



Cofinanciado por
la Unión Europea



cooperación
alemana

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementado por

giz
Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



UNA EXPERIENCIA DE FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES
EN LA REGIÓN DE LAS HERMOSAS - TOLIMA

Esta publicación es posible gracias al apoyo financiero del Programa ProPaz, implementado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH y sus contrapartes colombianas, por encargo del Gobierno Federal de Alemania y cofinanciado por la Unión Europea. Las ideas presentadas en este texto son responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen la línea institucional de la GIZ ni de la UE.

Esta publicación fue construida en el marco del Proyecto "Fortalecimiento de Capacidades Organizacionales y Humanas en los Municipios de la Región de Las Hermosas en el Tolima para la Construcción de Desarrollo y Paz -Fase III-" ejecutado por la Corporación Desarrollo y Paz del Tolima.

Corporación Desarrollo y Paz del Tolima TOLIPAZ
Ibagué - 2020



UNA EXPERIENCIA DE FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES
EN LA REGIÓN DE LAS HERMOSAS - TOLIMA

Hugo Rincón González
Director Ejecutivo TOLIPAZ

Pedro Helí Parra Ruiz
Coordinador de Proyecto TOLIPAZ

Hugo Rincón González
Johanna Araque Aya
Julio César Galán
Carlos Armando Carvajal
Autores

Johanna Araque Aya
Equipo de profesionales TOLIPAZ
Fotografías

Con la cooperación de:

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit
(GIZ) GmbH Programa ForPaz / Pro-
paz

Rebekka Rust
**Coordinadora General del Programa
ProPaz**

Jhon Anthony Castañeda Zambrano
Coordinador Proyecto ForPaz

Andrés Mauricio Aunta Peña
Asesor Técnico ForPaz

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN	5
CAPÍTULO 1. NUESTRA APUESTA	7
1.1. Marco Conceptual	7
1.2. Modelo de intervención	9
1.3. Metodología de intervención	13
1.4. Herramientas utilizadas	16
CAPÍTULO 2. DESARROLLOS	19
2.1. Con el plan de fortalecimiento	19
2.1.1. Inicio: Un acuerdo de voluntades para el fortalecimiento	20
2.1.2. Los Planes de Fortalecimiento Organizacional PFO una herramienta para la acción	22
2.2. A propósito de la escuela	25
2.2.1. Un reconocimiento al conocimiento	27
2.2.2. Segundo ciclo: Réplicas y retos	28
2.3. ¿Y de las agendas ciudadanas qué?	32
2.3.1. Eventos públicos para la incidencia política	34
2.4. El camino de las redes	35
2.4.1. La Red INCIDE	37
CAPÍTULO 3. APRENDIZAJES DEL PROCESO	41
3.1. El fortalecimiento de las organizaciones como motor de desarrollo	42
3.2. La incidencia como estrategia de participación ciudadana	51
BIBLIOGRAFÍA	56



• PRESENTACIÓN

Desde la constitución de la Corporación Desarrollo y Paz del Tolima TOLIPAZ, en junio de 2003, la promoción de procesos sociales que le apunten a la convivencia, reconciliación y paz ha sido uno de sus propósitos fundamentales. Le apostamos a la construcción del desarrollo y la paz teniendo como base un modelo de intervención que se soporta en la propuesta del Desarrollo Integral Territorial -DIT.



Durante todos estos años, TOLIPAZ ha trabajado con la claridad de que el desarrollo y la paz no son posibles sin la existencia de organizaciones sociales fuertes, cohesionadas y articuladas. Para nosotros son una condición básica: la asumimos como robustecer el capital social en los territorios.

Estas organizaciones sociales en su proceso de fortalecimiento requieren que los hombres y mujeres que las integran, fortalezcan sus competencias para que se puedan transformar en líderes y lideresas con claridad para orientar a sus comunidades por la senda del desarrollo y la construcción de paz.

Además de estos elementos referidos, en los territorios es necesario que líderes y organizaciones construyan propuestas colectivas en procesos de planeación participativa que se mate-

rialicen en agendas de desarrollo y paz que se puedan incluir a través de procesos de incidencia política en los Planes de Desarrollo de los municipios.

Todo lo anterior, genera una dinámica intensa que forma a los líderes en habilidades para organizar, planear, investigar, comunicar, gestionar y negociar sus intereses recogidos en las agendas de desarrollo.

Clave y fundamental es la generación de procesos comunicativos que informen, generen opinión y propongan imaginarios de desarrollo donde quede claro que todos ganan y que de esta manera se construye socialmente el territorio, se consolida la participación y se amplía la democracia participativa.

Estos componentes que hacen parte de un proceso de promoción del Desarrollo

Integral Territorial se han venido trabajando en el marco del proyecto ForPaz que administra la Agencia de Cooperación Alemana -GIZ, con la financiación de la Unión Europea.

Desde 2016 cuando se identificaron los procesos estratégicos regionales que serían trabajados desde este proyecto, TOLIPAZ ha venido generando resultados en la perspectiva de solucionar los problemas fundamentales identificados.

Han sido más de tres años de trasegar en 8 municipios de la región de Las Hermosas - Tolima con el proyecto ForPaz. Entidades territoriales en las que se ha trabajado en el fortalecimiento de capacidades para la construcción de la paz con organizaciones sociales y también con la institucionalidad pública que las administra.

En el presente documento se hace la sistematización de este proceso de intervención en el marco del proyecto FORPAZ.

Se realiza una presentación del modelo de intervención que se trabajó y de los procesos desarrollados en fortalecimiento del capital social, las competencias humanas, la construcción de lo público, el capital institucional y la inserción a mercados de más de 60 organizaciones sociales con las que interactuamos. Se presenta el modelo, se documenta el proceso y se intenta res-

ponder por qué pasó lo que pasó en un ejercicio reflexivo que busca generar aprendizajes de lo social en la región, en la perspectiva de generar pensamiento para hacer que en el territorio se avance en la construcción del desarrollo y la paz que permita una vida querida, buena y bella para los habitantes de los territorios donde se desarrolló esta experiencia.



HUGO RINCÓN GONZÁLEZ
DIRECTOR DE TOLIPAZ



ENREDÁNDONOS POR LA PAZ

(CAPÍTULO I. NUESTRA APUESTA)



I.I. MARCO CONCEPTUAL

La Corporación TOLIPAZ a lo largo de sus 17 años de existencia, ha buscado promover el desarrollo de capacidades en los pobladores, organizaciones sociales e instituciones públicas para que sea la misma comunidad quien agencie y gestione su propio desarrollo logrando las condiciones de vida que quieren y valoran, enfocada en la construcción de la paz. Este es el objetivo pilar sobre el que se formula el proyecto *"Fortalecimiento de Capacidades Organizacionales y Humanas en los Municipios de la Región de Las Hermosas en el Tolima, para la Construcción de Desarrollo y Paz -Fase III-*" que culminó en septiembre de 2020 tras la ejecución de su tercera y última fase.

Esta es y seguirá siendo la propuesta fundamental de la entidad y con ella se busca que todos los ciudadanos y ciudadanas, organizaciones y entidades

contribuyan a la construcción de su propio desarrollo a partir de la potenciación de sus capacidades, desde la mirada en torno a lo local y lo regional, desde las características y condiciones mismas de los territorios; pero además de la interacción con otros actores del desarrollo, que también tengan como propósito primordial la construcción de paz. TOLIPAZ desde su constitución, ha implementado un modelo de intervención desarrollado desde la experiencia de trabajo en y con la Fundación Social que, junto con la Gobernación del Tolima y la iglesia católica fueron los inspiradores principales de su creación.

La mirada con la que la Corporación aborda su actuación, ha permitido la generación permanente de ajustes y recomodamientos institucionales desde el inicio como entidad y asumirse en un contexto novedoso para la época -y



que aún lo continúa siendo- en la medida que se aleja de múltiples tendencias tradicionales de las prácticas sociales, pero a la vez recoge de cada una de ellas elementos comunes con esas formas anteriores de actuación, en un acumulado institucional que pone de presente las ventajas de un enfoque de desarrollo integral local-regional.

Complejidad que conlleva y hace necesaria la rigurosidad en la mirada, en el análisis, en el ejercicio, en el registro, en la documentación, la formulación, en el pensar permanentemente la práctica y por tanto en la teorización. Observación permanente en torno a todos los momentos de la práctica social, la lectura del contexto, del momento, en la formulación, en la puesta en práctica de la misma y en su valoración.

Esta mirada remite a preguntar por la posibilidad que ocurran dichos cambios. En ese sentido es necesario entenderlo y asumirlo como que estos emergen dentro de una concepción de lo social como construcción histórica realizada por individuos o grupos de individuos, que han sido parte y presencia viva en los territorios, pero que también reco-

gen y se relacionan con los otros, presentes y ancestrales. Esta mirada como construcción histórica de lo social nos conduce a que, por lo mismo, es transformable. Y como tal, nos permite establecer que es perfectamente posible hablar que dichos cambios pueden ser orientados. TOLIPAZ le apuesta entonces al Desarrollo Integral Territorial, entendido como *"...una propuesta de cambio, tiene una clara orientación, asume unos compromisos éticos, establece*



unos resultados, precisa los actores que la impulsan y sus roles, y todo ello lo hace en un horizonte temporal preciso" (Fundación Social, 2004).

TOLIPAZ en su trabajo ha asumido un enfoque promocional para la intervención social en los territorios. Adoptar este enfoque para la intervención social en un territorio, implica la constitución de actores sociales, especialmente de aquellas poblaciones que han sido tradicionalmente excluidas. Para ello, se



adopta una perspectiva integral de las personas, las considera en sus múltiples dimensiones y no restringidas a facetas específicas (económica, etárea, étnica, de género, entre otras).

En relación con la profundidad de la transformación que se pretende, se ocupa de las causas y no de los efectos (a diferencia del enfoque asistencial), para lo cual impulsa procesos de mediano y largo plazo, antes que generar eventos coyunturales. No obstante, este enfo-

que busca que la acción tenga efectos verificables en el corto plazo, específicamente frente a las necesidades sentidas de las comunidades más vulnerables

Finalmente, siendo consecuentes con la afirmación de que los actores permanentes de los procesos son las comunidades, el enfoque promocional postula que la intervención es transitoria. Es decir, que tiene un horizonte temporal definido.



1.2. MODELO DE INTERVENCIÓN



La promoción del desarrollo humano, integral y sostenible, se alcanza por medio de las realizaciones de la comunidad, como parte de un territorio que se ha venido construyendo históricamente en interacción con quienes lo habitan y han habitado.

Entendiendo que el desarrollo es la capacidad de todos los miembros de la sociedad de participar de los beneficios de las dinámicas económicas, sociales, políticas, culturales y ambientales (Dinámicas Integrales del Desarrollo -DID), que son claves para enmarcar la propuesta del modelo de Desarrollo Integral Local ya que reflejan nuevas comprensiones requeridas para la intervención social.

El modelo en esencia está compuesto de dos grandes pilares que lo atraviesan en todo su diseño y ejecución: uno que contiene los elementos teóricos y otro sus componentes operativos, a los cuales se les da plena importancia y trayectoria en todo el desarrollo del modelo y de la puesta en práctica.

Estos pilares se entrelazan en el análisis crítico y valorativo de diferentes concepciones, miradas y experiencias de lo social, del mundo, del desarrollo, de la sociedad, del cambio, de la comprensión de la realidad para agenciar la sociedad desde sus integrantes y la particularidad de sus intereses que se constituyen en los compromisos éticos y obviamente, con la práctica en los te-



territorios. Desde esa mirada y comprensión moderna del desarrollo, se plantea el marco teórico-práctico de la actuación que las podríamos resumir en las *"Dinámicas Integrales del Desarrollo Local DID"* (Fundación Social, 2004) y en

una apuesta para la intervención en los territorios que se orienta por el enfoque promocional de los actores, de afectar causas de manera integral, de la integralidad y transitoriedad en la intervención.

Este planteamiento se condensa en la propuesta de *"Planeación y Gestión Participativa del Desarrollo Integral Territorial"*, que propone componentes para su ejecución, como la búsqueda de unos efectos reflejados en las "Condiciones Básicas para el Desarrollo" como los resultados fundamentales que pretende la intervención, apostándole no a los resultados máximos que se deben obtener en un proceso de desarrollo local, sino aquellos mínimos fundamentales que se consideran posibles, necesarios, suficientes y sostenibles para desencadenar procesos de desarrollo local, ejecutando unas fases de implementación en el territorio, vinculando unos actores estratégicos de relacionamiento e interacción, y finalmente, unos ejes de actuación que orientan el trabajo.



Las DID, entendidas como hipótesis para la concreción del Desarrollo Humano Integral Sostenible, que, por un lado, deben responder a las expectativas más sentidas de las comunidades y, por otro, deben expresar las propuestas prioritarias de la agenda de desarrollo del territorio, son elecciones o escogencias, si se quiere "arbitrarias" y relativas, en la medida que cualquier categorización no está terminada o acabada o no es la única, ni será la última; pero además porque su definición y/o concreción está dada por las singularidades del territorio y sobre todo de la efectividad para generar la movilización deseada en dicho territorio.

Las Dinámicas Integrales del Desarrollo que planteó la entidad, recogiendo de su práctica y de la teoría social, son dinámicas que sólo pueden pensarse y alcanzarse como el efecto combinado de procesos en diferentes sectores y dimensiones; en ese sentido son intersectoriales y multidimensionales, y se describen a continuación:

- GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA:

Es la capacidad de crear y mantener colectivamente un **orden social** en el cual se gestionen los intereses y reivindicaciones de todos por la **cooperación** entre un Estado legítimo y representativo y una Sociedad Civil organizada de modo que se propicie

la democracia, la participación, la convivencia, la prosperidad y los derechos humanos.

- COMPETITIVIDAD:

Es la capacidad de una formación social territorial de generar **riqueza** para crear un alto y creciente estándar de vida para todas las personas.

- SOLIDARIDAD:

Es la capacidad de un grupo social para consolidarse, sostenerse como colectivo en el tiempo y proyectarse continuamente en el mundo y en el futuro, sobre la base de la **identidad**, en cuanto certeza de **pertenencia** a un mismo tejido social donde se comparten sentidos, en la perspectiva de la **unidad** de toda la humanidad.

- SOSTENIBILIDAD:

Es la capacidad de un proceso de desarrollo de establecer unas relaciones sociales y con la naturaleza y el entorno tales que se puedan satisfacer los requerimientos actuales y se dejen los ambientes naturales en condiciones de satisfacer los de las generaciones futuras; es la capacidad de **conservar** y acrecentar la vida.

El modelo plantea como necesaria la creación de **5 condiciones básicas para el desarrollo**, las cuales no se enmar-

can en un sector determinado, ni reflejan una única dimensión del desarrollo en el sentido clásico (sector productivo, dimensión económica o productiva, por ejemplo), sino que solo pueden pensarse y alcanzarse, como el efecto combinado de procesos en diferentes sectores y dimensiones, tanto a nivel interno como externo involucrando a los actores sociales; por ello, se entiende que estas son intersectoriales y multidimensionales:

- CONSTRUCCIÓN DE LO PÚBLICO:

Busca fortalecer el ejercicio pleno de la ciudadanía, dentro del proceso esta condición básica se dinamiza mediante la planeación y la gestión participativas del desarrollo que a partir de los procesos e instancias formales se proyecta hacia la constitución de una agenda colectiva del desarrollo (Fundación Social, 2004).

- FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL:

Entendido como el conjunto de reglas, normas, obligaciones, reciprocidad y confianza que están inmersos en las relaciones y estructuras sociales, así como en las disposiciones institucionales de la sociedad, que les permite a sus miembros alcanzar sus objetivos, tanto a nivel individual como colectivo (Fundación Social, 2004).

- FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO.

Se refiere al empoderamiento de los actores para el desarrollo local, lo cual incluye saberes, actitudes y capacidades, en busca de su participación con iniciativa y poder en las dinámicas del desarrollo local, regional y nacional (Fundación Social, 2004).

- FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL INSTITUCIONAL.

Se enfoca en la estabilidad y armonía de los procesos que se gesten por medio del modelo de intervención que presenta el DIT y es importante para que las otras condiciones se sostengan en el tiempo, una vez terminada la intervención (Fundación Social, 2004).

- INSERCIÓN A MERCADOS.

Busca, en primer lugar, que los territorios seleccionados para la intervención mejoren sus condiciones de competitividad para generar, retener y distribuir riquezas (valor) y, segundo, que quienes inevitablemente ya participan en los mercados (laboral o de bienes y servicios) en condiciones desfavorables (subempleo, empleo precario, negocios sin capacidad de acumulación o a pérdida) mejoren sus capacidades para que esa participación les proporcione empleos dignos, ingresos y seguridad social si son empleados, o utilidades y

algún nivel de acumulación si son empresarios (Fundación Social, 2013).

Todas estas condiciones se generan por medio de la implementación de acciones sistemáticas y planificadas, que se enmarcan en la intervención en 5 ejes estratégicos de actuación en el Desarrollo Integral Territorial: la investigación, la comunicación, la formación, la organización y la gestión.

Estos hacen referencia a los asuntos prácticos, concretos y cotidianos que enfrentan los profesionales del desarrollo tanto en la formulación de sus propuestas como en su realización, las in-

vestigaciones que sustentan la acción, los procesos de formación y organización de actores, los sistemas de divulgación y comunicación, y la gestión de los recursos.

Este se constituye en el marco teórico y conceptual para la puesta en práctica de los proyectos agenciados por la Corporación Desarrollo y Paz del Tolima -TOLIPAZ.

Por tal razón, es el punto de partida para comprender, analizar e interpretar los desarrollos y reseñar los aprendizajes de dichas prácticas sociales en los diferentes territorios de intervención.



1.3. METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN

El proceso metodológico diseñado por la entidad para la puesta en práctica de los proyectos, orientado al fortalecimiento de organizaciones sociales, contempla 5 momentos, orientados a identificar el estado de fortaleza de las organizaciones, para lo cual centra la mirada en cuatro dimensiones específicas para hacer una medición por medio de un índice compuesto.

La metodología propuesta se diseñó para implementarse con organizaciones sociales, en busca de diseñar un plan de fortalecimiento para las mismas, en las

dimensiones de orientación estratégica, social, política y económica -OSPE-. La propuesta metodológica se desarrolla en 5 pasos y se describen a continuación.

- **Diagnóstico**

El diagnóstico organizacional, es una herramienta de la metodología OSPE que permite de primera mano conocer el estado de la organización mediante una medición personalizada de diversos indicadores con los que se puede determinar cuál es su estado actual, qué

fortalezas y debilidades tienen y definir cuáles son las principales necesidades y problemas que afrontan actualmente en la misma. Para hacer esta clasificación, es necesario medir el nivel de debilidad o fortaleza en el que se encuentra en cada una de las siguientes dimensiones.

A continuación, se describen cada una de las dimensiones:

- **Orientación Estratégica:** En esta dimensión se consideran los indicadores que se refieren a la composición de la organización, su estructura y su proyección.

Se abordan los siguientes componentes: Misión, Visión, Principios, Reglamento Interno, Planeación y Seguimiento y evaluación.

- **Social:** Busca identificar el estado de fortalecimiento en términos del desarrollo de acciones para beneficiar a sus asociados y para mejorar sus condiciones y calidad de vida.

Se identifican además las líneas de trabajo y de proyección hacia la comunidad.

Se consideran los siguientes componentes: estructura organizativa, nivel educativo de sus miembros, toma de decisiones, acciones de fortalecimiento de su base y acciones de proyección a la comunidad.

- **Política:** Busca identificar la forma en la que la organización se relaciona con otros y como incide o participa en la toma de decisiones que afectan a sus socios o su comunidad (incidencia en política).

Aborda los siguientes componentes: alianzas, proyectos ejecutados, participación en proyectos, propuestas construidas por la organización y propuestas acogidas por la administración local.

- **Económica:** Se centra en los aspectos de generación y administración de ingresos para la organización y el desarrollo de su objeto. En ella se abordan temas como: destino de los ingresos percibidos, manejo contable y financiero, y previsiones y fuentes de ingreso de largo plazo.

- **Priorización**

Establecido el diagnóstico, se puede abordar el segundo paso, que consiste en hacer una priorización de los temas de mayor relevancia para fortalecer, favoreciendo la definición de aquellos aspectos organizacionales que son primordiales fortalecer y que mayor impacto generan para la organización.

Es un ejercicio sistemático y estratégico para la definición de los temas que se abordarán en la propuesta de fortalecimiento, atendiendo a los principios de factibilidad, pertinencia y oportunidad.

• **Formulación del plan o estrategia de fortalecimiento**

El tercer paso, es el de la planeación o definición de la estrategia de fortalecimiento, la cual se diseñará atendiendo las necesidades o problemas priorizados, considerando las oportunidades, potencialidades, restricciones y capacidades de la organización para su implementación.

Debe hacer referencia a la historia de vida de la organización y caracterización básica, diagnóstico organizacional, matriz de marco lógico, cronograma de actividades y responsables, así como presupuesto estimado para la ejecución del plan de fortalecimiento.

• **Acompañamiento y/o asesoría técnica**

Corresponde al acompañamiento y asesoría técnica para la implementación del Plan de Fortalecimiento, consistente en que el profesional de campo encargado de cada organización, vele por el buen desempeño de la misma en la ejecución de las acciones planificadas y que ofrezca todos sus conocimientos, capacidades y habilidades para cumplir con éste propósito. Se debe desarrollar durante todo el proceso. Por ello la importancia de este componente de la metodología, ya que de la eficiencia, asertividad y pertinencia del acompañamiento depende el éxito del proceso de fortalecimiento organizacional.



• Seguimiento y evaluación

Finalmente se encuentra el paso de seguimiento y evaluación, el cual es transversal a todo el proceso y se emplea como una herramienta que permite monitorear los avances y tomar decisiones pertinentes frente a los ajustes que se deban hacer al proceso planificado, en busca de garantizar el buen desarrollo del mismo y generar que las organizaciones efectivamente desarrollen ac-

ciones para su fortalecimiento. Es necesario que se definan claramente los compromisos y frente a ellos hacer el seguimiento y la evaluación, tomando las medidas necesarias.

Asimismo, se tiene una batería de indicadores y los diferentes instrumentos y formatos que se deben emplear para el desarrollo del proceso de fortalecimiento organizacional en cada uno de sus pasos.



1.4. HERRAMIENTAS UTILIZADAS

Las herramientas empleadas en la aplicación de la metodología OSPE se compilan en una "Caja de herramientas" y se reconocen como el conjunto de instrumentos que permiten implementar la metodología propuesta, en las etapas de diagnóstico, priorización y construcción del plan de fortalecimiento. Las herramientas son fichas o formatos básicos que se socializan y se responden personalmente con los miembros de las organizaciones sujeto de aplicación.

A continuación, se listan las fichas que componen esta caja de herramientas:

- ✓ *Ficha de caracterización básica*
- ✓ *Ficha de diagnóstico: Dimensión Organizacional*
- ✓ *Ficha de diagnóstico: Dimensión Social*

- ✓ *Ficha de diagnóstico: Dimensión Política*
- ✓ *Ficha de diagnóstico: Dimensión Económica*
- ✓ *Tabla de rangos para la valoración del nivel de debilidad o fortaleza de cada dimensión*
- ✓ *Tabla de rango del índice total de fortalecimiento*
- ✓ *Matriz para la priorización de temas de fortalecimiento*
- ✓ *Instrumento de planeación 1: Plan de Fortalecimiento Organizacional*
- ✓ *Instrumento de planeación 2: Cronograma*
- ✓ *Instrumento de planeación 3: Presupuesto*

El proyecto desde su génesis, como en sus planteamientos y en sus ejecución, opta por dedicar una gran carga de sus

propósitos y su actuar, en el proceso de fortalecimiento de las organizaciones sociales en la comprensión de la importancia de su vitalidad, para dinamizar y poner en práctica todos los elementos componentes del modelo, la construcción de lo público a través de un proyecto colectivo de beneficio común, que apunte a fortalecer el ejercicio pleno de la ciudadanía, la conciencia de que lo público va más allá del Estado, pero también en relación con asumirse como parte de la responsabilidad en la perspectiva de la sociedad y del desarrollo.

Indudablemente también en los aportes que las organizaciones sociales fuertes contribuyen de manera principal a la construcción de Capital Social, entendido como “el conjunto de reglas, normas, obligaciones, reciprocidad y confianza que están inmersos en las relaciones y estructuras sociales, así como en las disposiciones institucionales de las sociedades, que les permiten a sus

miembros alcanzar sus objetivos tanto individuales como comunitarios” (Fundación Social, 2004). La importancia del fortalecimiento de las organizaciones sociales se relaciona igualmente con el fortalecimiento del tejido social entre todos los actores estratégicos para el desarrollo territorial como los representantes de los gobiernos locales, las iglesias, de las organizaciones sociales y comunitarias, la academia, los empresarios, gremios, entre otros.

Finalmente, se apunta fundamental, integral y especialmente al empoderamiento de los actores para el desarrollo local, al fortalecimiento del *Capital Humano otra de las Condiciones Básicas del Desarrollo*, consistente en la potenciación de los actores para su participación con iniciativa y poder en las dinámicas del desarrollo local, regional y nacional, lo cual incluye el fortalecimiento de saberes, actitudes y capacidades.





ENREDÁNDONOS POR LA PAZ

(CAPÍTULO 2. DESARROLLOS)



2.1. CON EL PLAN DE FORTALECIMIENTO

Promover el desarrollo de las capacidades en las organizaciones, asociaciones e instituciones y sus diferentes actores, ha sido el objetivo a lo largo de tres años de trabajo en los distintos territorios del departamento, donde la Corporación Desarrollo y Paz del Tolima -TOLIPAZ-, ejecutó el proyecto Fortalecimiento de capacidades organizacionales y humanas en los municipios de la *región de Las Herosas en el Tolima, para la construcción de desarrollo y paz*.¹

El proyecto durante sus tres fases, iniciadas en el segundo semestre del año 2017 y terminadas en el mes de septiembre de 2020, ha contado con la participación de más de 64 organizaciones de índole social y/o productivo, pertenecientes inicialmente a los municipios de Cajamarca, Roncesvalles, Rovira y San Antonio. Posteriormente, en la fase II se incluyeron 4 municipios Ataco, Chaparral, Planadas y Rioblanco.



¹ Julieth Caicedo, Integrante de la Red de mujeres de San Antonio -Redmusan-, concejal de San Antonio - Tolima. Entrevista Proceso de sistematización - Tolipaz. 2020



2.1.1. INICIO: UN ACUERDO DE VOLUNTADES PARA EL FORTALECIMIENTO



Todo tiene un comienzo, y el de este proceso empieza luego de un análisis, resultado de la fase de planeación interna por parte de TOLIPAZ, diferentes acercamientos con las administraciones locales y una muy importante reunión en el corregimiento de Chucuní del municipio de Ibagué, donde se gestó la ruta a seguir para la ejecución del proyecto planteado.

Se definió dar inicio a la fase I del proyecto, - mediante el otorgamiento de un denominado "subsidio local", por parte de

la Agencia de Cooperación Alemana GIZ, con recursos de la Unión Europea- en los municipios de Cajamarca, Roncesvalles, Rovira y San Antonio. Cada uno de estos a cargo de un profesional calificado con experiencia y conocimientos en trabajo con comunidades y/o organizaciones de tipo social, comunitario y productivo. Con el apoyo e información suministrada por cada autoridad local y bajo la dirección de TOLIPAZ, cada profesional realizó entrevistas y visitas a las diferentes organizaciones propuestas, buscando identificar quienes conta-



ban con la disponibilidad y tenían tanto las condiciones como necesidad real de ser partícipes de este proceso que iniciaba con grandes expectativas.

Durante el proceso identificación y posterior selección de las diferentes organizaciones, se tuvieron en cuenta tres aspectos importantes, según señala el documento de sistematización de esta primera fase:

- 1. Existir legalmente según la normativa colombiana y cumplir con las obligaciones legales y tributarias según su naturaleza jurídica.*
- 2. La asociación y sus integrantes en relación con sus actividades sociales y/o productivas, deberán tener una visión que aporte al desarrollo local promovido por el PDP.*
- 3. No ser ni haber sido beneficiario de algún proceso de fortalecimiento organizacional similar, garantizando la incorporación de nuevos actores en los apoyos de la cooperación que promueve TOLIPAZ.*

De esta etapa inicial se escogieron 32 organizaciones, 8 por municipio, con quienes se realizó la primera firma de un acuerdo de voluntades del proyecto, este contenía seis puntos:

- 1. Participar activamente en el proceso.*
- 2. Cumplir con las tareas derivadas del mismo (esto se debía reflejar en la voluntad de las organizaciones de*

aportar recursos, - no necesariamente dinero - para la implementación del plan de fortalecimiento).

- 3. Apoyar la implementación y gestión del plan de fortalecimiento.*
- 4. Dar a conocer el plan de fortalecimiento a sus socios.*
- 5. Cumplir con las jornadas de capacitación en forma y tiempo, procurando que sean las mismas personas quienes asistan a las jornadas de capacitación.*
- 6. Estar al día con la normatividad frente a registro e impuesto.*

De las 32 organizaciones firmantes del acuerdo de voluntades, 26 eran de carácter productivo, 5 de tipo social y 1 de índole comunitaria. Evidenciando de esta forma la alta participación de los sectores campesinos de la región y destacándose una amplia participación de las mujeres durante esta primera etapa del proceso.





2.1.2. LOS PLANES DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PFO UNA HERRAMIENTA PARA LA ACCIÓN

El equipo humano de Tolipaz siempre nos ha prestado el apoyo para hacer estrategias y adelantar toda nuestra documentación, para que las asociaciones tengamos todo legalmente y así podamos acceder a diferentes beneficios..."

La implementación de la metodología OSPE, que inicia con una etapa de diagnóstico, comenzó en la primera fase del proyecto, (agosto de 2017 – diciembre de 2017), en los cuatro municipios priorizados inicialmente, trabajo que se replicaría mediante la implementación y ampliación del ejercicio durante la segunda fase (junio de 2018 – mayo 2019),

en los municipios de Ataco, Chaparral, Planadas y Rioblanco.

La etapa de diagnóstico, permitió conocer el estado de cada una de las organizaciones participantes, sus principales integrantes, así como sus fortalezas, debilidades, prioridades, intereses y posibles aportes al desarrollo social y territorial.

Esta etapa originó las primeras puntadas en la ardua tarea a desarrollar, además permitió definir los distintos mecanismos y herramientas a utilizar durante los siguientes momentos.



Superada la etapa de diagnóstico con las diferentes organizaciones, se realizó una calificación por rangos definidos como: muy débil, débil, medianamente fuerte y fuerte, luego, iniciaron una serie de capacitaciones que permitieron la construcción de aspectos muy importantes para el fortalecimiento organizacional, definidos por las necesidades a trabajar y la construcción de identidad por cada organización.

Para conseguir un excelente resultado se planteó trabajar alrededor de 10 objetivos generales.

- 1. Desarrollar acciones de fortalecimiento en los aspectos organizacionales, sociales, políticos y económicos para promover capacidades individuales y comunitarias.*
- 2. Mejorar las capacidades y aptitudes de las organizaciones para el desarrollo adecuado y consecuente de su misión y visión.*
- 3. Empoderar y apropiar la visión y misión por parte de cada uno de los miembros de la organización.*
- 4. Identificar y priorizar problemas y necesidades de la organización y sus posibles alternativas de solución.*
- 5. Gestionar y consolidar alianzas con organizaciones con quienes se compartan propósitos y anhelos de fortalecimiento social.*

6. Profundizar conocimientos sobre sobre normativas jurídicas que aplique a las organizaciones sin ánimo de lucro.

7. Adelantar procesos de formación en formulación de proyectos.

8. Trascender con innovación objetiva en la transformación, si así se requiere, de las estructuras de las organizaciones, en tal sentido responder con ello a los nuevos retos que impone el mercado.

9. Gestionar recursos para la formulación de planes de negocio y estudios de mercado.

10. Para el caso de las organizaciones productivas avanzar en la planeación, gestión y administración de ingresos que contribuyan al alcance su objeto social y al mejoramiento de la calidad de vida de quienes la componen (TOLIPAZ, 2017).

En cada municipio y con el acompañamiento de los profesionales encargados, se trabajaron las siguientes etapas del proceso: priorización y construcción de los diferentes planes de fortalecimiento.

Se encontraron temas muy importantes a tratar, ejemplo fue la construcción de identidad y la apropiación de la misma por parte de cada integrante de la organización.



Si bien, la creación de organizaciones sin ánimo de lucro de índole social o productivo responde a un interés común en sus fundadores, no necesariamente los identifica en su cotidianidad y/o proyección a futuro. Puede ser que todos saben lo que quieren, pero no el cómo conseguirlo. Estos dos asuntos se trabajaron mediante la revisión y reconstrucción de la misión y visión de cada organización. Se realizaron una serie de talleres buscando entre todos identificar el quehacer concreto de cada organización, y así construir el qué queremos, una proyección a futuro realista, acorde a la misión, realizable y con tiempos definidos.

“Crear la misión y visión, plantear una estrategia que garantice la base social

de la organización y su ampliación, fue el tema de mayor interés en la construcción de los planes de fortalecimiento”².

Teniendo claro el objeto, potencialidades, debilidades y proyección de cada organización, se inició la construcción de los diferentes planes de fortalecimiento, herramienta de importancia estratégica en la realización de los objetivos a mediano y largo plazo planteados y cuya aplicación estuvo acompañada directamente por TOLIPAZ. Dichos planes hicieron parte de la intervención en el proyecto a lo largo de las tres fases. A estos planes se le hicieron ajustes y adaptaciones al quehacer de las organizaciones y a los retos que se les fueron presentando.

² Jesús Amparo Arciniegas, asociación Eco-Emprendedores, Entrevista Proceso de sistematización - Tolipaz, 2020



2.2. A PROPÓSITO DE LA ESCUELA

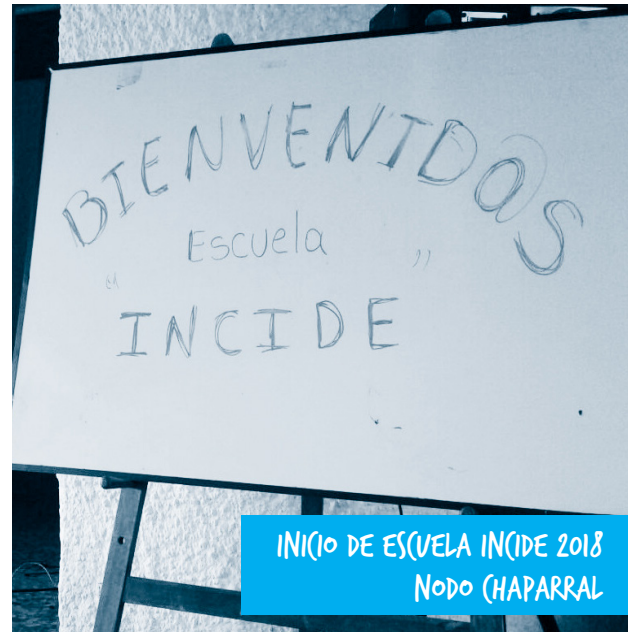
El gran objetivo del aprendizaje no es el conocimiento, sino la acción” (Herbert Spencer)

TOLIPAZ en el marco de la educación popular se ha propuesto aportar en la transformación territorial, buscando crear condiciones básicas para el desarrollo, la construcción de paz y convivencia, esto mediante la transformación de líderes, ciudadanos activos y con derechos, a sujetos políticos (TOLIPAZ, 2018).

Con este propósito como precedente, se implementa durante la fase II del proyecto un ejercicio de formación denominado Escuela de Liderazgo, Introducción a la Ciudadanía y el Desarrollo -INCIDE-.

Este espacio se construye con la finalidad de **“Fortalecer las capacidades, habilidades y generar competencias en los participantes, para la transformación...”** (TOLIPAZ, 2019).

Este proceso formativo inició los días 28 y 29 de septiembre de 2018, con la participación de más de 90 personas, en su mayoría mujeres, en representación de 8 municipios y 64 organizaciones activas en el proyecto. Se impartieron inicialmente 5 módulos con las siguientes temáticas:



1. *Formulación de proyectos*
2. *Comunicación para el cambio social*
3. *Seguridad y autoprotección*
4. *Participación ciudadana*
5. *Análisis de coyuntura*

Para cada módulo, se seleccionó un profesional de la región que cumpliera con un perfil de docente o tallerista y con experiencia concreta en el área a desarrollar, estos facilitadores trabajaron con el acompañamiento de los profesionales de campo por municipio.

Las clases fueron organizadas estratégicamente en tres nodos, esto con la finalidad de permitir una mayor interacción entre los territorios, organizaciones y sus pobladores. Uno de ellos agrupó a

los municipios de Chaparral, Rioblanco y San Antonio; el segundo a los municipios de Planadas y Ataco; y un tercero

realizado entre los municipios de Roncesvalles, Rovira y Cajamarca.





ESCUELA INCIDE – MÓDULO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA
FASE II – NODO ROVIRA



2.2.1. UN RECONOCIMIENTO AL CONOCIMIENTO !!!

La construcción y puesta en marcha de la Escuela INCIDE, propició el compartir de experiencias y aprendizajes.

Además, pensar el desarrollo como una necesidad común entre todos, avanzando de los proyectos individuales y su formulación, a la comunicación entre sus integrantes, pensando en la seguridad y la autoprotección como una tarea colectiva, la participación ciudadana como un elemento fundamental para la construcción de sujetos políticos y el análisis de coyuntura como una herramienta para la planeación y actuación

en los diferentes espacios a participar como individuos y organizaciones.

Este primer ciclo terminó el 30 y 31 de mayo del 2019, en la ciudad de Ibagué, con un encuentro de escuelantes, un espacio especial, un evento en el que en palabras del director de TOLIPAZ: *“El evento estuvo cruzado por la alegría y el alborozo de los escuelantes que en medio de unas estrategias lúdicas, vieron qué tanto habían aprovechado el proceso formativo en cada uno de ellos, cómo quien dice se reivindicó el nuevo paradigma: la letra con risa entra... Más que*

una evaluación memorística, se trataba de medir la apropiación de los conceptos y el sentido de cada uno en la perspectiva que estas personas den un salto cualitativo entre sujetos sociales a sujetos políticos" (Rincón González).

Como último momento se realizó un evento simbólico de graduación donde cada uno de los pobladores asistentes recibió una certificación de asistencia a esta primera etapa de la Escuela INCIDE.



ENCUENTRO DE ESCUELANTES 2019
(CIERRE CICLO I DE ESCUELA INCIDE)



2.2.2. SEGUNDO CICLO: RÉPLICAS Y RETOS !/!

En el marco del proyecto "Fortalecimiento de Capacidades Organizacionales y Humanas en los Municipios de la Región de la Hermosas en el Tolima, para la construcción de desarrollo y paz -Fase III-", que se inició en el mes de agosto de 2019, se programó la realización del segundo ciclo de la Escuela INCIDE como continuidad y avance en el

ejercicio de formación. Para esta etapa se impartieron cuatro módulos:

1. Evaluación de proyectos
2. Seguridad y autoprotección en el territorio
3. Control social
4. Participación ciudadana

Esta vez se propuso la participación mínima de 96 personas, garantizando la asistencia de 60 pobladores como con-

tinuidad del ciclo ya terminado, y permitiendo incluir nuevos actores en el proceso de formación.



ESCUELA INCIDE – MÓDULO AUTOPROTECCIÓN Y SEGURIDAD
FASE II – NODO PLANADAS



ESCUELA INCIDE – MÓDULO CONTROL SOCIAL
FASE II – NODO CAJAMARCA



ESCUELA INCIDE – MÓDULO EVALUACIÓN DE PROYECTOS
FASE II- NODO (HAPARRAL)

La puesta en marcha, planteó un desafío a superar. Los ejercicios de réplica de lo aprendido en cada módulo, en sus respectivos territorios. Se buscaba que cada escuelante actuara como formador de formadores en las diferentes organizaciones y que mediante mecanismos sencillos y en compañía de los diferentes profesionales del desarrollo, impartieran cada uno de los módulos a los demás integrantes de las organizaciones.

El compartir conocimientos, el aprender enseñando, fue un ejercicio interesante en la realización de las réplicas, ejemplo de ello el municipio de Cajamarca donde los pobladores "...internamente decidieron quienes iban a ser los res-

ponsables de la réplica, seleccionando un grupo con experiencia y liderazgo regional: estuvo a la cabeza de Herman Cárdenas -representante de la Red INCIDE-, con profesión abogado, quien en el pasado fue personero del municipio... un aspecto importante para la réplica fue la participación de líderes clave en el territorio.

Aproximadamente el 50% de los participantes fueron representantes de juntas de acción comunal... fue un taller bastante técnico, donde se presentaron varios videos que reforzaron la temática, trabajando el tema de las veedurías ciudadanas... fue una experiencia muy significativa, hubo una excelente participación, se dio a conocer el trabajo de



*TOLIPAZ en el territorio con expectativas en los líderes para la participación en las réplicas que se seguirían programando*³.

El segundo desafío nace de la emergencia nacional sufrida en Colombia a causa de la pandemia mundial por el Covid-19. Este aspecto afectó al de-

partamento del Tolima desde el mes de marzo de 2020.

Por directrices nacionales los eventos públicos masivos fueron suspendidos, lo que representó para el equipo de TOLIPAZ un gran reto: dar continuidad a la Escuela INCIDE.



Como primera medida se realizaron reuniones virtuales con los facilitadores de cada módulo y los profesionales de TOLIPAZ en donde se determinó la forma de llevar a cabo cada sesión. Se definió continuar la escuela mediante encuentros virtuales. Se analizaron las diferentes problemáticas existentes

que hacían compleja esta tarea: la mayoría de los asistentes viven en sectores rurales lo que generaba dificultades de conectividad, además diversas deficiencias y/o desconocimiento en el manejo de tecnologías necesarias para esta tarea que tienen algunos participantes de la escuela.


³ Liliana Castillo, Profesional de Tolipaz, Entrevista proceso de sistematización, Tolipaz 2020.



DIMENSIONES DE LA VIOLENCIA

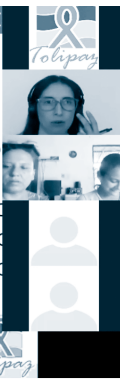
DIBUJO COLABORATIVO

JUEGO



Dibujar con un solo marcador entre cuatro personas a la vez, la respuesta a la pregunta: ¿qué es la PAZ?

CLASE VIRTUAL - MÓDULO DE CONVIVENCIA Y PAZ
Nodo AJAMARCA



Se decidió prestar acompañamiento a los pobladores por parte de cada profesional a cargo de cada uno de los territorios, asistiendo a sus organizaciones en el manejo de las plataformas virtuales.

Se crearon grupos de hasta cinco personas para evitar colapso en las redes, mientras los facilitadores prepararon las diversas sesiones para ser expuestas de manera virtual, para que fueran claras, comprensibles y funcionales.

De esta forma se posibilitó la continuidad del proceso, a pesar de las dificultades. Esta forma remota de trabajar la escuela posibilitó a TOLIPAZ la incursión en ejercicios de enseñanza virtual con sectores rurales y campesinos del departamento del Tolima. Existe la incertidumbre de cómo seguirá siendo la manera de proseguir en los procesos formativos, si esta manera surgida de la coyuntura de la pandemia se mantendrá en el futuro o si por el contrario podrá recuperarse la manera presencial de hacer el trabajo formativo.

Al final de este proyecto FORPAZ se ha venido fortaleciendo el portal web de TOLIPAZ. Se busca que el mismo pueda alojar todas las piezas educativas que se desarrollaron para poder seguir con el proceso formativo de una manera remota.



2.3. ¿Y DE LAS AGENDAS CIUDADANAS QUÉ? !/

A lo largo de sus tres fases, el proyecto se cruzó con diferentes escenarios políticos de carácter electoral. En el año 2017 se inicia la implementación de los acuerdos de paz firmados entre la guerrilla de las Farc y el Estado colombiano, durante los meses de mayo de 2018 se realizan las elecciones del Congreso de la Republica. En junio de 2018 la segunda vuelta para elección presidencial. En agosto del mismo año se lleva a cabo la

consulta anticorrupción y en octubre de 2019 las elecciones de autoridades locales en todo el país.

Este contexto rodeó la discusión y decisión de emprender el proceso de construir propuestas colectivas enmarcadas en la construcción del sentido de lo público. Era la oportunidad de que las organizaciones sociales que se venían fortaleciendo dieran un salto cua-



litativo y ejercieran un rol más político. Aquí surge la orientación de trabajar en cada municipalidad un proceso de formulación de una agenda ciudadana, un instrumento que recoge las propuestas de las organizaciones y con la cual se pueda hacer un ejercicio planificado de incidencia.

Para la elaboración de las agendas ciudadanas se adoptó la metodología INCI-DIRED⁴, propuesta por la Red Nacional de Programas Regionales de Desarrollo y Paz- Redprodepaz.

Se planteó como objetivo la construcción de las denominadas "Agendas ciudadanas" cuya finalidad fue incluir propuestas ciudadanas concretas que reflejaran los anhelos y esperanzas de quienes las formularon, en los programas de gobierno de los diferentes candidatos a las alcaldías municipales, para las elecciones del año 2019.



⁴ INCI-DIRED es la metodología propuesta por la Fundación Redprodepaz para la elaboración de agendas ciudadanas (2018).

En el proceso de formulación de las agendas, primero se realizó un diagnóstico por municipio, enmarcado en cinco ejes temáticos y sus respectivos subtemas

1. Gobernanza

- Participación ciudadana
- Veedurías
- Control social
- Políticas públicas
- Factores que tengan que ver directamente con la institucionalidad pública

2. Cultura y Educación

- Promoción de los derechos humanos
- Cultura de paz
- Juventudes
- Género
- Procesos de comunicación para el desarrollo
- Procesos de formación
- Pedagogía de paz

3. Territorio y Ambiente

- Protección, conservación y preservación del ambiente
- Saneamiento
- Fuentes hídricas
- Explotación de recursos
- Resolución de conflictos socioambientales

4. Convivencia y Reconciliación

- Verdad
- Justicia
- Perdón

- Reconciliación
- Reparación individual
- Reparación colectiva
- Reconstrucción de la memoria histórica

5. Desarrollo Humano Integral

- Producción y cadenas de comercialización
- Temas productivos
- Mejoramiento de la calidad de vida

Una vez realizado el diagnóstico por municipio, se desarrollaron jornadas de formulación de agendas ciudadanas, con-

tando con la participación de todas las organizaciones vinculadas al proyecto y en algunos casos otros ciudadanos interesados en las temáticas a tratar. De este proceso, resultó un documento por municipio que contiene un número significativo de propuestas en pro del desarrollo territorial, construido desde sus pobladores y organizaciones sociales.

Este ejercicio fue único y sin precedentes en los 8 municipios. Por primera vez, se reunió a una comunidad para construir una propuesta de gobierno, donde se reivindicaban sus necesidades e intereses.



2.3.1. EVENTOS PÚBLICOS PARA LA INCIDENCIA POLÍTICA !

Con el apoyo de los diferentes comités impulsores de las agendas ciudadanas, TOLIPAZ realizó una invitación pública a los diferentes candidatos a las alcaldías municipales, para realizar un conversatorio donde se expusieran los documentos con las propuestas construidas por la ciudadanía y de esta manera hacer un acuerdo municipal donde los diferentes candidatos se comprometieran a adoptar estas propuestas e incluirlas en los diversos planes de gobierno. En los municipios donde se realizaron estos actos, no todos los candidatos asistieron, no

todos se comprometieron, pero la mayoría dio respuesta positiva al trabajo presentado por la ciudadanía. Quedó en evidencia la importancia del voto programático, la participación ciudadana para la construcción de propuestas que beneficien a los distintos sectores de la comunidad.

Las agendas ciudadanas sirvieron para *“que cada una de las organizaciones seamos escuchados, tengamos participación en la política”*⁵.

⁵ Julieth Caicedo, integrante de la Red de mujeres de San Antonio -Redmusan-, concejal de San Antonio -Tolima. Entrevista Proceso de sistematización -Tolipaz, 2020



2.4. EL CAMINO DE LAS REDES

Este recorrido permitió otro logro que inició tiempo atrás. En el año 2015, se inicia la realización de eventos denominados Encuentros de Pobladores por parte de TOLIPAZ. En estos eventos se congrega a los y las representantes de las organizaciones con las que se viene interviniendo y se trabaja intensamente durante dos días en temas pertinentes a la realidad política y social del momento. Habitualmente se hace una lectura

de contexto local, regional y nacional. Estos escenarios permiten la construcción de confianza entre líderes, organizaciones y el Programa de Desarrollo y Paz del Tolima.

De la realización de éstos surgieron iniciativas como la formulación de las agendas de desarrollo y luego la constitución de las redes INCIDE.



A finales del año 2017 en el municipio de Chaparral - Tolima, se realiza el primer encuentro de pobladores en el marco del proyecto de FORPAZ en su fase I, con la participación inicial de 4 municipios y sus delegados.

Estos encuentros se institucionalizaron y TOLIPAZ promueve su realización semestralmente como una manera de tener contacto con las organizaciones e ir evaluando los procesos que realiza.

A lo largo de los diferentes eventos se ha logrado la presencia de más de 80

líderes y lideresas provenientes de los municipios de Ataco, Cajamarca, Chaparral, Líbano, Planadas, Rioblanco, Roncesvalles, Rovira y San Antonio. Se han tratado temas como la construcción de redes de pobladores y la participación ciudadana.

Se han evaluado diversos ejercicios de incidencia y participación alrededor de las agendas ciudadanas. Fruto de la reflexión en estos espacios surge el acuerdo de constituir las redes INCIDE en cada municipio y una a nivel departamental.



2.4.1. LA RED INCIDE

La construcción de redes sociales son un mecanismo complejo, respecto a su manera de funcionar y proyectar tareas. Al ser un mecanismo horizontal que permite la unión de diferentes integrantes u organizaciones con fines concretos, se convirtió en la alternativa definida los diferentes encuentros. Inicialmente se constituyó la Red de Pobladores, buscando unir a través de sus líderes y lideresas a las diferentes organizaciones participantes del proceso, tratando de generar acciones conjuntas que tuvieran impacto.

Las redes surgen entonces como un mecanismo de articulación de las organizaciones sociales en los territorios. Una manera de fortalecer el capital social.

Un salto cualitativo que hace que las organizaciones sientan que solas no tienen el impacto deseado y que articuladas a través de una red se puede lograr un resultado mejor y mayor. Una manera de aunar esfuerzos y lograr una sinergia en pro de la construcción social del territorio, el desarrollo y la paz.



Con el tiempo y tras el desarrollo e impacto generado en la construcción de las agendas ciudadanas, se definió fortalecer el proceso creando 8 redes -una por municipio-, con la participación de 128 delegados, 16 por municipio.

Estas nuevas estructuras son parte integral de la red departamental. Buscando trascender a los espacios departamentales, las redes municipales fueron pensadas con dos objetivos específicos:

1. Liderar la incidencia política de las agendas ciudadanas municipales
2. Gestionar las iniciativas productivas y de comercialización de las diferentes organizaciones integrantes de la red

De igual manera, se crearon dos comisiones internas en cada red municipal: una para la incidencia política a través de las agendas ciudadanas y otra para la sostenibilidad organizacional. Se trataba con esta división del trabajo de hacer más eficaz el trabajo que realizarían las redes debido a la especialización de las acciones que deberían desarrollar.

Como espacio de formación se propuso la Escuela INCIDE.

Aquí se buscaba que los participantes de las redes se apropiaran de los conocimientos y metodologías impartidas. La escuela serviría como herramienta propia de fortalecimiento y formación

de nuevos liderazgos para la región y la red de organizaciones. Todo este trabajo, se consolida en un encuentro departamental de organizaciones sociales realizado en el mes de noviembre de 2019 en la ciudad de Ibagué.

Fue llamado Gran Cumbre de Organizaciones Sociales. Sobre este hito histórico, el director de TOLIPAZ escribió:

"Se juntaron en el centro de convenciones de la gobernación, hombres y mujeres, jóvenes, adultos, además de algunos representantes indígenas, que eran notables por su forma de vestir. Llegaron después de venir participando durante más de dos años en un proceso que promueve Tolipaz con la cooperación de la Unión Europea y la administración delegada de la Agencia de Cooperación Alemana GIZ... La instalación de la cumbre la hizo el señor gobernador, la delegada de la Unión Europea y también el director de Cortolima que funge como presidente de la junta directiva de Tolipaz..."

Se expresó reiteradamente la necesidad que existe de que la institucionalidad apoye y promueva el fortalecimiento del capital social en la región, sin este como se afirmó, no es posible el desarrollo y la paz en el Tolima... Si lo que se necesita es fortalecer el tejido organizacional, el paso que seguía y que se dio en esta cumbre fue la construcción de una red que ate intereses, produzca convergencias y sinergias entre las organizaciones que estuvieron presentes, aquí surgió la

Red de Organizaciones Sociales del Tolima para la Incidencia Política INCIDE” (Rincón González, 2019).

Allí la red de pobladores trasciende y se convierte en una red INCIDE de organizaciones. Este nuevo espacio con finalidades más claras fruto de la discusión y largo trasegar, avanza realizando el

primer encuentro de la nueva red en el municipio de Chaparral los días 17 y 18 de enero de 2020. Se trataron y realizaron de manera didáctica la evaluación de las tareas realizadas en los municipios, construyendo de manera colectiva el primer plan de trabajo de esta gran iniciativa.



Una de las tareas concretas fue avanzar con las agendas ciudadanas municipales, a la construcción de propuestas en el campo departamental.

Con este propósito se realizó el día 16 de marzo de 2020 un evento inédito convocado conjuntamente con la Secretaría de Planeación departamental.

Se trataba de una mesa temática alrededor de los temas de reconciliación y paz. Allí los delegados de las redes IN-

CIDE presentaron sus propuestas con la intención de que fueran incorporadas en un capítulo especial de paz en el Plan de Desarrollo Departamental que se estaba en ese momento formulando.



ENREDÁNDONOS

CAPÍTULO 3. APRENDIZAJES DEL PROCESO

La experiencia de la ejecución del proyecto de fortalecimiento de capacidades organizacionales y humanas con más de 64 organizaciones sociales en 8 municipios del departamento del Tolima durante 2 años y 6 meses entre 2017 y 2020, deja aprendizajes importantes tanto para TOLIPAZ como entidad promotora del desarrollo y la paz en la región, así como para los pobladores y pobladoras vinculados a este proceso como ciudadanos que en sus territorios promovieron procesos sociales y comunitarios que aportaron a la transformación territorial y social.

Aprendizajes que se presentan en el presente capítulo y que se enmarcan principalmente en los componentes de fortalecimiento organizacional e incidencia. El componente de fortalecimiento organizacional comprende los procesos desarrollados con las organizaciones durante la aplicación de la

metodología OSPE y la elaboración e implementación de Planes de Fortalecimiento Organizacional PFO durante las 3 fases ejecutadas; por su parte, el componente de incidencia comprende los procesos desarrollados con la conformación y consolidación de las redes INCIDE municipales y la red INCIDE departamental, así como la construcción de agendas de incidencia ciudadana y la posterior inserción de algunas de sus propuestas en los Planes de Desarrollo Municipales, como se muestra en la siguiente gráfica:





3.1. EL FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES COMO MOTOR DE DESARROLLO



Desde la fase I hasta la fase III, el fortalecimiento de las organizaciones sociales ha sido el pilar de la intervención. Este componente ha tenido una demanda permanente y de interés por parte de actores locales quienes, en su gran mayoría, comprenden la importancia estratégica de este proceso para la movilización entorno a la incidencia en política, el desarrollo de acciones y proyectos, y la generación de capacidades y oportunidades para resolver las necesidades más apremiantes.

Reconociendo el grado de importancia de este proceso, TOLIPAZ no solo intervino con la aplicación de la metodología OSPE, la formulación e implementación de los PFO y el acompañamiento a dicha implementación, sino que se complementó con el proceso formativo de la Escuela INCIDE, con el que se buscó entregar herramientas teóricas y prácticas a los y las participantes para la transformación territorial, en clave de la generación de condiciones básicas para el desarrollo, la construcción de paz y convivencia, logrando consolidar este proceso a nivel individual y organizativo.

De la puesta en marcha de este proceso de fortalecimiento, se extraen los siguientes aprendizajes:

- El fortalecimiento organizacional es un proceso bien recibido por líderes y lideresas quienes reconocen la importancia de este para la transformación y el desarrollo de sus organizaciones y, por ende, de sus municipios.

Sin embargo, para la consolidación de este proceso y la puesta en marcha de un proyecto colectivo fuerte y sólido es necesario contar con la vinculación de una base social participativa y con voluntad de apoyo y cambio, pues si se implementa un proceso de fortalecimiento por parte de un solo actor es posible que no se capitalicen los aprendizajes y no se realicen o implementen los ajustes organizacionales que se requieran.

- Para diseñar Planes de Fortalecimiento Organizacional PFO pertinentes y ajustados a las realidades y necesidades de las organizaciones es fundamental que estos se aborden desde una perspectiva vinculante y participativa que los haga colectivos.

Es decir, que los miembros de las organizaciones se tomen el tiempo de socializar, negociar y concertar las acciones contenidas en dichos planes para que sean perfectamente ejecutables, pues de otra manera pueden concebirse



como documentos descontextualizados, que simplemente instrumentalizan a las organizaciones para cumplir las metas individuales o para cumplir el desarrollo de proyectos de las entidades o instituciones ejecutoras.

- Existen organizaciones que son conscientes de la necesidad de generar cambios en las dinámicas sociales para la transformación de sus problemáticas y necesidades, pero que también dentro de su misma estructura normalizan prácticas clientelares y de corrupción por parte de instituciones (generalmente públicas), que impiden la cohesión de las mismas organizaciones y el éxito en la ejecución de planes estructurados.

Aunque este no es un tema para ser atendido exclusivamente por TOLIPAZ, ni depende de lo exitoso de las prácticas desarrolladas o por desarrollar, es una situación que impacta los logros a alcanzar, en la medida que complejiza las relaciones de los asociados y las acciones a ejecutar.

- El acompañamiento en la dimensión organizacional y social aporta significativamente a la consolidación y cohesión de la base social, por ello es importante que el proceso de acompañamiento del PDP refuerce el trabajo de la organización para la elaboración y/o actualización de la información de caracterización de la organización, es decir en el establecimiento sólido



de una base de datos de asociados y asociadas, edades, intereses, capacidades, experiencias, conocimientos, particularidades técnicas de las fincas, vocación productiva, potencialidad, entre otros.

Si toda esta información se encuentra organizada y actualizada se facilita la formulación de propuestas de proyectos más enfocados en las fortalezas y necesidades de las mismas organizaciones.

- La dimensión social de la metodología OSPE abarca temas de gran interés para la cohesión de las organizaciones y sus miembros, como aspectos de relacionamiento, liderazgo, comu-

nicación, manuales, reglamentos, planes y generación de alianzas; temas generales que si se priorizan y cobran importancia al interior de las organizaciones (teniendo como pilar la comunicación y el liderazgo) permitirán fomentar una cultura de intercambio de experiencias, promoviendo que líderes y lideresas que participan en eventos, foros, procesos formativos, entre otros, transmitan y repliquen las experiencias y conocimientos adquiridos para el bienestar y aprendizaje colectivo.

- Muchas de las actividades priorizadas en los PFO, más allá de la dimensión a la que pertenezcan, funcionan como mecanismo de cohesión entre los



TALLER DE DIAGNÓSTICO METODOLOGÍA OSPE
FASE I



miembros de las organizaciones, permitiendo fortalecer lazos de unidad y compañerismo.

Las constantes de las reuniones para el fortalecimiento en temas específicos se convierten en una razón para compartir entre los socios y socias en torno a un sancocho o una olla comunitaria, ofreciendo espacios de encuentro, planeación y concertación para la organización social.

- La metodología OSPE permite realizar un proceso de fortalecimiento organizacional en dos líneas: por un lado, el fortalecimiento interno de la organización; por otro, la proyección externa como agente de cambio en el territorio.

Por esta razón, es importante que los Planes de Fortalecimiento Organizacional PFO en cada dimensión diferencien estas dos líneas y prioricen actividades en cada una, pues de esta forma se trabaja en el fortalecimiento de dos pilares fundamentales para el trabajo asociativo. Así mismo, es necesario hacer evidentes para los líderes y lideresas de las organizaciones estas dos líneas de fortalecimiento pues a mediano y largo plazo la implementación de los planes y su actualización es y será de su entera responsabilidad.

- La metodología OSPE es una herramienta que permite a las organizaciones reconocer un panorama más amplio de su quehacer en su territorio y, a la vez, reflexionar sobre su estructura



interna. Los ejercicios de elaboración e implementación de los Planes de Fortalecimiento Organizacional PFO permiten trazar una hoja de ruta y durante este proceso es recomendable priorizar actividades para la cualificación de las capacidades de los miembros de Juntas Directivas en prácticas administrativas cotidianas como la elaboración de actas de reunión, los registros de aportes, de asistencias a reuniones, de correspondencia, convocatorias a reuniones, a asambleas, el registro de afiliados y su estado, entre otras. Este ejercicio permite que los miembros de las organizaciones reconozcan y valoren la solidez de su estructura interna para proyectarse en su territorio.

- En los ejercicios de fortalecimiento de organizaciones sociales es importante y valioso contar con referentes exitosos que orienten de manera estratégica y propositiva el proceso a desarrollar.

En ese sentido, es fundamental la realización de intercambios de experiencias y encuentros de organizaciones que permitan el relacionamiento entre las mismas, que funcionen como espacios para el intercambio de saberes, la generación de alianzas, sinergias, proyectos, entre otros.

Ejemplo de este ejercicio, son los encuentros de pobladores realizados durante las tres fases del proyecto ForPaz-

TOLIPAZ y la Cumbre de Organizaciones Sociales realizada durante la fase III, espacios que permitieron el encuentro de líderes y lideresas de diferentes territorios con numerosas necesidades y metas en común, fomentando relacionamientos que de manera significativa han aportado al proceso de conformación y consolidación de la red de organizaciones municipales y departamental.

- En relación a la metodología OSPE, su aplicación ha evidenciado que es una metodología amplia que permite, por un lado, ejercicios de autorreflexión para las organizaciones y, por otro, el reconocimiento de las dinámicas en las que esta trabaja y se desenvuelve por parte de los y las profesionales del desarrollo que acompañan los procesos.



Para complementar esta metodología y mantener su amplitud y eficiencia, es necesario diseñar una caja de herramientas que proporcione lineamientos generales a los profesionales para el diseño e implementación de los PFO construidos en cada una de las dimensiones.

De tal forma que, aunque se trabaje con diferentes tipos de organizaciones, se generen acciones uniformes, unificadas y encaminadas al mejoramiento de las capacidades de los y las participantes en todos los territorios. Un elemento esencial en el diseño de esta caja de herramientas es la creatividad en el uso de didácticas y formatos innovadores con contenidos adaptables o contextualiza-

dos a las dinámicas de cada territorio y es clave que se usen formatos diversos que faciliten el aprendizaje y propicien la apropiación y transferencia de los contenidos y herramientas hacia los y las participantes, como juegos asociados a la cotidianidad de las comunidades u otros diferentes (por ejemplo, juegos de mesa formativos, parques, pruebas de conocimientos, guías de trabajo, cartillas prácticas, entre otros). Asimismo, es necesario el diseño y transferencia de un instrumento de seguimiento y control a los planes que permita a las organizaciones evaluar su proceso aun cuando el acompañamiento haya finalizado, de tal forma que se generen acciones para la sostenibilidad de este tipo de proyectos.



- Es importante que los procesos de fortalecimiento cuenten con equipos estables, que garanticen un acompañamiento a los líderes y lideresas de los procesos y a sus organizaciones de manera continua, capaces de incorporar los aprendizajes y/o ajustes, tanto de la metodología como de la implementación de acciones, en las propias dinámicas organizacionales del PDP, entregando organizada y periódicamente estas reflexiones, aprendizajes, recomendaciones y conclusiones a un sistema de gestión del conocimiento que permita una retroalimentación y una mejora continua de este proceso social.

De lo contrario, se corre el riesgo de no dar continuidad a los procesos y el riesgo de que la entidad no capitalice los aprendizajes a nivel organizativo por tener personas vinculadas temporalmente. Asimismo, es fundamental que los equipos de profesionales establezcan relaciones con los funcionarios de las administraciones locales de los municipios de intervención (alcaldes, secretarios y otros funcionarios), pues estos son aliados importantes a nivel territorial que facilitarán el desarrollo de los proyectos y los procesos.

En esta misma línea, es de gran aporte para el fortalecimiento de los procesos que desarrolla el PDP que los equipos de profesionales del desarrollo realicen lecturas y reflexiones permanentes del contexto territorial para monitorear las

situaciones del entorno social, político, económico y cultural, de tal forma que las reflexiones y/o conclusiones resultado de estos ejercicios influyan de manera positiva en el proceso de fortalecimiento de las organizaciones.

- La formulación de proyectos es un tema que, aunque se trabaje reiteradamente en los procesos de formación, a muchos de los y las participantes les cuesta diseñar y planificar, pues los bajos niveles de escolaridad, la falta de experiencia en este ejercicio de formulación, el miedo a fracasar en convocatorias, el no estar en determinado círculo social o político, entre otros factores, detienen o limitan este tipo de iniciativas.

Las organizaciones regularmente se ajustan a convocatorias o proyectos establecidos por una entidad o agente externo, y con ello se corre el riesgo de implementar proyectos que poco o nada tienen que ver con el quehacer de las organizaciones, lo que conlleva constantemente al fracaso en la implementación de dichas iniciativas o la desarticulación de la base social.

Asimismo, una gran mayoría de los proyectos (tanto los formulados por las organizaciones como los ofrecidos por entidades o agentes externos) se enfocan en temas productivos, dejando de lado temáticas de bienestar y mejoramiento de condiciones sociales y culturales para niños, jóvenes, mujeres o familias,



que merecen también una atención y apoyo pues existen muchas necesidades en estos grupos poblacionales.

- Durante la fase de planeación del proyecto en 2017, se identificó la importancia de constituir un Comité de Seguimiento del Proyecto ForPaz - TOLIPAZ, comité que se conformó con líderes y lideresas de organizaciones participantes y con funcionarios de las administraciones locales. Este equipo se reunió en algunos momentos de la fase I y II, valorando lo ejecutado y aportando elementos y reflexiones al proceso.

Sin embargo, debido a la salida de funcionarios de sus cargos administrativos y de líderes y lideresas de sus organizaciones, este equipo no se pudo man-

tener, abandonando la labor encomendada y dejando un vacío frente a una mirada externa cercana en la ejecución del proyecto.

Frente a este suceso, es necesario que en futuras ejecuciones se sensibilice a las organizaciones y a las administraciones locales sobre la importancia y necesidad de conformar comités de seguimiento que promuevan dinámicas participativas, propositivas y comprometidas durante el desarrollo de todo el proceso.

En ese orden, también es fundamental que desde el PDP se vinculen las acciones de estos comités (técnica y presupuestalmente) para hacerlos más cercanos y participativos al proyecto desarrollado.



- La Escuela INCIDE es una estrategia de formación importante en el proceso de fortalecimiento de las capacidades de los líderes y lideresas de las organizaciones que, si bien nace en el marco de este proyecto, es una iniciativa de formación que se debe mantener e institucionalizar como parte del PDP (vinculando a la corporación y a la red de organizaciones).

Este proceso además de brindar herramientas teóricas, reflexivas y prácticas para la transformación de sujetos de derechos a sujetos políticos (evidenciado en la vinculación de líderes y lideresas participantes del proceso formativo en instancias de participación ciudadana y concejos municipales), fomentó el relacionamiento y la creación de alianzas entre diferentes organizaciones del territorio, propiciando también escenarios de punto de encuentro entre pobladores y pobladoras que permitieron el intercambio de experiencias, percepciones y visiones del territorio.

- El diseño problematizador de la Escuela INCIDE es la metodología sobre la que gira el proceso formativo, con la que se busca que desde el diálogo de saberes y el intercambio de experiencias de los y las participantes se apropien conceptos técnicos y teóricos que generen y fortalezcan capacidades individuales para la transformación local. Y aunque se obtuvieron logros significativos con la implementación de la Escuela en sus 2 ciclos,



este diseño problematizador no se abordó de la forma en la que se propuso inicialmente (con las actividades específicas paso a paso) por lo que valdría la pena que con el inicio de una nueva cohorte se capacite y se realice una completa transferencia de metodología al equipo motor vinculado al proceso formativo, para garantizar que los participantes y dicho equipo motor comprenda en su totalidad el proceso que plantea esta metodología de Educación Popular.

- Las actividades de réplicas que se realizaron durante la fase III del proyecto (de forma alterna con el desarrollo del ciclo 2 de la Escuela) fueron abordadas desde la metodología por los docentes y muy bien recibidas y trabaja-

das por los y las escuelantes durante las sesiones presenciales del módulo 1 y 2 en los 3 nodos de formación; sin embargo, debido a la irrupción de la cotidianidad por la pandemia por COVID-19, estos ejercicios de réplica no se pudieron seguir desarrollando, pues las restricciones en la movilidad de las personas y la precaria conectividad a internet impidieron el normal desarrollo de esta actividad. Si bien se elaboraron y entregaron cartillas con los contenidos de los módulos del ciclo 2 de la Escuela (con lo que se ga-

rantizó el desarrollo de los 4 módulos del ciclo), es importante el diseño de estrategias que permitan al proceso blindarse ante el surgimiento de situaciones similares, por lo que sería valioso elaborar guías o cartillas para los y las escuelantes con contenido especializado en este ejercicio de réplica, de tal forma que se pueda garantizar el desarrollo de esta actividad, garantizando que en cualquier momento los y las escuelantes puedan multiplicar la información y los conocimientos recibidos en este proceso formativo.



3.2. LA INCIDENCIA COMO ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA



TOLIPAZ a través del modelo de intervención del Desarrollo Integral Territorial trabaja en torno de la promoción y fortalecimiento de 5 condiciones básicas, consideradas como propósitos fundamentales para generar procesos de desarrollo territorial: capital social, capital institucional, capital humano, inserción a mercados y sentido de lo público.

De esta manera, en el marco de las condiciones de capital social y sentido de lo público, ha sido una constante del PDP impulsar procesos de incidencia en la política pública para promover el desarrollo de los territorios por medio de la participación ciudadana. Para TOLIPAZ como entidad facilitadora de desarro-

llo y paz en el departamento del Tolima, el proceso de incidencia materializado por medio de las redes de pobladores y organizaciones de los diferentes municipios se ha constituido en un proceso fundamental para la generación de mejores condiciones de vida, de paz territorial y de desarrollo para todos y todas.

Los aprendizajes en este componente de incidencia, se enmarcan en el desarrollo de las actividades de conformación y consolidación de las redes municipales de organizaciones (anteriormente llamadas redes de pobladores), así como en la formulación y posicionamiento de las agendas de incidencia ciudadana, proceso desarrollados desde la fase I, pero con mayor énfasis durante la fase

II y III del proyecto ForPaz – TOLIPAZ.

En este orden, se listan a continuación los aprendizajes sobre los que se reflexionaron durante este proceso de sistematización:

- Si bien TOLIPAZ como PDP del departamento del Tolima ya tenía experiencias anteriores en la conformación de redes de pobladores, a 2017 no se contaba con una red constituida. Por lo cual, durante el Encuentro de Pobladores “La construcción de la paz, un compromiso de todos” celebrado los días 5 y 6 de diciembre de 2017 se inició el trabajo de constitución de redes y alianzas entre los participantes del proyecto ForPaz con el objetivo de im-

pulsar una nueva fase en procesos de participación ciudadana e incidencia.

La puesta en marcha de esta red, significó un momento muy importante durante la ejecución de este proyecto pues fue el inicio de una nueva etapa donde los pobladores y pobladoras empezaron a apropiarse y a asumir su papel protagónico como actores de los territorios y del PDP.

Esta experiencia evidenció que siempre es importante rescatar y dar continuidad a los procesos sociales que procuran por el desarrollo y la paz, vinculando a los participantes de los diferentes procesos y proyectos en este tipo de iniciativas.



GRUPO MOTOR DE LAS AGENDAS DE INCIDENCIA –
RONCESVALLES ARTICULACIÓN CON CORPORACIÓN AMBIENTE Y DESARROLLO

- La dinámica de conformación de las redes INCIDE municipales resultó ser un ejercicio de transformación y de gran aporte para las organizaciones que pasaron de pensarse y trabajar como organizaciones independientes e individuales a articularse con otras, interactuando coordinada y conjuntamente con otras, adquiriendo gradualmente representatividad frente a otros actores de su territorio.
- Incluso antes de la constitución de las redes en los municipios de intervención, las organizaciones vinculadas al proyecto venían desarrollando procesos de formulación participativa de agendas de incidencia política con propuestas estratégicas de desarrollo con base en la realidad de su territorio, sus necesidades e intereses comunes.

Estos procesos de formulación participativa de agendas de incidencia en 3 de los 8 municipios de intervención estuvieron liderados por la Corporación Ambiente y Desarrollo por medio del proyecto Promoción de la participación ciudadana e incidencia política de los actores locales como aporte al desarrollo territorial, financiado a través del proyecto ForPaz.

Queda evidenciado (una vez más) para el PDP que con el trabajo en alianza y articulado con otras entidades promotoras del desarrollo del departamento los procesos se facilitan y amplían, logrando más impacto y vinculando más actores del territorio.

- La conformación de comités y la selección democrática de voceros al in-



terior de las redes de organizaciones permitieron generar una estructura interna organizada y participativa con la que los integrantes se sintieron representados.

De esta forma, se logró que los y las participantes apropiaran este espacio de construcción colectiva como un escenario de empoderamiento y visibilización de la ciudadanía, consolidando su apoyo mediante la difusión y el posicionamiento de las agendas de incidencia ciudadana en foros con los candidatos a las alcaldías de sus municipios en el periodo de elecciones regionales de 2019.

- La realización del evento denominado Gran Cumbre de Organizaciones Sociales de Las Herosas – Tolima puso en evidencia que los espacios de intercambio de experiencias que propicien diálogos de saberes y procesos de capacitación, son escenarios óptimos para la puesta en marcha de proyectos mediante alianzas y sinergias de diferentes actores del territorio. La conformación de la red de organizaciones departamental en este espacio propició una consolidación de la propuesta de redes de organizaciones de los municipios y le presentó a los pobladores y pobladoras un panorama mucho más amplio sobre el quehacer de una red promotora del desarrollo y la paz en la región.
- La conformación de las redes municipales al tener un componente infor-

mativo en torno a la dimensión política motiva a pobladores y pobladoras a conocer, involucrarse y participar en escenarios de articulación, gestión, incidencia, apoyo y consulta de nivel local, como los Consejos de Desarrollo Rural, los Consejos Territoriales de Planeación, los Consejos Municipales de Mujeres, de Víctimas, entre otros.

Es recomendable que, para generar un mayor impacto social y territorial, así como una consolidación del nivel de participación ciudadana emergido, los miembros de estas redes municipales no solo se informen frente a temáticas políticas, sino que formen en aspectos claves de esta esfera.

Proyectándose como sujetos políticos con incidencia en estas mismas instancias de participación ciudadana, pero a nivel regional.

- El posicionamiento y el alto porcentaje de vinculación de las propuestas de las agendas de incidencia ciudadana en la mayoría de los Planes de Desarrollo de los municipios de intervención motivó a los líderes y lideresas de las organizaciones y les permitió visibilizar que cuando se trabaja en red y participativamente se alcanzan logros importantes.

Este fue un gran resultado que no acaba ahí, y que por el contrario debe generar una continuidad y una sostenibilidad mediante la formulación conjunta de

planes u hojas de ruta en la que se diseñen estrategias que permitan mantener y consolidar este tipo procesos, como la conformación de veedurías ciudadanas,

la vinculación de más organizaciones de los territorios en las redes municipales, la alianza con otras entidades promotoras del desarrollo regional, entre otras.



BIBLIOGRAFÍA

- Fundación Social. (2004). *Desarrollo Integral Local -DIL- Serie 1*. Bogotá: Rodrigo Quintero.
- Fundación Social. (2013). *La Condición Básica Inserción a Mercados*. Bogotá: Rodrigo Quintero Marín.
- Rincón González, H. (2019). *Gran Cumbre de Organizaciones*. Obtenido de www.tolipaz.org: <https://tolipaz.org/2019/12/04/gran-cumbre-de-organizaciones-sociales>
- Rincón González, H. (s.f.). *Competencias humanas y desarrollo*. Obtenido de www.tolipaz.org: <https://tolipaz.org/2019/06/05/competencias-humanas-y-desarrollo>
- TOLIPAZ. (2010). *Escuela de Ciudadanía, Desarrollo y Paz*. Ibagué: Oscar Sanchez, consultor TOLIPAZ.
- TOLIPAZ. (2017). *Documento de sistematización, Proyecto de fortalecimiento organizacional en los municipios de Cajamarca, Roncesvalles, Rovira y San Antonio -Fase I*. Ibagué: TOLIPAZ.
- TOLIPAZ. (2018). *Documento tecnico Escuela INCIDE*. Ibagué: TOLIPAZ.
- TOLIPAZ. (2019). *Informe final balance Escuela INCIDE fase II*. Ibagué: TOLIPAZ.