Capacidad de decisión frente a las relaciones, c. Habilidad para establecer relaciones interpersonales, d. Sentido común y tacto en las relaciones humanas.
¿Cuál es su percepción del futuro propio y el de la comunidad?	Considera que lo que está haciendo mejora las condiciones propias y las de la comunidad en: a. lo económico, b. en lo político, c. en lo cultural, d. en lo social, e. otros
¿Qué referentes de cambio comparte con su comunidad?	En: a. lo económico, b. lo político, c. lo cultural, d. lo deportivo, e. lo social.
¿Cómo y hasta donde está dispuesto a involucrarse en el proceso y cuáles son sus expectativas del mismo?	a. Cuánto tiempo tengo o estoy dispuesto a disponer para participar en el proyecto. b. Qué quiero que mejore de mi comunidad, de mi familia, en lo personal.
¿Cuál es el concepto que el individuo y el colectivo tienen acerca de la democracia, la participación, la solidaridad, la legalidad y la honestidad?	Definición de las palabras: a. democracia, b. participación, c. solidaridad, d. legalidad, e. honestidad.
¿Cuáles sus niveles de tolerancia frente a la diferencia (sexual, étnica, etc.)?	a. Percepción acerca de la sexualidad, b. las negritudes, c. los indígenas, d. los pobres, e. las víctimas, f. los desmovilizados.
¿Se siente diferente del grupo?	a. Tiene sensaciones de rechazo, b. cree que no se dan las condiciones para participar, c. siente que no se tienen en cuenta sus propuestas, d. que no es escuchado, e. se siente el líder del grupo, f. siente que el grupo es una carga.
¿En qué papel o rol se percibe frente a su comunidad y su comunidad frente a la región?	a. Siente que el grupo es escuchado, b. que las puertas de la administración local están abiertas al grupo, c. al proyecto.
¿Se siente reconocido como individuo en su comunidad?	a. Se siente aceptado en el grupo, b. se siente importante en el grupo, c. cree que sus aportes son creativos, d. realizables, e. útiles

¿Cómo se siente como comunidad frente a la administración local y otros grupos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. El grupo es estigmatizado por incluir población desmovilizada,</li> <li>b. por incluir víctimas.</li> <li>c. Los planes de gobierno incluyen el apoyo a grupos como a el que pertenece.</li> <li>d. Siente temor a participar con otros grupos de intereses.</li> </ul>
¿Existe cohesión grupal?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Es fácil trabajar en grupo,</li> <li>b. organizarlo, tomar decisiones,</li> <li>c. actuar en conjunto bajo criterios unificados.</li> </ul>
¿Existen espacios para expresarse y deliberar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se participa activamente,</li> <li>b. tímidamente,</li> <li>c. apresuradamente.</li> <li>d. las discusiones se resuelven colectivamente,</li> <li>e. definen a través de agresiones.</li> </ul>
¿Siente que las decisiones se toman en consenso?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Las decisiones se toman en conjunto,</li> <li>b. los aportes individuales se tienen en cuenta,</li> <li>c. existe liderazgos compartidos,</li> <li>d. autoritarios,</li> <li>e. se concerta,</li> <li>f. se realizan votaciones.</li> </ul>
¿Existen normas y mecanismos para resolver los conflictos de manera pacífica?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se establece agenda para cada encuentro,</li> <li>b. se levantan actas,</li> <li>c. se dejan tareas y responsabilidades.</li> <li>d. Los problemas se resuelven grupalmente,</li> <li>e. individualmente,</li> <li>f. por un grupo escogido.</li> </ul>

#### ELEMENTOS METODOLÓGICOS (Elementos para el análisis y la construcción de herramientas)

Algunos elementos que se pueden tener en cuenta para el levantamiento de una línea de base

Características de las comunidades receptoras

Características del lugar de vivienda

Características de las familias

Cambios que se han dado al interior de las familias

Procesos psicosociales que se han llevado a cabo en la comunidad

Oferta institucional, capacidades locales, condiciones socio económicas.
Limitaciones personales, carencias respecto a la formación
Otros:

#### INFORMACIÓN ADICIONAL

<b>a. Equipos de intervención local:</b>
Se refiere a la ubicación de las personas y equipos que desarrollan actividades similares o apoyan institucionalmente procesos de convivencia y reconciliación (ACR, operadores, entidades que apoyan el proceso local). Es importante indagar con los representantes de los centros de servicios los resultados obtenidos en cuanto a vinculación educativa de los participantes, de formación y vinculación laboral y proyectos productivos desarrollados por la ACR y otros en la región
<b>b. Actividades realizadas y operadores de la ACR:</b>
Presencia y antecedentes de la Alta Consejería para la Reintegración en el municipio. Estructura y conformación de los equipos de intervención local.
<b>c. Prediagnóstico de la ACR:</b>
Tomar como punto de referencia los lineamientos de la ACR para la implementación de los proyectos en los diferentes municipios.

## ANEXO 2.2

### Radiografía de los participantes

#### Percepciones y conocimientos de los participantes del proceso desde el componente de convivencia y reconciliación

→ Este formato sirve como herramienta para indagar sobre las percepciones y conocimientos de los integrantes de los procesos desde el componente de convivencia y reconciliación.

Municipio o localidad:
Departamento:
Fecha diligenciamiento:

1 Perfil de la persona que participa en el proyecto o acción	
Nombre:	Edad:
Formación académica: (básica primaria, secundaria, técnica, profesional, posgrados)	

2 Procesos de formación		
Ha participado usted en procesos de formación	Sí	No
De ser positiva la respuesta anterior especifique en cuál campo ha recibido formación		

Continúa → →

3 Perfil de liderazgo			
3.1 Ha pertenecido a algún proceso liderado por grupos, asociaciones comunitarias o de la sociedad civil. Marque con una X el campo de su experiencia y especifique el tiempo.			
Grupos juveniles		Tiempo de experiencia:	
ONG		Tiempo de experiencia:	
Grupos de mujeres		Tiempo de experiencia:	
Asociaciones de campesinos		Tiempo de experiencia:	
Grupos de productores		Tiempo de experiencia:	
Asociaciones religiosas		Tiempo de experiencia:	
Asociaciones indígenas		Tiempo de experiencia:	
Juntas de acción comunal		Tiempo de experiencia:	
Otros		¿Cuál?	
3.2 Ha pertenecido usted a algún proceso liderado por la institucionalidad de carácter local, regional o nacional, de ser positiva la respuesta, marque con una X el campo y especifique el tiempo de su experiencia.			
Secretarías municipales		Tiempo de experiencia:	
Personerías, defensorías, contralorías		Tiempo de experiencia:	
Hospitales		Tiempo de experiencia:	
Programas del gobierno nacional		Tiempo de experiencia:	
Programas de la gobernación		Tiempo de experiencia:	
Otros			

4 Comprensiones alrededor del capital social			
4.1 La confianza al interior del barrio o localidad es: (marcar con una X)			
Excelente:	Buena:	Aceptable	Mala
4.2 La confianza con los demás barrios o localidades del municipio es:(marcar con una X)			
Excelente:	Buena:	Aceptable	Mala
4.3 ¿La comunidad del barrio o localidad confía en la administración municipal?			
Sí		No	
Generalmente (sobre qué asuntos)			
Muy ocasionalmente (sobre qué asuntos)			

4. ¿La administración municipal confía en el barrio o localidad?	
Sí	(señale cómo se expresa esa confianza)
No	
4.5 La comunidad del barrio o localidad ha realizado intercambio de experiencias con otras organizaciones del municipio o de la región? (marcar con una X)	
Sí	(indique cuáles)
No	
4.6 ¿Usted pertenece a otra organización o red social?	
Sí	(indique a cuál o a cuáles)
No	
4.7. ¿La comunidad del barrio o localidad ha realizado alianzas con otras organizaciones o entidades públicas o privadas?	
Sí	En caso afirmativo, señálelas:
No	
4.8. Señale tres obstáculos o limitaciones que dificultan el trabajo en red o en alianza.	
i.	
ii.	
iii.	
4.9 Señale tres acciones que usted podría implementar para ayudar a construir confianza en la comunidad.	
i.	
ii.	
iii.	

¡Muchas gracias!

