AGENDAS TERRITORIALES DE REINCORPORACIÓN COMUNITARIA -ATRC
MEMORIA ANALÍTICA DE LAS JORNADAS DE ANIMACIÓN

Descripción del desarrollo de las jornadas de animación territorial por capítulos.

1. Datos generales

Nombre del Contratista	Unión Temporal Reconstrucción del Tejido Social 2023
No. de Contrato	2013 - 2023
No. de Región	5
Grupo Territorial de la ARN responsable de la Supervisión	Meta - Orinoquía
Fecha de elaboración	3 de octubre de 2023

2. Territorio

Municipios de implementación	**Microfocalización**
La Macarena - Meta	Barrio Antonio Nariño
Mesetas - Meta	Sector Bajo Duda (Veredas: Oriente, San Miguel, Muriba y Puerto Nariño)
Uribe - Meta	Vereda La Pista
Villavicencio - Meta	Barrio San Antonio
Vistahermosa - Meta	Barrio Centro
Granada - Meta	Vereda Crucero Bajo
Puerto Rico - Meta	Vereda La Esperanza
Acacias - Meta	Centro Poblado de Dinamarca
San José del Guaviare - Guaviare	Sector Cachicamo - Puerto Nuevo
Arauquita - Arauca	Barrio Juan Pontón 1
Tame - Arauca	Pendiente por definir

3. Consideraciones para la implementación

Con base en las jornadas de animación, anotar las observaciones del equipo sobre los siguientes asuntos teniendo como referente las particularidades territoriales para la implementación:

3.1. Asuntos técnicos que incluyan la inclusión de los enfoques transversales y la prevención de la estigmatización que se deben tener en cuenta para la implementación de las Agendas.

Con base en la intervención del subdirector territorial de la ARN, la apuesta política de los firmantes del acuerdo de Paz se ha debilitado, debido a que no se han brindado las garantías metodológicas, así como en temas de seguridad, hasta el momento hay 405 firmantes asesinados. En tal sentido, se debe fortalecer el proceso de reincorporación para que este sea exitoso.

De igual manera el subdirector manifiesta que algunos firmantes que estaban ubicados en los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación se han venido reubicando en otros espacios territoriales, en algunos casos son aceptados, pero en otros lugares aún persiste la estigmatización. A ello se suma que en ciertos territorios las garantías en necesidades básicas como agua potable, alcantarillado y otros, no son las mejores.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que las Agendas Territoriales de Reincorporación Comunitaria son apuesta de reconciliación colectiva tanto con los firmantes, como con la institucionalidad pública, organizaciones sociales de base, los operadores territoriales y otros. Así mismo, las agendas planean un enfoque restaurativo, que actúan desde el nivel nacional, regional y local.

La labor de la ARN en el tránsito de los firmantes a la vida civil contempla el acompañamiento a las comunidades donde estos se ubican, no obstante, la estigmatización continua como una barrera en los espacios para la reincorporación comunitaria. La ARN desde 2007 ha venido trabajando con las comunidades en metodologías y estrategias, sin embargo, la promoción de la reincorporación comunitaria no es una responsabilidad exclusiva de la Agencia y debe ir en pro del Tejido Social, la Convivencia y la Reconciliación.

Es por ello que, las Agendas Territoriales de Reincorporación Comunitaria se plantean como un ejercicio colectivo para la reconstrucción del tejido social que fue afectado por el conflicto armado, con el fin de brindar seguridad, paz sostenible, reconciliación y convivencia pacífica, que contribuya a evitar la estigmatización de los firmantes y sus familias.

- ✓ La **metodología de implementación de las ATRC** tiene 6 etapas con sus respectivas actividades, así:

  Etapa 0: Aprestamiento administrativo y técnico (1 mes). Actividades:
  - Contratación equipos de trabajo
  - Jornadas de inducción y animación territorial.

  Etapa 1: Despliegue territorial (1 mes). Actividades:
  - Acercamiento de actores
  - Diagnóstico de condiciones
  - Inicio de la estrategia de comunicación pública.

  Etapa 2: Construcción de condiciones (2 mes). Actividades:
  - Construcción de confianza y definición de alcances y expectativas
  - Identificación de afectaciones sociales y comunitarias
  - Primera medición de reconciliación: línea base

  Etapa 3: Definición de ATRC y planes de acción (2 mes). Actividades:
  - Relato colectivo del CAI en la región
  - Diagnóstico de afectaciones sociales y comunitarias

- Definición de acciones simbólicas y materiales restaurativas

Etapa 4: Implementación Agendas y planes (7 mes). Actividades:

- Gestión de recursos
- Construcción de alianzas y sinergias
- Desarrollo de iniciativas y acciones simbólicas
- Segunda medición de reconciliación

Etapa 5: Cierre y plan de sostenibilidad (1 mes). Actividades:

- Evaluación cualitativa del proceso
- Elaboración colectiva del plan de sostenibilidad
- Cierre estrategia de comunicación
- Medición final de reconciliación

Cada una de las etapas y actividades **permiten la acción transversal de sostenibilidad de la metodología**, así como unos productos a entregar por cada una de las regiones. Adicionalmente, en dicha metodología, las etapas 0, 1 y 2 hacen parte del pre-encuentro, las etapas 3 y 4 del encuentro y la etapa 5 del post-encuentro.

✓ **Criterios para la priorización de los territorios**, a continuación, se describen los cinco criterios:

- Criterio 1: Alto nivel conflictividad y de riesgo para las personas en proceso de reincorporación.
- Criterio 2: Priorizados por los grupos territoriales de la ARN.
- Criterio 3: Aplicación de sanciones propias de la Justicia Especial para la Paz (JEP).
- Criterio 4: Municipios focalizados Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET).
- Criterio 5: Con más de 60 personas en proceso de reincorporación.

✓ La **Reincorporación Comunitaria** es un proceso que promueve el trabajo conjunto entre los miembros de las comunidades, firmantes de paz, sus familias y las instituciones, como un ejercicio colectivo que contribuye a la construcción de tejido social y lazos comunitarios de confianza, que generen reconciliación, eviten la estigmatización y brinden condiciones de seguridad y paz sostenible en los territorios. En tal sentido, en el proceso de reincorporación es importante tener en cuenta que el territorio es un espacio vivo y en construcción, lo que implica todo un proceso colectivo y comunitario.

Desde ese punto de vistas, **la reconciliación** se concibe como un proceso múltiple, dinámico, voluntario y parcial que se construye de abajo hacia arriba, promoviendo así el fortalecimiento de la confianza de las relaciones sociales y la democracia. Por ello, para la ARN, la reconciliación en la reincorporación comunitaria tiene dos dimensiones, la dimensión psicosocial (la convivencia) y la dimensión política (la participación).

✓ Los **enfoques transversales** que se deben tener en cuenta durante la construcción e implementación de las ATRC son: territorial, restaurativo, derechos, acción sin daño, género, étnico, curso de vida y discapacidad. Sin embargo, en esta oportunidad se ahondará en los enfoques restaurativo, de género y étnico, como punto de partida para la inclusión y la reconciliación, a continuación, se relacionarán los enfoques de género y étnico, puesto que el enfoque restaurativo se amplía en el ítem 3.2 de este documento.

En cuanto al **enfoque de género** es importante recordar que en Colombia se ha presentado desde hace años el conflicto armado, generando exclusión y vulneración de los grupos poblaciones diversos, que a pesar de ser sujetos de derecho se han visto vulnerados, toda vez que hay unas diferencias en los territorios, en los cuales **cada grupo diferencial presenta vivencias y características particulares**.

Con relación al **enfoque étnico,** la ARN tiene un compromiso con su implementación y su reconocimiento en el país. Los pueblos y comunidades étnicas han sido marginadas y sus derechos vulnerados por su identidad étnica y cultural que en el marco del conflicto armado fueron victimizados. En la búsqueda de la construcción de país, este enfoque étnico busca incluir las distintas culturas y cosmovisiones de los pueblos y comunidades étnicas, para lo cual se deben tener en cuenta metodologías, tiempos y mecanismos de trabajo propios, así como sus sistemas de pensamiento, gobierno, usos, costumbres de los pueblos y comunidades indígenas, afrocolombianas, negras, raizales y palanqueras como sujetos colectivos de especial protección.

Así mismo, es importante y necesario revisar los planes de vida de los grupos diferenciales, así como la diversidad lingüística, cultural, sexual, entre otros aspectos de suma importancia al momento de construir las ATRC. Es por esto, que en el enfoque étnico se deben tener en cuenta aspectos como: la realidad de ese contexto territorial y cultural para evitar acciones con daño o fracturas en el relacionamiento comunitario, la promoción de la participación de la mujer étnica, la identificación de las necesidades de intérpretes o traductores, los aportes en la construcción de paz de las comunidades y pueblos étnicos, desarrollar metodologías pertinentes, analizar las situaciones de seguridad e identificar los conflictos interétnicos e intraétnicos.

Ahora bien, no todas las metodologías son pertinentes de acuerdo con los territorios y cultura. Es importante la pertinencia para cada caso, ello con el ánimo de buscar la armonización en la construcción de las Agendas.

- ✓ **La estigmatización** es un fenómeno social que se presenta a lo largo y ancho del país, en los territorios donde se van a ejecutar la agendas se han presentado solicitudes de los firmantes para se les apoye a evitar este fenómeno. Lo cual evidencia la importancia y apuesta territorial de la construcción de las Agendas Territoriales de Reincorporación Comunitaria. Para ello, se ha definido una estrategia de prevención de la estigmatización que tiene un marco normativo, el cual contempla seis instrumentos, que son:
  1. Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, punto 3.2.
  2. CONPES 3931 de 2018, línea 2.3
  3. Resolución 4309 de 2019. Ruta de reincorporación, artículos 21 y 22. Componente comunitario.
  4. Decreto 1581 de 2017, Política Nacional de Prevención. Decreto 660 de 2018, medidas para la prevención y superación de la estigmatización.
  5. Plan de Desarrollo 2022 - 2026 Colombia Potencia Mundial de la Vida.
  6. Decreto 1444 del 2022, Política Pública de Convivencia Reconciliación y No Estigmatización.

Estos instrumentos contribuyen a la prevención de este fenómeno, ello partiendo de que **la estigmatización** se expresa en barreras al acceso de derechos fundamentales, políticos, económicos, sociales y culturales, generando hoy exclusión de la participación ciudadana. La estrategia de prevención de la estigmatización contempla 4 líneas para la construcción de Paz y recuperación de la confianza, en aras de lograr exitosamente la Reincorporación Comunitaria.

Dicha estrategia está dirigida a 50 municipios priorizados y cuenta con tres resultados, estos son:

- Resultado 1: Fortalecer las capacidades de la población en proceso de reincorporación, autoridades institucionales, actores sociales y comunidades en materia de prevención y gestión de riesgos asociados a la estigmatización.
- Resultado 2: Promover espacios de convivencia, construcción de tejido social, prevención temprana y gestión de riesgos asociados a la estigmatización, entre la población en proceso de reincorporación, sus familias, las comunidades, autoridades y otros actores locales.
- Resultado 3: Apoyar la implementación de iniciativas locales de prevención temprana, promoviendo las capacidades locales para la convivencia, la construcción del tejido social y la superación de la estigmatización.

3.2. Lineamientos sobre el enfoque restaurativo y aplicación del instrumento de medición

- ✓ El **enfoque restaurativo** ofrece un espacio de encuentro, en el cual la conflictividad se aborda desde el diálogo y la sanación, generándose una participación amplia y la construcción de salidas que involucren las partes y fomenten pactos de convivencia duraderos. Este enfoque, parte de la Justicia Restaurativa que entiende que la violencia es un daño a personas y a comunidades. Por ello la importancia de que los contratistas con el acompañamiento de la ARN, abordemos los conflictos desde el enfoque restaurativo en aras de mejorar la cohesión social y fortalecer la convivencia.

  En este espacio de diálogo las personas involucradas en un conflicto buscan salidas creativas y consensuadas que permiten reparar el daño (si lo hay), humanizar a quienes participan y satisfacer sus intereses y necesidades. El enfoque restaurativo tiene una metodología específica para el manejo y la emocionalidad y el logro de acuerdos que permitan avanzar en la consolidación del vínculo social: **círculos restaurativos.** Esta metodología requiere una facilitación consciente y meticulosa que respeta el ritmo del proceso y de las personas y comunidades participantes.

- ✓ En lo referente a la **medición del instrumento de reconciliación** se aplicarán en tres etapas, así:
  - La primera medición de reconciliación: línea base, se aplicará en la etapa 2: Construcción de condiciones.
  - La segunda medición de reconciliación se aplicará en la etapa 4: Implementación Agendas y planes.
  - La medición final de reconciliación se aplicará en la etapa 5: Cierre y plan de sostenibilidad.

3.3. Formatos y guías indicativos para la realización de actividades de la ATRC.

En cuanto a los **formatos y guías** contempladas en este proceso, se cuenta con una programación relacionada con cada pago, así:

Primer pago:

- Memoria analítica de las jornadas de animación
- Formato de acta de comité técnico de seguimiento
- Tablero de control o un aplicativo que contenga el reporte de asistencia mensual y el avance de las actividades desarrolladas a lo largo de la implementación
- Formato de tratamiento de la información

Segundo pago:

- Mapa de actores
- Diagnósticos territoriales
- Plan operativo regional

Tercer pago:

- Documento analítico sobre afectaciones sociales y comunitarias, y formas de restauración.
- Informe de avance técnico-financiero con periodicidad bimensual sobre la implementación de los planes de acción.

Cuarto pago:

- Definición de las Agendas Territoriales de Reincorporación Comunitaria y planes de acción
- Ficha de priorización
- Actas de concertación comunitaria y su presupuesto indicativo.

Quinto pago

- Implementación de las ATRC y planes de acción
- Informes de avance técnico-financiero (bimensual)
- Reporte de avance financiero de implementación de los planes de acción.

Sexto pago

- Informe de avance técnico y financiero.

Séptimo pago

- Informe final técnico y financiero
- Información de la ejecución final de los planes de acción de las AT RC para cada municipio priorizado.

Es importante tener en cuenta que:

- ✓ Cada territorio tiene un tablero de control, para el cual debe diligenciarse la pestaña de información.
- ✓ La lista de asistencia no puede ser modificada, al igual que el acta. Se deben conservar sin enmendaduras y tachones.
- ✓ Los avances técnicos y financieros son entregables bimensuales.
- ✓ Mes a mes cada contratista debe hacer envió de los entregables.
- ✓ Los participantes deben firmar los listados de asistencias.

Un aspecto de gran interés durante la formulación e implementación de las iniciativas es la **bolsa de fortalecimiento de iniciativas,** la cual es del 29,91% del valor del contrato, cabe mencionar que, al momento de hacer la debida facturación del recurso para estas iniciativas, no será objeto

de impuestos y/o gravámenes, esto en razón a que los desembolsos generados no corresponden a una retribución al contratista y por ende no es un ingreso fiscal para éste. En tal sentido, las facturas correspondientes a dichos desembolsos deben especificar en su concepto que corresponden a ingresos recibidos para terceros, debiendo facturarse independientemente de los pagos destinados a la retribución del contratista. Por tanto, la definición de las iniciativas requiere una revisión de la bolsa de fortalecimiento, dado que existe un **presupuesto indicativo** que debe ser analizado en los comités.

3.4. Asuntos relacionados con una estrategia de comunicaciones que se deben tener en cuenta para la implementación de las Agendas

La **estrategia de comunicación** tiene como objetivo informar, sensibilizar y fortalecer la propuesta de ATRC desde la comunicación para fomentar una convivencia pacífica y democrática, a través de mensajes y canales específicos a las particularidades de cada territorio, garantizando una comunicación asertiva que prevenga la estigmatización de las personas firmantes de la Paz.

Los mensajes y contenidos que se van a posicionar deben tener una base conceptual, reflejando la realidad, cultura y necesidad de cada territorio. Por eso es necesario que las líneas de mensajes se adapten según el público y la región, y deben tener un alcance municipal, regional y nacional.

En los recursos comunicativos se tienen diferentes canales, estos son:

- Canales internos – ARN: Intranet, boletín, pantallas y carteleras.
- Canales externos: Página web, redes sociales, Call Center (mensajes de texto y llamadas telefónicas) y mensajería instantánea (WhatsApp).
- Recursos propios desarrollados por terceros contratados para divulgación (Programa de radio y TV institucional): Televisión (Sendero de Paz), radio (Latidos de Paz) y emisoras comerciales y comunitarias.

La estrategia de comunicación para las ATRC contempla un plan de difusión de piezas o acciones por etapas, según los actores, modos y medios identificados. Por es importante tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Generar alianzas con medios de comunicación
- ✓ Cuidar muchísimo el leguaje de relacionamiento con los firmantes de Paz.
- ✓ Tener presente que los implementadores son la mano derecha en la gestión del material de comunicación.
- ✓ Las acciones de comunicación deben estar conectadas con el contexto territorial y la iniciativa de cada territorio focalizado, por ello la importancia de la lectura del territorio para identificar la necesidad y construir los canales, formas y lenguajes más apropiados.
- ✓ Para la región 5 Meta - Orinoquía los enlaces de la oficina asesora de comunicaciones de la ARN son: Sara Tejada (nivel central) y Fernando Sabana Moncada (grupo territorial)
- ✓ Se debe cuidar la seguridad de los firmantes en los elementos comunicativos que se implementen. Dando prioridad a los elementos sonoros.

3.5. Retos, recomendaciones, acuerdos y compromisos de las jornadas.

- Teniendo en cuenta que la apuesta política de los firmantes del acuerdo de Paz se ha venido debilitando, se espera que con el desarrollo de las ATRC sea fortalecido el proceso de reincorporación, bajo un enfoque restaurativo y de reconciliación.
- Se debe trabajar para superar la estigmatización que se sigue presentando en los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación, así como en los lugares donde se han venido reubicando algunos firmantes de Paz.
- Las Agendas Territoriales de Reincorporación Comunitaria son apuesta de reconciliación colectiva, es por ello, que se debe trabajar de manera conjunta, para que este proceso avance por buen camino y se logre superar exitosamente los retos territoriales.
- Con el conflicto armado se han intensificado los cuestionamientos de género, como es la participación de la mujer en la guerra, siendo un poco más notoria la estigmatización y discriminación, generándose ciertos estereotipos que afecta un colectivo. Por tanto, no podemos pasar por alto, que todos somos sujetos de derecho y a pesar de ello en ocasiones las mujeres son invisibilizadas.
- Un reto en relación con el enfoque étnico es lograr inclusión de las distintas culturas y cosmovisiones de los pueblos y comunidades étnicas, en la construcción de la ATRC para lo cual se deben tener en cuenta metodologías pertinentes.
- Un aspecto de gran relevancia es la existencia de unos retos en la estrategia de comunicación, estos son:
  - ✓ Complejidad de los contextos por exacerbación de la conflictividad armada.
  - ✓ Visibilidad de firmantes de paz y procesos de estigmatización (priorización de piezas sonoras)
  - ✓ Implementación de una línea de mensaje estructurada pero diversa
  - ✓ Manejo de agendas de los enlaces de comunicación de los grupos territoriales.
  - ✓ Identificación y alistamiento de voceros y voceras institucionales, de firmantes y comunidades a nivel nacional, regional y local.
- Cada contratista se compromete a hacer entrega de los productos de manera oportuna, siguiendo los lineamientos de la ARN y atendiendo las fechas que se definan.

Algunas preguntas realizadas por parte de los participantes de la jornada de animación se presentan a continuación, en las cuales se expresan algunos desafíos y observaciones que se pueden presentar duranta ejecución del proceso de las ATRC.

- Considerando que en algunos territorios ya pasaron por el proceso de agendas de Paz, ¿se retomará lo definido en estas? Hay unas zonas microfocalizadas y un equipo de trabajo que definirán este tipo de acciones, en caso de que alguno de los territorios microfocalizados cuenten con una agenda previa a este proceso.
- ¿El enfoque restaurativo va a ser similar al enfoque de la JEP? Aunque recoge parte de la metodología, estos nuevos encuentros restaurativos son más orientados al proceso de sanación y reconciliación comunitaria, por tanto, el enfoque se ajusta a los nuevos objetivos de las ATRC.
- ¿Cómo el conflicto armado colombiano ha inferido en los grupos diferenciales? El conflicto armado ha afectado de distintas maneras a los grupos diferenciales, aún más por ser un país multiétnico y multicultural.
- Si en territorio se encuentra con una persona que pertenecen a múltiples grupos diferenciales, ¿Cuál grupo diferencial priorizarían? Hay que reconocer los saberes previos, sin sesgos y prejuicios hacia ciertos grupos diferenciales, se debe dar cabida a todos.

- ¿Cuáles son las principales barreras y desafíos de las personas LGTBI que son excombatientes? Se cuenta un subregistro de personas que se reconocen públicamente dentro de la comunidad LGTBI e incluso lo han venido haciendo fuera de las filas, en su proceso de reincorporación. Sin embargo, en las comunidades hay presentes estereotipos de géneros que se convierte en una barrera de inclusión y estigmatización.
- ¿Como aprovechar los espacios de la construcción de las agendas para el autorreconocimiento de la diversidad de género? Hay que poner el tema durante el proceso de construcción de las ATRC, pero sin ir a exponer a las personas que no quieren autoreconocerse como parte de la comunidad LGTBI.
- ¿Hay restricciones para las iniciativas? De acuerdo con el planteamiento de la estrategia se debe esperar el proceso, cualquier decisión está sujeta al presupuesto y viabilidad de cada iniciativa. En los comités se definirá la viabilidad de estas.
- En tiempo de las elecciones se pueden dar afectaciones del orden público, ¿qué manejo se dará ante los desplazamientos de los profesionales a los territorios? Cada supervisor revisará el tema de movilidad de los profesionales en los territorios, teniendo en cuenta el orden público.
- ¿Habrá acompañamiento por parte de los facilitadores de la ARN? Ningún espacio debe darse sin el acompañamiento de la ARN, para ello se debe programar cualquier encuentro.

Kelly Larios Rivera
LÍDER REGIONAL LOTE – 5
Contrato electrónico de prestación de servicios No. 2013 - 2023

AGENDAS TERRITORIALES DE REINCORPORACIÓN COMUNITARIA -ATRC
MEMORIA ANALÍTICA DE LAS JORNADAS DE ANIMACIÓN

1. Datos generales

Nombre del Contratista	Unión Temporal Reconstrucción del Tejido Social 2023
No. de Contrato	2013 – 2023
No. de Región	5
Grupo Territorial de la ARN responsable de la Supervisión	Meta – Orinoquía
Fecha de elaboración	17 de octubre de 2023

2. Territorio

Municipios de implementación	Microfocalización
La Macarena - Meta	Barrio Antonio Nariño
Mesetas - Meta	Sector Bajo Duda (veredas: Oriente, San Miguel, Muriba y Puerto Nariño)
Uribe - Meta	Vereda La Pista
Villavicencio - Meta	Barrio San Antonio
Vistahermosa - Meta	Barrio Centro
Granada - Meta	Vereda Crucero Bajo
Puerto Rico - Meta	Vereda La Esperanza
Acacías - Meta	Centro Poblado de Dinamarca
San José del Guaviare - Guaviare	Sector Cachicamo - Puerto Nuevo
Arauquita - Arauca	Barrio Juan Pontón 1
Tame – Arauca	Pendiente por definir

3. Consideraciones para la implementación

Con base en las jornadas de animación, anotar las observaciones del equipo sobre los siguientes asuntos teniendo como referente las particularidades territoriales para la implementación:

3.1. Asuntos técnicos que incluyan la inclusión de los enfoques transversales y la prevención de la estigmatización que se deben tener en cuenta para la implementación de las Agendas.

Con base en la intervención del subdirector territorial de la ARN, si bien hay avances significativos en el proceso de reincorporación, continúan presentándose retos en los diferentes componentes de la ruta. Aunque hay comunidades que con voluntad de construir paz han abierto la puerta de sus territorios, hay otros donde se sigue campeando la sombra de la estigmatización, del señalamiento, de la imposibilidad de perdonar, lugares donde las heridas que dejo el conflicto siguen abiertas.

Allí la noción de la reincorporación comunitaria es clave. Se trata de poder garantizar las condiciones, de generar las transformaciones necesarias para que la reincorporación sea exitosa, a través de acciones como el diálogo y los procesos restaurativos.

Teniendo en cuenta lo anterior, las Agendas Territoriales de Reincorporación Comunitaria se entienden como una apuesta de reconciliación colectiva tanto con los firmantes, como con la institucionalidad pública, organizaciones sociales de base, los operadores territoriales y otros. Así mismo, las agendas planean un enfoque restaurativo, que actúan desde el nivel nacional, regional y local.

La labor de la ARN en el tránsito de los firmantes a la vida civil contempla el acompañamiento a las comunidades donde estos se ubican, no obstante, la estigmatización continua como una barrera en los espacios para la reincorporación comunitaria. La ARN desde 2007 ha venido trabajando con las comunidades en metodologías y estrategias, sin embargo, la promoción de la reincorporación comunitaria no es una responsabilidad exclusiva de la Agencia y debe ir en pro del Tejido Social, la Convivencia y la Reconciliación.

Es por ello que, las Agendas Territoriales de Reincorporación Comunitaria se plantean como un ejercicio colectivo para la reconstrucción del tejido social que fue afectado por el conflicto armado, con el fin de brindar seguridad, paz sostenible, reconciliación y convivencia pacífica, que contribuya a evitar la estigmatización de los firmantes y sus familias. Además, desde la ARN se expresa que el proceso de las ATRC ya se ha desarrollado en algunos territorios, sin embargo, en el proceso actual se cuenta con una novedad, que es el **enfoque restaurativo.**

- ✓ Las **Agendas Territoriales de Reincorporación Comunitaria (ATRC)** son un ejercicio de planeación para la reconciliación que buscan fortalecer el tejido social y generar condiciones de convivencia pacífica y democrática, a partir de la restauración o construcción del tejido social, que eviten la estigmatización de las personas firmantes de la paz.

- ✓ La **metodología de implementación de las ATRC** tiene 6 etapas con sus respectivas actividades, así:

  Etapa 0: Aprestamiento administrativo y técnico (1 mes). Actividades:
  - Contratación equipos de trabajo
  - Jornadas de inducción y animación territorial.

  Etapa 1: Despliegue territorial (1 mes). Actividades:
  - Acercamiento de actores
  - Diagnóstico de condiciones
  - Inicio de la estrategia de comunicación pública.

  Etapa 2: Construcción de condiciones (2 mes). Actividades:
  - Construcción de confianza y definición de alcances y expectativas
  - Identificación de afectaciones sociales y comunitarias (Recoger de voces en 360°)

- Primera medición de reconciliación: línea base

Etapa 3: Definición de ATRC y planes de acción (2 mes). Actividades:

- Relato colectivo del CAI en la región
- Diagnóstico de afectaciones sociales y comunitarias
- Definición de acciones simbólicas y materiales restaurativas

Etapa 4: Implementación Agendas y planes (7 mes). Actividades:

- Gestión de recursos
- Construcción de alianzas y sinergias
- Desarrollo de iniciativas y acciones simbólicas
- Segunda medición de reconciliación

Etapa 5: Cierre y plan de sostenibilidad (1 mes). Actividades:

- Evaluación cualitativa del proceso
- Elaboración colectiva del plan de sostenibilidad
- Cierre estrategia de comunicación
- Medición final de reconciliación

Cada una de las etapas y actividades **permiten la acción transversal de sostenibilidad de la metodología**, así como unos productos a entregar por cada una de las regiones. Adicionalmente, en dicha metodología, las etapas 0, 1 y 2 hacen parte del pre-encuentro, las etapas 3 y 4 del encuentro y la etapa 5 del post-encuentro.

✓ **Etapa 0: Aprestamiento administrativo y técnico.** Para la **contratación del equipo de trabajo** se hace una revisión y aprobación de los perfiles por parte de la Supervisión, posteriormente el contratista deberá certificar la contratación del equipo. Dicho equipo está compuesto por: un líder regional, un profesional en psicología con énfasis social-comunitario, un profesional en participación, un profesional en gestión del conocimiento, un profesionales de apoyo con perfil psicosocial, un profesional de apoyo con énfasis en participación, implementadores territoriales (uno por agenda) y un profesional administrativo y financiero.

Las **Jornadas de animación territorial** tiene como finalidad preparar las condiciones técnicas, metodológicas, financieras, jurídicas y administrativas para el desarrollo de la implementación del proceso de las Agendas Territoriales de Reincorporación Comunitaria. Dicha jornadas deben garantizar la participación e inducción de los equipos de trabajo y es liderada por la ARN, inicialmente se realizó una jornada de animación virtual el 2 de octubre y luego una jornada presencial durante tres días, que en el caso del lote 5, se realizó del 10 al 12 de octubre en el hotel Hacaritama Colonial.

✓ **Etapa 1: Despliegue territorial**. En esta etapa se contempla algunas acciones simultaneas:

- Reconocimiento y acercamiento a los actores clave que debe posibilitar la construcción de un mapeo de actores y análisis de las conflictividades.
- Reconocimiento del territorio que permita levantar un diagnóstico del contexto.
- Dar a conocer en qué consisten las ATRC. (Estrategia de socialización y comunicación).

El **acercamiento a los distintos actores territoriales** se hace con el fin de socializar los alcances y fines de las ATRC, así como dar legitimidad al proceso en el territorio con las autoridades, organizaciones sociales y la comunidad.

El **mapeo de actores** es un ejercicio de indagación que permite identificar los actores que estarán involucrados en el proceso o que podrían influenciarlo para potenciarlo o para dificultar su desarrollo. Nos permite comprender el entramado de relaciones sociales y de poder al que estamos ingresando y que vamos a influir. Con esta información, esperamos identificar cómo fortalecer lo que existe, construir puentes entre quienes pueden apoyar el proceso y mitigar los efectos negativos que nuestra presencia o la de otros/as puedan significar.

Para el mapeo de actores la primera labor es realizar la articulación con la ARN territorial, puesto que es la puerta de entrada al territorio. No solo conoce sus dinámicas, sino que, muy probablemente, ha acumulado lecciones aprendidas sobre otros procesos de planeación e implementación de Agendas Territoriales para la Reincorporación Comunitaria y puede reconocer desafíos y oportunidades por su experiencia trabajando con la población.

Para dicha articulación con la ARN se deben tener en cuenta unas recomendaciones, estas son:

- Acordar quién(es) será(n) la(s) persona(s) de la ARN regional que servirá(n) de enlace con el equipo operador.
- Acordar un cronograma de trabajo para el desarrollo de las fases.
- Solicitar apoyo a la ARN Regional para gestionar la primera reunión con el equipo de firmantes.
- Definir los actores del territorio y/o relacionados con el proceso con los que se realizará la primera reunión para socializar el proceso y para identificar otros actores clave que tendrán un rol en él.
- Definir los canales de comunicación entre la ARN y el equipo operador para tomar decisiones colectivamente y hacer seguimiento al proceso.
- Identificar información de contexto y sobre los actores del territorio que permitan nutrir el mapeo de actores y el diagnóstico territorial.

Una segunda labor en el mapeo de actores es la reunión con el grupo de firmantes. Aunque se puede ir avanzando en la concertación de citas con otros actores, el primer encuentro en territorio debe ser con ellos y ellas. Esta reunión es fundamental porque, así como la ARN ofrece elementos de contexto, los y las firmantes ofrecerán también sus puntos de vista sobre las dinámicas territoriales y se tendrá la oportunidad de escuchar sus temores, inquietudes y recomendaciones frente al proceso.

Algunas preguntas orientadoras en el mapeo de actores son:

- ¿Cuáles son los actores claves a tener en cuenta en el proceso?
- ¿Qué motiva a cada actor y cuáles son sus intereses?
- ¿En qué se encuentran y en que se distancian estos actores?
- ¿Cuál es la posición frente al proceso: favorable, desfavorable o indiferente?
- ¿Cuál sería la ruta para realizar el acercamiento a los diferentes actores?

✓ **Etapa 2: Construcción de condiciones.** La etapa contiene las siguientes actividades:

- **Recoger voces en 360°:** iniciando con los actores clave identificados y continuando con grupos poblacionales y sectores, cuidando la transversalidad de todos los enfoques. En

este espacio se genera la identificación inicial de posibles afectaciones sociales y comunitarias, dando cabida a todas las voces para que sea factible identificar las afectaciones y las posibles formas de restauración que conciben.

- **Primera medición de Reconciliación – línea base:** se aplicará a partir de las herramientas de recolección de información proporcionadas por la ARN, acorde con el diseño metodológico para la evaluación y el seguimiento.
- **Construcción de confianza.** Construir una agenda de encuentros con los distintos grupos de interés, alrededor de sus espacios de interacción, usos y costumbres, para integrarse en las dinámicas propias del territorio que sirvan para dar una primera información sobre la metodología de la justicia restaurativa y de los procesos restaurativos.

✓ **Etapa 3: Definición de ATRC y planes de acción.** Esta etapa comprende las siguientes actividades:

- **Construcción de un relato colectivo sobre la historia regional del conflicto**. Este es el encuentro de todas las voces del territorio de manera que haya lugar a las distintas experiencias vividas en el conflicto armado, para validar y dignificar esas historias. Para ello se aborda bajo la metodología basada en el enfoque restaurativo.
- **Elaboración del diagnóstico de las afectaciones sociales y comunitarias.** Con base en la historia colectiva del conflicto en el territorio identificar las afectaciones sociales y comunitarias para priorizar las que se puedan en la agenda territoriales.
- **Definición de acciones simbólicas y materiales** para la restauración de las afectaciones diagnosticadas.

✓ **Etapa 4: Implementación Agendas y planes.** En esta etapa se contempla el desarrollo de las siguientes actividades:

- **Gestión de los recursos** necesarios para la implementación del plan de acción, no sólo de los que la ARN ha dispuesto sino de otros que puedan provenir de otras fuentes. Los recursos no son solamente financieros, son recursos en general, que además se vinculen en el largo plazo y den garantía de sostenibilidad a la agenda.
- **Construcción de alianzas y sinergias** para la implementación del plan de acción, en materia - económica y técnica y para la sostenibilidad en el largo plazo de la agenda.
- **Segunda medición de reconciliación.** Aplicación del instrumento y sistematización de la información. Se aplicará acorde con el diseño metodológico para la evaluación y el seguimiento definido por la ARN.
- **Realización de fortalecimiento de iniciativas comunitarias y demás actividades definidas en el plan de acción.** Las iniciativas comunitarias pueden consistir en la adquisición de bienes y servicios que conlleven al fortalecimiento de capacidades comunitarias de organizaciones y personas; así mismo, pueden contemplarse acciones que estén orientadas a la preservación y conservación ambiental, acciones de comunicación comunitaria, la adecuación y restauración de espacios que contribuyan al encuentro de las comunidades, personas en reincorporación y sus familias, entre otras iniciativas, en aras de la reconstrucción del tejido social.

✓ **Etapa 5: Cierre y plan de sostenibilidad.** Esta etapa comprende las siguientes actividades:

- **Evaluación cualitativa del proceso con los actores claves y grupos poblacionales.** Se debe hacer un recorrido con todos los grupos que inicialmente se contactaron en las

etapas 1 y 2 para hacer una evaluación cualitativa del proceso y recoger sus recomendaciones de cara a la sistematización del proceso. Desde ARN se hará entrega del instrumento correspondiente para la recolección de la información.

- **Medición final de reconciliación y sistematización de la información.** Se aplicará a partir de las herramientas de recolección de información proporcionadas por la ARN, acorde con el diseño metodológico para la evaluación y el seguimiento.
- **Elaboración colectiva del plan de sostenibilidad** de la agenda territorial hasta el 2026.
- **Realización de acciones simbólicas** en cada municipio se realizará al menos una acción simbólica la cual es ante todo un acto de comunicación, que tiene como fin expresar sentido a través de acciones, actos performativos y objetos que desencadenan significados. Es definida de manera colectiva y sirve para expresar expectativas, memorias y propósitos con el fin de resignificar las experiencias y el entorno social afectado por la guerra.

✓ **Criterios para la priorización de los territorios**, a continuación, se describen los cinco criterios:

- Criterio 1: Alto nivel conflictividad y de riesgo para las personas en proceso de reincorporación.
- Criterio 2: Priorizados por los grupos territoriales de la ARN.
- Criterio 3: Aplicación de sanciones propias de la Justicia Especial para la Paz (JEP).
- Criterio 4: Municipios focalizados Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET).
- Criterio 5: Con más de 60 personas en proceso de reincorporación.

✓ La **Reincorporación Comunitaria** es un proceso que promueve el trabajo conjunto entre los miembros de las comunidades, firmantes de paz, sus familias y las instituciones, como un ejercicio colectivo que contribuye a la construcción de tejido social y lazos comunitarios de confianza, que generen reconciliación, eviten la estigmatización y brinden condiciones de seguridad y paz sostenible en los territorios. En tal sentido, en el proceso de reincorporación es importante tener en cuenta que el territorio es un espacio vivo y en construcción, lo que implica todo un proceso colectivo y comunitario.

Desde ese punto de vista, según el CONPES 3931 de 2018, **la reconciliación** se concibe como un proceso múltiple, dinámico, voluntario y parcial, que se construye de abajo hacia arriba y se desarrolla a nivel interpersonal, social y político, a partir del cual se promueve el fortalecimiento de la confianza, las relaciones sociales y la democracia. Por ello, para la ARN, la reconciliación en la reincorporación comunitaria tiene dos dimensiones, la dimensión psicosocial (la convivencia) y la dimensión política (la participación), lo cual conlleva a la redignificación de las personas, fortalecer lazos sociales y formar un trabajo colaborativo.

✓ Los **enfoques transversales** que se deben tener en cuenta durante la construcción e implementación de las ATRC son: territorial, restaurativo, derechos, acción sin daño, género, étnico, curso de vida y discapacidad. Sin embargo, en esta oportunidad se ahondará en los enfoques restaurativo, de género y étnico, como punto de partida para la inclusión y la reconciliación, a continuación, se relacionarán los enfoques de género y étnico, puesto que el enfoque restaurativo se amplía en el ítem 3.2 de este documento.

En cuanto al **enfoque de género** es importante recordar que en Colombia se ha presentado desde hace años el conflicto armado, generando exclusión y vulneración de los grupos poblaciones diversos, que a pesar de ser sujetos de derecho se han visto vulnerados, toda vez que hay unas diferencias en los territorios, en los cuales **cada grupo diferencial presenta vivencias y características particulares**.

Con relación al **enfoque étnico,** la ARN tiene un compromiso con su implementación y su reconocimiento en el país. Los pueblos y comunidades étnicas han sido marginadas y sus derechos vulnerados por su identidad étnica y cultural que en el marco del conflicto armado fueron victimizados. En la búsqueda de la construcción de país, este enfoque étnico busca incluir las distintas culturas y cosmovisiones de los pueblos y comunidades étnicas, para lo cual se deben tener en cuenta metodologías, tiempos y mecanismos de trabajo propios, así como sus sistemas de pensamiento, gobierno, usos, costumbres de los pueblos y comunidades indígenas, afrocolombianas, negras, raizales y palanqueras como sujetos colectivos de especial protección.

Así mismo, es importante y necesario revisar los planes de vida de los grupos diferenciales, así como la diversidad lingüística, cultural, sexual, entre otros aspectos de suma importancia al momento de construir las ATRC. Es por esto, que en el enfoque étnico se deben tener en cuenta aspectos como: la realidad de ese contexto territorial y cultural para evitar acciones con daño o fracturas en el relacionamiento comunitario, la promoción de la participación de la mujer étnica, la identificación de las necesidades de intérpretes o traductores, los aportes en la construcción de paz de las comunidades y pueblos étnicos, desarrollar metodologías pertinentes, analizar las situaciones de seguridad e identificar los conflictos interétnicos e intraétnicos.

Ahora bien, no todas las metodologías son pertinentes de acuerdo con los territorios y cultura. Es importante la pertinencia para cada caso, ello con el ánimo de buscar la armonización en la construcción de las Agendas.

- ✓ **La estigmatización** es un fenómeno social que se presenta a lo largo y ancho del país, en los territorios donde se van a ejecutar la agendas se han presentado solicitudes de los firmantes para se les apoye a evitar este fenómeno. Lo cual evidencia la importancia y apuesta territorial de la construcción de las Agendas Territoriales de Reincorporación Comunitaria. Para ello, se ha definido una estrategia de prevención de la estigmatización que tiene un marco normativo, el cual contempla seis instrumentos, que son:
  1. Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, punto 3.2.
  2. CONPES 3931 de 2018, línea 2.3
  3. Resolución 4309 de 2019. Ruta de reincorporación, artículos 21 y 22. Componente comunitario.
  4. Decreto 1581 de 2017, Política Nacional de Prevención. Decreto 660 de 2018, medidas para la prevención y superación de la estigmatización.
  5. Plan de Desarrollo 2022 - 2026 Colombia Potencia Mundial de la Vida.
  6. Decreto 1444 del 2022, Política Pública de Convivencia Reconciliación y No Estigmatización.

Estos instrumentos contribuyen a la prevención de este fenómeno, ello partiendo de que **la estigmatización** se expresa en barreras al acceso de derechos fundamentales, políticos, económicos, sociales y culturales, generando hoy exclusión de la participación ciudadana. La estrategia de prevención de la estigmatización contempla 4 líneas para la construcción de Paz y recuperación de la confianza, en aras de lograr exitosamente la Reincorporación Comunitaria.

Dicha estrategia está dirigida a 50 municipios priorizados y cuenta con tres resultados, estos son:

- **Resultado 1:** Fortalecer las capacidades de la población en proceso de reincorporación, autoridades institucionales, actores sociales y comunidades en materia de prevención y gestión de riesgos asociados a la estigmatización.
- **Resultado 2:** Promover espacios de convivencia, construcción de tejido social, prevención temprana y gestión de riesgos asociados a la estigmatización, entre la población en proceso de reincorporación, sus familias, las comunidades, autoridades y otros actores locales.
- **Resultado 3:** Apoyar la implementación de iniciativas locales de prevención temprana, promoviendo las capacidades locales para la convivencia, la construcción del tejido social y la superación de la estigmatización.

✓ **Los conflictos** pueden definirse como una lucha en torno a valores o pretensiones a estatus, poder y recursos escasos, en la cual los objetivos de los participantes no son sólo obtener los valores deseados, sino eventualmente, neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales. Puede darse entre individuos, entre colectividades o entre individuos y colectividades.

Los conflictos tienen una dimensiones objetivas y subjetivas:

- **Objetivas:** que son aspectos materiales y concretos, también se pueden relacionar con el control y el poder.
- **Subjetivas:** que hace referencia a las emociones asociadas con el conflicto. Se pueden manifestar en percepciones, juicios de valor y estigmas que acompañan o generan comportamientos.

Además, los conflictos tienen unas bases:

- **Estructurales.** Están constituidas por la sedimentación de las injusticias y desigualdades sociales. Pobreza marginalidad y en general garantía de derechos.
- **Culturales.** Son las narrativas, el discurso e ideologías que justifican la acción violenta. Por ejemplo, los imaginarios del odio y rechazo del enemigo, el racismo, el clasismo…

Como un ejercicio práctico del mapeo de actores y el análisis del conflicto, los profesionales Luisa Fernanda Sanabria y Leonardo Alba del equipo de comunidades de la ARN efectuaron una actividad en la cual los participantes se organizaron en grupos y realizaron lectura de la parte I del caso La Ilusión, para el mapeo de actores debería identificar los actores claves, lo que los motiva y sus intereses, en qué se encuentren y en qué distancia en estos actores, la posición frente al proceso y la ruta para realizar el acercamiento a los diferentes actores. En cuanto al análisis del conflicto se debía las dimensiones objetivas y subjetivas y las bases estructurales y culturales. Luego de la socialización del ejercicio se efectuó un espacio de retroalimentación.

3.2. Lineamientos sobre el enfoque restaurativo y aplicación del instrumento de medición

- ✓ El **enfoque restaurativo** ofrece un espacio de encuentro, en el cual la conflictividad se aborda desde el diálogo y la sanación, generándose una participación amplia y la construcción de salidas que involucren las partes y fomenten pactos de convivencia duraderos. Este enfoque, parte de la Justicia Restaurativa que entiende que la violencia es un daño a personas y a comunidades. Por ello la importancia de que los contratistas con el acompañamiento de la ARN, abordemos los conflictos desde el enfoque restaurativo en aras de mejorar la cohesión social y fortalecer la convivencia.

  En este espacio de diálogo las personas involucradas en un conflicto buscan salidas creativas y consensuadas que permiten reparar el daño (si lo hay), humanizar a quienes participan y satisfacer sus intereses y necesidades. El enfoque restaurativo tiene una metodología específica para el manejo y la emocionalidad y el logro de acuerdos que permitan avanzar en la consolidación del vínculo social: **círculos restaurativos.** Esta metodología requiere una facilitación consciente y meticulosa que respeta el ritmo del proceso y de las personas y comunidades participantes.

Durante la jornada de animación presencial, previo al abordaje de la justicia restaurativa, los profesionales Luisa Fernanda Sanabria y Leonardo Alba del equipo de comunidades de la ARN efectuaron una actividad en la cual los participantes recibían un globo y debían decorarlo a la luz de esta pregunta: ¿Qué es lo más preciado en tu vida?, seguidamente se compartió con un compañero(a) la respuesta a la anterior pregunta y se le entregó el globo, este último debía dejarlo en un lugar específico y finalmente la consigan era recuperar el globo. En el momento de reflexión sobre la actividad, nos permitió evidenciar aspectos como el reto de la confianza, el valorar y ser empático con lo que aman los demás, las relaciones sociales y la importancia del trabajo colaborativo, como un abre bocas a la inducción de la justicia restaurativa.

- ✓ La **justicia restaurativa** más que un paradigma para la aplicación de justicia es un enfoque, una metodología y una práctica social, por medio del cual se transforman pacíficamente los conflictos en los ámbitos legales, escolares y comunitarios. Y, hasta familiares… La justicia restaurativa propone una concepción axiológica de las relaciones humanas basada en unos principios y valores que buscan una relación más digna entre las personas.

  Desde la ARN se hace énfasis en diferenciar la justicia retributiva y la justicia restaurativa, siendo la primera evidenciada como un castigo y la segunda como un proceso de redignificación.

  La justicia restaurativa en Colombia tiene un **marco jurídico**, el cual se señala a continuación:
  - Código de Procedimiento Penal – 2004.
  - Código de la infancia y la adolescencia - Ley 1098 de noviembre de 2006, en el Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SRPA).
  - Ley 1620 de 2013 donde crea el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y formación para el ejercicio de los Derechos Humanos, la educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia escolar.
  - Modelo de justicia transicional: Ley 975 de 2005 y en el Acuerdo de Paz del año 2016.

El enfoque de la justicia restaurativa tiene cuatro finalidades:

- Reconocimiento de la dignidad humana
- Reparación del daño y las afectaciones
- Asunción de responsabilidades
- Construcción o reconstrucción de las relaciones sociales y de la comunidad

Los profesionales Luisa Fernanda Sanabria y Leonardo Alba del equipo de comunidades de la ARN efectuaron una actividad con los asistentes denominada MAEMUKI, la cual es de origen japones, (Mae: al frente y Muki: en dirección) significa lo importante es centrarse en el presente y en lo que está por venir más que en regodearse en lo que ya ha sucedido. En la actitud de mirar siempre hacia adelante. Este ejercicio permitió hacer la reflexión que en ocasiones se presentan dificultades en el proceso, pero debemos generar soluciones que le apueste al enfoque restaurativo y la reconciliación comunitaria.

En aras de comprender más la justicia restaurativa y la razón de ser de esta, desde la ARN se abordaron otros aspectos:

- ✓ **El ser humano** significa estar comprometido en "ser" un sujeto que inicia la vida, no un objeto que existe para ser "usado" por otros o para actuar sobre otras personas como si fueran objetos. Una condición previa fundamental para la verdadera humanización es el diálogo, como el encuentro entre personas para nombrar el mundo. En otras palabras, uno es humano cuando está en relación con otros que lo alientan a serlo. La clave es el respeto, tratando a las personas con dignidad y valor, así como con sabiduría y otras contribuciones valiosas que ofrecer.

- ✓ **La justicia** es mucho más amplia que el estrecho enfoque que se le da en el contexto judicial. La injusticia ocurre cuando las personas se convierten en objetos a través de la relación. Lo contrario de esto identifica entonces que la justicia ocurre cuando las personas son reconocidas y honradas como humanas a través de las relaciones. Existen dos dimensiones de la justicia, estas son:
  - Primaria: se expresa honrando el valor inherente y la interconexión de todas las personas de la comunidad, a través de relaciones cotidianas basadas en el respeto, dignidad y protección de sus derechos y oportunidades. Esto implica nutrir, de manera consciente, cualquier interacción, en cualquier escenario y ante cualquier situación. La justicia primaria está presente en las relaciones sociales cuando nadie es agraviado, cuando el valor del otro se coloca en primer plano de nuestra atención.
  - Secundaria: se experimenta como una respuesta al daño, pero, a diferencia de otros enfoques, lo hace buscando restablecer el valor inherente de las personas que se involucraron en la situación y su interconexión (Evans y Vaandering, 2022).

- ✓ **Restaurar** es la honorabilidad de las relaciones, su fluidez y transparencia. El honor de las relaciones se nutre a través del diálogo. Se restaura en la cotidianidad, cuando los silencios, estereotipos, estigmas, ideas o resistencias sobre el otro, nos han dificultado tener relaciones justas. Se restaura frente al daño, para restablecer el estado de dignidad, reconocimiento, honor en nuestras relaciones.

En tal sentido y bajo enfoque restaurativo, la justicia restaurativa en contextos comunitarios hacen referencia a procesos y experiencias cotidianas a través de las cuáles todas las personas que integran una comunidad viven su capacidad de ser humanos y ser relacionales a través de la construcción y cuidado cotidiano de relaciones justas. Esto implica la construcción de comunidades que fomenten la capacidad de las personas para relacionarse entre sí y con su entorno de una manera que apoye y respete la dignidad y el valor inherentes de sus integrantes (Evans y Vaandering, 2022, p. 27).

No obstante, existen unos riesgos en los procesos restaurativos que son:

- Se lesione a quienes participan
- Se agrave el conflicto
- Se genere desconfianza y resentimiento en la comunidad.

Para enfrentar estos riesgos es importante:

- Establecer controles
- Fortalecer la Institucionalidad
- Generar procesos participativos

En aras de continuar con un ejercicio vivencial, los dos profesionales del equipo de comunidades de la ARN efectuaron una actividad en la cual contemplaba un grupo de personas con los ojos vendados, otros grupo con el rol de guías que debían llevar a las personas a la meta y por último un grupo de observadores. Para la dinámica había reglas para cada rol y cuatro perfiles para el rol de guías. Al final del ejercicios se efectuó una reflexión sobre los sentires desde cada rol, lo que facilitó llegar a la meta, las dificultades presentadas y los aprendizajes; en donde afloraron términos como: la empatía, la confianza, la reciprocidad, el manejo de emociones, el buen direccionamiento en los proceso, entre otros.

Además, para complementar la reflexión, los dos profesionales ilustraron la ventana de la disciplina social de según Hansberry, ello partiendo de que uno de los aspectos esenciales de prácticas restaurativas es la gestión de autoridad, en tal sentido, esta ventana es una estructura creada para explicar las distintas posiciones sociales de esta gestión. Aquello en lo que creemos y que valoramos puede ser diferente a la realidad: en últimas, son nuestras acciones, no nuestras palabras, lo que refleja lo que está en nuestro fundamento.

- ✓ **Los lentes del Enfoque Restaurativo** se basan en dos aspectos clave (Evans y Vaandering, 2022):
  - Todas las personas son valiosas.
  - Todas las personas están interconectadas entre ellas y con el mundo.

Paraque estos aspectos se den, debemos preguntarnos:

- ¿Qué mensaje estoy enviando? ¿qué percibe la persona cuando me comunico? Responder a esto requiere empatía y compasión.
- ¿Estoy midiendo a las personas?, esta es otra manera de juzgar a otras personas o a mí mismo/a, para ver si cumplen con nuestras expectativas o lo que creemos que deben ser y hacer. Esto me ubica en un lugar de poder.
- ¿Estoy reconociendo a las personas y a mí mismo/a? ¿estoy consciente de necesidades, perspectivas, valores, creencias de la otras persona y mías? ¿Preguntamos, escuchamos, confiamos y evitamos el deseo de "arreglar"?

Es importante que, para la aplicación de la metodología restaurativa, desde la cotidianidad, pasando por el diálogo social hasta el afrontamiento colectivo de una situación de daño, los círculos son la práctica más versátil y vinculante. Que se den unos **círculos de escucha**.

- ✓ **Los círculos restaurativos.** Es una práctica grupal que reúne a las personas que desean resolver un conflicto y reconstruir relaciones, brindar apoyo o tomar decisiones a partir del desarrollo de los vínculos y el desarrollo comunitario (Pranis, 2009). Los aspectos para tener en cuenta para esta práctica son:
  - Organización circular de quienes participan.
  - Construcción de un ambiente de igualdad entre todas las personas.
  - Estructurado: Requiere facilitación y preparación.
  - Se basa en preguntas y el diálogo que generan.
  - Uso de un objeto simbólico o pieza de conversación que otorga la palabra a quien lo tenga.
  - Espacio seguro para la expresión de afectos y sentimientos.
  - Da cabida a las necesidades de todos los grupos.
  - Logra consensos alrededor de las situaciones y las formas de restaurarlos.

  Existen tres tipos de círculos restaurativos:
  - **Secuenciales:** Cada persona debe esperar su turno para hablar y nadie puede interrumpir. La oportunidad de hablar va en el sentido del círculo (una vez por rodada).
  - **No secuenciales:** Son más libres y conversacionales, no hay un orden fijo, se enfoca en un tema.
  - **Pecera:** Se conforma con dos círculos, uno con participantes activos en un círculo interno con rodadas secuenciales o no. Círculo(s) externo(s) que incluyan a todo el grupo y rodeando el círculo interno compuesto.

Desde la ARN se recomienda el circulo secuencial puesto que genera mejor flujo y garantiza la atención y escucha.

- ✓ **Metodología para la facilitación de círculos restaurativos** para los diálogos comunitarios. Para la puesta en marcha de esta metodología es relevante abordar aspectos claves como:
  - Las **practicas restaurativas** son un conjunto de procesos y metodologías que emergen de la justicia restaurativa. Tienen aplicación en distintos ámbitos de la vida social. Sirven para abordar los conflictos y humanizarlos. Construyen comunidad porque tienen el objetivo de fortalecer el vínculo social, generar confianza y fortalecer el diálogo. Se basan en reflexiones sobre las situaciones que afectan la convivencia para buscar, colectiva y creativamente, opciones de resolución a partir del reconocimiento de las afectaciones, dinamizando la responsabilidad y dando lugar a la expresión de emociones.
  - Los círculos son la práctica restaurativa por excelencia. En los círculos se debe dar:
    - **Escucha activa.** Para lo cual se debe cuidar nuestro lenguaje corporal y escuchar con empatía, además se deben tener en cuenta unas herramientas, que son: el parafraseo, la reformulación, la legitimación, el reencuadre y el resumen.
    - **Declaraciones afectivas.** Las cuales comunican cómo se han sentido las personas frente a una situación o acción.

- **Preguntas restaurativas.** Las preguntas son la técnica más importante de las prácticas restaurativas, pero se deben saber hacer, para ello se debe revisar con quién, para qué, implicaciones, tono, no improvisar para lograr el objetivo de la práctica, compartirlas con un(a) cofacilitador(a) para validar que están orientadas hacia el objetivo de la práctica. Además, tener presente los cuatro criterios para formular preguntas: abiertas, singulares, neutra y clara.
  En tal sentido, las preguntas restaurativas contribuyen a dinamizar la responsabilidad e identificar a los afectados por una situación, repercutiendo en alternativas de reparación y/o motivando oportunidades que permitan establecer vínculos o fortalecer el tejido social. Como un ejercicio práctico los profesionales que orientaron la jornada de animación, mencionaron varios ejemplos de posibles preguntas restaurativas que se podrían tener en cuenta durante la puesta en marcha del proceso de las ATRC.
- **Preguntas afectivas.** Las preguntas afectivas cruzan el afecto como un recurso que permite una mayor y mejor conexión con los hechos que revisten interés para las personas y las partes. Su formulación abierta y exploratoria permite identificar, conocer y profundizar en una situación. Puede incidir en la respuesta y busca generar una respuesta empática.
  Cabe mencionar que todas las preguntas afectivas son preguntas restaurativas, pero no todas las preguntas restaurativas son preguntas afectivas.

✓ **Los procesos restaurativos** tienen tres fases o momentos:

- **El pre-encuentro:** En este momento se debe preparar las condiciones para el encuentro: fomentar el diálogo, generar confianza, conocer a quienes participan y sus necesidades ¿Qué necesitamos para reconciliarnos?
- **El encuentro:** En esta fase se debe lograr un relato colectivo alrededor de las necesidades o condiciones para avanzar en la reconciliación y lograr la definición de acciones simbólicas y materiales restauradoras.
- **El post-encuentro:** En este momento se efectúa la evaluación cualitativa del proceso y la elaboración colectiva del plan de sostenibilidad.

Los profesionales Luisa Fernanda Sanabria y Leonardo Alba del equipo de comunidades de la ARN efectuaron una actividad que permitió similar la preparación de un pre-encuentro con actores claves, para ello en grupo se debía elaborar un guion que debía considerar el análisis del conflicto, considerar los logros que se esperan del proceso y contener la apertura con declaración afectiva, preguntas restaurativas, cierre. Dicho ejercicio permitió hacer un ejercicio reflexivo y prepararnos para la puesta en marcha de la primera fase del proceso de las ATRC.

Posteriormente, se realizó un ejercicio práctico de encuentro con el ánimo de construir condiciones para este espacio, para ello se asignaron unos roles (facilitador, cofacilitador, diferentes actores) y se trabajó en circulo restaurativo. Al final del ejercicio se logró revisar las buenas prácticas utilizadas, así como aquellas prácticas en las que se tuvieron algunas debilidades, permitiendo hacer una retroalimentación en pro del hacer un encuentro de la mejor manera.

✓ En lo referente a la **medición del instrumento de reconciliación** se aplicarán en tres etapas, así:

- La primera medición de reconciliación: línea base, se aplicará en la etapa 2: Construcción de condiciones.
- La segunda medición de reconciliación se aplicará en la etapa 4: Implementación Agendas y planes.
- La medición final de reconciliación se aplicará en la etapa 5: Cierre y plan de sostenibilidad.

3.3. Formatos y guías indicativos para la realización de actividades de la ATRC.

En cuanto a los **formatos y guías** contempladas en este proceso, se cuenta con una programación relacionada con cada pago, así:

Primer pago:

- Memoria analítica de las jornadas de animación
- Formato de acta de comité técnico de seguimiento
- Tablero de control o un aplicativo que contenga el reporte de asistencia mensual y el avance de las actividades desarrolladas a lo largo de la implementación
- Formato de tratamiento de la información

Segundo pago:

- Mapa de actores
- Diagnósticos territoriales
- Plan operativo regional

Tercer pago:

- Documento analítico sobre afectaciones sociales y comunitarias, y formas de restauración.
- Informe de avance técnico-financiero con periodicidad bimensual sobre la implementación de los planes de acción.

Cuarto pago:

- Definición de las Agendas Territoriales de Reincorporación Comunitaria y planes de acción
- Ficha de priorización
- Actas de concertación comunitaria y su presupuesto indicativo.

Quinto pago

- Implementación de las ATRC y planes de acción
- Informes de avance técnico-financiero (bimensual)
- Reporte de avance financiero de implementación de los planes de acción.

Sexto pago

- Informe de avance técnico y financiero.

Séptimo pago

- Informe final técnico y financiero
- Información de la ejecución final de los planes de acción de las AT RC para cada municipio priorizado.

Es importante tener en cuenta que:

- ✓ Cada territorio tiene un tablero de control, para el cual debe diligenciarse la pestaña de información.
- ✓ La lista de asistencia no puede ser modificada, al igual que el acta. Se deben conservar sin enmendaduras y tachones.
- ✓ Los avances técnicos y financieros son entregables bimensuales.

- ✓ Mes a mes cada contratista debe hacer envió de los entregables.
- ✓ Los participantes deben firmar los listados de asistencias.

Un aspecto de gran interés durante la formulación e implementación de las iniciativas es la **bolsa de fortalecimiento de iniciativas,** la cual es del 29,91% del valor del contrato, cabe mencionar que, al momento de hacer la debida facturación del recurso para estas iniciativas, no será objeto de impuestos y/o gravámenes, esto en razón a que los desembolsos generados no corresponden a una retribución al contratista y por ende no es un ingreso fiscal para éste. En tal sentido, las facturas correspondientes a dichos desembolsos deben especificar en su concepto que corresponden a ingresos recibidos para terceros, debiendo facturarse independientemente de los pagos destinados a la retribución del contratista. Por tanto, la definición de las iniciativas requiere una revisión de la bolsa de fortalecimiento, dado que existe un **presupuesto indicativo** que debe ser analizado en los comités.

3.4. Asuntos relacionados con una estrategia de comunicaciones que se deben tener en cuenta para la implementación de las Agendas

La **estrategia de comunicación** tiene como objetivo informar, sensibilizar y fortalecer la propuesta de ATRC desde la comunicación para fomentar una convivencia pacífica y democrática, a través de mensajes y canales específicos a las particularidades de cada territorio, garantizando una comunicación asertiva que prevenga la estigmatización de las personas firmantes de la Paz.

Los mensajes y contenidos que se van a posicionar deben tener una base conceptual, reflejando la realidad, cultura y necesidad de cada territorio. Por eso es necesario que las líneas de mensajes se adapten según el público y la región, y deben tener un alcance municipal, regional y nacional.

En los recursos comunicativos se tienen diferentes canales, estos son:

- Canales internos – ARN: Intranet, boletín, pantallas y carteleras.
- Canales externos: Página web, redes sociales, Call Center (mensajes de texto y llamadas telefónicas) y mensajería instantánea (WhatsApp).
- Recursos propios desarrollados por terceros contratados para divulgación (Programa de radio y TV institucional): Televisión (Sendero de Paz), radio (Latidos de Paz) y emisoras comerciales y comunitarias.

La estrategia de comunicación para las ATRC contempla un plan de difusión de piezas o acciones por etapas, según los actores, modos y medios identificados. Por es importante tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Generar alianzas con medios de comunicación
- ✓ Cuidar muchísimo el leguaje de relacionamiento con los firmantes de Paz.
- ✓ Tener presente que los implementadores son la mano derecha en la gestión del material de comunicación.
- ✓ Las acciones de comunicación deben estar conectadas con el contexto territorial y la iniciativa de cada territorio focalizado, por ello la importancia de la lectura del territorio para identificar la necesidad y construir los canales, formas y lenguajes más apropiados.
- ✓ Para la región 5 Meta - Orinoquía los enlaces de la oficina asesora de comunicaciones de la ARN son: Sara Tejada (nivel central) y Fernando Sabana Moncada (grupo territorial)

- ✓ Se debe cuidar la seguridad de los firmantes en los elementos comunicativos que se implementen. Dando prioridad a los elementos sonoros.

3.5. Retos, recomendaciones, acuerdos y compromisos de las jornadas.

- ✓ Teniendo en cuenta que la apuesta política de los firmantes del acuerdo de Paz se ha venido debilitando, se espera que con el desarrollo de las ATRC sea fortalecido el proceso de reincorporación, bajo un enfoque restaurativo y de reconciliación. En tal sentido, reconstruir la confianza en la institucional, se ha convertido en un reto para este proceso de las ATRC.
- ✓ Se debe trabajar para superar la estigmatización que se sigue presentando en los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación, así como en los lugares donde se han venido reubicando algunos firmantes de Paz.
- ✓ Las Agendas Territoriales de Reincorporación Comunitaria son apuesta de reconciliación colectiva, es por ello, que se debe trabajar de manera conjunta, para que este proceso avance por buen camino y se logre superar exitosamente los retos territoriales.
- ✓ Con el conflicto armado se han intensificado los cuestionamientos de género, como es la participación de la mujer en la guerra, siendo un poco más notoria la estigmatización y discriminación, generándose ciertos estereotipos que afecta un colectivo. Por tanto, no podemos pasar por alto, que todos somos sujetos de derecho y a pesar de ello en ocasiones las mujeres son invisibilizadas.
- ✓ Un reto en relación con el enfoque étnico es lograr inclusión de las distintas culturas y cosmovisiones de los pueblos y comunidades étnicas, en la construcción de la ATRC para lo cual se deben tener en cuenta metodologías pertinentes.
- ✓ Un aspecto de gran relevancia es la existencia de unos retos en la estrategia de comunicación, estos son:
  - Complejidad de los contextos por exacerbación de la conflictividad armada.
  - Visibilidad de firmantes de paz y procesos de estigmatización (priorización de piezas sonoras)
  - Implementación de una línea de mensaje estructurada pero diversa
  - Manejo de agendas de los enlaces de comunicación de los grupos territoriales.
  - Identificación y alistamiento de voceros y voceras institucionales, de firmantes y comunidades a nivel nacional, regional y local.
- ✓ Cada contratista se compromete a hacer entrega de los productos de manera oportuna, siguiendo los lineamientos de la ARN y atendiendo las fechas que se definan.
- ✓ Desde la ARN los profesionales de área de Comunidades resaltan la importancia de que los contratistas apliquen la metodología de las ATRC atendiendo el enfoque restaurativo.
- ✓ Lograr la reconciliación en los contextos de reincorporación plantea un reto inmenso, para ello la ARN propone un modelo en el que se aborda desde dos dimensiones: la dimensión psicosocial (la convivencia) y la dimensión política (la participación).
- ✓ Desde la ARN se realizarán mesas virtuales o presenciales con los contratistas para dar orientaciones sobre los instrumentos y formatos a emplear durante las distintas etapas del proceso con las ATRC.
- ✓ El reto en el campo de la justicia restaurativa es consolidar un esfuerzo concertado para recordar a todas las personas que: la justicia es un llamado a reconocer que todos los seres humanos son dignos y deben ser honrados simplemente porque son humanos; la injusticia ocurre cuando las personas son cosificadas; y el término restaurativo adquiere significado ya que se refiere específicamente a restaurar todas las personas a un estado de ser honradas como humanas.

- ✓ Desde la jornada de animación presencial se dio un espacio de presentación de los asistentes que estuvieron tanto presencial como virtualmente, logrando conocer un poco sobre los distintos roles.
- ✓ La actividad de atravesar el rio, en la cual se simulaban que unas hojas eran piedras y debían emplearlas para llegar a tierra, se reflexionó que debemos reconocer a la comunidad, sus recursos, no podemos pensar que la comunidad está en ceros.
- ✓ Durante la jornada de animación presencial, los profesionales Luisa Fernanda Sanabria y Leonardo Alba desarrollaron varias dinámicas vivenciales que inducen al abordaje del enfoque restaurativo y la metodología de círculos restaurativos. Además, al finalizar cada día se efectuó un momento de cosecha del recoger del día, donde cada asistente debía escribir en un post-it naranja sus recomendaciones, en uno rosado sus aprendizajes y en unos verde sus dudas.
- ✓ Desde la ARN se recalca la importancia de que durante el proceso demostremos el respeto que sentimos por las experiencias de los y las firmantes y sepamos recogerlas para construir la confianza que se requiere para desarrollar el proceso.

Algunas preguntas realizadas por parte de los participantes de la jornada de animación virtual del 2 de octubre se presentan a continuación, en las cuales se expresan algunos desafíos y observaciones que se pueden presentar duranta ejecución del proceso de las ATRC.

- ✓ Considerando que en algunos territorios ya pasaron por el proceso de agendas de Paz, ¿se retomará lo definido en estas? Hay unas zonas microfocalizadas y un equipo de trabajo que definirán este tipo de acciones, en caso de que alguno de los territorios microfocalizados cuenten con una agenda previa a este proceso.
- ✓ ¿El enfoque restaurativo va a ser similar al enfoque de la JEP? Aunque recoge parte de la metodología, estos nuevos encuentros restaurativos son más orientados al proceso de sanación y reconciliación comunitaria, por tanto, el enfoque se ajusta a los nuevos objetivos de las ATRC.
- ✓ ¿Cómo el conflicto armado colombiano ha inferido en los grupos diferenciales? El conflicto armado ha afectado de distintas maneras a los grupos diferenciales, aún más por ser un país multiétnico y multicultural.
- ✓ Si en territorio se encuentra con una persona que pertenecen a múltiples grupos diferenciales, ¿Cuál grupo diferencial priorizarían? Hay que reconocer los saberes previos, sin sesgos y prejuicios hacia ciertos grupos diferenciales, se debe dar cabida a todos.
- ✓ ¿Cuáles son las principales barreras y desafíos de las personas LGTBI que son excombatientes? Se cuenta un subregistro de personas que se reconocen públicamente dentro de la comunidad LGTBI e incluso lo han venido haciendo fuera de las filas, en su proceso de reincorporación. Sin embargo, en las comunidades hay presentes estereotipos de géneros que se convierte en una barrera de inclusión y estigmatización.
- ✓ ¿Como aprovechar los espacios de la construcción de las agendas para el autorreconocimiento de la diversidad de género? Hay que poner el tema durante el proceso de construcción de las ATRC, pero sin ir a exponer a las personas que no quieren autoreconocerse como parte de la comunidad LGTBI.
- ✓ ¿Hay restricciones para las iniciativas? De acuerdo con el planteamiento de la estrategia se debe esperar el proceso, cualquier decisión está sujeta al presupuesto y viabilidad de cada iniciativa. En los comités se definirá la viabilidad de estas.
- ✓ En tiempo de las elecciones se pueden dar afectaciones del orden público, ¿qué manejo se dará ante los desplazamientos de los profesionales a los territorios? Cada supervisor revisará

el tema de movilidad de los profesionales en los territorios, teniendo en cuenta el orden público. ✓ ¿Habrá acompañamiento por parte de los facilitadores de la ARN? Ningún espacio debe darse sin el acompañamiento de la ARN, para ello se debe programar cualquier encuentro.

Martha Lucia Becerra

_____

Martha Lucia Becerra
LÍDER REGIONAL LOTE – 5
Contrato electrónico de prestación de servicios No. 2013 - 2023

Valledupar - Cesar, 11 de octubre de 2023

Señores;

AGENCIA PARA LA REINCORPORACIÓN Y LA NORMALIZACIÓN – ARN

Bogotá D.C.

El suscrito representante legal de la LA UNIÓN TEMPORAL RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL 2023, GLORIA AÑEZ MARTÍNEZ identificada con C.C. No 49.730.424, presenta:

CERTIFICACIÓN DE CONTRATACIÓN EQUIPO PARA EL CONTRATO 2013 2023:

NOMBRE	CÉDULA CIUDADANIA	NO CONTACTO	CARGO	OBJETO	FECHA INICIO	FECHA FINALIZACIÓN	No FOLIOS
KELLY YOJANNA LARIOS RIVERA			LÍDER REGIONAL	CONTATO No 001 2013: PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES COMO LIDER REGIONAL PARA LA DEBIDA EJECUCIÓN DEL CONTRATO No 2013 de 2023	2-oct-23	1-nov-23	45
CESAR ANDRÉS YEPES CALABRIA			PROFESIONAL PARTICIPACIÓN	CONTATO No 002 2013: PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES COMO PROFESIONAL PARTICIPACIÓN PARA LA DEBIDA EJECUCIÓN DEL CONTRATO No 2013 de 2023	2-oct-23	1-dic-23	69
OSCARINA LACOUTURE SALINAS			PROFESIONAL SICOSOCIAL	CONTATO No 003 2013: PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES COMO PROFESIONAL SICOSOCIAL PARA LA DEBIDA EJECUCIÓN DEL CONTRATO No 2013 de 2023	2-oct-23	1-dic-23	81
YAJAIRA MILENA TORRES SÁNCHEZ			PROFESIONAL EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	CONTATO No 004 2013: PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES COMO PROFESIONAL SICOSOCIAL PARA LA DEBIDA EJECUCIÓN DEL CONTRATO No 2013 de 2023	2-oct-23	1-dic-23	73
SANDRA PAOLA BENAVIDES SANTAMARIA			PROFESIONAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	CONTATO No 005 2013: PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES COMO PROFESIONAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA	2-oct-23	1-dic-23	52

NOMBRE	CÉDULA CIUDADANIA	NO CONTACTO	CARGO	OBJETO	FECHA INICIO	FECHA FINALIZACIÓN	No FOLIOS
				DEBIDA EJECUCIÓN DEL CONTRATO No 2013 de 2023			
INGRID CLARITZA MINA ROMERO			PROFESIONAL DE APOYO CON ÉNFASIS EN PSICOSOCIAL	CONTATO No 006 2013: PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES COMO PROFESIONAL DE APOYO CON ÉNFASIS EN PSICOSOCIAL PARA LA DEBIDA EJECUCIÓN DEL CONTRATO No 2013 de 2023	2-oct-23	1-dic-23	48
JONAID RUIZ FERNÁNDEZ			IMPLEMENTADOR GRANADA	CONTATO No 007 2013: PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES COMO IMPLEMENTADOR PARA LA DEBIDA EJECUCIÓN DEL CONTRATO No 2013 de 2023	2-oct-23	1-dic-23	50
ANGIE YULIETH PRIETO FORERO			IMPLEMENTADOR ACACIAS	CONTATO No 008 2013: PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES COMO IMPLEMENTADOR PARA LA DEBIDA EJECUCIÓN DEL CONTRATO No 2013 de 2023	2-oct-23	1-dic-23	18
MISAEL ARGENIS CACERES CUADROS			IMPLEMENTADOR TAME	CONTATO No 009 2013: PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES COMO IMPLEMENTADOR PARA LA DEBIDA EJECUCIÓN DEL CONTRATO No 2013 de 2023	2-oct-23	1-dic-23	36
MARYNZON GARCÍA GÁLVEZ			IMPLEMENTADOR GUAVIARE	CONTATO No 010 2013: PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES COMO IMPLEMENTADOR PARA LA DEBIDA EJECUCIÓN DEL CONTRATO No 2013 de 2023	2-oct-23	1-dic-23	46
SANDRA CAROLINA MONSALVE SALDAÑA			IMPLEMENTADOR MACARENA	CONTATO No 011 2013: PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES COMO IMPLEMENTADOR PARA LA DEBIDA EJECUCIÓN DEL CONTRATO No 2013 de 2023	2-oct-23	1-dic-23	40
BAUDELINO ARIAS MOYANO			IMPLEMENTADOR MESETAS	CONTATO No 012 2013: PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES COMO IMPLEMENTADOR PARA LA DEBIDA EJECUCIÓN DEL CONTRATO No 2013 de 2023	2-oct-23	1-dic-23	69
CENAIDA GONZALEZ SANCHEZ			IMPLEMENTADOR PUERTO RICO	CONTATO No 019 2013: PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES COMO IMPLEMENTADOR PARA LA DEBIDA EJECUCIÓN DEL CONTRATO No 2013 de 2023	10-oct-23	1-dic-23	40

NOMBRE	CÉDULA CIUDADANIA	NO CONTACTO	CARGO	OBJETO	FECHA INICIO	FECHA FINALIZACIÓN	No FOLIOS
JUANA VALENTINA LAGOS RUBIO	1.123.566.916	313 6795490	IMPLEMENTADOR URIBE	CONTATO No 014 2013: PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES COMO IMPLEMENTADOR PARA LA DEBIDA EJECUCIÓN DEL CONTRATO No 2013 de 2023	2-oct-23	1-dic-23	26
CLAUDIA MARCELA CASTAÑO GONZÁLEZ	40.332.052	313 4333393	IMPLEMENTADOR VILLAVICENCIO	CONTATO No 015 2013: PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES COMO IMPLEMENTADOR PARA LA DEBIDA EJECUCIÓN DEL CONTRATO No 2013 de 2023	2-oct-23	1-dic-23	50
SANDRA MILENA CASTAÑEDA GARCIA	40.447.228	314 4089316	IMPLEMENTADOR VISTAHERMOSA	CONTATO No 016 2013: PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES COMO IMPLEMENTADOR PARA LA DEBIDA EJECUCIÓN DEL CONTRATO No 2013 de 2023	2-oct-23	1-dic-23	41
LADY JANE OLIVOS CRUZ	1.116.800.469	310 8520361	IMPLEMENTADOR ARAUQUITA	CONTATO No 017 2013: PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES COMO IMPLEMENTADOR PARA LA DEBIDA EJECUCIÓN DEL CONTRATO No 2013 de 2023	2-oct-23	1-dic-23	43
BEATRIZ MONTILLA REYES	30.946.727	314 2303534	PROFESIONAL DE APOYO PARTICIPACIÓN	CONTATO No 020 2013: PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES COMO PROFESIONAL DE APOYO PARTICIPACIÓN PARA LA DEBIDA EJECUCIÓN DEL CONTRATO No 2013 de 2023	10-oct-23	1-dic-23	32

Dada en la ciudad de Valledupar – Cesar, a los once (11) días del mes de octubre de 2023.

Cordialmente,

GLORIA AÑEZ MARTÍNEZ

C.C. No 49.730.424

Representante legal

UNIÓN TEMPORAL RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL 2023