

## APRENDIZAJES Y RETOS DE LA REPARACIÓN COLECTIVA

### Presentación

La Subdirección de Reparación Colectiva ha iniciado una serie de jornadas mensuales para promover la reflexión sobre su experiencia. Estas jornadas buscan dar a conocer casos y ejemplos relevantes en la implementación del Programa, documentar su quehacer y generar aprendizajes. Esperamos con ello producir evidencia que mejore las prácticas de las y los servidores de la Unidad y ofrezca conocimientos susceptibles de ser replicados por otras entidades.

La metodología de las jornadas enfatiza la pluralidad de voces y el diálogo entre quienes participan. Por ello, más que una versión unificada de los casos, son una invitación a intercambios y conversaciones. Cada jornada parte de una descripción de la experiencia y una conversación orientada por tres preguntas: ¿Qué de lo hecho se volvería a hacer? ¿Qué podría ser replicado, con ajustes? ¿Qué no es replicable?



Las jornadas de reflexión se realizan como parte de la Estrategia de Gestión del Conocimiento del Proyecto “Reparación Colectiva a Víctimas para la Reconstrucción Social”, implementado por la Unidad para las Víctimas con recursos del Banco Mundial.

*Próximos documentos: El fortalecimiento a organizaciones como parte de la reparación colectiva.*

II JORNADA DE SOCIALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS  
**REPARACIÓN COLECTIVA DE LA ANUC:**  
*Lecciones sobre acompañamiento y gestión  
interinstitucional*

---

**Viernes 6 de Mayo de 2016, Bogotá**

### Introducción:

Esta segunda jornada socializó las lecciones aprendidas durante el acompañamiento a la reparación colectiva de la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos de Colombia (ANUC). La reflexión sobre la experiencia ofreció aprendizajes sobre cómo interactuar eficazmente con otras entidades nacionales y regionales.

### La ANUC:

Esta organización campesina, propiciada por la administración de Carlos Lleras Restrepo, tuvo su primer Congreso Nacional el 7 de julio de 1970, día que en el que se establece el surgimiento de esta asociación. Uno de los mayores daños sufridos por la organización por causa del conflicto armado colombiano, e identificado en el Diagnostico del daño, fue la fragmentación de los procesos organizativos internos. Además se identificaron otros daños, como la afectación de la identidad campesina como parte del daño psicosocial, el daño al proyecto político a la organización, el daño al territorio campesino y el daño a su economía campesina. Una situación en la cual distintos actores armados y el Estado han tenido responsabilidad directa. Como resultado de esa historia, la ANUC ha mantenido una relación de desconfianza hacia las instituciones y un distanciamiento de los diferentes actores sociales, políticos y económicos en las regiones, consolidándose un proceso de descampesinización de la sociedad y el Estado.



En la actualidad, la ANUC es una organización plural y diversa, que cuenta con presencia en 26 departamentos y 500 municipios del país. La ANUC entró al proceso de reparación colectiva por oferta en 2013, como parte del reconocimiento de los múltiples hechos de violencia acaecidos en el desarrollo del conflicto armado.

## Lecciones aprendidas

### ¿Qué funcionó?

- 1. Generar empatía con otros funcionarios:** Desde las primeras etapas del acompañamiento, el Equipo de la Subdirección a cargo del acompañamiento, dedicó tiempo a construir una relación de confianza en las comunicaciones y las relaciones con colegas de otras entidades. Los compromisos se cumplían y las comunicaciones eran respetuosas de los conocimientos y experiencias de otros. Un especial cuidado se puso en encontrar puntos en común y propiciar la empatía. Observando esto, el grupo que participó en la reflexión fue concluyendo que los primeros momentos de encuentro con funcionarios de otras entidades son clave para generar una buena relación a largo plazo. Para el grupo, éstos deben ser momentos con muy baja tensión por muy grandes que sean las diferencias. El reto al inicio es buscar puntos de encuentro y no enfatizar las diferencias, sin desconocerlas. Por el contrario, se trata de tramitar las diferencias más adelante, cuando ya se haya construido un ambiente de confianza y mutuo conocimiento entre las entidades. Finalmente, el grupo concluyó que las entidades están compuestas por personas concretas, y es con ellas con quienes se entra en relación. Es importante mencionar que desde las primeras fases de la ruta de reparación se invitaron a distintas entidades, que se estimaba, debían participar del proceso de reparación a la ANUC, teniendo continuidad por parte de algunas de ellas en los distintos encuentros de diagnósticos y reuniones, así como de sus funcionarios. Incluso, la vinculación de funcionarios de las diferentes dependencias de la propia Unidad fue una labor que facilitó la conformación de equipo de trabajo, con un objetivo claro; aportar a la reparación colectiva de la ANUC desde sus diferentes funciones.

"Todos estamos acá por un fin mayor, no cada uno halando para su lado".
- 2. Crear y recuperar confianza entre los Sujetos de Reparación y el Estado:** Al revisar la cronología y las etapas del proceso, se dedujo que hubo tres momentos que conformaron la fase de acercamiento. Los momentos iniciaron con la generación de confianza entre el Equipo de la SRC la organización y luego entre el equipo y otras entidades. Posteriormente el Equipo ejerció un rol de "puente" para la creación de confianza entre la ANUC y las demás entidades.
- Confianza con el Sujeto:** Desde el inicio, el equipo generó un tipo de relación particular con la organización, basada en la escucha, el reconocimiento de sus experiencias, reflexiones y capacidades, y guiadas bajo el principio de concertación. La diferencia con respecto a otras entidades se hizo evidente. De acuerdo con Santiago Forero, coordinador del caso, integrantes de la ANUC manifestaron como la 

**Tip:** Un equipo de trabajo multidisciplinario también genera empatía con el sujeto

Unidad representaba un tipo de Estado diferente, un “nuevo Estado”, más comprometido con la organización y cercano a sus propuestas de cambio. Este “nuevo Estado” no actuaba a la defensiva frente a los reclamos de los campesinos ni buscaba justificar sus errores. Por el contrario, la presencia de la Unidad en las regiones, el reconocimiento de la responsabilidad del Estado, y la búsqueda de soluciones al abandono estatal, mostraban otra imagen del Estado. Una imagen incluso más amigable y cercana.

- **Confianza con otras entidades del Estado y construcción de equipo (la “Mesa Interinstitucional”)**: Las entidades pertenecientes al SNARIV son las entidades estratégicas para el acompañamiento durante la Ruta de Reparación.

Sin embargo, durante el acercamiento con la ANUC y al escuchar sus necesidades, se hizo evidente que la relación con entidades de Estado no era homogénea. Con algunas era necesario fortalecer la relación e incidir en desconfianzas acumuladas. A aquellas con las

**Tip:** La primera etapa de la creación de confianza es crítica. Investigar previamente cuál ha sido la historia de la relación del Sujeto con cada entidad permite identificar las fortalezas y debilidades en las relaciones entre el el SRC y las entidades y facilitar la creación de confianza. Un énfasis en cuales relaciones son frágiles o problemáticas es de utilidad. Por ello, no todas las entidades tienen que estar desde el inicio del proceso sino cuando se vea relevante su presencia.

cuales había un vínculo débil, se las invitó cuando ya había avances en el proceso. Se prefirió hacer reuniones de alistamiento con ellas antes de sentarlas a la mesa con el Sujeto. Cuando ya se había construido cierto nivel de confianza entre el Sujeto y las primeras entidades, las demás se fueron comprometiendo con el proceso a medida que se creaban oportunidades para acercarse. Así, la Unidad actuó como puente entre instituciones que no habían encontrado un modo de acercarse al sujeto o que tenían una relación distante con él.

- **‘Puente’ de confianza entre Sujeto y Estado:** Al empezar a invitar a los representantes de la ANUC a las mesas interinstitucionales, se les dio la oportunidad de participar e incidir, de interactuar directamente con funcionarios de las entidades y de contarles desde su perspectiva su percepción del daño causado por el conflicto. Eso permitió **humanizar** la relación entre la organización y el Estado, al darle rostro y una dimensión personal al encuentro. En esto, la Unidad actuó como facilitador y mediador de la relación, contribuyendo a que las entidades conocieran mejor al Sujeto.

**3. Acompañar no es dirigir:** El papel de "puente" y no de "director de orquesta" que jugó el equipo de la Unidad, fue clave para generar confianza tanto con el Sujeto como con las Instituciones y entre ellos dos. Si bien el equipo contaba con un plan de trabajo, los contenidos y la agenda que orientaba el proceso resultaron de las conversaciones entre el SRC y la Unidad. Para ello, la capacidad de escucha fue fundamental. Así, la Ruta se vio más como un proceso de construcción colectiva tanto entre las entidades como entre ellas y las personas representantes del sujeto.

**Tip:** Es una ventaja que siempre sea *el mismo funcionario* el que represente a su respectiva entidad y acompañe todo el proceso, porque conoce al Sujeto desde el inicio, a las personas que representan el Sujeto y, con mediación de la Unidad, ya ha desarrollado un vínculo con ellos.

**4. Reconocer los tiempos de los procesos:** Otro de los aprendizajes que se hizo evidente a lo largo de la reflexión, es que cada proceso tiene sus propios tiempos y ritmos. Si esto no se tiene en cuenta, se pueden forzar procesos o generar desfases. Lo anterior, se evidencia tanto en asuntos metodológicos como en los ciclos de planeación. Al revisar lo que funcionó en los encuentros territoriales se evidenció que 3 días de trabajo era un tiempo suficiente. Saturar la agenda en pocos días podía impedir el alcance de los objetivos. Más días resultaba ineficiente y una sobrecarga para la organización. La generación de confianza necesita espacio y tiempo. Además, el tiempo de las organizaciones es diferente al del Estado y el proceso de Reparación Colectiva debe ir al ritmo de estas últimas para ser verdaderamente reparador. Por otra parte, entre las entidades también hay ritmos y tiempos diferentes. Un aprendizaje para futuros procesos es entender cómo son los tiempos de las demás entidades y en qué momento del año se hacen las planeaciones para poder hacer acuerdos a tiempo.

**5. Pensar dinámicamente la Ruta y sus metodologías:** La conversación surgida entre las personas participantes en la jornada al momento de observar la metodología utilizada, giró en torno a la importancia de saber cuándo y para qué es más pertinente usar unas u otras. Además, las metodologías deben ajustarse a cada región, como sucedió en el caso de los Encuentros Regionales de la ANUC. La experiencia también encontró que cuando los sujetos participan activamente en el diseño de las metodologías, se las apropian y obtienen resultados adicionales. La idea, como señaló el Equipo, es **darle un rol protagónico al Sujeto**, incluso en lo logístico de los encuentros. Por ejemplo, el servicio de catering fue contratado con la organización misma, lo cual permitió fortalecer la capacidad de acción del Sujeto.



## 6. Contar con apoyos comprometidos de la

**academia.** En el acompañamiento a la ANUC la Universidad Javeriana también jugó un papel clave. Esta institución contaba ya con un largo acumulado de conocimiento sobre el tema campesino. Su punto de vista externo facilitó la

construcción de la agenda, las comunicaciones entre las partes y motivó la constante reflexión sobre la experiencia. La imagen neutral que se tiene de la academia, sirvió para que en su voz se pusieran palabras que difícilmente podía pronunciar la Unidad.

**Tip:** La Academia puede ayudar a mediar entre las expectativas y capacidades de las organizaciones y las instituciones .

## ¿Qué debe ajustarse?

La discusión colectiva sobre el caso de acompañamiento a la ANUC también identificó aspectos por mejorar y realizar de manera distinta en futuras experiencias.

1. **Más evaluaciones en el camino.** Al revisar las metodologías y los resultados, se reconoció que el acompañamiento hubiera sido más exitoso si se hubieran dado más evaluaciones del proceso a mitad del camino, orientadas a realizar ajustes rápidos y adecuados.

2. **Reforzar la relación con los territorios.** Al recontar el proceso, se evidenció que algunos actores clave no tuvieron la suficiente presencia. La Dirección de Gestión Interinstitucional, encargada de las relaciones interinstitucionales, es fundamental en toda la ejecución de la ruta de reparación colectiva. Más aun con sujetos de la dimensión de la ANUC y otros sujetos de casos nacionales. Adicionalmente, la DGI tiene un enlace con cada entidad con la que se relaciona. En cuanto a las Direcciones Territoriales, no incorporarlas desde el comienzo afectó la imagen que el Sujeto tenía del enlace territorial. Además, al no contar con las DT desde el inicio, se corre el riesgo de reforzar el imaginario jerárquico entre el nivel central y el regional. La presencia de la dirección territorial debe ser gradual y progresiva a lo largo del proceso de reparación.

**Reto:** la territorialización del Estado. Es fundamental tener un diálogo fluido con las Direcciones Territoriales. Los territorios intervienen en la recuperación de la historia de su propio territorio y, por ende, en la reconstrucción del Estado Social de Derecho.

3. **Canales de comunicación más amables.** La experiencia también encontró que el convocar a las entidades o las diferentes áreas de la Unidad sólo con mecanismos de corte legal o administrativo como los oficios o correos, hacía las relaciones más formales y distantes. Si bien se requieren mecanismos para dejar evidencia de los procesos y procedimientos, reducir la comunicación sólo a mecanismos de corte jurídico o formal, no contribuye a la creación de confianzas y acuerdos. Tampoco funciona involucrar a las demás partes sólo al final para decirles qué es lo que tienen que hacer.

## Temas a desarrollar

La conversación también encontró temas que merecen futuros desarrollos y que podrían ser abordados en otros espacios de encuentro y reflexión.

1. ¿Cómo aprovechar la dimensión personal funcionario público a su favor y no en contra de su labor? Esto es fundamental cuando se trata de construir confianzas y relaciones que son mediadas por personas concretas.
2. Desde los sujetos, la reparación requiere otro modo de relación con el Estado. ¿Cómo se están formando las comunidades, organizaciones o colectivos para esta nueva forma de relación?
3. ¿La relación es *desde* el Estado *con* el Territorio, ó más bien *desde* y *con* el territorio?
4. Desafortunadamente, cada vez la Unidad tiene más presión, menos tiempo y menos recursos para acumular logros y es posible que se esté jugando cosas muy importantes por reducir presupuesto. ¿Cuáles son los mínimos admisibles para la Reparación Colectiva?



## Conclusiones:

La experiencia de acompañamiento al proceso de reparación colectiva de la ANUC nos deja varias lecciones acerca de cómo gestionar eficazmente una interacción institucional provechosa para los objetivos de la reparación. Se destaca la manera como el equipo a cargo generó lazos de confianza fuertes entre el Sujeto y las diferentes entidades del Estado, lazos que en muchos casos ya estaban rotos. De igual manera se logró conformar un equipo de representantes de entidades estatales permanente y fuertemente comprometido con la reparación de la organización. En esto, se evidenció que la Unidad estaba creando nuevas formas de relación entre los Sujetos y el Estado. Además, se aprendió que la Gestión Interinstitucional va mucho más allá de los aspectos logístico-administrativos de la interacción con entidades; también abarca la generación de buenas relaciones interpersonales entre los funcionarios.

*Este documento y la jornada de reflexión se llevaron a cabo con la colaboración de Santiago Forero, Daniel Chaparro, Lina Caicedo, Sandra Moreno y Fernando Serrano, Profesionales de la SRC, y de Juan Moreno, estudiante de la Universidad de los Andes. Una versión más extensa de la jornada puede ser solicitada con el equipo a cargo.*