

# “Buenas Prácticas para Superar el Conflicto” Cinco estudios de caso en Santander, Colombia

## Sumario

*Metodología. Buenas Prácticas Seleccionadas en Santander; Corporación Juvenil Sonreír es Vivir; Emisora Comunitaria La Cometa, Asociación de Parceleros Unidos de Buena Vista y New York, Restablecimiento Turbay, Comunarte. Para terminar. Referencias.*

## Resumen

*El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Colombia, ha construido el Banco de “Buenas Prácticas para superar el conflicto” que recoge 309 experiencias en todo el país. De estas experiencias ha seleccionado un número reducido de ellas con el propósito de profundizar en su conocimiento e identificar en ellas rasgos característicos del proceso, de los actores, sus acciones, métodos y contexto, con el fin de elaborar un instrumento que permita evaluar, fortalecer y servir de guía a las experiencias existentes y a las nuevas. En este trabajo de investigación, además de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, participan la Universidad del Norte, en Barranquilla, la Universidad EAFIT, de Medellín, ICESI, de Cali y la Universidad del Cauca, en Popayán.*

*Palabras clave: Naciones Unidas, Banco de Buenas Prácticas, Estudio de Caso, Colombia*

## Abstract

*The United Nations Development Programme, Colombia, has built the Bank of “Good Practice to overcome the conflict” that collects 309 experiences throughout the country. From these experiences it have selected a small number of them in order to go deep in their knowledge and identify the features of the process, of the actors, of their actions, of their methods and of their context; in order to develop a tool to evaluate, strengthen and provide guidance to existing and new experiences. This research paper involves Universities from five regions of the country. Besides the “Universidad Autónoma de Bucaramanga”, the “Universidad del Norte de Barranquilla”, EAFIT University of Medellin, ICESI, Cali and the Universidad del Cauca in Popayan are also participating.*

*Key words: United Nations, Bank of Good Practice, Study of Case, Colombia*

*Artículo: Recibido, Mayo 18 de 2008; Aprobado, Mayo 28 de 2008.*

*Doris Lamus Canavate: Magíster en Ciencias Políticas, Facultad de Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO, Ecuador. Doctora en Estudios Culturales, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador. Docente Titular e Investigadora del Instituto de Estudios Políticos IEP-UNAB, Colombia.*

*Katherine Flórez Pinilla: Economista, Universidad Industrial de Santander, Asistente de Investigación Instituto de Estudios Políticos IEP-UNAB.*

*Correos electrónicos: dlamus@unab.edu.co; katheflorezpinilla@gmail.com*

# “Buenas Prácticas para Superar el Conflicto”

## Cinco estudios de caso en Santander, Colombia

Doris Lamus Canavate

Katherine Flórez Pinilla

El Banco de “Buenas Prácticas para Superar el conflicto”, es un proyecto del Área de Paz, Desarrollo y Reconciliación del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, Colombia, con el apoyo de la Agencia Sueca de Desarrollo Internacional (ASDI) y la Agencia Catalana de Cooperación para el Desarrollo (ACCD). Su propósito es “contribuir a la identificación y sistematización de las iniciativas colectivas (ciudadanas e institucionales) que buscan salidas al conflicto armado y preparan el escenario para la paz, contribuyendo a hacer de dominio público sus lecciones y aportes”<sup>1</sup>.

En desarrollo de este propósito, el PNUD ha establecido un convenio de cooperación con la Universidad Autónoma de Bucaramanga (y otras cuatro universidades en distintas regiones del país), para la realización de cinco estudios de caso sobre experiencias regionales<sup>2</sup>, identificadas previamente por el Banco como *buenas prácticas para superar el conflicto*, con la expectativa de contribuir a profundizar el conocimiento que estas experiencias puedan llegar a hacer, a la construcción de un clima de paz y convivencia en distintas regiones de Colombia.

La Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB), a través del Instituto de Estudios Políticos (IEP), viene realizando desde el mes de febrero de 2008, los cinco (5) estudios de caso sobre los cuales se presenta, a continuación, un informe de avance del proceso llevado a cabo en cuatro meses de trabajo.

En Santander las experiencias seleccionadas son:

- Restablecimiento Turbay
- Asociación de Parceleros Unidos de Buena Vista y New York
- Corporación Juvenil Sonreír es Vivir
- Emisora Comunitaria La Cometa
- Asociación Juvenil de Baile Moderno

De conformidad con los términos de referencia del Acuerdo de Cooperación, el objetivo general de estos estudios consiste en identificar las características significativas que entrañen las buenas prácticas para superar el conflicto (sus “claves”), en términos de las metodologías que aplican para alcanzar sus objetivos y de las condiciones, externas e internas, asociadas a tales decisiones.

En este sentido, además de realizar los estudios conforme a unos criterios metodológicos acordados con el PNUD, se trata de definir los elementos centrales para una guía metodológica para la evaluación de las buenas prácticas, elementos que se han definido como “claves”.

De igual manera, según el acuerdo, las prácticas objeto de estudio son aquellas acciones, programas, proyectos o, en general, procesos que, en diversos grados y

<sup>1</sup> Términos de referencia, Acuerdo de Cooperación No. 000004412, de 2008.

<sup>2</sup> [http://www.saliendodelcallejon.pnud.org.co/buenas\\_practicas.shtml](http://www.saliendodelcallejon.pnud.org.co/buenas_practicas.shtml) (buscar Santander)

modos, disuaden la opción de la violencia, mitigan su impacto mientras dure, o generan condiciones para una paz estable, duradera y sostenible. Estas prácticas están localizadas en los departamentos de Antioquia, Valle, Cauca, Santander y la región de Montes de María.

La sustentación teórica de las buenas prácticas en la comprensión que de ellas tiene Naciones Unidas, se encuentra en el Informe de Desarrollo Humano para Colombia, titulado *El Conflicto, Callejón con salida*, realizado por el PNUD, en 2003.

De manera sintética se puede indicar que este documento considera el Desarrollo Humano como la opción y capacidad de incrementar condiciones de vida digna. Tales opciones suponen derechos y libertades positivas y negativas, así como seguridad entendida como protección frente al riesgo de la vida y la integridad. En este sentido, el conflicto armado colombiano constituye el principal riesgo de vulneración de las condiciones básicas para acceder al desarrollo así entendido. Sin embargo, la complejidad de la confrontación armada en Colombia, impone múltiples búsquedas, tal como allí se señala:

Visto así, la superación del conflicto armado pasa por considerar su complejidad, la diversidad de actores que en él inciden, sus propias racionalidades y las respuestas a las señales del entorno. Desde esta perspectiva, las soluciones simplistas se superan: no es suficiente la disyuntiva entre una gran batalla que ponga punto final y definitivo a las acciones armadas, o la paz negociada. La opción del desarrollo humano propone considerar que el abanico de opciones es mucho más amplio y diverso por lo cual es necesario, y justo, actuar sobre cada uno de esos estímulos o señales locales que, en conjunto, perfilan la complejidad y la brutalidad del conflicto armado.

En síntesis, a la certeza de que el conflicto colombiano si tiene salida, se suma el ejemplo y el aprendizaje social que se desprenden de acciones, programas y proyectos que contribuyen de diversas formas a *cuidar a la gente, humanizar la guerra mientras dura y atender las víctimas; a deshacer los*

*ejércitos y prevenir el reclutamiento; a desfinanciar la guerra y desnarcotizar el conflicto; a fortalecer la gobernabilidad local en medio del conflicto y a gestionar crisis agrarias, laborales o económicas que avivan el conflicto; a rescribir la política como alternativa a la guerra y por supuesto, pactar la paz; a cambiar los imaginarios sobre el conflicto y garantizar la participación de la sociedad civil y la comunidad internacional en la resolución del conflicto, todo ello con el objetivo de construir la posibilidad de una paz firme y duradera.*

En este contexto cobra importancia la tarea de avanzar en el aprendizaje del potencial que incuban las acciones que desde distintos ángulos contribuyen a construir una nación en paz y que responden de diferentes maneras a los retos que plantea un conflicto que tiene muchas caras y que, por tanto, requiere para su superación el reconocimiento de esa complejidad y actuar para hacerle frente desde todos los ángulos que le dan vida y forma<sup>3</sup>.

Es de estos planteamientos de donde surgen algunas de las preguntas centrales para los estudios de caso seleccionados por el PNUD para hacer el ejercicio de identificar características relevantes de una buena práctica:

- ¿Qué factores inciden en concreto para que una buena práctica sea eficaz a los ojos de la comunidad afectada o vinculada? (la misma pregunta puede hacerse acerca de la legitimidad, sustentabilidad o la replicabilidad).
- ¿Qué tipos de liderazgos pueden ser considerados apropiados para las buenas prácticas?
- ¿Qué factores de la historia común, la cultura, las tradiciones se integran a las buenas prácticas?
- ¿Qué tipo de metodologías o enfoques son los que dan mayor capacidad de resultado a las buenas prácticas?
- ¿Cuáles deben ser las condiciones externas o del entorno que facilitan los mejores resultados de las buenas prácticas?

<sup>3</sup> Términos de Referencia, Acuerdo de Cooperación, pp. 3. El destacado es nuestro, IEP-UNAB.



## La metodología

El tipo de investigación propuesta para los estudios de caso corresponde a los denominados genéricamente cualitativos, cuya pretensión no indicadores construidos a partir de los casos estudiados, con la posibilidad de que, además, sirva para mejorar las propias prácticas.

Esto no excluye, sin embargo, los aportes y avances que en materia de comprensión y análisis teórico, puedan hacer los equipos de investigación de las universidades que trabajan en los casos seleccionados.

El sentido que la realización de estos estudios tiene para PNUD es, fundamentalmente, de carácter *instrumental*. Es decir, se trata de identificar un conjunto de ciertos rasgos particulares y característicos que puedan ser definidos como ingredientes sin los cuales no es posible entender una *buena práctica*. Con una herramienta de esta naturaleza se espera contribuir a que estas experiencias mejoren sus resultados, así como su capacidad de transformación de las situaciones que enfrentan en el contexto del conflicto armado en nuestro país.

En consecuencia, la finalidad del PNUD es llegar a la construcción de esa herramienta útil no sólo para evaluar buenas prácticas, sino como *guía para la acción* de estas y otras experiencias, como parte de las lecciones aprendidas en todos estos procesos.

Para el desarrollo sistemático del proceso los equipos trabajan con *el método narrativo* propuesto por Barzelay y Cortázar (2004), el cual consiste en el estudio de las prácticas como procesos o secuencias de acciones que se desarrollan en un contexto determinado y se centra en la organización de los eventos en función del sentido global de la experiencia bajo estudio.

El producto del esfuerzo narrativo es el relato que es una forma de representar una experiencia, que conecta los acontecimientos que la conforman en función del efecto que tienen sobre la experiencia global. El relato es claramente distinto a una cronología, en la cual las acciones y ocurrencias se organizan atendiendo exclusivamente a su posición dentro de la línea del tiempo. Es también distinto al reporte, que ofrece una visión estática de acontecimientos específicos sin incluirlos dentro de un todo coherente (Barzelay y Cortázar, 2004: 22).

Por otro lado, la reconstrucción sistemática de eventos en el tiempo, en relación con actores y procesos, se apoya en la elaboración de una trama o *estructura narrativa*, (Barzelay y Cortázar, 2004: 25), consistente en la identificación de conexiones entre eventos singulares, de manera tal que sea empíricamente evidente cómo unos tuvieron efecto sobre otros. La estructura narrativa permite al investigador recorrer el conjunto de la experiencia bajo estudio y concentrarse en los elementos específicos de la misma. Permite así mismo:

- Formular los distintos tipos de eventos que componen la experiencia bajo estudio.
- Establecer relaciones significativas entre dichos eventos a partir de la trama general del relato.
- Generar preguntas de investigación relevantes.

El proceso se inicia con una primera versión aproximada, con base en la información disponible, primaria o secundaria, la cual se profundiza y detalla a partir de la observación de campo y la realización de entrevistas, talleres, grupos focales u otras estrategias apropiadas para el reconocimiento en terreno, de la experiencia, los actores y el contexto. Esta profundización permite el perfeccionamiento de las estructuras narrativas y por consiguiente la escritura del texto final sobre cada una de las prácticas analizadas.

Buenas Prácticas Seleccionadas en Santander

*Corporación Juvenil Sonreír es Vivir,*  
*CORJUSEV*

En la línea acción *Prevención del Reclutamiento* del Banco de Buenas Prácticas, se encuentra CORJUSEV, una organización no gubernamental localizada en Puerto Wilches, en la región del Magdalena Medio, encargada de brindar alternativas a los niños, niñas y jóvenes para el aprovechamiento y buen uso del tiempo libre y la creación de proyectos de vida.

La experiencia tiene sus antecedentes en 1984, con la iniciativa y liderazgo de Henry Estrada, en un contexto caracterizado por una economía de enclave, abandono del Estado, pobreza y exclusión social, así como temprana presencia guerrillera y, más recientemente, disputa territorial por parte de los grupos



Henry Estrada-Director- y Sheider Luna –integrante Corjusev-

paramilitares y el consecuente reclutamiento de jóvenes para estos ejércitos irregulares.

Henry Estrada, líder de esta experiencia, cuenta hoy con 44 años, y ha dedicado su existencia a la búsqueda de soluciones para los problemas que enfrenta la juventud wilchense, valiéndose de estrategias novedosas para el manejo del tiempo libre. Su labor le ha hecho merecedor del reconocimiento internacional; en 1998 participa por Colombia en el II Foro Eurolatinoamericano de Juventud y en el Encuentro de Jóvenes para el Mundo en España y en el Curso Euro-latinoamericano de Formadores de Animadores Socio-culturales, en Francia.

Sin embargo, son múltiples las dificultades que debe sortear para llevar adelante su proyecto, por cuanto la consecución de recursos y el apoyo de instituciones de gobierno responsables de las políticas correspondientes es prácticamente inexistente. La dedicación y el compromiso con la comunidad y con los jóvenes, frente a las adversas condiciones, ha sostenido esta experiencia por 12 años.

### *Emisora Comunitaria La Cometa*

La experiencia de la Emisora Comunitaria La Cometa, corresponde a la línea de Comunicación

para la Paz del Banco de Buenas Prácticas de Santander. Está localizada en el Municipio de San Gil, entorno urbano, caracterizado por una sociedad con sentido comunitario y solidario, construido por un proceso liderado por el Secretariado de Pastoral Social de la Diócesis de San Gil y Socorro, a lo largo de 40 años.

En consecuencia, *La Cometa* es parte de una estructura organizativa mayor, alrededor del cooperativismo, que ha desarrollado un proyecto de desarrollo (político) regional, en el cual *la comunicación* ha sido, a lo largo de su historia, una estrategia fundamental para articular todos y cada uno de los procesos implicados: las empresas rurales y urbanas, las asociaciones de campesinos o de mujeres, la Universidad de San Gil y, por supuesto, la Red de Radios Comunitaria del Sur Santander, de las cuales es líder *La Cometa* que hoy forma parte de la Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica -ALER y la Asociación mundial de Radios Comunitarias -AMARC.

La diferencia de *La Cometa* con los medios comerciales se relaciona con los principios de la radio comunitaria: la equidad, la democracia, la convivencia. Según ellos, la radio comunitaria es, en sí misma, una práctica de paz y donde llegue debe convertirse en un ejercicio permanente de convivencia porque ese es su sentido social y político.

Como señala uno de sus protagonistas,

Tal vez el resultado más importante de este programa de desarrollo hacia adentro, es la paz en que vive la zona. No se concibió inicialmente como un objetivo inmediato, pero poco a poco fue apareciendo como una resultante del trabajo. Esta zona, a pesar de su pobreza



*La Cometa en Acción*



y de encontrarse en medio de sectores con excesivas y muy variadas manifestaciones de violencia, tiene una vida pública tranquila<sup>4</sup>.

### *Asociación de Parceleros Unidos de Buena Vista y New York*

El nombre de la organización inicial corresponde al de las parcelas entregadas por el INCORA para la reubicación de 22 familias afectadas por el desplazamiento por razones del conflicto armado. Las parcelas están localizadas en la vereda Cútiga, área rural del Municipio de Lebrija, desprovista de vías de acceso y de servicios básicos hasta la fecha, luego de siete años de su entrega a sus actuales moradores.

Sin embargo, a pesar de la adversidad de su entorno y en comparación con las condiciones aún de mayor precariedad vividas con anterioridad y durante la adecuación de las parcelas y viviendas, las familias han logrado mejorar su hábitat, a la vez que producen al menos para la subsistencia, pueden enviar sus hijos a la escuela, así como formar lazos de solidaridad entre sus vecinos. Es, sin embargo, un proceso lento y no exento de incertidumbres y limitaciones.

Hoy ASOPUBUN se ha transformado en una asociación de organizaciones que ha aumentado su radio de acción e incidencia, pues representa no solo los intereses de las familias en situación de desplazamiento reubicadas en las parcelas de New York y Buena Vista, sino también de las demás personas desplazadas y en condiciones de vulnerabilidad económica, que habitan tanto en el área rural como urbana de Lebrija.



*Casa del líder de Asopubun. Reunión de vecinos.*

### *Restablecimiento Turbay*



*Abelardo Villamizar y su hijo, vereda Las Abejas, Corregimiento Turbay*

Turbay es un corregimiento constituido por ocho veredas dispersas en un vasto territorio incrustado en la Cordillera Oriental, a unos 2500 metros de altura, distante de Bucaramanga, la capital del departamento, unas seis horas por carretera destapada.

A principios del siglo XXI, esta región, por constituir un importante corredor estratégico, fue objeto de incursiones armadas, así como escenario de la persecución por parte del Ejército Nacional, a los actores irregulares. De este modo, en la Provincia de Soto Norte y especialmente en el corregimiento de Turbay, Municipio de Suratá, tuvo lugar la llamada “Operación Berlín” (2001), que mantuvo bajo fuego de helicópteros artillados a la población durante varios días.

El pueblo quedó prácticamente abandonado y al cabo de algún tiempo, con el acompañamiento de la Iglesia, la Gobernación de Santander, Organizaciones no gubernamentales y de Cooperación internacional, algunas familias, sobre todo las personas de mayor edad y en menor medida jóvenes, retornaron a sus tierras, a sus casas y a su forma de vida campesina, de la cual había sido privados en el hacinamiento y la rudeza de la ciudad.

En el proceso de restablecimiento y acompañamiento por parte de las instituciones aludidas, los habitantes de Turbay retomaron sus procesos de producción agroecológica que practicaban desde 1986, pero, además, fueron capacitados para que comercializaran directamente sus productos en “mercados móviles”, ubicados en puntos estratégicos del Municipio de

<sup>4</sup> <http://www.fundacioncorona.org.co/alianzas/descargas/experiencias1997/Resumen%20Organizaci%C3%B3n%20campesina.pdf>

Floridablanca (área metropolitana de Bucaramanga), los cuales, pese a estar tan distantes de Turbay, se mantienen hasta la fecha, permitiendo con ello que los productores así organizados y sus familias hayan logrado una importante recuperación económica, así como confianza y seguridad, en la medida de lo posible, en el contexto de "nuestra guerra sin nombre"<sup>5</sup>.

### COMUNARTE

La Asociación Juvenil de Baile Moderno -AJBM- de Barrancabermeja y su proyecto principal Comunarte, con sede en Barrancabermeja, ciudad puerto sobre el Río Magdalena, luego de 8 años, se consolida como una experiencia que mediante el arte y el baile, produce una respuesta no violenta en un contexto gravemente afectado por el conflicto armado y la violencia urbana. Está registrada en el Banco de Buenas Prácticas en la línea Educación para la Paz.

Este contexto de violencia que marcó el fin de los años ochenta y la década del noventa, moldea la existencia de los jóvenes de Barranca, como es el caso de Elkin Ramos, quién cansado del enfrentamiento entre grupos de jóvenes pertenecientes a pandillas y a grupos armados, cambia la opción de la guerra por el arte, la formación y educación de niños y jóvenes de ambos sexos afectados.

A lo largo de 8 años la AJBM ha educado para la paz, ha formado varias generaciones de jóvenes interesados en el arte, en el baile, en las comunicaciones; les ha mostrado una alternativa



Niños de Comunarte. Fotografía suministrada por Elkin Ramos

distinta a las de las pandillas, las guerrillas y la delincuencia común, con lo cual ha hecho también, sin proponérselo, una importante labor de protección y prevención del reclutamiento. Nuevas generaciones de jóvenes profesionales, acompañan el trabajo de su fundador, quien también ha merecido el reconocimiento internacional<sup>6</sup>.

### Para terminar...

En resumen, se trata de cinco experiencias muy diversas, localizadas en puntos distintos no sólo de la geografía, sino de la cultura santandereana y colombiana: unas en la rívera del Río Magdalena, donde el calor y la gente se parecen más a la de la Costa Caribe que a la del interior andino, al cual pertenece este departamento, a medio camino entre el río y la cordillera. Pero hay un enorme contraste: en Barranca se observa progreso, ciudadanía, cultura, pertenencia, sin ocultar que en las comunas sigue existiendo la pobreza y los estragos de décadas de conflicto y violencia. En Puerto Wilches falta todo, principalmente trabajo, instituciones, inversión económica y social, mientras abunda la gente joven y la infancia.

En el extremo opuesto, en la geografía y en la cultura, está el corregimiento Turbay, en un lugar de la montaña donde al atardecer las nubes bajan hasta el suelo y la temperatura también. Allí la vida campesina es plena, con olores y sabores de la tierra buena y generosa; el agua, abundante y cristalina; las plantas con sus frutos, los pocos animales en el corral, todo ello en el patio trasero de la modesta vivienda, en un casco urbano con unas cuantas casas nada más. O las otras, parecidas, tal vez más grandes, en las veredas, donde el vecino más cercano está a 10 y más kilómetros, bien a pié o a caballo. También en área rural, pero más cerca de la ciudad y menos alto que Turbay, está la vereda Cútiga. Pero allí todo escasea, principalmente el agua. Sin embargo ambos, Turbay y Cútiga, no están en las agendas de los gobernantes. De alguna manera sufren del mismo estigma, unos padecieron mucho tiempo a los grupos armados en su propio hábitat y, los otros, son "desplazados" por los mismos actores armados e, igualmente, "sospechosos" de pertenecer a un bando o a otro, pero en realidad víctimas, de una guerra que ellos no se inventaron.

5 Obra de varios autores, publicada por Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Colombia, IEPRI, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2005.

6 Premio mundial a la Resolución Pacífica de Conflictos Van Heuven Goedhart-Penning 2006, otorgado por Stichting Vluchteling, Fundación Holandesa para los refugiados en el mundo.

San Gil está a dos horas de la capital, es una pequeña pero próspera ciudad, que empieza en la falda de la cordillera y por ello sus calles son fuertemente empinadas, pero todas están pavimentadas y limpias, las fachadas de sus casas antiguas, pintadas, libres de contaminación visual. En ella se nota la historia de sus constructores, no tanto de las calles y las edificaciones, como de la conciencia de solidaridad y pertenencia.

En cada experiencia hay una riqueza de “claves” de buenas prácticas, tal vez la más importante, la perseverancia y la capacidad de sobrevivir en la adversidad de circunstancias que les ha tocado afrontar. También la solidaridad y el respeto a la diferencia.

## Referencias

Barzelay, M, Cortázar, J (2004). Guía Práctica para la elaboración de estudios de caso sobre prácticas en gerencia social. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D. C.

Programa Nacional de Alianzas (1997). Experiencias Exitosas de 1997. Quinto caso. Desde adentro. Ocaña, Santander. Extraído de <http://www.fundacioncorona.org.co/alianzas/descargas/experiencias1997/Resumen%20Organizaci%C3%B3n%20campesina.pdf>

PNUD (2003). Informe de Nacional de Desarrollo Humano, Colombia: El Conflicto, callejón con salida. Bogotá, Colombia.

## Fotografías

Doris Lamus y Katherine Flórez, Instituto de Estudios Políticos, UNAB, marzo y abril de 2008.