



# Programa Promoción de la Convivencia

Este programa es un esfuerzo conjunto entre las instituciones colombianas y la comunidad internacional para impulsar procesos de verdad, justicia, reparación y reconciliación



**REUNIÓN NACIONAL DE TRABAJO CON PROMOTORES TERRITORIALES**  
17, 18 y 19 de Junio de 2009  
Bogotá. D.C

## **MEMORIAS REUNIÓN NACIONAL DE TRABAJO CON PROMOTORES TERRITORIALES**

**17, 18 y 19 de Junio de 2009**  
**Bogotá. D.C**

## Introducción

El Programa Promoción de la Convivencia ha venido avanzando la estrategia de fortalecimiento de redes territoriales de víctimas en 18 territorios de la geografía nacional. Esta estrategia busca favorecer la participación activa de las víctimas y sus organizaciones en los procesos de verdad, justicia, reparación y obtener garantías de no repetición, fortaleciendo sus capacidades de diálogo e incidencia política en los territorios y, posteriormente y por efecto sumatorio, a nivel nacional.

Como parte de esta estrategia de fortalecimiento y articulación de redes territoriales de víctimas se identificó, tras un largo proceso de exploración y análisis en el terreno, una serie de organizaciones de víctimas para que pudieran dinamizar el proceso en cada una de las diferentes regiones y espacios locales. Dando prioridad a la pluralidad, la diversidad y también con el objetivo de evitar que los procesos sean *monopolizados* por una sola organización; desde el Programa se propuso que en cada territorio fueran varias las organizaciones que conformen un solo **equipo promotor**. Las organizaciones que integran este equipo promotor trabajarán conjuntamente, fortaleciéndose en sus capacidades las unas a las otras y desarrollando la estrategia de fortalecimiento de redes a través de un sistema de trabajo basado en el diálogo y la generación de consensos.

Tras una fase de trabajo eminentemente territorial (marzo-mayo) en la que se socializó y validó la propuesta de fortalecimiento de redes de víctimas a las organizaciones de base, acompañantes, cooperación internacional e instituciones del Estado más relevantes; y se contó con el acuerdo, apoyo y compromiso de aquellas organizaciones identificadas como posibles promotores territoriales, se hacía necesario reunir a todos los equipos promotores para que se conocieran, socializaran sus trabajos y establecieran un primer contacto entre ellos.

Los principales objetivos que esperábamos lograr durante el desarrollo de este encuentro fueron:

- Sensibilizar a las organizaciones que conforman los diferentes equipos promotores territoriales sobre la importancia de trabajar en red y de cambiar aquellas formas y modelos en su actuar que sean incompatibles con el trabajo horizontal y participativo.
- Socializar el horizonte de trabajo de la estrategia de fortalecimiento y articulación de redes territoriales de víctimas así como las actividades que deberán desarrollar los equipos promotores territoriales.
- Crear lazos afectivos entre los representantes de las organizaciones respetando la diversidad, la pluralidad ideológica y de posicionamiento encontrando y mostrando, a su vez, los puntos de interés común.
- Lograr acuerdos básicos de trabajo entre las organizaciones que forman los equipos promotores de cada territorio y suscribir documentos donde consten estos.
- Validar cronograma de talleres de formación.

Así, el encuentro de trabajo con promotores a nivel nacional se realizó los días 17, 18 y 19 de junio en las instalaciones del hotel Windsor en Bogotá. Durante el proceso de convocatoria que se había realizado previamente, se había acordado que asistiera un delegado o delegada por cada una de las organizaciones y dinámicas que conforman los equipos promotores territoriales en los 15 departamentos, el distrito capital y dos subregiones. Por tanto, los y las asistentes llegaron desde Antioquia, Valle, Santander, Norte de Santander, Bolívar, Cesar, Atlántico, Magdalena, La Guajira, Chocó, Nariño, Putumayo, Cauca, Sucre, Meta, Bogotá y las subregiones de Montes de María y Magdalena Medio. En total, se contó con la presencia de 75 personas: 60 delegados en representación de las 79 organizaciones que conforman los 18 equipos promotores más 15 personas del equipo técnico del Programa de Convivencia, Justicia y PNUD.

La organización de las jornadas de trabajo buscó facilitar un lugar de encuentro entre organizaciones de víctimas venidas de los lugares más diversos de Colombia. El tipo de seminario (residencia) facilitó en gran medida la toma de contacto (formal e informal) entre organizaciones de todo el país<sup>1</sup>. Desde el Equipo Técnico del Programa se han realizado observaciones y reflexiones que han llevado a concluir que muchas de las redes propuestas (en el tema de víctimas o en cualquier otra materia) acumulan un alto riesgo de fracasar por un exceso de tecnificación. Y que aquellas que han ido consolidándose incluyen importantes componentes de creatividad y de lazos afectivos entre sus participantes lo que evita, precisamente, la despersonalización de sus miembros y la insensibilidad en el tratamiento de los temas.

Aunque pueda parecer paradójico, el debate público sobre los derechos de las víctimas corre el riesgo de llegar a convertirse en algo tan aséptico como cualquier estadística; manido y

---

<sup>1</sup> Dentro de la lógica de la estrategia (la construcción de redes desde lo Local hacia lo Nacional, de abajo hacia arriba) espacios de encuentro y trabajo como el que nos ocupa, sirven para germinar una Red Nacional o, en términos del documento de Programa: *una Coordinadora Nacional de Redes Territoriales de Víctimas*.

desgastado por el uso indiscriminado que del tema pueda hacerse desde todos los sectores involucrados; repetitivo y progresivamente mecanizado hasta una solidificación de posturas que no permita reconocer pluralidades. La *humanización* de la temática y sus actores es, posiblemente, la única herramienta capaz de afrontar contextos de altísima polarización y donde predominan los posicionamientos que se auto-declaran inamovibles.

Teniendo en cuenta lo anterior, el primer día del encuentro se dedicó a la recepción, bienvenida y alojamiento de los y las participantes. Desde el primer momento (la llegada al aeropuerto y posteriormente al hotel) el Equipo Técnico del Programa se esmeró en ofrecer un trato cálido y personalizado a los invitados, preparando una atmósfera de sensibilidad y disposición que sería clave para el desarrollo de las dos jornadas posteriores las cuales estarían completamente dedicadas al proceso de fortalecimiento y articulación de redes territoriales de víctimas.

Como se detalla más adelante, el primer día de trabajo se centró en un taller de herramientas para el diálogo, el trabajo en equipo y la creación de redes. Este taller fue diseñado cuidadosamente para promover un trabajo de articulación e interacción personal entre los participantes basado en la creación y establecimiento de lazos afectivos como requisito previo e indispensable para la articulación en red de las respectivas organizaciones. El desarrollo del taller exigía además a los participantes adoptar actitudes de cooperación, escucha, colaboración y diálogo utilizando, además, el arte como conector y motivador del individuo y del grupo.

Así, el contenido de la primera jornada estuvo dedicado, exclusivamente, a aplicar una metodología destinada a *romper los esquemas habituales* de este tipo de seminarios y a enfatizar la importancia de una mirada y tratamiento *más humanizado* en temas que, por el uso del día a día, terminan tecnificados, despersonalizados y *profesionalizados* aunque sean asuntos de tanta sensibilidad como el dolor y sufrimiento de las víctimas.

## Rompiendo Esquemas

### Primer momento:



Para la realización del taller, el Equipo Técnico del Programa contó con el asesoramiento y apoyo de una profesional experta en este tipo de metodologías<sup>2</sup>. Con ella, se construyó una jornada de trabajo destinada a conseguir que los participantes adoptaran (sin necesidad de discursos conceptuales o técnicos) actitudes de horizontalidad en sus relaciones con los demás sin recurrir a pre-juicios o juicios de valor; a mostrar la posibilidad de establecer lazos afectivos respetando la divergencia de posicionamientos y la diversidad; a posicionar al *ser humano* como centro común de todas las experiencias y discursos convirtiéndolo así en poderoso antídoto contra la polarización y el enfrentamiento.

A diferencia de la mayoría de talleres y seminarios que se realizan hoy día (estandarizados en discursos magistrales y presentaciones power-point sobre aspectos técnicos o conceptuales) esta metodología consigue el aprendizaje desde lo sensorial, la propia experiencia vivida, la observación del otro y de uno mismo... etc. de modo que, diseñando y desarrollando los ejercicios adecuados, los y las participantes interiorizan los conceptos de manera más profunda y duradera: no los escuchan, sino que los viven; no les son mostrados, sino que los descubren. Y como herramienta conductora de todas las jornadas, el arte y la creatividad.

---

<sup>2</sup> La facilitadora fue una experta reconocida en esta materia, enfermera y Doctora en Antropología, los últimos quince años se ha dedicado a trabajar con estudiantes que parten a zonas de conflicto a cumplir con su semestre de practica social, profesionales del área social que trabajan en temas de paz y convivencia y acompañan a las víctimas del conflicto y con comunidades afectadas por el conflicto a nivel nacional e internacional. Su trabajo se enfoca en el desarrollo de estrategias metodológicas que buscan romper con la cotidianidad y a partir de experiencias sensoriales y afectivas lograr romper esquemas y re significar conceptos.

Siguiendo esta línea de pensamiento, el encuentro quiso en todo momento sorprender a los y las asistentes; romper sus esquemas y desmontar las expectativas traídas desde cada uno de los territorios. Para ello, el salón de reuniones fue previamente *desmontado* eliminando la habitual distribución de mesas y sillas y disponiendo el espacio de manera muy diferente colocando algunos elementos simbólicos entre los que se incluían, como elemento esencial del taller, una *hoguera* y una olla de barro -con heliconias- (que asemejaban una olla de cocina, punto de encuentro de las familias en muchas culturas colombianas).

Antes de dar entrada, la facilitadora solicitó al Equipo Técnico del Programa realizar una creación o instalación con los elementos disponibles en el auditorio (sillas, mesas, lámparas etc.) Mientras, la facilitadora conversaba con los y las participantes en el exterior explicándoles algunos aspectos de la metodología del taller, creando curiosidad, predisponiéndoles para un trabajo distinto; estableciendo acuerdos para el encuentro y creando un clima de confianza y seguridad, invitándoles a dejarse llevar, guiar y a estar atentos, durante todo el seminario, a sus propias vivencias, sentidos y a la expresión de sus sentimientos.

Mientras, el Equipo Técnico creaba un camino a modo de laberinto (por el que entrarían los participantes recorriendo gran parte de la sala) que terminaba en un gran espacio vacío limitado (desde otro costado del salón) por una representación de una red con varios puntos o nodos<sup>3</sup>, la facilitadora consiguió convencer a todos los y las participantes para entrar en el salón comprometiéndolos a sus sentidos del tacto, olfato, oído etc. y prescindiendo de aquel que más utilizamos y que suele dominar nuestro entendimiento: la vista.

Así, a cada participante se le entregó una sábana<sup>4</sup> y todos y todas, voluntariamente se vendaron los ojos para entrar en el salón. En la puerta, la facilitadora les aplicaba en las manos unas gotas de esencia de geranio y, al cruzar la puerta, eran puestos en manos de un integrante del Equipo Técnico del Programa quien les guiaba por el laberinto y les invitaba a estar tranquilos, cómodos y aprovechar y disfrutar la experiencia sensorial.



Es importante señalar que el auditorio estaba tenuemente iluminado y que se había preparado una música relajante y que evocaba la naturaleza. Se solicitó respetar el ambiente de silencio y tranquilidad a la que vez que los participantes comenzaban a socializar y conversar en voz baja con aquella persona que tenían al lado. De este modo, se desarrollaron interesantes experiencias de conocerse unos a otros sin

<sup>3</sup> Realizada también con sillas, mesas, lámparas, jarrones etc.

<sup>4</sup> Ya prevista como herramienta principal para todo el taller.

poder recurrir a la vista. Sin poder *pre-juzgar* por las imágenes del otro, sus ropas, su aspecto físico, su raza... Obligando así al participante a reconocer a través de otros sentidos menos recurrentes que la vista.

Una vez ingresaron todos los participantes, la facilitadora los invitó a permanecer un rato en silencio para escuchar la música y disfrutar del aroma de la esencia aplicada en sus manos. Por último, les pidió quitarse la venda de los ojos y observar, en absoluto silencio, a los demás participantes y la forma como estaba dispuesto el salón.

Después, se les invitó a ponerse de pie y a caminar por el auditorio alternando diferentes ritmos (rápido y lento) con el propósito de tomar consciencia del movimiento, observando a los otros participantes y el espacio en general.

Terminada la primera fase de este ejercicio, cada uno volvió al lugar donde había estado sentado y se dio paso a una plenaria para comentar las experiencias de cada uno y se abrió un



espacio para el que quisiera tomar la palabra y compartir el significado de lo que había significado este primer momento: sus sentimientos, interpretaciones, opiniones etc.

A lo largo de este conversatorio, la mayoría de los participantes narraron experiencias acordes con los objetivos del ejercicio resaltando la importancia de sus aprendizajes al *sentirse vulnerable y dejarse guiar por otro*<sup>5</sup>, la capacidad de generar confianza, el valor de relacionarse con otro sin poder verlo y

prestando atención al tono de su voz, sus palabras, su olor; a sus interpretaciones sobre la distribución del espacio y su significado, la simbología etc.

Así, el conversatorio sirvió además, para reflejar la pluralidad de visiones, las múltiples valoraciones, interpretaciones y los diferentes significados que pueden surgir de una misma experiencia. Las diferentes lecturas que pueden hacerse de un mismo símbolo. La facilitadora subrayó este aspecto así como el ambiente de respeto, atención e interés en el que se había desarrollado el diálogo sobre las experiencias dispares surgidas de una vivencia común.

---

<sup>5</sup> Siendo el otro, además, un desconocido.

## Segundo momento:

### Arte Sensorial

Finalizado el conversatorio, el taller continuó con un segundo ejercicio basado en las facultades artísticas y la creatividad de los y las participantes. Para desarrollar esta actividad, se establecieron grupos de trabajo para que trabajaran separada y privadamente en la creación de una obra de arte (una instalación, un *happening* la representación de un cuadro etc.) Para ello se debía tener en cuenta las siguientes consignas:

- Todos los integrantes del grupo deberían hacer parte de la obra.
- La obra debía expresar un concepto.
- La obra de arte tendría características de movimiento, expresión pero sin recurrir a la palabra.
- Como herramientas de trabajo para la creación, solamente podían utilizarse las sábanas entregadas a cada participante al comienzo de la jornada.

Este ejercicio había sido planificado por los organizadores del taller para que cada participante, desde la propia vivencia, interiorizara conceptos que se consideran básicos para desarrollar la estrategia de fortalecimiento y articulación de redes de víctimas: trabajo en equipo, creación de consensos y mostrar la consecución de resultados con recursos propios (por escasos que parezcan) sin necesidad de acudir a ayuda externa. Mostrar y subrayar la recursividad de las personas y sus organizaciones se convierte en un elemento esencial para poder modificar



las relaciones asistencialistas y/o de dependencia que se pueden crear entre las organizaciones, con el Estado y/o con la comunidad internacional.

Con estas indicaciones cada grupo buscó un sitio diferente del hotel para trabajar y discutir sus ideas. Por tanto, en cada grupo, se produjo un proceso de creación de consensos en base a una meta común y una misma motivación lo que hacía necesario que cada integrante tuviera la flexibilidad de modificar su propia postura, la creatividad de encontrar soluciones intermedias e integradoras, y que el grupo, además, mostrara su capacidad de reflejar conceptos a través del arte. Este ejercicio, además, contaba con un tiempo limitado como elemento de *presión* para alcanzar el resultado.

Posteriormente, todas las obras fueron expuestas una a una a los demás participantes generándose después, en plenaria, un diálogo sobre el significado, interpretación y lectura que cada uno le había dado a la obra presentada. Todas las obras versaron sobre temas referentes al trabajo en equipo, el trabajo en red, la situación actual de las víctimas, el duelo y la memoria etc.

El conversatorio en plenaria sirvió de nuevo para poner en práctica las herramientas para el diálogo que se habían utilizado durante el ejercicio anterior. Así, mientras se hicieron las interpretaciones sobre las obras y un representante de cada grupo explicaba el concepto y mensaje que habían querido transmitir, se enfatizó la pluralidad de visiones y lecturas que se pueden hacer de un mismo hecho, recalcando la validez (y a menudo complementariedad) de todas ellas.

### **Tercer momento**

#### **Un objeto amado**

En el momento de la convocatoria del encuentro se había solicitado a los asistentes venir al encuentro con un objeto de gran significación personal. Algo de altísimo e indudable valor para su poseedor por ser transmisor de recuerdos, vivencias, imágenes de lugares y personas. Con el objetivo de afianzar relaciones horizontales entre los presentes y apostando por una perspectiva *humanizada* que pueda contrarrestar la polarización ideológica y los pre-juicios existentes entre organizaciones y sus integrantes, se invitó a los presentes a presentarse a través del objeto amado que habían traído. En otras palabras, el ejercicio tiene como objetivo evitar la identificación personal basada en títulos jerárquicos, cargos representativos institucionales, doctorados, corporativismos desmedidos o méritos oficiales y, por tanto, dar mayor importancia y relevancia a la persona y sentimientos que hay tras el líder *profesionalizado*.

Este momento estuvo caracterizado por una gran emotividad e intimidad al compartir los asistentes recuerdos importantes de su vida personal y que, en la mayoría de los casos, estaban relacionados con su trabajo en las organizaciones de víctimas. Una mirada humanizada que permitió la creación de lazos afectivos por encima de posicionamientos ideológicos polarizados y contrapuestos.

#### **Construyendo Consensos: la caja de herramientas**

Como ha venido explicándose, frente a otros métodos más pasivos en los que el/la participante asiste a lecciones y presentaciones magistrales, la metodología aplicada en este taller apuesta por el aprendizaje sensorial y vivencial de conceptos. En la misma línea de construcción participativa que se viene aplicando en todas las actividades de este Programa, se solicitó a los asistentes que trabajaran de nuevo por grupos para identificar y resaltar aquellos elementos (conceptos) que habían descubierto durante la jornada. Se les pidió que pensarán desde el trabajo que desarrolla cada una de sus organizaciones y se recordó que uno de los objetivos del encuentro era capacitar en herramientas para el diálogo. Así, se invitó a formar una caja de herramientas de conceptos que se hubieran aprendido y que pudieran utilizarse después en el trabajo diario de las organizaciones. En otras palabras, un conjunto de instrumentos que puedan servir para direccionar las actividades a desarrollar por las organizaciones en sus territorios y ser útiles para dar respuesta a dificultades que puedan presentarse en el trabajo.

Los grupos volvieron a dispersarse por el hotel, trabajando por separados en lugares que les fueran cómodos, para volver a encontrarse media hora después y socializar las herramientas aprendidas. El resultado de la socialización se sintetiza en el siguiente cuadro:



Posteriormente, y para aplicar las lecciones aprendidas a lo largo de todo el día, se solicitó a cada grupo que también formulara una propuesta para la construcción de una sola obra de arte. Para ello, debían seguirse las mismas consignas que en el ejercicio anterior: participación de todas las personas del grupo; utilización de las sábanas como elementos inspiradores así como la posibilidad de recurrir a otros elementos presentes en el salón para la construcción de la obra de arte. Adicionalmente a lo anterior, se pidió que la obra tuviera movimiento y, como en la ocasión anterior, contener un concepto y explicarlo posteriormente.

Los diez grupos en los que se habían dividido los y las participantes socializaron en plenaria sus propuestas teniendo la *obligación* de crear un consenso para presentar una sola obra de arte al final de la jornada. Es interesante recalcar que el grupo en ningún momento planteó la opción de votar y elegir una propuesta ganadora que predominara sobre las demás. Al contrario, la dinámica de la discusión mostró una clara tendencia a integrar las diferentes propuestas planteadas en lugar de competir unas con otras de manera excluyente. En el desarrollo de la actividad y mediante el diálogo y la discusión fueron descubriéndose puntos comunes, lugares de encuentro que sirvieron como conectores entre todas las propuestas. Dichos puntos de encuentro servían para satisfacer a cada grupo que, a su vez, atravesaba por un proceso de flexibilidad, moldeando su idea inicial, adaptándola a las propuestas grupales y aportando elementos para una construcción colectiva. El desarrollo de este ejercicio sirvió además para que algunos/as participantes destacaran en sus habilidades de liderazgo, mediación, conciliación y moderación<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> La estrategia de fortalecimiento de redes de víctimas propone realizar un ejercicio similar a la hora de construir la agenda política territorial de las organizaciones de víctimas y convocar después los espacios de diálogo tripartito.

El resultado de este ejercicio de diálogo y concertación se materializó en el consenso alcanzado por los representantes de las 79 organizaciones presentes de elaborar un mapa de Colombia uniendo las sábanas de todos los presentes, adornando el interior con elementos característicos de cada región y, alrededor de éste, ubicar a los y las participantes. Alcanzado el concepto, se procedió a la construcción de la instalación artística generando un ambiente muy especial de trabajo en equipo y de colaboración horizontal pues todo el proceso (discusión y creación de la obra) se desarrolló sin *instrucciones verticales o de autoridad* por parte de la facilitadora del taller o del equipo técnico quienes se mantuvieron como observadores en esta etapa.



De hecho, la obra de arte que surgió del ejercicio permitió visualizar de manera muy clara el proceso de fortalecimiento y articulación de redes territoriales de víctimas, sus objetivos y sus principios inspiradores y dejando como conclusión general lo siguiente:

*Desde la diversidad todos nos encontramos e iniciamos el camino hacia la construcción de una red nacional de víctimas en donde a partir de un proceso horizontal, flexible y participativo todas y todos tengamos la posibilidad de cumplir con el resarcimiento y defensa de nuestros derechos a la verdad, la justicia, la reparación integral y las garantías de no repetición.*

## Primer momento

### Identidad Institucional

El segundo día del encuentro comenzó con una retroalimentación de lo obtenido e identificado con las actividades realizadas el día anterior y con el objetivo de socializar y recordar los conceptos incluidos en la caja de herramientas.

A continuación, se desarrolló una actividad que pretendió romper con la lógica de presentación de organizaciones que imperan en este tipo de eventos<sup>7</sup>. Así, se invitó a las organizaciones a presentar sus objetivos, su trabajo y sus contextos. Sin embargo y con el objetivo de no fomentar la utilización de discursos mecanizados y repetidos constantemente en todos los foros se planteó a los líderes de las organizaciones un nuevo reto. Cada representante tenía a su disposición un lienzo, pinturas, cartulinas, tijeras, adhesivos, lápices de colores etc. Para

comunicar la organización a la que pertenecía, sus áreas de trabajo, sus objetivos etc. podía utilizar un máximo de 5 palabras. El resto, debía ser expresado con dibujos, colores, formas...



El desarrollo de esta actividad superó las expectativas del equipo técnico. Por un lado, se hizo patente y se reconoció la dificultad común al querer comunicar nuestros propios mensajes sin poder recurrir a un discurso que si bien un día pudo ser movilizador y original es hoy (en la mayoría de los casos) un discurso aprendido, repetido, técnico y mecanizado. Muchos de los participantes se enfrentaron a una importante barrera al no poder basar su comunicación en el *acto reflejo* de enumerar los objetivos de la organización, su misión, su visión, sus proyectos en funcionamiento etc. Por otro lado, se establecieron unas interesantes relaciones de cooperación durante el proceso de creación de los murales, ayudándose unos a otros a encontrar vías comunicativas diferentes.

<sup>7</sup> Diversos líderes de organizaciones se habían dirigido al Equipo Técnico del Programa reclamando un espacio de tiempo para presentar a los demás el trabajo de sus organizaciones y su contexto local. Desde el Programa se quiso evitar un carrusel de presentaciones y discursos que hubiera roto con la dinámica del encuentro y reforzado lo que el taller pretendía contrarrestar: la mecanización de los discursos, la visibilización individual de líderes etc.

Como resultado, cada organización se hizo con un espacio de la sala para colgar y mostrar su obra de arte que expresaba el hacer diario de su organización. Una vez finalizados todos los murales, se facilitó un tiempo para que cada uno recorriera *el museo* permitiendo que cada *cuadro* fuera explicado por su *autor*. De este modo, cada organización tuvo la oportunidad de presentar su trabajo a los *asistentes a la exposición*, profundizando en temas de interés común a base de preguntas y explicaciones y permitiendo una toma de contacto entre las organizaciones sin necesidad de recurrir a jerarquías, representaciones oficiales<sup>8</sup> ni discursos prefabricados.

A continuación, se desarrolló una actividad de presentación del Programa Promoción de la Convivencia para reforzar los conocimientos de las organizaciones sobre esta iniciativa. Siguiendo con la misma dinámica de participación colectiva las explicaciones se dieron en base las preguntas que las mismas organizaciones plasmaron en tarjetas en un momento previo y que fueron respondidas, de manera aleatoria, por los integrantes del equipo técnico. Las dudas más recurrentes expresadas por los asistentes fueron: ¿Cuál es el objetivo del Programa?, ¿Cuáles son las Instituciones que lo componen?, ¿Cuál es la relación del Programa con el Estado?, ¿Cuánto tiempo va a durar el Programa?, ¿Cómo propone el Programa fortalecer a la Institucionalidad regional o local? Y finalmente, ¿si el programa llevará a las organizaciones (de víctimas), a reunirse algún día con victimarios y desmovilizados?

El espacio sirvió para dar respuesta a las inquietudes planteadas, para intercambiar opiniones sobre el Programa, deshacer algunos malentendidos y socializar otras actuaciones que en el marco de los cinco resultados del Programa, se vienen adelantando.



---

<sup>8</sup> Siendo el líder/lideresa quien a título individual *presenta* y *representa* al resto de los integrantes de la organización y el trabajo de todos/as.

## Segundo Momento

### **Socialización y firma de acuerdos**

Entrando ya en un plano más técnico pero siempre manteniendo la metodología participativa y el enfoque creativo, el encuentro abordó la necesidad de crear un marco básico de trabajo entre las organizaciones que hacen parte de un mismo equipo promotor.



Este marco se plantea también como un ejercicio de creación de las propias organizaciones respetando en todo momento los principios trabajados en el encuentro: trabajo en equipo, colaboración, fortalecimiento mutuo, horizontalidad, importancia de los recursos propios etc.

En ese sentido, se subrayó que la estrategia de fortalecimiento y articulación de redes de víctimas del Programa no tiene previsto fortalecer las estructuras de las organizaciones a través de dotaciones presupuestarias (salarios, equipos etc.) sino que pretende identificar los recursos y potencialidades existentes en cada organización y fortalecerlos a través de la capacitación y el trabajo en red. No obstante, cada equipo promotor manejará unos recursos (aportados por el Programa) para desarrollar las actividades enmarcadas en el proceso de fortalecimiento de las redes territoriales de víctimas.<sup>9</sup>

En la discusión sobre este asunto, se reconoció abiertamente el riesgo que supone el manejo de dinero puesto que suele ser el elemento fragmentador de casi todas las iniciativas colectivas. Así, se recalcó que los recursos disponibles (45.000 USD) se ponen al servicio del proceso colectivo y no al servicio de organizaciones individuales. En otras palabras, los recursos no podrán ser destinados a beneficiar la estructura o funcionamiento de una organización

---

<sup>9</sup> La red departamental debe posibilitar los encuentros y los espacios, por ejemplo tratar temas como ley de víctimas, tema de tierras, etc. Y buscar un punto en común para que aquellas que así no estén de acuerdo (en posiciones, posturas y temática) participen. Para estos espacios deben ser las mismas organizaciones quienes convoquen y generen el proceso de discusión de estos temas y de convocatoria a estas reuniones. De igual forma el Programa también les apoyara en la sistematización de la información que desde las regiones se recolecte. Los fondos disponibles se ponen a disposición de estos procesos colectivos pero no a disposición de las organizaciones a título individual.

determinada ni para el desarrollo de su agenda interna. El recurso económico se destinará para facilitar el proceso de recolección y manejo de información, la articulación e incidencia con nuevas organizaciones que fortalezcan la dinámica de red y la convocatoria de encuentros territoriales de diálogo así como para los gastos administrativos que la puesta en marcha del proceso de fortalecimiento de redes territoriales de víctimas pueda acarrear.

En este orden de ideas, se aclaró que si bien debe haber una organización *oficialmente* responsable del manejo de recursos y que se haga cargo de los informes y la operatividad ésta organización no tiene posibilidad de ejecutar los recursos individualmente sino que el resto de organizaciones que integran el equipo promotor forman un comité operativo que acompañará el proceso en todo momento y que debe tomar las decisiones por consenso<sup>10</sup>.

Así, y sobre un modelo de acuerdo presentado por el Equipo Técnico, las organizaciones se agruparon por equipos promotores para conversar, discutir y crear el consenso sobre el acuerdo marco de trabajo para el desarrollo de la estrategia. De este modo, al final de la jornada de trabajo se había logrado:

- Firma de 12 acuerdos escritos que establecen las *reglas de juego* entre las organizaciones que conforman el equipo promotor.
- Acuerdos y motivaciones sobre la importancia del trabajo en red y la necesidad de mantener modelos de actuación horizontales y participativos.
- Se acordaron las fechas y lugares para los siguientes talleres territoriales donde se profundizará en la capacitación administrativa (manejo de recursos) y de herramientas de recolección de información así como en el fortalecimiento de las capacidades de incidencia política desde el enfoque planteado.

Las fechas resultantes para dicho talleres territoriales son:

<b>Sede de Taller</b>	<b>Fecha</b>	<b>Territorios participantes</b>
<b>Medellín</b>	8 y 9 de julio	<b><i>Antioquia</i></b>
		<b><i>Chocó</i></b>
<b>Santa Marta</b>	14 y 15 de julio.	<b><i>Cesar</i></b>
		<b><i>La Guajira</i></b>
		<b><i>Magdalena</i></b>
<b>Cartagena</b>	22 y 23 de julio.	<b><i>Sucre</i></b>
		<b><i>Montes de María</i></b>
		<b><i>Bolívar</i></b>
		<b><i>Atlántico</i></b>

<sup>10</sup> Un miembro del Equipo Técnico del Programa hará parte también de cada comité operativo.

<b>Cali</b>	29 y 30 de julio	<i><b>Cauca</b></i>
		<i><b>Putumayo</b></i>
<b>Bucaramanga</b>	4 y 5 de agosto	<i><b>Santander</b></i>
		<i><b>Norte de Santander</b></i>
		<i><b>Magdalena Medio</b></i>
<b>Bogotá</b>	11 y 12 de agosto	<i><b>Bogotá</b></i>
		<i><b>Meta</b></i>
<b>Cali</b>	19 y 20 de agosto	<i><b>Valle del Cauca</b></i>
		<i><b>Nariño</b></i>

Para concluir, podemos decir que esta segunda jornada sirvió para profundizar en la estrategia de red, en la necesidad de entablar diálogos propositivos, en el rol que jugará el equipo promotor de cada territorio y en la generación de acuerdos operacionales entre las organizaciones que lo conforman.

## Tercer Momento

### Actividad de Clausura

Para finalizar el evento y a modo de evaluación y retroalimentación de los propios participantes, se llevó a cabo una actividad denominada *la telaraña*. Esta consiste en poner en circulación un ovillo de lana que se va entrelazando al azar entre los asistentes. Cada vez que un o una participante lo recibe, vuelve a entregarlo al tiempo que hace un comentario, reflexión o crítica sobre el contenido del evento o su desarrollo. Se recogen a continuación algunas de las expresiones de los asistentes al evento:

- ✓ *Me voy contento como persona por la diversidad de los asistentes y de ver gente que quiere luchar por unos sueños.*
- ✓ *Hay voluntad colectiva y una cooperación internacional, que está pensando en cambiar la historia de Colombia.*
- ✓ *Contento porque la cooperación internacional, está interesada en apoyar programas y organizaciones de base en nuestras zonas.*
- ✓ *Me llevo expectativas, contento, porque se tuvo en cuenta a las víctimas en este proceso.*
- ✓ *Confianza en las organizaciones que llevamos un proceso en las regiones.*
- ✓ *Feliz por su voluntad y compromiso al evento y el proceso que viene.*
- ✓ *Satisfecho por aprender cosas nuevas y conocer personas valiosas; espero que la red sea un esperanza para las víctimas.*
- ✓ *Contento por conocer este colectivo para crear un país de convivencia.*
- ✓ *Me voy con alegría, entusiasmo y energía para seguir con esta lucha de recuperar el tejido social.*
- ✓ *Me voy contento porque se reflejó identidad, autonomía y unidad de los pueblos.*
- ✓ *Rescato la organización del evento por combinar la planeación con un espíritu aventurero.*
- ✓ *Todos nos vamos con el compromiso de tejer la paz en cada uno de los departamentos.*
- ✓ *Me voy con la energía de ver una sociedad civil comprometida con la convivencia y una cooperación comprometida también.*
- ✓ *Darle gracias al equipo que hizo posible todo lo que aprendimos aquí y la capacidad de concertación en los acuerdos.*
- ✓ *Quiero resaltar la metodología utilizada porque rompió esquemas; felicitar al equipo del programa por la disponibilidad y manifestar que con todas las herramientas proporcionadas pondremos todo de nuestra parte para lograr los objetivos.*
- ✓ *Conocer a todo el equipo y encontrar personas de todas las regiones y ver el grado de tolerancia de todos y todas para trabajar en equipo y en red, llevo ganas de empezar trabajar.*

Al terminar esta actividad, todos los presentes quedan conectados por una misma línea, que vuelve a simbolizar el trabajo en red y que demuestra que la conectividad es aún posible partiendo de la diferencia y la pluralidad. Una línea que tiene cruces, nodos y caminos, ninguno

equivocado y todos ellos complementarios en el resarcimiento de las víctimas y en su acceso integral a los derechos de verdad, justicia, reparación y garantías de no repetición.

Una red si se quiere irregular en su forma y diferente en muchas partes, pero siempre horizontal y donde todos los puntos de apoyo son igualmente importantes y valiosos.

Sostenerla es un esfuerzo común.



## Conclusiones

- ✓ El desarrollo del encuentro y las valoraciones posteriores de los participantes no ha hecho más que reafirmarnos en esta concepción de trabajo desde lo sensorial y afectivo hacia lo conceptual: subrayando la importancia del individuo se apostó por la presentación de los participantes sin recurrir a la identificación a través de la institución y/o cargo que representan sino a través de su vivencia e historia personal; a plantear retos creativos cuya solución exige comportamientos de cooperación e inclusión; a crear situaciones cuyo desarrollo requiere confianza ciega en los compañeros, negociaciones constructivas alejadas del mero regateo, actitudes propositivas y motivación; a hablar de la organización a la que respalda sin poder utilizar el lenguaje institucional, o ni siquiera palabras, sino dibujos u otras formas de expresión.
- ✓ El uso de estas metodologías permitió abordar conceptos técnicos desde lo sensorial y la propia experiencia permitiendo tomar consciencia de los propios prejuicios y el peso y poder de los estereotipos; se identificó la mecanización de nuestro propio discurso y la casi inevitable tendencia a solidificar las posturas; Nos dimos cuenta del propio funcionamiento en base a juicios de valor (a menudo reflejos y dicotómicos) que se convierten en premisas y la generalizada confianza y apuesta por las jerarquías verticales y *tiránicas* pese a sostener discursos de igualdad y horizontalidad.
- ✓ Experimentar las sensaciones pudo ser, para muchos de los participantes, prácticamente una *revelación*. Y el descubrimiento sirvió para que la comprensión de los conceptos técnicos fuese casi automática y, a menudo, sin necesidad de mucha explicación: diálogo incluyente; trabajo en red; participación en propuestas constructivas y no sólo reivindicativas; flexibilidad en el posicionamiento; construcción colectiva; constancia de la posibilidad de acuerdos; importancia del relacionamiento horizontal etc.
- ✓ El encuentro se centró en fortalecer estas herramientas evitando (premeditadamente) espacios para tratar temas de contexto territorial, agendas o planteamientos organizacionales e incluso temas de absoluta importancia y actualidad para todos los presentes<sup>11</sup>.
- ✓ La propuesta de fortalecimiento de las redes territoriales de víctimas es una apuesta de acercamiento diferente de la Cooperación Internacional y la Institucionalidad colombiana al trabajo que se vienen adelantando con las víctimas y sus organizaciones.

---

<sup>11</sup> El viernes 19 se conoció la noticia del *hundimiento* de la Ley de Víctimas tras la decisión del Comité Conciliador de recuperar el texto de la propuesta original. Aunque algunas personas pidieron tiempo y espacio para tratar el tema entre las organizaciones, en sesión plenaria se recordó el enfoque del taller y la metodología de aportar herramientas de diálogo antes de comenzar a crear espacios de diálogo sobre temas sustantivos. La propuesta de *parquear* el tema para conversaciones informales entre los asistentes o para otro tipo de foros fue aceptada inmediatamente.

- ✓ Busca, a través de la alquimia de procesos de acompañamiento tradicionales y de estrategias de articulación propias, lograr el empoderamiento de las víctimas para conseguir el resarcimiento de sus derechos a la verdad, la justicia, la reparación y obtener garantías de no repetición ; la creatividad, los acuerdos asumidos y los lazos afectivos que se lograron en el desarrollo de esta primera jornada de trabajo con los equipos promotores territoriales indudablemente van a favorecer el proceso de fortalecimiento de las redes territoriales de víctimas.