

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

PROTOCOLO PARA EL FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES RURALES

Dirección General

Construido por:

Equipo Línea de Fortalecimiento Diálogo Social y Equipo Social de la Subdirección de Planeación Operativa

Bogotá, Julio 2020

CONTENIDO

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. OBJETIVO.....	8
3. ¿PARA QUÉ EL FORTALECIMIENTO COMUNITARIO Y DE ORGANIZACIONES ÉTNICAS Y CAMPESINAS EN LA ANT?.....	8
3.1. El Problema	8
3.2. La solución.....	9
3.3. Estrategias de fortalecimiento	9
4. PRINCIPIOS DEL FORTALECIMIENTO COMUNITARIO Y DE ORGANIZACIONES ÉTNICAS Y CAMPESINAS	11
5. ANTECEDENTES DEL FORTALECIMIENTO LIDERADO POR LA ANT	16
5.1. Fortalecimiento comunitario en el modelo de demanda de la ANT	16
5.2. Fortalecimiento comunitario en el modelo de oferta de la ANT	22
5.3. Fortalecimiento interno	24
6. ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO Y COMUNITARIO EN LA ANT.....	25
6.1. Organizaciones sociales	25
6.2. Organizaciones con agenda propia.....	25
6.3. Organizaciones emergentes o no consolidadas	26
7. ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LA ANT- Organigrama.	26
7.1. Metodología base.....	28
7.2. Caracterización y concertación de los talleres o espacios de fortalecimiento .	30
7.3. Implementación.....	32
7.4. Sistematización y evaluación de la experiencia.....	33
7.4.1. Sistematizaciones, relatorías, memorias	33
7.4.2. Líneas de base o señales de avance	33
7.4.3. Fortalecimiento organizativo	33
7.4.4. Socialización, retroalimentación y evaluación	34
7.4.5. Retorno de memorias y entrega de material pedagógico	34

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

7.4.6.	Multiplicación de conocimientos y verificación de impacto (replicas)	35
7.4.7.	Espacio virtual para multiplicación de conocimientos	36
7.4.8.	Contenidos básicos de interés para al ANT	36
7.4.8.1.	Aspectos jurídicos	37
7.4.8.2.	Organigrama Sector Agricultura y Postconflicto/Oferta Institucional ANT	37
7.4.8.3.	Concertación y Gestión de conflictos	38
7.4.9.	Herramientas de trabajo comunitario	38
7.4.9.1.	Cartografía básica y social:	38
7.4.9.2.	Capacidades para la articulación institucional local (enfoque de derechos)	38
7.4.10.	Figuras de Ordenamiento Territorial	39
8.	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES EN EL MODELO DE DEMANDA .	40
8.1.	Organizaciones sociales y apoyo a procesos misionales desde el fortalecimiento	40
8.1.1.	Organizaciones sociales	40
8.1.2.	Atención a conflictos territoriales en el marco de acciones misionales de la ANT	40
8.1.2.1.	Etapas de caracterización y concertación:	40
8.1.2.2.	Etapas de sistematización:	41
8.1.2.3.	Etapas de multiplicación de conocimientos y verificación de impacto: ...	41
8.2.	Otros escenarios de fortalecimiento	41
9.	FORTALECIMIENTO COMUNITARIO DE ORGANIZACIONES ÉTNICAS Y CAMPESINAS EN EL MODELO DE OFERTA	42
9.1	Especificaciones metodológicas para este tipo de organizaciones	42
9.2.	Caracterización de intereses y concertación de los talleres o espacios de fortalecimiento	43
9.3.	Implementación	43
9.4.	Retorno de memorias y entrega de material pedagógico	45
9.5.	Multiplicación de conocimientos y verificación de impacto	45

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

10. LA VIRTUALIDAD COMO HERRAMIENTA Y MEDIO PARA EL DESARROLLO.. 46

10.1. Fortalecimiento para organizaciones y comunidades étnicas y campesinas a través de plataformas y medios virtuales..... 47

10.2. Fases de preparación y desarrollo del fortalecimiento organizativo virtual: 48

10.2.1. Fase 1: caracterización y concertación..... 48

10.2.1.1. Técnico..... 48

10.2.1.2. Logístico..... 49

10.2.2. Fase 2: Implementación 49

10.2.3. Fase 3: Sistematización y evaluación de la experiencia..... 50

10.2.4. Fase 4: Retorno de memorias y material pedagógico 51

10.2.5. Fase 5: Multiplicación de conocimientos y verificación en campo 51

10.3. Estrategias complementarias para el fortalecimiento a través de medios no presenciales 51

11. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y SENSIBILIZACIÓN DE TRABAJADORES DE LA ANT 52

ANEXO 1..... 54

Introducción..... 55

ANEXO 2..... 1

LINEAMIENTOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES ÉTNICAS Y CAMPESINAS

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento se construye a partir de la experiencia del Equipo de Diálogo Social y el Equipo Social de la Subdirección de Planeación Operativa de la Agencia Nacional de Tierras.

Considerando que:

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

1. La *Constitución Política* de 1991 señala a la participación como “*principio, derecho, deber y mecanismo para el ejercicio de la ciudadanía*”¹. Así mismo, precisa como fin esencial del Estado “*facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación*”.
2. Mediante el Decreto Ley 2363 de 2015 se creó la Agencia Nacional de Tierras (ANT) como máxima autoridad de las tierras de la Nación, para ejecutar la Política de Ordenamiento Social de la Propiedad Rural, formulada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, y se delegó en la Oficina del Inspector de la Gestión de Tierras la “*proposición de mecanismos y herramientas preventivas para la participación ciudadana*”, al tiempo que el Decreto Ley 902 de 2017 en su artículo 45 ordenó que “*la formulación, implementación, evaluación y mantenimiento de los Planes de Ordenamiento Social de la Propiedad Rural debe ser el resultado de ejercicios participativos*”.
3. La implementación de las funciones de la Agencia implica la atención a las conflictividades territoriales del país en todas sus formas y dimensiones, por lo que las mismas leyes prevén la necesidad de implementar Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC)²
4. El funcionamiento de estos dos instrumentos de gobernanza, la participación y los MASC, tratándose de conflictos territoriales, implican la construcción y rescate de capacidades en la ciudadanía, las culturas y los pueblos étnicos y campesinos del país, así como la activación del diálogo social y los diálogos interculturales, para fortalecer y profundizar las posibilidades de relacionamiento, interlocución, construcción de consensos y gestión de las diferencias entre las poblaciones y estas con los individuos.
5. En el caso colombiano, la participación y los MASC requieren también, para hacerse efectivos, el reconocimiento de las brechas de distinta índole entre campo y ciudad, que afectan la capacidad de participación de las personas.
6. Las firmas de los acuerdos de paz de 2016 proponen, para el sector agrario, una discusión sobre las necesidades, la gestión de la propiedad, tenencia y distribución de la tierra; en medio de la consolidación de una nueva estructura institucional y normativa, que todos los actores del campo deben conocer a profundidad, como protagonistas de este proceso de cambio social.
7. Es de suma importancia considerar los avances por parte de la Corte Constitucional y otras instancias y ordenamientos legales de carácter nacional e internacional, en cuanto al reconocimiento reciente del campesinado como sujeto de especial protección constitucional en desarrollo de lo dispuesto en los artículos 64 y 65 de la Constitución Política, así como de manera diferencial a la inmensa población de mujeres campesinas.³

¹ Guía operativa social - SPO

² Art 55 del D. 902 de 2017.

³ Directiva 007 del 11 de junio de 2019, de la Procuraduría General, y Ley 731 de 2002 en virtud de la que se adoptan medidas apropiadas para asegurar la aplicación de las disposiciones de la Convención de Naciones Unidas para la eliminación de todas las formas de violencia

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

8. Lo dispuesto en las bases del Plan Nacional de Desarrollo, el *Pacto por El Emprendimiento, La Formalización y La Productividad del Plan de Desarrollo 2018 – 2022* es lograr “una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie el talento nacional, cuyo primer objetivo es: crear las condiciones para que la tenencia de la tierra y el ordenamiento productivo habiliten el desarrollo agropecuario y la inclusión productiva y la seguridad jurídica”⁴ “[utilizando como] fundamento los procesos de caracterización del territorio, a través del barrido predial masivo que adelantará la Agencia Nacional de Tierras (ANT), (...) con el apoyo del IGAC y la Superintendencia de Notariado y Registro (SNR). [para] avanzar en el esclarecimiento de las condiciones reales del territorio, mejorar la intervención institucional por oferta, facilitar la prestación de bienes y servicios sectoriales requeridos para acceder a la tierra, y promover un ordenamiento productivo”⁵
9. De igual forma, el Plan Nacional de Desarrollo-PND 2018-2022: en su “*Pacto por la equidad*, literal e) objetivo 2, establece la *Política para la gestión pacífica de la conflictividad social a través del diálogo social constructivo y democrático* para garantizar la legitimidad del diálogo social y la gestión y trámite pacífico de los conflictos sociales, a través de la generación de protocolos y herramientas que consideren la participación ciudadana como un elemento fundamental para evitar la violencia y que permitan hacer seguimiento a los compromisos suscritos” señalando además que “la participación es un mecanismo idóneo para lograr que las acciones del Estado sean efectivas y que, en consecuencia, impacten positivamente el desarrollo del país, redundando en equidad y bienestar para todos.”⁶
10. Es necesario apoyar, diseñar e implementar acciones en pro de la participación y el diálogo social e intercultural, recogiendo el acervo institucional que ha acumulado la ANT en sus diferentes estrategias de relacionamiento con las comunidades rurales, particularmente la de fortalecimiento organizativo a comunidades y organizaciones rurales, el mantenimiento de los espacios de diálogo, la gestión de conflictos territoriales, la concertación e inclusión de las comunidades locales, y en la construcción de los Planes de Ordenamiento Social de la Propiedad Rural.
11. Resulta significativo recalcar que, de acuerdo con información de la Misión para la Transformación del Campo⁷, el porcentaje de analfabetismo en la zona rural dispersa es del 12,5%, “la tasa de permanencia en el sistema educativo es del 48%, la matrícula en la educación secundaria no supera el 68% y el porcentaje de personas que han terminado el bachillerato en las zonas rurales es, en hombres,

4 Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 Pacto por Colombia Pacto por la Equidad. Pág. 160

5 Ibíd. Pág. 160

6 Ibíd. Pág. 88

7 OCAMPO, José Antonio. Misión para la Transformación del Campo. Marco conceptual de la Misión para la Transformación del Campo. Colombia: Departamento Nacional de Planeación; 2014. Citado por DUQUE, Katerine. Desafíos en la educación rural campesina: experiencias, posibilidades y transformaciones para la paz. En: Controversia. Junio, 2018. No. 210, p. 135 – 176.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

del 32%, y en mujeres, del 36%”⁸, lo cual explica la necesidad de aportar en él fortalecimiento rural intercultural. Las apremiantes condiciones en cuanto educación en las zonas rurales del país se reflejan también en los resultados del Censo Nacional Agropecuario realizado en 2014. De acuerdo con este, el 23% de los hogares censados en el área rural dispersa presentaron analfabetismo, entre tanto el 51,1% de las personas de 24 años o más cuentan con un nivel educativo de básica primaria y el 18,3% no tiene ningún nivel educativo⁹.

12. En línea con lo mencionado, una de las principales problemáticas de la educación rural radica en la concordancia que la misma guarda con las dinámicas propias del territorio; se implementan entonces contenidos, metodologías y pedagogías formuladas fundamentalmente para las condiciones de los contextos urbanos. Esta alienación en la educación rural desconoce las lógicas propias de la construcción de conocimiento en los territorios, dinámicas económicas, políticas, culturales y sociales, que han marcado históricamente a estas comunidades y han trazado la necesidad de adelantar otras estrategias formativas y educativas ajenas al aula escolar y a la educación formal¹⁰.
13. De esta manera, optar por una educación intercultural se convierte en una apuesta por *“reconocer la diversidad de actores que conviven en el territorio, construir programas educativos integrales que fomenten el diálogo y consolidar canales de encuentro entre toda la comunidad educativa (estudiantes, profesores, trabajadores, padres de familia y comunidad) y escenarios de participación, empoderamiento y pertinencia educativa”*¹¹.
14. Este documento define la línea de actuación de la ANT respecto de la participación ciudadana, en el marco de la política de ordenamiento social de la propiedad rural, así como la necesidad de establecer y fortalecer espacios de diálogo con las organizaciones sociales y la comunidad rural en general, orientadas a la prevención y resolución pacífica de conflictos. Además, traza como reto para la Agencia apoyar y desarrollar acciones en aras de la participación y el diálogo social asertivo.
15. Dado que la misión de la ANT responde a los modelos de atención de oferta y demanda, cuya actuación institucional es diferenciada, en el documento se presentan los principios y conceptualizaciones generales para la ANT. Posteriormente se describe el desarrollo de la estrategia según cada uno de los modelos planteados. Empero, el alcance del presente documento es brindar lineamientos y proponer una metodología base que deberá concretarse de acuerdo con las actividades que los equipos misionales desarrollen, priorizando en la

⁸ DUQUE, Katerine. Desafíos en la educación rural-campesina: experiencias, posibilidades y transformaciones para la paz. Bogotá: Controversia, 2018. P. 145.

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid. P. 147.

* Rural disperso es el área que se caracteriza por la disposición dispersa de viviendas y explotaciones agropecuarias. No cuenta con un trazado o nomenclatura de calles, carreteras, avenidas y demás (DANE, como se citó en Duque, 2017).

¹¹ DUQUE, Katerine. Desafíos en la educación rural-campesina: experiencias, posibilidades y transformaciones para la paz. Bogotá: Controversia, 2018. P. 167.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

interacción con actores rurales los enfoques territorial y diferencial, y así como la acción sin daño.

16. Se incluye un apartado de pedagogía y fortalecimiento interno de funcionarios, ya que se consideran actores fundamentales en los procesos de diálogo y participación. Finalmente, se cuenta con varios anexos, formatos y guías de apoyo que ayudarán en el momento de operativizar en territorio los lineamientos desarrollados en el cuerpo del documento, así como realizar ejercicios posteriores al relacionamiento con las comunidades que permitan evaluar y sistematizar experiencias y resultados de las acciones de fortalecimiento adelantados por la Agencia Nacional de Tierras.

2. OBJETIVO

El objetivo de este documento es establecer lineamientos institucionales para la estrategia de fortalecimiento de capacidades de las organizaciones sociales y comunidades rurales del país con las cuales la ANT se relaciona de manera permanente en virtud de la gestión o prevención de conflictividades, o en el marco de su acción misional; así mismo, pretende orientar las actuaciones referentes al fortalecimiento comunitario y de organizaciones para garantizar la participación comunitaria en el modelo de demanda y oferta de la ANT.

El documento es un instrumento de consulta para la entidad y sus colaboradores (contratistas, funcionarios, aliados y operadores) toda vez que brinda una orientación unificada a partir de la cual se espera que se realicen las actividades de diálogo social y de interacción con el sector rural, ejes transversales a la operación de la Agencia.

3. ¿PARA QUÉ EL FORTALECIMIENTO COMUNITARIO Y DE ORGANIZACIONES ÉTNICAS Y CAMPESINAS EN LA ANT?

3.1. El Problema

El cumplimiento de las funciones misionales de la ANT plantea la necesidad de relacionamiento con diferentes actores presentes en la ruralidad, entre ellos comunidades étnica y culturalmente diferenciadas, así como los procesos organizativos en que estas se agrupan y ven representadas.

En muchos territorios, la ausencia del Estado, la presencia de actores armados, las gestiones desafortunadas de algunos gobiernos locales, entre otras condiciones complejas de la ruralidad colombiana, generan en las comunidades respuestas diferentes, frente al accionar de la ANT: curiosidad, confusión, incertidumbre, oportunismo y hasta rechazo.

Asimismo, se encuentran en la ruralidad personas que no han tenido la oportunidad de acceder a conocimientos básicos sobre el tema de tierras, que no hacen parte de los liderazgos tradicionales, y que a su vez son parte de los grupos históricamente discriminados (población de especial protección constitucional), lo que demanda la

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

necesidad de planear, ejecutar y evaluar estrategias de fortalecimiento comunitario y de organizaciones que garanticen el conocimiento mínimo de derechos frente a la tierra, y facilitar la información precisa sobre las acciones a desarrollar en los territorios por parte de la autoridad en materia de tierras.

3.2. La solución

Para responder a estas situaciones, la entidad viene adelantando acciones para el fortalecimiento organizativo, que han permitido afianzar y cualificar el relacionamiento de la institución con las comunidades, a partir de la generación de confianza y de la construcción conjunta de conocimientos básicos y compartidos sobre los temas relacionados con las tierras, los territorios y particularmente, la normatividad aplicable y la forma de operar de la Agencia.

Esta estrategia ha mejorado la posibilidad de un trabajo eficiente y articulado por parte de la Agencia en los territorios, y ha permitido que los participantes de los espacios de fortalecimiento se conviertan en multiplicadores de conocimientos y metodologías, que les permiten ejercer sus derechos ciudadanos y gestionar las necesidades de sus comunidades ante las entidades competentes.

Para la ANT es fundamental responder a las dinámicas y necesidades de los liderazgos en los territorios, algunos de ellos con perfiles técnicos y profesionales, que les permiten participar como aliados de los procesos y los funcionarios. Esto justifica la necesidad de fortalecer también las capacidades de nuevos liderazgos, reconociendo y respetando siempre los conocimientos tradicionales, y la experiencia de años de lucha por la tierra en muchos de ellos, así como la historia de las organizaciones sociales y sus procesos de gestión de conocimiento y relevos generacionales.

Todo lo anterior hace manifiesta la necesidad de poner en marcha estrategias mancomunadas al interior de la Agencia y en articulación con otras instituciones del gobierno del nivel nacional, departamental o municipal, acciones pedagógicas amplias, acertadas, diferenciales y efectivas que aporten en el ordenamiento social de los territorios y los procesos institucionales.

3.3. Estrategias de fortalecimiento

Algunos beneficios que se pueden derivar de la aplicación sostenida de las estrategias de fortalecimiento a las comunidades por parte de la Agencia son:

- 1. Fortalecimiento de las relaciones de confianza entre las comunidades rurales, sectores productivos, comerciales y empresariales y el Estado.** Las actuaciones de la ANT que cuentan con la participación activa de las comunidades, organizaciones del territorio y la articulación con otros sectores, aportan legitimidad a los procesos misionales y/o al ordenamiento social del territorio en condiciones de transparencia e información sobre las acciones que se adelantan en los territorios.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

2. **Reconocimiento de actores en territorio y facilitación del diálogo social para la gestión de las políticas públicas en territorio.** La estrategia permite reconocer y fortalecer las capacidades individuales y colectivas, es decir, valorar las capacidades instaladas en la comunidad, identificar personas clave con habilidades de interlocución y participación activa, con calidad de multiplicadores de conocimientos y con la capacidad para resolver dudas o transmitir preguntas acerca de los procesos institucionales que se adelantan en los territorios.
3. **Cualificación de las discusiones.** Se eleva el nivel de negociación en los diferentes espacios de diálogo social y gestión de conflictos entre líderes(as) y el Estado, facilitando la construcción de acuerdos y objetivos conjuntos y; reduciendo la brecha de conocimiento de los actores comunitarios frente a normatividad, procedimiento y competencias de la ANT. Esto genera capacidades de réplica eficiente de información en los líderes y lideresas, y facilita el avance informado de los procesos que se adelantan en los territorios a mediano y largo plazo.
4. **Celeridad a los procesos.** El alcance de la participación comunitaria incluye su intervención en la toma de decisiones sobre información local, por ejemplo, las mejores formas de recorrer el territorio (rutas, lugares de encuentro, cronogramas de reuniones y de visitas predio a predio, etc.), los medios que se usan para socializar y comunicar asertivamente, así como en la difusión y contextualización de los mensajes clave. Asimismo, esta materialización de acciones concertadas de la ANT genera confianza local que facilita el ingreso, la seguridad y el trabajo articulado de la ANT en los territorios a través de la optimización de recursos y reducción de tiempos.
5. **Identificar elementos del territorio para mejorar la planeación de los procesos.** En el marco de los espacios de fortalecimiento no sólo se brinda información a las comunidades y organizaciones; estos espacios permiten a la ANT identificar y caracterizar pretensiones territoriales y conflictos no manifiestos o en situación de emergencia, que abren la posibilidad de planificar acciones preventivas y no reactivas frente a situaciones de conflictividad por la propiedad de la tierra. En estos espacios de formación se involucran a los actores locales incorporando las recomendaciones de líderes y lideresas comunitarias para el diseño de capacitaciones, socializaciones, gestión de conflictos y conflictividades posibles que involucran activamente a vecinos(as), para lo cual es necesario mantener una comunicación activa, oportuna y transparente con la comunidad.
6. **Facilita la concertación con organizaciones sociales y comunidades rurales.** Propicia un relacionamiento con la institucionalidad desde el diálogo con las comunidades, permitiendo que adquieran conocimiento y capacidades para la gestión y trámite de diferencias útiles para evitar posibles escalamientos de conflictos. Así mismo, contribuye a la construcción de una cultura de diálogo y de trámite pacífico de conflictos que aportará al mantenimiento y gestión local asertiva del ordenamiento social de la propiedad.
7. **Favorece la comprensión e incorporación del enfoque diferencial.** En las comunidades. En este sentido se han evidenciado los desequilibrios de poder existentes en los escenarios de participación comunitaria, así como entre los distintos

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

actores de un conflicto. El fortalecimiento organizativo y comunitario garantiza la participación activa, libre, efectiva, significativa e informada de la población de especial protección constitucional en los procesos adelantados por la ANT en los territorios.

8. **Sensibilización de servidores públicos y contratistas frente a las comunidades y organizaciones:** La participación comunitaria y de organizaciones sociales genera la necesidad de desarrollar estrategias pedagógicas con los profesionales de la ANT que muchas veces no cuentan con herramientas de gestión social (jurídicos, ingenieros, administradores, etc.), con el fin de que se conozca la estrategia de participación de la entidad y los procesos misionales de todas las Direcciones y las dependencias que hacen parte de ellas, y también que se brinden elementos de intervención social que capaciten a los profesionales para el trabajo con las comunidades y las organizaciones.

4. PRINCIPIOS DEL FORTALECIMIENTO COMUNITARIO Y DE ORGANIZACIONES ÉTNICAS Y CAMPESINAS

Para la Agencia Nacional de Tierras, en cualquier espacio de fortalecimiento organizativo o comunitario, se deben tener en cuenta los siguientes conceptos y principios¹² para la interpretación e implementación de las acciones de fortalecimiento comunitario que realice la entidad:

1. **Participación y voluntariedad:** la participación requiere conciencia para comprender la colectiva, generando desde la acción voluntaria construcción de un territorio común y compartido.
2. **Presencia de actores clave:** la inclusión de diferentes sectores de la sociedad se constituye en una garantía para el éxito de los procesos que adelanta la Agencia en el mediano y largo plazo. En este sentido, se debe garantizar la presencia de actores comunitarios representativos y legítimos, así como de personas que representen la población más vulnerable y de especial protección constitucional en el municipio. Para ello es útil diseñar mapas de actores.
3. **Diálogo social para gestión de conflictos:** parte del concepto de conflicto como una realidad inherente a la interacción social, que no es necesariamente una interacción violenta y que puede ser positiva, pues fomenta la transformación social. Las estrategias de diálogo social apuntan a trabajar las diferencias entre comunicarse y entenderse, visibilizando la necesidad de trabajar en pro de los objetivos comunes para la tierra y el territorio bajo la visión técnica y con voluntad política.
4. **Fomento de la interculturalidad:** parte del reconocimiento de que los territorios son habitados por pueblos étnicos y campesinos diversos y complejos, con múltiples formas de relacionamiento con la tierra, así como usos y costumbres culturales propias. En consecuencia, un enfoque intercultural debe fomentar el diálogo y reconocimiento de cosmovisiones aparentemente contradictorias, y buscar puntos de encuentro entre los sujetos rurales, quienes, muchas veces tienen mecanismos propios que permiten

¹² Ibid.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

convivir en la diversidad, y mediante los cuales pueden identificar que comparten condiciones de vulnerabilidad, pobreza y precariedad de acceso a derechos sobre la tierra. La interculturalidad es disímil de la multiculturalidad operativa o legal, en tanto ésta última categoriza la diversidad, pero no hace foco en la necesidad de ponerla en diálogo para superar la desigualdad social de las comunidades rurales.

5. **Planeación colectiva (co-creación):** propone la construcción de planes de trabajo colectivos, que sean validados entre los actores territoriales (comunidad, empresas y autoridades locales), y con entidades de nivel nacional, para la consecución de objetivos y metas comunes a corto, mediano y largo plazo.
6. **Transformación social:** la capacitación y el fomento de pensamiento crítico desde el encuentro de perspectivas diferentes tiene como objeto promover transformación de la realidad territorial de las comunidades en variedad de dimensiones y escalas.
7. **Enfoque de derechos:** *“está basado en los valores, principios y normas universales, propios de la dignidad de la persona humana, que se refieren a la vida, libertad, igualdad, seguridad, participación política, bienestar social y cualquier otro aspecto ligado al desarrollo integral de la persona, y que se sustentan en los derechos humanos”*¹³. De acuerdo con esto, el enfoque de derechos en materia de tierras reconoce a los ciudadanos como actores políticos con capacidad de gestionar su territorio, articularse con la institucionalidad y participar en los procesos que se adelantan en su territorio.
8. **Enfoque territorial:** de acuerdo con lo señalado en el Decreto Ley 902 de 2017, la intervención de la ANT debe atender a las características físicas, jurídicas, económicas y sociales del territorio. Por lo que es necesario reconocer que el territorio es un escenario socialmente construido donde confluyen diferentes elementos que se deben tener en cuenta: *“(i) la multidimensionalidad -interacción entre lo político, lo ambiental, lo económico, lo social y lo institucional en el territorio-; (ii) la interculturalidad - conjunto de zonas en donde la población desarrolla distintas actividades (agricultores, pescadores, comerciantes, etc.); (iii) la capitalización humana, natural y social que tiene en cuenta tres cosas; la capacidad de las personas, las relaciones que facilitan la gobernabilidad y los recursos naturales- (...) y la (iv) diferenciación territorial que permite identificar los recursos con los que cuenta cada territorio para su producción, proceso en el cual interactúan las instituciones públicas y privadas”*¹⁴.

De acuerdo con esto, es necesario reconocer que los escenarios de intervención y fortalecimiento con los territorios no parten de cero, por tanto, es necesario identificar el contexto, el conocimiento previo y la historia que tienen los habitantes de los territorios, para, a partir de ello, diseñar las acciones a que haya lugar (sesiones de

13 El enfoque basado en Derechos Humanos: [Evaluación e Indicadores <http://www.aecid.es/Centro Documentacion/Documentos/Evaluaci%C3%B3n/EvaluacionEBDH%20+%20NIPO+%20logo.pdf>. 2011

14 Carvajal, Daniel. Del Enfoque Territorial, sus características y posibles inconvenientes en su aplicación en el marco del acuerdo de Univ. Estud. Bogotá (Colombia) N° 16: 57-76, Julio-diciembre 2017

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

capacitación, articulación institucional, trámite y transformación de conflictos, etc.). Así mismo, adelantar acciones que propendan por el fortalecimiento de la relación entre la comunidad y el Estado, particularmente lo que refiere a las acciones de fortalecimiento, la integralidad de territorio implica, por ejemplo, la necesidad de poner en diálogo las diversas concepciones de territorialidad en un mismo territorio, y la comprensión de que los contenidos a trabajar con comunidad no deben restringirse a temas de tierras, sino a las problemáticas territoriales de interés para las comunidades concretas.

9. **Enfoque de Acción Sin Daño (ASD):** plantea una importante consideración sobre la necesidad de analizar, reflexionar, observar y dimensionar el actuar de cualquier entidad y su impacto en las poblaciones. Se considera necesaria la mirada sobre los detalles de la actuación institucional, como una de las premisas esenciales del enfoque Acción Sin Daño, en tanto sostiene que *“son los pequeños detalles de un programa o política los que causan impactos negativos o positivos en un contexto específico”*¹⁵. De esta manera, plantea la existencia de tres principios mínimos que deben orientar la ASD, esto es, la dignidad, la autonomía y la libertad. Estos, sumados a los elementos conceptuales del Do No Harm, conforman el enfoque de Acción sin Daño, que consiste en la responsabilidad de buscar y lograr el máximo bienestar sostenible y de reconocer el impacto de los proyectos en el corto y largo plazo¹⁶.

Esto implica que es necesario identificar y caracterizar los tipos de daños posibles que se ocasionan con las intervenciones, con el fin de estar alerta y generar mecanismos permanentes, a nivel interno y externo por parte de las instituciones -en este caso la ANT-, que permitan prevenirlos o reducirlos¹⁷.

10. **Enfoque diferencial:** parte de que *“el hecho de no tomar en cuenta diferencias pertinentes o bien el otorgamiento de un trato idéntico a personas desiguales es tan discriminatorio como tratar a personas iguales de manera diferente”*¹⁸, así debe darse un trato diferente a personas con características distintas para promover el igual acceso y disfrute de los derechos. En materia de tierras y territorios en Colombia, se debe partir del hecho que algunos grupos poblacionales, debido a sus características específicas, sufren amenaza y/o vulneración de sus derechos en el tema territorial (acceso, formas propias y diferenciadas de propiedad o usos de la tierra), a causa del conflicto armado (despojo, abandono, desplazamiento forzado) que afectan los derechos territoriales¹⁹.

15 Zamora Lilibet y Belky Pulido. Reflexiones sobre la implementación de la Política de Restitución de Tierras y Territorios a partir del análisis de casos. En Documento de trabajo. Restituir sin daño. Reflexiones sobre la aplicación de enfoque de Acción Sin Daño en la Política de Restitución de Tierras. Bajo la dirección académica de Olga Vásquez. Universidad Nacional de Colombia: Bogotá, 2016. P. 112.

16 Rodríguez, Esmeralda. *Acción Sin Daño en el proceso de restitución de tierras. Módulo de formación*. Universidad Nacional de Colombia: Bogotá, 2014. P. 17.

17 Ibidem.

18 Bayefsky, Anne F. (1990), El principio de igualdad y no discriminación en el Derecho Internacional, volumen 11, número 1-2, pp. 2332. Traducción del Centro de Derechos Humanos de la Universidad de Chile. P, 11.

19 Guía operativa social. SPO-ANT- 2018

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

Por esto, los enfoques diferenciales en las acciones de fortalecimiento de organizaciones y comunitario debe incluir rutas e instrumentos que garanticen a *“la disponibilidad, accesibilidad, calidad y aceptabilidad de los derechos a la tierra y el territorio”*²⁰.

Gráfica 1 Enfoques diferenciales



Fuente: Elaboración propia ANT.

1. **Enfoque de género:** Si bien los liderazgos de las mujeres rurales vienen aumentando en la ruralidad del país, aún es inequitativo con respecto de la representación masculina en temas de tierra y territorio. Ello, no sólo porque son menos cantidad de mujeres ejerciendo vocerías, sino también porque muchas veces las agendas que se adelantan en los espacios de interlocución con gobierno, e incluso internos, desconocen ritmos, necesidades y temas de las mujeres, generando que a pesar de los esfuerzos institucionales por incluir en los procesos y procedimientos un acceso equitativo a la tierra (incluyendo la titulación conjunta a la pareja) las mujeres rurales no se vean a sí mismas como propietarias. En consecuencia, el fortalecimiento con enfoque de género debe reconocer la participación de la mujer (mínimo un 30% por actividad de formación), pero también debe integrar en los contenidos de formación temas de mujer rural y debe tener en cuenta los tiempos en que se pueden reunir, su responsabilidad frente al cuidado, el lenguaje incluyente, etcétera.
2. **Enfoque étnico:** En el Decreto 902 de 2017 en cuenta al enfoque étnico establece que *“deben identificarse durante el proceso de OSPR los territorios de ocupación, posesión o propiedad colectiva de las comunidades étnicas, así como de procesos de restitución*

²⁰ Ibid

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

de tierras y derechos territoriales (Art 44). Así mismo, que el OSPR rural respetará y garantizará en los territorios étnicos la autonomía y autodeterminación de los derechos territoriales de los pueblos y comunidades étnicas, garantizando su derecho a la participación en los espacios de diálogo y construcción conjunta con los demás actores en el territorio en el marco del OSPR (Art. 42), y que para que la participación responda a las realidades del territorio, se habilitará la intervención de estos distintos actores, incluidas las comunidades y organizaciones de los territorios étnicos (Art. 45)”²¹.

3. **Atención a la discapacidad.** Es necesario tener en cuenta que “*las personas con discapacidad incluyen a aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás*”, lo cual puede ocasionar una vulneración de sus derechos. Para efectos de este documento, este enfoque debe orientar las acciones de la ANT, de los operadores y socios implementadores, hacia la “*adopción de medidas positivas para reducir las desventajas estructurales y para dar el trato preferente apropiado a las personas con discapacidad, a fin de conseguir los objetivos de la plena participación e igualdad dentro de la sociedad para todas ellas. Esto significa en la casi totalidad de los casos que se necesitarán recursos adicionales para esa finalidad, y que se requerirá la adopción de una extensa gama de medidas elaboradas especialmente*”²²

4. **Enfoque etario.** Para comprender el enfoque etario es necesario abordar el concepto de ciclo de vida, esto es: “*(i) Primera infancia: de 0 a 5 años; (ii) Infancia: de 6 a 11 años³¹; (iii) Adolescencia de 12 a 18 años; (iv) Juventud: de 14 a 28 años; (v) Adulthood: de 29 a 59 años; y (vi) Vejez: de 60 años o más. Las personas mayores son un grupo de especial protección constitucional debido a las múltiples condiciones de vulnerabilidad a las que se ven expuestas. Al respecto, el Ministerio de Salud y Protección Social en el documento “Directriz de enfoque diferencial para el goce efectivo de derechos de las personas mayores en situación de desplazamiento forzado en Colombia”, señala que las personas mayores enfrentan situaciones individuales y colectivas que les dificultan rehacer su proyecto de vida y es prioritario garantizar su derecho a la tierra entendiendo que el tiempo de reconstrucción vital es limitado*”²³.

Como línea de este documento se entiende la necesidad de “*orientar las acciones de la ANT, operadores y socios implementadores sobre la inclusión del enfoque etario, con el fin de garantizar el acceso y trato preferencial y diferencial de los jóvenes, adolescentes y adultos mayores en los escenarios de participación y fortalecimiento comunitario y de organizaciones, así como de manera transversal en los procesos misionales que adelante*”.

²¹ Ibid. Pág. 90. Citando el Decreto 902 de 2017

²² Ibid. Pág. 76

²³ Ibid. Pág. 77

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

5. Enfoque reparador. *“Es entendido como la materialización de acciones que, aunque no pretendan de manera específica la reparación integral de las víctimas, promueve la prevalencia y garantía de los derechos de las víctimas del conflicto armado (individuales y colectivas), de acuerdo con sus necesidades específicas en el territorio en el que se encuentran o el que quieran habitar, independientemente de que en el territorio existan planes dirigidos específicamente a atender y/o reparar integralmente a las víctimas”²⁴. El objetivo de este enfoque es “contribuir a reconocer los derechos de la población históricamente vulnerada, proponiendo un relacionamiento equitativo entre el campo y la ciudad de manera que se asegure en líneas generales, las condiciones de bienestar y buen vivir para la población rural y contribuya a la construcción de una paz estable y duradera (...); además de reconocer a las víctimas como titulares y sujetos activos de derechos.”²⁵*

Las acciones desarrolladas desde la lógica de enfoque diferencial debe tener en cuenta la **logística participativa e incluyente** que tiene como objetivo garantizar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de socialización, comunicación, multiplicación informativa y de formación básica en las condiciones de tiempo, modo y lugar acordadas con la comunidad, propiciando, en la medida de las posibilidades, que las comunidades adelanten actividades de convocatoria y se queden con los recursos a invertir en sus territorios.

5. ANTECEDENTES DEL FORTALECIMIENTO LIDERADO POR LA ANT

5.1. Fortalecimiento comunitario en el modelo de demanda de la ANT

En el modelo por demanda, la ANT responde a los contextos en los que debe participar ofreciendo soluciones a pedidos expresos o tácitos de una población, comunidad u organización con la que interactúa en desarrollo de su misionalidad.

Antecedentes

El proceso de fortalecimiento a organizaciones sociales desde el Equipo de Diálogo Social de la ANT nace de la necesidad de generar confianza entre la institucionalidad del sector rural y las organizaciones mediante la disminución de la brecha de conocimientos técnicos, normativos y procedimentales entre los actores que se sientan a negociar y adelantar procesos misionales. Ello ha permitido cualificar las discusiones sobre tierras en las mesas

²⁴ Ibid. Pág. 77

²⁵ Ibid. Pág. 77

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

de diálogo, superando las confrontaciones sobre el cumplimiento o incumplimiento de los compromisos y pasando a un escenario de discusión técnica sobre el estado avance en las gestiones de cada uno de los procedimientos en curso, para la consecución de fines comunes.

Además, los escenarios de fortalecimiento se configuran como un encuentro entre la institucionalidad y los liderazgos de las organizaciones sociales y comunitarias en donde, si bien se generan discusiones frente a las diferentes visiones y políticas de desarrollo rural, la naturaleza horizontal del ejercicio de discusión académica y el pensamiento crítico permite un reconocimiento más cercano de las posturas del otro y una discusión técnica entre las personas. Si bien los espacios de negociación -en donde comúnmente se encuentran los actores institucionales y los líderes- implican la incorporación de roles contradictorios en espacios de disputa política, es importante reconocer que todos los que allí participan tienen como objeto la construcción de mejores condiciones para el campo.

Así, en términos de hitos y acontecimientos importantes para la consolidación de la estrategia de fortalecimiento organizativo, se debe mencionar que esta tiene en sus orígenes el trabajo realizado por el extinto INCODER y las primeras incursiones se dieron con ejercicios de coaching para el manejo de relaciones interétnicas e interculturales en la ruralidad, dirigidos a trabajadores de Valle de Cauca, Cauca, Nariño y la sede en Bogotá, y talleres de desarrollo rural dirigidos a organizaciones sociales campesinas del departamento del Cauca, para luego extenderse a otras regiones del país.

De acuerdo con información suministrada por el Instituto de Estudios Interculturales de la Pontificia Universidad Javeriana Cali, quien fungió como aliada en la estrategia de fortalecimiento para el diálogo social, en el periodo comprendido entre 2014 a 2015 con el INCODER y en el año 2018 con la ANT, en ese período se adelantaron 19 espacios de formación, 18 de los cuales fueron destinados a organizaciones campesinas y 1 enfocado al fortalecimiento de capacidades de funcionarios públicos de ANT y Agencia de Desarrollo Rural - ADR.

Estos espacios, con una intensidad horaria de 88 horas divididas en sesiones de a dos días, fueron certificados como diplomados por la universidad y contaron con la participación de 982 beneficiarios: 957 campesinos, y campesinas –destacándose la participación activa de jóvenes y mujeres- y 25 funcionarios de las entidades estatales. De estos, se sabe que el 43,5% de los participantes entre 2016 y 2018 fueron mujeres, mientras que el 56,5% en el mismo periodo fueron hombres. Las organizaciones campesinas con quienes se llevó a cabo la estrategia de fortalecimiento para el diálogo social para este periodo de tiempo fueron: Asociación Nacional de Usuarios Campesinos (ANUC) (regionales Suroccidente, Caribe y Nororiente y departamentales Córdoba y Cauca); Mesa Campesina del Cauca: Comité de Integración del Macizo Colombiano (CIMA), Coordinador Nacional Agrario de Colombia (CNA), Proceso de Unidad Popular del Suroccidente Colombiano (PUPSOC), Federación Nacional Sindical Unitaria Agropecuaria (FENSUAGRO); y Movimiento

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

Campesino de Nariño. A su vez, se sabe que los participantes de las organizaciones campesinas mencionadas provenían de un total de 19 departamentos.

Durante 2019 la estrategia de fortalecimiento organizativo y comunitario del equipo de diálogo social estuvo enfocado hacia actividades o talleres de fortalecimiento por demanda, respondiendo a las necesidades que las situaciones de conflictividad territorial atendida en el marco de las mesas de concertación (demanda de las comunidades) o remitidas para gestión de conflictos por las misionales u otras dependencias (por ejemplo, las de obligatorio cumplimiento). Los procesos de formación (diplomados) no se siguieron desarrollando por cuando los resultados que se presentan en adelante responden a actividades realizadas y no a procesos formativos dirigidos hacia una organización social en particular como se venía trabajando en años anteriores.

En el marco de la planeación, demanda de fortalecimientos nacidos de los diferentes escenarios de diálogo y gestión de la ANT, se atendieron durante 2019 los siguientes tipos de actividades de fortalecimiento:

Tabla 1- Tipo de fortalecimientos

Tipo fortalecimiento	Descripción
Compromiso con organizaciones sociales	Fortalecimiento a organizaciones sociales con agenda propia, es decir las organizaciones sociales con quienes la ANT mantiene espacios de diálogo y/o mesas de negociación
Gestión de conflictos	Fortalecimiento para resolución de conflictos en el marco de acciones misionales de la ANT en casos con conflictividad de tierra manifiesta
Interna	Talleres de capacitación y/o sensibilización a servidores públicos de la ANT sobre diálogo social y resolución de conflictos
Obligatorio cumplimiento	Cumplimiento a órdenes judiciales, o directrices obligatorias de cabeza de sector u otras entidades de gobierno.
Apoyos misionales	Fortalecimientos dirigidos a apoyar procesos misionales con enfoque preventivo o proyectivo (la misional solicita el apoyo porque se requiere de un relacionamiento especial en el proceso o caso). No responde a la gestión de conflictos locales de tierras manifiestos

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

Otros	Cualquier fortalecimiento no abarcado en las anteriores categorías. Debe explicarse su naturaleza.
--------------	--

El siguiente es el reporte de las actividades desarrolladas durante 2019 según los anteriores tipos de fortalecimientos explicados:

Tabla 2- Tipos de fortalecimiento

Tipo fortalecimiento	Actividades Proyectadas	Actividades Desarrolladas	Beneficiarios	Actividades pendientes
Compromiso con organizaciones sociales	12	4	113	8
Gestión de conflictos	1	0		1
Fortalecimiento interno	8	7	174	1
Obligatorio cumplimiento	4	3	530	1
Apoyo a procedimiento misional	4	4	63	0
Totales	29	18	880	11

El siguiente gráfico evidencia el tipo de demanda de fortalecimientos identificada por el equipo de diálogo social durante 2019, denotando la mayor actuación en compromisos adquiridos por la ANT y fortalecimientos internos. (8) de ellos son fortalecimientos internos ya que, contemplando el crecimiento y reestructuración del equipo de diálogo social, el cambio de gobierno y de funcionarios en la entidad, se priorizó la consolidación y comprensión del accionar de diálogo social en la Agencia, un ejemplo de ellos fueron las sesiones de capacitación adelantadas en todas las Unidades de Gestión Territorial para dar a conocer el accionar del equipo, articular, capacitar al enlace territorial y construir un plan de trabajo que reconozca las lecturas locales de los líderes de las UGT.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020



Empero, la distribución de personas atendidas en los espacios desarrollados durante el año denota la priorización en el cumplimiento a órdenes judiciales de obligatorio acatamiento, particularmente la asociada al acatamiento de los autos de restitución de tierras en beneficio de indígenas Nükak del Guaviare y Awá de Nariño. Sin embargo, la relación de beneficiarios atendidos denota una mayor cobertura al campesinado, siendo 487 campesinos, 173 indígenas, 174 trabajadores o facilitadores de la ANT y 46 de orden intercultural. Lo anterior, porque, si bien las ordenes responden a la protección de derechos territoriales indígenas, se llama a sensibilizar a los campesinos respecto de los derechos étnicos como medida de gestión de conflictividad intercultural (caso medida cautelar Nükak).

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020



La Agencia Nacional de Tierras en el cumplimiento de su función, y teniendo en cuenta que se relaciona con los beneficiarios de la política, es decir, con comunidades campesinas, afrocolombianas, negras, raizales, palenqueras, indígenas, trabajadores agrarios, entre otros, quienes develan permanentemente la complejidad étnica y cultural del territorio colombiano, expresada en diversidad de situaciones de conflictividad, incluye en su estrategia del año 2019 y 2020 a las comunidades étnicas, en un esfuerzo por reconocer, entender y tramitar sus requerimientos de manera integral, fortaleciendo los canales de diálogo con las comunidades rurales beneficiarias de sus diferentes programas y procedimientos.

El afianzamiento de la estrategia de diálogo social de la ANT, que se ha venido robusteciendo en los últimos años bajo la generación y/o consolidación de espacios interlocución, ha contribuido en el diseño e implementación de rutas participativas de solución a conflictos territoriales y a la gestión de los compromisos suscritos. Lo cual, ha redundado en relaciones de confianza institucional, articulación territorial, acciones asertivas de cumplimiento a órdenes judiciales, planeación participativa y cualificación de los espacios de negociación en donde la ANT tiene asiento.

Estas metas están directamente relacionadas con las funciones de la Agencia Nacional de Tierras, estipuladas en el artículo 4 del Decreto 2363 de 2015, entre las que se encuentran: “18. Promover procesos de capacitación de las comunidades rurales, étnicas y entidades territoriales para la gestión de la formalización y regularización de los derechos de propiedad (...), 23. Asesorar a la ciudadanía en los procesos de transacción de predios

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

rurales, 25. Concertar con las comunidades étnicas, a través de sus instancias Representativas, los respectivos planes de atención (...)."

5.2. Fortalecimiento comunitario en el modelo de oferta de la ANT

En el modelo por oferta, la Agencia despliega y ofrece el fortalecimiento para cualificar a una población, organización o comunidad respecto de temas en los que tiene la misión de actuar y con la finalidad de realizar la participación y co-construcción de procesos de su resorte.

La estrategia de fortalecimiento desde oferta responde a la acción de las dependencias que construyen un plan de trabajo para ingresar en los territorios que son focalizados por el gobierno central para barrido predial o construcción de Planes de Ordenamiento Social de la Propiedad. En estos casos, si bien puede haber situaciones o compromisos de rezago y presencia de organizaciones sociales fuertes o emergentes, la acción está dirigida y planeada desde la Agencia hacia afuera en el marco de una estrategia de cobertura integral y priorizada. Aquí los procesos de fortalecimiento están encaminados a socializar el plan de trabajo, integrar a las comunidades al mismo y fortalecer a las comunidades para el ordenamiento de su territorio.

Antecedentes

El Decreto Ley 902 de 2017 dispone que la ANT debe implementar y ejecutar los Planes de Ordenamiento Social de la Propiedad Rural (POSPR). Estos planes son el instrumento de planeación que permite organizar y definir la forma de intervención en el territorio de la metodología de barrido predial, *“con el fin de crear insumos que lleven a coordinar todas las acciones para la toma de decisiones frente a la tenencia y uso de la tierra”*²⁶. Mandato que constituye el marco jurídico sobre el que la ANT diseña su modelo de atención mediante la oferta.

De esta forma, la ANT a través de la Subdirección de Planeación Operativa (SPO) de la Dirección de Gestión del Ordenamiento Social de la Propiedad Rural (DGOSP), lidera acciones para la formulación, implementación y mantenimiento de los POSPR en los municipios priorizados. A través del modelo de atención de oferta, dirige a los territorios la política pública de ordenamiento social de la propiedad; siempre en articulación con las demás direcciones misionales e instancias de la ANT. Esto genera la necesidad de diseñar una estrategia de participación que permita el diálogo con las comunidades y garantice su participación a través de todo el proceso. En este contexto, se dio inicio la ejecución de la fase de formulación de los POSPR en el 2017. Así, la intervención interdisciplinaria desde el componente social se estructuró principalmente a partir de la estrategia de participación y capacitación comunitaria y la recolección de información comunitaria.

²⁶ Guía operativa para la participación en los POSPR- SPO. 2018

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

En el marco de la estrategia de participación comunitaria se conformó “una red comunitaria a escala municipal, a través de la vinculación de habitantes del territorio que apoyen, promuevan y dinamicen el OSPR”²⁷. Este grupo de líderes y lideresas de cada municipio recibió capacitación en diferentes aspectos del tema de tierras y ordenamiento social de la propiedad, a través de sesiones de capacitación, desarrolladas por los funcionarios de la ANT. Siempre bajo una lógica de multiplicación de conocimiento a través de jornadas de réplica que realizaban en sus veredas.

Respecto a la recolección de información comunitaria se desarrolló “específicamente, la cartografía social que facilita la identificación de conflictividades territoriales permite reconstruir la historia de los predios y reconocer los derechos de propiedad, posesión, ocupación y tenencia”²⁸ que no estaba disponible en la información de fuentes secundarias.

En el cuadro se evidencia las acciones de fortalecimiento adelantadas hasta finales de 2018:

Tabla 4 Actividad de los Semilleros de la Tierra y el Territorio a 2018

SEMILLEROS DE LA TIERRA Y EL TERRITORIO DESDE EL EQUIPO SOCIAL DE LA SPO					
Escenario	Municipios (41)	Personas beneficiarias	Temáticas (Fase de Formulación)	Año	Intensidad (Sesiones de capacitación)
CARIBE NORTE	Santa Marta, Dibulla, Ciénaga, Aracataca, San	Líderes y lideresas habitantes de los municipios	Capacitación* en: - Misionalidad competencias de ANT y los POSPR - Aspectos jurídicos de los POSPR	2018	14

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

	Juan del Cesar, Fonseca	priorizados para OSPR- Personas de especial protección constitucional (mujeres, jóvenes, personas mayores, víctimas del conflicto armado, personas de grupos étnicos)	Aspectos básicos de Cartografía Social Trámite y resolución pacífica conflictos Restricciones condicionantes de los POSPR Herramientas de agenciamiento Socialización de los POSPR	
BOGOTÁ I	Lebrija, Topaipí, Puerto Gaitán			19
BOGOTÁ II	Rióblanco, Florida, Pradera, Ataco, Chaparral, Planadas, Pradera			42
MONTERIA I	Achí, Ayapel, Caimito, San Marcos, Magangué, Sucre, Sucre, Guaranda, Majagual, Nechí, San Jacinto del Cauca			71
MONTERÍA II	El Guamo, Valencia, Montelíbano, Puerto Libertador, San José de Uré, San Jacinto, Córdoba, Zambrano			25
ANTIOQUI A	Valdivia, San Carlos, Tarazá, Cáceres, Ituango			25
OVEJAS	Ovejas			7

Fuente: Elaboración propia ANT, 2019.

5.3. Fortalecimiento interno

La tercera vía responde a las necesidades de fortalecimiento interno de la Agencia, es decir, sobre la arquitectura institucional, a partir de las capacidades instaladas que tiene la Agencia para adelantar las labores de gestión del conocimiento y sobre las capacidades de los colaboradores respecto del relacionamiento con comunidades, conocimiento general y específico de las acciones de la Agencia y el sector, entre otras.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

Particularmente para este último grupo, que son las personas que desarrollan las actividades en territorio y con los ciudadanos, se hace especial énfasis en la capacitación y sensibilización sobre enfoques de género y diferenciales.

6. ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO Y COMUNITARIO EN LA ANT

La estrategia de fortalecimiento organizativo y comunitario está principalmente dirigida a:

6.1. Organizaciones sociales

Las organizaciones sociales son grupos de personas que se asocian con un interés común. En virtud de ese interés, establecen una estructura interna, definen roles al interior de la organización y unen actuaciones para alcanzar el horizonte propuesto, lograr sostenibilidad y beneficiar a la comunidad de la que hacen parte. Además, desarrollan estrategias de comunicación para lograr alianzas con otros actores de la sociedad civil como otras organizaciones sociales y organizaciones no gubernamentales, gremios, entidades públicas y privadas.

Una característica central de las organizaciones es su naturaleza cambiante. Pueden experimentar rupturas, pero también, procesos de fortalecimiento que les permiten consolidarse y avanzar hacia la búsqueda de nuevos objetivos o la transformación de los ya propuestos, dependiendo de la coyuntura nacional, local o global.

A partir de las experiencias previas de la Agencia, se han identificado organizaciones con agenda propia y organizaciones emergentes:

6.2. Organizaciones con agenda propia

Son aquellas organizaciones sociales de trayectoria en los territorios que conocen de manera integral el contexto y tienen una posición sobre el modelo de desarrollo rural. Estas organizaciones generalmente tienen un conocimiento actualizado de la política pública, tienen influencia en las regiones que habitan y mantienen agendas de trabajo permanentes (compromisos, actas, diálogos) con distintos actores. Tres características importantes son:

1. Tienen un objetivo que definieron de manera autónoma.
2. Tiene una estructura interna concreta y sus integrantes tienen roles establecidos previamente.
3. Realizan gestiones autónomas que permiten su sostenibilidad y que además benefician a la comunidad de la que hacen parte.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

6.3. Organizaciones emergentes o no consolidadas

Es importante resaltar que, si bien ambos grupos son diferentes, en consonancia con el enfoque territorial y diferencial, con ambos se surten los pasos descritos en la metodología marco, es decir, con ambos hay un ejercicio de consenso de necesidades, implementación y seguimiento.

1. Tienen un objetivo definido, que en ocasiones ha sido concertado o sugerido desde la institucionalidad.
2. Pueden o no tener una estructura interna definida. Existen organizaciones cuya estructura fue acordada en el momento de su creación, pero no funciona.
3. Tienen poca capacidad de gestión que les permita su autosostenibilidad. En ocasiones dependen de las acciones institucionales para funcionar.
4. No cuentan con un liderazgo sólido para transmitir las necesidades o problemáticas de la comunidad que representan, o en su defecto, no es reconocido por la totalidad o gran mayoría de la comunidad que lideran.

7. ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LA ANT-Organigrama.

Las acciones de fortalecimiento de la Agencia Nacional de Tierras se enmarcan en tres grandes grupos: por demanda, por oferta y fortalecimiento institucional al interior de la entidad como fue descrito en el capítulo anterior. En el primer caso, se refiere a aquellos requerimientos que llegan a la Agencia desde entes de control que solicitan adelantar capacitaciones, socializaciones sobre casos puntuales donde la ANT, donde además de cumplir con sus tareas misionales, debe garantizar información, relacionamiento y verificación de contexto. También entran en esta categoría aquellos compromisos suscritos con organizaciones sociales que requieren fortalecimiento organizacional, por ejemplo, talleres de actualización para líderes de base.

Las necesidades identificadas por los grupos misionales o UGT en el marco del avance de procesos misionales en zonas no focalizadas también son consideradas demanda. Allí, generalmente se atiende desde el fortalecimiento organizativo, situaciones conflictivas por desconocimiento del accionar institucional o por ausencia de diálogo entre actores del territorio. En este caso es común que se presenten conflictos de convivencia o

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

comunicación sencillos que son acompañados desde diálogo social en un momento puntual del proceso misional²⁹.

Existe otro caso que responde a demandas de acciones de fortalecimiento por parte de otras entidades de gobierno que requieren de apoyo desde el sector para sesiones académicas, compartir experiencias, o en el marco de órdenes de obligatorio cumplimiento para la ANT (órdenes judiciales, sentencias, etc.).

En el caso del fortalecimiento por oferta, la estrategia se desarrolla en el marco de la implementación de los POSPR. Aquí los procesos de fortalecimiento están encaminados a cualificar la participación comunitaria en materia de tierras, a establecer puentes de comunicación entre la ANT y las comunidades y vincular a la comunidad en ejercicios de recolección de información que facilitan la planeación de la intervención en el territorio. Respecto del fortalecimiento institucional, la acción de la ANT está orientada a desarrollar labores de gestión del conocimiento dentro de la entidad y a desarrollar herramientas que mejoren la interacción entre la ANT y las comunidades.

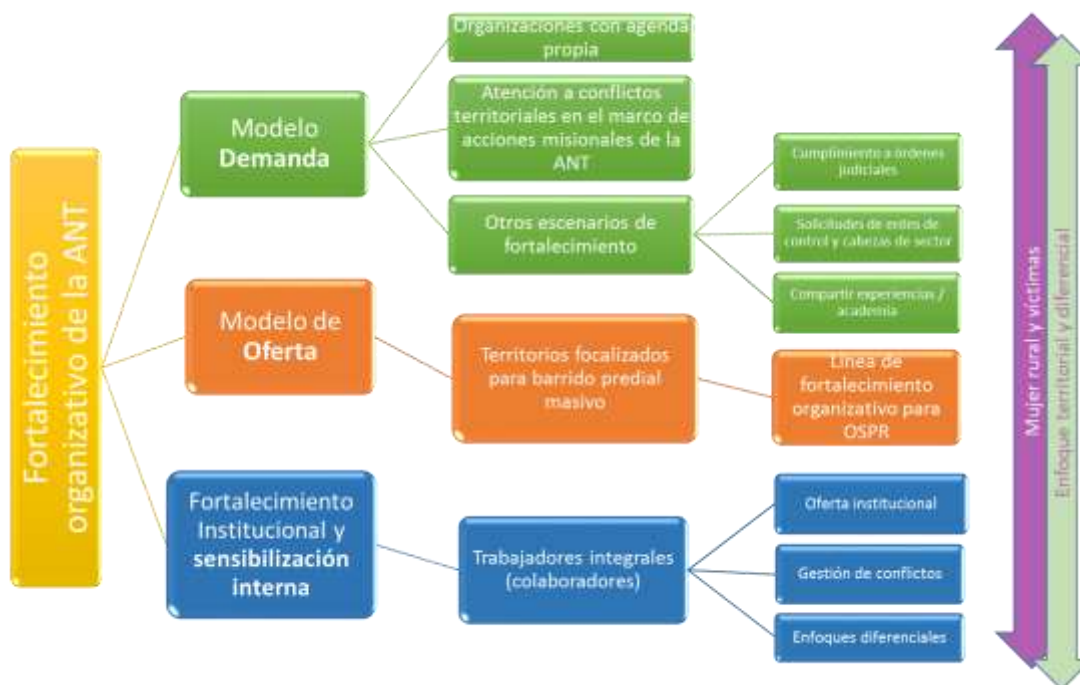
Un aspecto transversal del fortalecimiento son los enfoques que orientan las acciones de la Agencia; diferencial, territorial, mujer y joven rural

En el siguiente gráfico se presenta cómo está organizado el fortalecimiento de la ANT:

Gráfica 4 Fortalecimiento organizativo y comunitario en la Agencia Nacional de Tierras

²⁹ Situaciones de conflictividad mayor son tramitadas por diálogo social, pero desde la gestión de conflictos directamente. Para estos casos, ver protocolo de tratamiento de conflictos de tierras del equipo de diálogo de la dirección general.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020



Fuente: Elaboración propia ANT, 2019.

7.1. Metodología base

Con el fin de lograr un impacto sistémico e integral en la estrategia, se propone que cualquier proceso de capacitación o formación cumpla **con el ciclo de la estrategia de fortalecimiento**, de manera que se garanticen la realización de sus principios, lo que redundará en la construcción de relaciones de confianza, al tiempo que se fortalecen las acciones de los equipos de la Agencia y se permite calidad y transparencia de información, articulación, seguimiento y pertinencia del trabajo realizado.

Los siguientes pasos son generales y deberán contextualizarse de manera diferenciada en los territorios, organizaciones y situaciones de conflicto que se pretendan atender en su necesidad de fortalecimiento. Al final de este ciclo se espera incrementar la capacidad de gestión articulada de la Agencia en la zona o en la comunidad intervenida.

Gráfica 5 Fortalecimiento organizativo y comunitario en la Agencia Nacional de Tierras

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020



Fuente: Elaboración propia ANT, 2019.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

Gráfica 6 Operativización del enfoque diferencial en la metodología base



Fuente: Elaboración propia ANT, 2019.

7.2. Caracterización y concertación de los talleres o espacios de fortalecimiento

El primer paso del **ciclo de la estrategia de fortalecimiento** es la concertación de los contenidos y metodologías de los procesos de fortalecimiento organizativo con las comunidades, así como responder a las necesidades y expectativas de las organizaciones sociales y líderes territoriales que participarán en estos.

Para lograrlo, es importante adelantar una caracterización en dos sentidos: primero, en cuanto a las características generales de la comunidad con quien se va a desarrollar la estrategia de fortalecimiento organizativo, teniendo en cuenta no sólo su historia

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

organizacional (según sea el caso) sino también información como: edad de los participantes, lugar de proveniencia, nivel educativo, aspectos culturales significativos, etc.

En segundo lugar, es preciso realizar una caracterización de las necesidades e intereses de la población participante con respecto al desarrollo de la estrategia de fortalecimiento organizativo, lo que permitirá establecer las temáticas o ejes conceptuales a desarrollarse.

En ambos casos, la participación activa de las comunidades u organizaciones es de vital importancia, no sólo porque garantizan una atención oportuna a sus características y necesidades particulares, sino también porque posibilita la apropiación de los espacios de formación en sí mismos, facilitando con ello los diferentes procesos de construcción conjunta de conocimientos a través de diálogos de saberes y sus respectivas réplicas en el territorio, así como identificar posibilidades de trabajo articulado; por ejemplo, integrando expertos locales como facilitadores o usando metodologías propias de la comunidad, como en el caso de los recorridos por el territorio, los círculos de pensamiento o rituales para dar inicio a sesiones, entre otras experiencias en procesos de educación popular que las organizaciones sociales practican.

Es este paso en el que se deben establecer conjuntamente los principales aspectos metodológicos de la estrategia a desarrollar, tales como periodicidad, duración, metodología de los encuentros, evaluación, convocatoria, roles, por ejemplo: tener en cuenta los calendarios culturales y productivos de las comunidades, finalmente, Proyectar una propuesta para el fortalecimiento sobre la cual se adelantará la concertación con los beneficiarios.

De la misma manera, este es el momento propicio para integrar acciones afirmativas con respecto a la participación de sujetos de especial protección constitucional y procesos de sensibilización que a largo plazo contribuyan a la participación efectiva de grupos poblacionales tales como: mujer rural, jóvenes y entre otros, proponiendo mínimos de participación, estrategias para integrarlas y garantizar su presencia, así como contenidos de sensibilización en materia de equidad de género.

Finalmente, es fundamental, además de concertar contenidos, facilitadores, aspectos logísticos, tiempos y metodologías, dar claridad sobre la disponibilidad de recursos para la implementación de la estrategia, así como la forma en la que estos serán distribuidos, velando por la transparencia en la ejecución de estos.

Es acertado dejar registro de la concertación (acta, correo electrónico, etc.) al cual tengan acceso tanto la Agencia como las comunidades u organizaciones involucradas. Integrar a las comunidades en la logística genera corresponsabilidad, y garantiza la atención a las características propias del territorio donde se llevará a cabo la estrategia y contribuyendo con ello a la movilización de las economías locales.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

El resultado de la concertación deberá ser, una guía de trabajo con el paso a paso a desarrollarse y en el que se definan temas a tratar, metodologías a implementar, recursos humanos y materiales necesarios, etc.

7.3. Implementación

La implementación de los talleres o módulos de fortalecimiento organizativo debe proponer pedagogías acordes con las comunidades y respetar lo acordado en el paso anterior, lo que mantendrá la confianza y facilitará apropiación por parte de las comunidades.

Al inicio de la jornada debe diligenciarse la lista de asistencia que contiene categorías que permiten identificar la participación de sujetos de especial protección constitucional. Además, se sugiere hacerse registro audiovisual, previo consentimiento informado.

Como es usual que las sesiones sean de 1 o 2 días, es recomendable contemplar tanto momentos de exposición, aspectos teórico-conceptuales sobre las temáticas a tratar por parte de expertos académicos o técnicos de la Agencia en modalidad de seminario, como momentos didácticos de construcción de conocimientos en forma de talleres, juegos, investigaciones locales, etc., donde se haga uso de metodologías participativas.

De estos espacios más lúdicos, pueden surgir materiales pedagógicos (líneas de tiempo, maquetas, videoclips, juegos, cartillas, etc.) que luego podrán ser entregados a los participantes como memoria y material para la réplica de conocimientos.

En la fase de implementación es esencial que el equipo de profesionales a cargo de la estrategia de fortalecimiento brinde un acompañamiento constante al desarrollo de los espacios de encuentro, garantizando con ello una construcción relacional de calidad entre los participantes y los facilitadores y haga seguimiento detallado de acuerdos y compromisos, de manera que se cumplan a cabalidad los adquiridos durante la etapa previa de concertación.

Se recomienda establecer y convenir con los equipos, quién y cómo realizarán las relatorías o sistematizaciones de las actividades desarrolladas durante los diferentes espacios de encuentro.

Los documentos de seguimiento o herramientas de réplica de conocimientos concertados, como las fichas técnicas de los talleres o actividades, deberán ser entregados por el aliado estratégico u operador como uno de los productos de la sistematización y evaluación de los espacios de fortalecimiento organizativo adelantados.

Finalmente, se debe tener en cuenta durante la implementación de los espacios de fortalecimiento el diligenciamiento de los respectivos listados de asistencia de cada

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

encuentro y de ser concertado entre Agencia y comunidades/organizaciones, el registro audiovisual del mismo.

7.4. Sistematización y evaluación de la experiencia

Con el fin de facilitar el seguimiento a la implementación de las estrategias de fortalecimiento organizativo es preciso, como se mencionó, establecer conjuntamente los mecanismos de sistematización y evaluación de la experiencia, a fin de que estas sean una constante a lo largo del proceso.

7.4.1. Sistematizaciones, relatorías, memorias

El proceso de sistematización debe contemplar un mecanismo de recolección de memorias y análisis de estas, que le permita a la Agencia conocer las principales discusiones, las reflexiones generadas, las diferencias entre espacios, participación efectiva de sujetos de especial protección constitucional, y de otro lado, las buenas prácticas, lecciones aprendidas y propuestas para el mejoramiento de los procesos de la ANT.

Algunos de los mecanismos que se pueden utilizar para la evaluación de las estrategias de fortalecimiento pueden ser: adelantar conversatorios sobre lo aprendido, autoevaluaciones y evaluaciones de las metodologías, contenidos, facilitadores, aspectos logísticos, etc.

7.4.2. Líneas de base o señales de avance

Es deseable en los procesos de capacitación, contar con una línea base inicial o la definición co-diseñada de “señales de cambio o avance” respecto de las relaciones o procesos que se pretende impactar con el fortalecimiento, lo que puede complementar el proceso inicial de definición de contenidos programáticos a desarrollar, al tiempo que sirve para evaluar la efectividad del proceso de fortalecimiento, identificando aspectos positivos y susceptibles de mejora.

Como en la práctica no resulta fácil evaluar el impacto final de los procesos de formación, es un reto, hacer seguimiento a los mismos, a través de las relaciones construidas con las comunidades u organizaciones con quienes la Agencia trabaja constantemente en otros espacios.

7.4.3. Fortalecimiento organizativo

Frente al fortalecimiento de procesos organizativos, las evaluaciones que se realicen deben ser leídas en dos sentidos: por una parte, en cuanto a aspectos inmediatos como la percepción sobre metodologías, contenidos y logística, y, por otra parte, en el contexto de fortalecimiento de las capacidades de comunidades y organizaciones sociales,

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

entendiéndolo como un proceso de largo aliento, que muchas veces excede la periodicidad de las actividades desarrolladas.

7.4.4. Socialización, retroalimentación y evaluación

Por otra parte, durante los ejercicios de fortalecimiento comunitario es importante incluir espacios de socialización y retroalimentación de los espacios de capacitación y de multiplicación. Esto, en dos vías: (i) de la comunidad hacia la ANT, señalando elementos a mejorar y (ii) de la ANT a la comunidad realizando ejercicios de devolución de información que permitan las personas conocer el estado de la información comunitaria recolectada, así como el aporte al proceso de esta información.

Si bien hay varios mecanismos de evaluación, se propone al final de cada proceso, adelantar conversatorios sobre lo aprendido, autoevaluaciones y evaluaciones de las metodologías, contenidos y talleres.

A continuación, se describen algunos pasos:

1. Aplicar una línea base de entrada y de salida (anexo) que permita comparar los conocimientos que se tienen al inicio del proceso de fortalecimiento y los aprendizajes logrados.
2. Al final de cada actividad, los profesionales que participaron deben generar un espacio de diálogo reflexivo y sus conclusiones deben ser consignadas en el formato RPA (Reflexión Posterior a la Acción. Anexo). La información que se registre será un insumo para el informe final.
3. Analizar los logros alcanzados al final de la actividad, teniendo en cuenta los objetivos planteados al momento de la concertación (consignados en la ficha de fortalecimiento).
4. Consolidar el informe final teniendo en cuenta los siguientes aspectos: describir qué pasó, analizarlo y hacer recomendaciones.

7.4.5. Retorno de memorias y entrega de material pedagógico

Durante el proceso de fortalecimiento comunitario, preferiblemente se debe contar con material pedagógico que facilite la apropiación y posterior consulta de información a los asistentes, y que permita su réplica en los territorios.

Se sugieren dos tipos de material pedagógico:

1. El que servirá para el trabajo pedagógico en los talleres y sesiones temáticas y

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

2. El que permita y facilite la réplica de los conocimientos a los demás miembros de la comunidad.

Se considera una buena práctica - que se debe garantizar- la entrega no sólo de la relatoría o informe formal del fortalecimiento, sino también el material de consulta y pedagógico usado durante la sesión: documentos jurídicos, referencias secundarias, cartillas, presentaciones Power Point, material audiovisual, líneas de tiempo, juegos, maquetas, etc.

7.4.6. Multiplicación de conocimientos y verificación de impacto (replicas)

La multiplicación (extensión) de la información es un factor fundamental e indispensable en cualquier proceso de capacitación de organizaciones emergentes o fortalecidas, pues es allí en donde las personas pueden apropiarse aún más de los contenidos recibidos, además de contribuir al fortalecimiento de su liderazgo y de las redes comunitarias que subyacen a este.

Sin perjuicio de su autonomía, todos los procesos de fortalecimiento deben contemplar la realización de réplicas de la información y es necesario que quienes implementen el curso, taller, diplomado o la figura de capacitación y formación que se haya considerado pertinente, contemplen dentro de sus cronogramas el acompañamiento a estas sesiones de multiplicación de la información, al menos de manera virtual en los casos en que eso sea posible.

Los procesos de extensión y réplica de la información en los territorios podrían tener los siguientes beneficios:

1. **Fortalecer la capacidad instalada en el territorio:** los conocimientos que adquieren y replican quienes son líderes y lideresas en sus comunidades contribuye a que se apropien de su potencialidad de agentes locales, además fortalece las redes comunitarias. También permite la sostenibilidad del espacio comunitario a mediano y largo plazo cuando ya no se cuente con el acompañamiento de la entidad.
2. **Fomentar el desarrollo de nuevos liderazgos locales:** el hecho de que todas las personas participen en los ejercicios de réplica permite que cada persona descubra y trabaje sus potencialidades desde sus diferencias individuales como líder o lideresa. Además, contribuye a los relevos generacionales y tradicionales de liderazgo.
3. **Crear un canal de comunicación entre la comunidad y la ANT:** quienes participan del proceso de fortalecimiento se convierten en un puente de comunicación entre la ANT y la comunidad; así la entidad puede enviar mensajes

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

clave acerca de los procesos que adelanta, garantizando que lleguen a la población de las veredas más alejadas o de difícil acceso.

4. **Generar confianza en las comunidades respecto a algunos temas:** la población local estará informada acerca de los procesos e intervención de la ANT a través de sus líderes y lideresas. Esto, genera confianza en las personas y evita la difusión de mensajes erróneos que dificulten las actividades institucionales y que generen pánico o desconfianza en las comunidades. Así mismo, contribuye a que las personas sean engañadas por falsos tramitadores.
5. **Permitir a la ANT identificar elementos del territorio para mejorar su planeación:** la comunicación con líderes de las comunidades permite a la ANT conocer de primera mano impresiones, ideas y percepciones de la comunidad respecto a los procesos institucionales. De esta manera es posible identificar situaciones de riesgo y anticipar acciones de intervención en el territorio que prevengan la afectación de los procesos.
6. **Cualificar la participación:** mejorar los procesos de interlocución entre las comunidades y las instituciones del Estado. Compartir un lenguaje común permite acciones más precisas por parte de la institucionalidad, y demandas más claras por parte de la comunidad.

7.4.7. Espacio virtual para multiplicación de conocimientos

Eventualmente se ha considerado la posibilidad de construir un espacio virtual en la página web de la ANT, que permita la interacción con los beneficiarios de las diversas acciones de fortalecimiento integrando, por ejemplo, los Semilleros de la tierra y el territorio del país entre sí y con habitantes rurales de otros procesos de capacitación.

Ello permitiría -en los casos en los que es técnica y materialmente posible- un acompañamiento e interacción para el apoyo a multiplicadores de conocimientos, con un espacio de biblioteca virtual de recursos y material pedagógico, a la vez que se podría posicionar como, un espacio que visibilizaría la estrategia de fortalecimiento, en la que se publiquen experiencias exitosas por parte del Agencia, también memorias de las réplicas que adelanten los líderes en territorio.

7.4.8. Contenidos básicos de interés para al ANT

En tanto la estrategia de fortalecimiento tiene entre sus objetivos la formación de líderes, lideresas regionales y locales en temas relacionados con el quehacer de la ANT, se espera que, a través de estos procesos de fortalecimiento, las organizaciones, la comunidad, funcionarios y contratistas, logren claridad en los siguientes temas:

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

7.4.8.1. Aspectos jurídicos

1. Legislación agraria (historia y situación actual): contexto (Ley 200 de 1936, Ley 136 de 1961, Ley 160 de 1994, proyecto de ley de Min Agricultura), realidad jurídica actual (Decreto Ley 2363 de 2015, Decreto Ley 902 de 2017, Registro de Sujetos de Ordenamiento – RESO, procedimiento único, algunas resoluciones, circulares según intereses regionales).
2. Mecanismos para la seguridad jurídica (responsabilidades de la ANT y de los propietarios).
3. Oferta institucional y rutas jurídicas: procesos y procedimientos de la ANT según condiciones contextuales del grupo en formación (compra y adjudicación directa, procesos agrarios, asignación de uso y manejo de terrenos comunales de la Nación, limitaciones a la propiedad, zonas de manejo especial –Zonas de Reserva Campesina - ZRC, Zonas de Reserva Forestal - ZRF, Zonas de Interés de Desarrollo Rural y Económico - ZIDRES-, predios provenientes de la Sociedad de Activos Especiales - SAE, etc.).

7.4.8.2. Organigrama Sector Agricultura y Postconflicto/Oferta Institucional ANT

Es muy importante que exista un espacio de contextualización, donde los líderes y lideresas comunitarios tengan información acerca de la Agencia. Esto permite no solo trazar diferencias con otras entidades que hacen parte del sector agrario y de desarrollo rural y que también están presentes en los territorios, sino también evitar o disminuir la gran cantidad de confusiones o erróneos conocimientos que se tienen con respecto a los procedimientos, procesos, actividades y trámites que realiza la ANT en el marco de la política de ordenamiento social de la propiedad rural y del acceso a tierras:

1. Misionalidad y papel de la ANT en los territorios.
2. Acciones de intervención en el territorio de la ANT, y las diferentes entidades que tienen competencia en los temas de tierras.
3. Rutas jurídicas del Ordenamiento Social de la Propiedad Rural.
4. Organigrama de la ANT y formas de atención al ciudadano (sedes, puntos de atención, atención virtual, espacios de diálogo, convocatorias por oferta, entre otros).
5. Punto 1 Acuerdo de Paz (RRI): Fondo de tierras, metas, estrategia de cumplimiento y alcances para formalización de la propiedad rural y el acceso a tierras, etc.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

6. Derechos territoriales especiales de las comunidades étnicas (protección y bloqueos de territorios, estrategias exitosas de concertación territorial)

7.4.8.3. *Concertación y Gestión de conflictos*

1. Protocolo de diálogo social y gestión de conflictos de la ANT.
2. MASC (art. 55 Decreto 902/2017): campo de aplicación en la ANT y diferencias entre concertación, negociación, amigable composición, arbitraje y mediación.
3. Espacios de participación (derechos y deberes ciudadanos y del Estado).
4. Estrategias para el diálogo social y gestión de conflictos.
5. Cualificación de los procesos organizativos

7.4.9. **Herramientas de trabajo comunitario**

7.4.9.1. *Cartografía básica y social:*

Un aspecto fundamental para comprender y apropiarse el territorio consiste en conocerlo y reconocerse en él, pues solo a través de la comprensión sobre sus dinámicas, se podrá facilitar el diálogo con respecto a las complejidades, requerimientos específicos de los habitantes, entre otros.

De esta manera, resulta indispensable brindar herramientas a las comunidades que les permita mejorar la comprensión de la relación entre la realidad territorial y la información institucional (por ejemplo, usos de visores geográficos gratuitos). Fortalecer las capacidades en la información catastral básica e institucionales aliadas, las herramientas de cartografía social con el fin de comprender mejor cómo funcionan los sistemas de tierras.

7.4.9.2. *Capacidades para la articulación institucional local (enfoque de derechos)*

1. Derechos territoriales especiales de las comunidades étnicas
2. Protección, bloqueos de territorios y estrategias de concertación territorial

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

7.4.10. Figuras de Ordenamiento Territorial

1. Importancia del ordenamiento territorial participativo
2. Figuras y formas de ordenamiento en la ruralidad: ZRC, ZRF, ZIDRES, resguardos, reservas, Parques Nacionales Naturales - PNN, títulos colectivos

A continuación, se presenta un cuadro un resumen de la propuesta temática de fortalecimiento:

Gráfica 7 Contenidos base para fortalecimientos

Aspectos jurídicos y normativos	• Legislación agraria y cambio normativo • Mecanismos para la seguridad jurídica
Estructura del sector agricultura y postconflicto	• Organigrama de la ANT y formas de atención al ciudadano • Punto 1 y 4 del Acuerdo de Paz (RRI y solución a cultivos de uso ilícito): Fondo de tierras, metas, estrategia de cumplimiento y alcances para formalización de la propiedad rural y el acceso a tierras, etc.
Concertación y gestión de conflictos	• Mesas de diálogo • Estrategias de diálogo, concertación y conciliación para gestión de conflictos • MASC (art. 55 Decreto 902/2017) • Cualificación de los procesos organizativos
Oferta institucional	• Explicación de procedimientos misionales según necesidades del territorio y alcance • Rutas jurídicas • Focalización de la atención
Herramientas de trabajo comunitario	• Cartografía básica y social (énfasis en municipios focalizados para ordenamiento, barrido y catastro multipropósito) • Capacidades para la articulación institucional local (enfoque de derechos)
Derechos territoriales diferenciales	• Derechos territoriales especiales de las comunidades étnica: protección, bloqueos de territorios y estrategias exitosas de concertación territorial
Figuras especiales de ordenamiento territorial	• ZRC, ZRF, ZIDRES; resguardos, etc.

Fuente: Elaboración propia ANT, 2019.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

8. FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES EN EL MODELO DE DEMANDA

8.1. Organizaciones sociales y apoyo a procesos misionales desde el fortalecimiento

Este tipo de fortalecimiento sigue el ciclo propuesto en el lineamiento anterior. Está compuesto por dos modalidades:

8.1.1. Organizaciones sociales

En este caso el objetivo es fortalecer las relaciones de confianza entre la ANT y las organizaciones rurales para cualificar la participación mediante el abordaje de temas de interés. Algunos contenidos previstos son:

1. Estrategias de diálogo y concertación
2. Análisis de contexto y caracterización de conflictividad
3. Interculturalidad y derechos territoriales
4. Procedimientos institucionales
5. Figuras de ordenamiento territorial
6. Interseccionalidad en territorio de operación y competencias de entidades de agricultura y ambiente (restricciones ambientales, por ejemplo).

8.1.2. Atención a conflictos territoriales en el marco de acciones misionales de la ANT

En este caso la ANT orienta sus acciones al trabajo con comunidades locales que tienen conflictos territoriales por la propiedad y el uso de la tierra en zonas donde adelanta procesos misionales. El objetivo es propiciar acciones afirmativas para tramitar conflictos prediales que afectan el desarrollo de la misionalidad de la Agencia y el tejido social. Teniendo en cuenta el ciclo del fortalecimiento, existen elementos particulares del proceso de atención a conflictos en algunas etapas:

8.1.2.1. Etapa de caracterización y concertación³⁰:

Las UGTs deben priorizar casos de conflictividad en los cuales el fortalecimiento organizativo ayude a tramitarlos. Para definirlo se debe:

1. Identificar procesos misionales relacionados con el conflicto y línea de tiempo del conflicto.
2. Espacializar el conflicto (si aplica).

³⁰ Es fundamental aclarar el alcance de la intervención para no generar acción con daño.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

3. Identificar de calidad del relacionamiento entre actores (mapa de actores).
4. Diseñar de la propuesta: definir si la estrategia es capacitación en normatividad y procedimiento, en fortalecimiento organizativo o se requieren metodologías y herramientas de trabajo colectivo (fortalecimiento organizacional).
5. Concertar el taller (lugar, recursos, tiempos) e identificar la voluntad de parte de la comunidad.

8.1.2.2. Etapa de sistematización:

La evaluación es conjunta con la UGT y los responsables del proceso misional para identificar cómo el fortalecimiento contribuyó a gestionar el conflicto, y si facilitó la operación en territorio.

8.1.2.3. Etapa de multiplicación de conocimientos y verificación de impacto:

Se debe hacer un seguimiento al procedimiento misional hasta su culminación.

Algunos contenidos previstos son:

1. Procedimientos misionales que apliquen según el conflicto, rutas jurídicas y acceso a derechos.
2. Fortalecimiento de trabajo colectivo y comunitario (metodologías participativas, sistematización de información, cartografía social, talleres de convivencia, etc.).

8.2. Otros escenarios de fortalecimiento

En este caso se contemplan aquellas solicitudes de otras entidades de gobierno o de la academia para desarrollar espacios de fortalecimiento:

1. En el marco del cumplimiento a órdenes judiciales o sentencias de obligatorio cumplimiento: la metodología se aplicará teniendo en cuenta el alcance de las acciones requeridas a la ANT.
2. En respuesta a solicitudes de entes de control y cabezas del sector. La metodología se acoplará según el caso, sin embargo, dado que en su mayoría son acciones concretas se hace necesario diseñar una guía para los funcionarios que cumplan actividades de capacitación³¹.

³¹ Ver en contenidos básicos las propuestas temáticas en guías pedagógicas (ver anexos) para el trabajo con comunidad.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

3. Solicitudes de otras entidades de gobierno, ONGs, o de la academia para participar en conversatorios, socialización de experiencias, exposición sobre temas de competencia de la ANT y capacitación de comunidades y funcionarios.

9. FORTALECIMIENTO COMUNITARIO DE ORGANIZACIONES ÉTNICAS Y CAMPESINAS EN EL MODELO DE OFERTA

El artículo 43 del Decreto Ley 902 dispone los criterios mínimos para la ejecución de los Planes de Ordenamiento Social de la Propiedad Rural (POSPR)

1. La participación
2. El enfoque territorial
3. El enfoque diferencial
4. La articulación territorial.

Y establece que *“es necesario contar con la intervención y colaboración efectiva de toda la comunidad y de todas las autoridades locales, con el fin de responder a las necesidades del territorio y garantizar la transparencia y eficacia”*³².

Así mismo, el artículo 45 del Decreto en mención, señala que las fases de los POSPR – formulación, implementación y mantenimiento, - deben ser el resultado de ejercicios participativos que en la práctica exigen formas y estrategias distintas, respecto de los que la ANT puede determinar *“la forma más idónea para garantizar (...) la mayor participación y estrategia de comunicación, respondiendo a las realidades del territorio y teniendo en cuenta el resultado de la fase de formulación de los POSPR”*³³.

9.1 Especificaciones metodológicas para este tipo de organizaciones

Dos consideraciones son recomendables al definir los componentes metodológicos para las estrategias encaminadas al fortalecimiento de las capacidades de organizaciones étnicas y campesinas: en primer lugar, la participación transversal de las organizaciones en las diferentes etapas del proceso de fortalecimiento, lo que contribuye a la apropiación del mismo y a su mayor pertinencia con respecto a las necesidades de los participantes y sus respectivos contextos territoriales. En segundo lugar, la apelación a la construcción conjunta de conocimientos a través de metodologías teórico-prácticas que, a diferencia de actividades de corte exclusivamente teórico en las que prima el modelo magistral, permita

³² Decreto Ley 902 2017. Artículo 43

³³ Decreto Ley 902. Artículo 45

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

la participación activa de las voces de los participantes y propicie la realización de dinámicas que lleven a los actores sociales a reflexionar en torno a la aplicación práctica de los conocimientos en sus territorios, facilitando en ello la réplica de los mismos y la integración de una base cada vez más amplia en el proceso de fortalecimiento organizativo. En este sentido, se hace necesario no confundir las sesiones de fortalecimiento con ferias o exposiciones de oferta institucional, así se deban abordar explicaciones procedimentales o legales de la oferta de la ANT.

9.2. Caracterización de intereses y concertación de los talleres o espacios de fortalecimiento

La estrategia de fortalecimiento con organizaciones emergentes contribuye de manera transversal al cumplimiento de los objetivos de la participación definidos en la resolución 740 de 2015 respecto a los POSPR. En este sentido, es muy importante que la estrategia se desarrolle de manera articulada con cada una de las fases del Plan de Ordenamiento a partir de las necesidades de la ruta respecto a la participación comunitaria.

Para el modelo de oferta el fortalecimiento comunitario está dirigido a fortalecer las capacidades de las comunidades respecto a temas específicos de tierras y Ordenamiento Social, con el objetivo de (i) cualificar la participación, (ii) lograr una interlocución efectiva entre la comunidad y la institucionalidad, (iii) multiplicar mensajes clave para el OSRP, (iv) fortalecer las capacidades de la comunidad que facilitan el avance de la ruta del OSRP, así como, (v) consolidar la capacidad instalada en territorio para el mantenimiento OSRP. Por esto, es necesario conformar redes comunitarias a nivel municipal, que tengan una agenda específica orientada a alcanzar estos objetivos.

Teniendo en cuenta esto, es necesario convocar a líderes y lideresas que manifiesten su interés por apoyar, promover y dinamizar el Ordenamiento Social para que participen en los espacios de capacitación respecto a temas específicos de tierras y Ordenamiento Social. En esta vía, la conformación de este grupo de personas debe tener en cuenta los enfoques diferenciales y la representatividad geográfica.

9.3. Implementación

Teniendo en cuenta que la ANT, a través del modelo de oferta, desarrolla acciones de intervención de largo plazo (POSPR), es necesario que el fortalecimiento se oriente a la consolidación de procesos organizativos que apoyen, promuevan y dinamicen las acciones de Ordenamiento. En estos espacios, se construyen los planes de trabajo que orientan el desarrollo del proceso de fortalecimiento. En este sentido, es imprescindible planear el desarrollo de varias sesiones articuladas al avance del proceso, y no actividades de una sola sesión.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

También, en la etapa de implementación está contemplada la realización de jornadas de cartografía social que permiten a la ANT obtener información primaria municipal y predial (espacializada), para tener un diagnóstico preliminar para planear la operación de la fase de implementación del OSPR. El fortalecimiento comunitario a través de las jornadas de cartografía social está orientado a planear de manera participativa la intervención en los territorios, aplicar los conocimientos adquiridos en las sesiones de capacitación, fortalecer el liderazgo y el tejido social en los municipios intervenidos.

Algunos contenidos previstos son:

1. ORGANIGRAMA SECTOR AGRICULTURA Y POSTCONFLICTO / OFERTA INSTITUCIONAL ANT

En el marco del accionar del Estado en los territorios focalizados, existen diferentes entidades que trabajan en el territorio, por lo que es necesario que este espacio de contextualización incluya las puntualizaciones referentes a qué entidades trabajan en los municipios, cuáles son sus funciones y cómo se articulan con la ANT (por ejemplo la Agencia de Renovación del Territorio (ART), Agencia de Desarrollo Rural (ADR), Unidad de Restitución de Tierras (URT), Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA)).

El objetivo es que las personas identifiquen y diferencien cada una de las entidades y también el trabajo que adelantan haciendo énfasis en el POSPR. Los temas deben incluir claridad acerca de –dependiendo el caso– los planes y programas que implementan las diferentes entidades. Por ejemplo, los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), el Programa Nacional Integral de Sustitución de cultivos de uso ilícito (PNIS), entre otros.

2. ASPECTOS JURÍDICOS

El objetivo es fortalecer los conocimientos respecto a aspectos jurídicos básicos en el tema de tierras y de OSPR, ya que esto brinda herramientas a las comunidades para establecer diálogo real con la ANT y las diferentes entidades. Este espacio permite que (i) la comunidad aporte en la ruta de OSPR desde manera cualificada y eficaz reduciendo costos de la operación y generando confianza en sus territorios; (ii) se fortalezca la capacidad instalada en territorio para el mantenimiento OSPR.

3. CARTOGRAFÍA BÁSICA Y SOCIAL

La recolección de información comunitaria es clave para la ruta del OSPR, ya que permite acceder a información primaria de la realidad actual de los territorios y tener una visión más cercana de estos. En este marco, la cartografía social predial o colaborativa, cumple un papel muy importante, pues permite obtener información que mejora la caracterización y el diagnóstico territorial, además, aporta insumos que permiten realizar una planeación efectiva de las diferentes fases de la ruta de OSPR, “así como la identificación de propietarios, ocupantes, etc.”³⁴.

³⁴ Resolución 740 de 2017. Artículo 11

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

4. TRÁMITE DE CONFLICTOS

Una de las potencialidades identificadas durante el desarrollo de la fase de la ejecución corresponde a la capacidad de las comunidades para tramitar los conflictos conciliables. En esta misma vía, de acuerdo con el artículo 55 del Decreto Ley 902, se señala la importancia de implementar “Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos, preferiblemente la conciliación sobre asuntos entre particulares relacionados con predios rurales”³⁵. Así mismo, *“las instancias comunitarias de resolución de conflictos, como los comités de conciliación y convivencia de las juntas de acción comunal, entre otros, podrán participar en la resolución de conflictos en el marco del Procedimiento Único.”*³⁶ Para esto es necesario que se incluyan como contenidos conceptuales referentes al abordaje de situaciones conflictivas y MASC, así como la revisión de conflictos conciliables.

9.4. Retorno de memorias y entrega de material pedagógico

Como se dijo de manera general con anterioridad, durante el proceso de fortalecimiento comunitario, preferiblemente se debe contar con material pedagógico que facilite la apropiación y posterior consulta de información a los asistentes, y que permita su réplica en los territorios. Estos ejercicios, deben ser incluidos en las sesiones de capacitación planeadas para cada municipio de acuerdo con el avance de la ruta de OSPR.

Y se considera una buena práctica - que se debe garantizar- la entrega no sólo de la relatoría o informe formal del fortalecimiento, sino también el material de consulta y pedagógico usado durante la sesión: documentos jurídicos, referencias secundarias, cartillas, presentaciones Power Point, material audiovisual, líneas de tiempo, juegos, maquetas, etc.

9.5. Multiplicación de conocimientos y verificación de impacto

El fortalecimiento a organizaciones emergentes por el modelo de oferta está orientado para que las comunidades participen en cada una de las fases del Ordenamiento Social y multipliquen: (i) conocimientos adquiridos en las sesiones de capacitación e (ii) información acerca del proceso y su avance.

Es muy importante que las actividades de multiplicación sean transversales a la estrategia de fortalecimiento de organizaciones emergentes, debido a que estas aportan de manera

³⁵ Decreto Ley 902 de 2017.

Artículo 55

³⁶ Ibíd.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

importante en el desarrollo de los procesos misionales de la ANT referentes al Ordenamiento Social de la Propiedad. Incluir actividades de réplica:

Durante las sesiones de capacitación las personas se deberán definir las actividades de réplica que realizarán para multiplicar los mensajes clave del ordenamiento social (se debe acordar un plan de trabajo que permita hacer seguimiento). Es importante que los primeros ejercicios sean acompañados por profesionales de la ANT que puedan identificar junto con las lideresas y líderes aciertos y aspectos a mejorar para las próximas jornadas.

10. LA VIRTUALIDAD COMO HERRAMIENTA Y MEDIO PARA EL DESARROLLO

Es imperante tomar en consideración los retos que supone el pensar las diferentes aristas de la democracia a través de las TIC, con particular énfasis en las dinámicas propias de América Latina. Retomando a Castells (como se citó en Fernández, 2016), debemos considerar lo que él denomina una globalización asimétrica, transversal, de alguna forma, al sur global, *“promotora de desequilibrios que exceden las variables meramente tecnológicas”* (p. 201). Para el autor, *“la llamada brecha digital, la inequidad en las condiciones de acceso y uso entre los países y al interior de cada uno, expresa y profundiza otras formas de desigualdad social y económica”* (Castells, como se citó en Fernández, 2016, p. 201). Ciertamente, no solo importan las condiciones de acceso a las tecnologías, sino también el proceso de adaptación a sus modos y usos, más aún si estos tienen lugar en entornos de diversidad cultural donde los enclaves simbólicos y el lenguaje mismo son igualmente diversos, como efectivamente ocurre en el caso colombiano. Para Martín-Barbero (2009). No es cierto que la penetración y expansión de la innovación tecnológica en el entorno cotidiano implique la sumisión automática a las exigencias de la racionalidad tecnológica, de sus ritmos y sus lenguajes.

De hecho, lo que está sucediendo es que la propia presión tecnológica está suscitando la necesidad de encontrar y desarrollar otras racionalidades, otros ritmos de vida y de relaciones tanto con los objetos como con las otras personas (...) (p. 25).

En Colombia, por ejemplo, habría que considerar que, en materia de acceso, de acuerdo con el Censo Nacional de Población y Vivienda realizado en el 2018, hay un total de 16.080.499 unidades de vivienda, de las cuales el 24.08% (3.872.472) se encuentran ubicadas en áreas rurales, mientras el 75.92% restante se ubica en áreas urbanas.

Respecto al acceso a internet, del 83.83% (13.480.729) de las unidades de vivienda encuestadas que aplican para poseer este servicio (aquellas que cuentan con la capacidad logística para acceder al servicio si así lo quisieran/pudieran), el 43.45% (5.857.149) cuentan efectivamente con internet; el 55.64% de estas no cuentan con el servicio; y el 0.91% restante, no informó si cuenta o no con él (DANE, 2018). Entretanto, debe decirse además que, del total de unidades de vivienda que sí cuentan con el servicio de internet, el

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

3.31% (193.957) de estas se encuentra ubicadas en áreas rurales y el 96.69% se encuentran en el área urbana. Del total de unidades de vivienda en Colombia ubicadas en el área rural (3.872.472), solo el solo el 6.66% de ellas cuentan con el servicio de internet; el 92.59% no cuentan con este servicio (DANE, 2018).

Pese a los retos que sin duda representa el uso de las TIC para la puesta en marcha de cualquier estrategia encaminada a estrechar los vínculos entre el Estado y la sociedad civil, como parte del amplio ejercicio democrático del poder, y entre las cuales se inscribe la Estrategia de fortalecimiento para organizaciones y/o comunidades de la Agencia Nacional de Tierras, es igualmente innegable la utilidad que estas herramientas puedan llegar a tener en coyunturas específicas. Nos referimos aquí a circunstancias en las cuales se hace imposible realizar encuentros presenciales entre los funcionarios de las instituciones estatales y las comunidades, por factores tales como la pandemia del coronavirus SARS-CoV-2 (COVID-19).

No sin antes hacer la enfática aclaración de que el uso de las TIC para la realización de encuentros virtuales entre ANT y las comunidades, en el marco de la implementación de la Estrategia de fortalecimiento para organizaciones y/o comunidades, difícilmente podrá llegar a equiparar en su totalidad a los encuentros presenciales, este documento tiene por objetivo ofrecer una serie de lineamientos metodológicos generales para la puesta en marcha de una estrategia virtual cuando se presenten este tipo de circunstancias específicas o como una posibilidad adicional real que permita la continuidad de los diálogos y mesas con los diferentes actores en la medida que la virtualidad y conectividad lo permita.

10.1. Fortalecimiento para organizaciones y comunidades étnicas y campesinas a través de plataformas y medios virtuales

Teniendo en cuenta las oportunidades y desafíos que representa la puesta en marcha de la Estrategia de fortalecimiento para organizaciones y/o comunidades de la Agencia Nacional de Tierras en su versión virtual, resulta entonces imprescindible tomar en consideración a sus principales participantes: comunidades étnicas, indígenas y afrodescendientes, y campesinos. Siendo estos predominantemente habitantes de la ruralidad del país, debemos entonces partir por sopesar tanto sus enclaves culturales particulares, así como sus condiciones de acceso a las TIC. De ahí que surja al mismo tiempo la necesidad de contar con un instrumento metodológico que facilite la planeación, puesta en marcha y evaluación de las diferentes actividades de fortalecimiento organizativo que lleva a cabo la ANT en su modalidad virtual, velando con ello por la no profundización de las brechas que, como se mencionó con anterioridad, podrían verse empeoradas si no se parte por reconocer su existencia misma. Este insumo es además útil en el ejercicio de procurar la estandarización de los procesos que lleva a cabo la Agencia Nacional de Tierras en su accionar misional, facilitando en ello la labor de sus funcionarios.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

Siendo así, este documento propone a continuación un paso a paso para la implementación virtual de los espacios de fortalecimiento para organizaciones y/o comunidades realizados por la ANT. Siguiendo la metodología planteada en el documento de lineamientos para la realización de los espacios de fortalecimiento de la ANT en su modalidad presencial -y del cual este documento es anexo-, se expone una metodología basada en cinco fases, con sus respectivas recomendaciones, para virtualización de la estrategia de fortalecimiento. A saber: 1) Caracterización y concertación; 2) Implementación; 3) Sistematización y evaluación de la experiencia; 4) Retorno de memorias y material pedagógico; 5) Multiplicación de conocimientos y verificación en campo. A su vez, las recomendaciones para la virtualización de cada una de las fases se subdividen en dos componentes complementarios e igualmente necesarios para la efectiva implementación de la estrategia de fortalecimiento de la ANT: un componente técnico y un componente logístico. Igualmente, para la implementación de esta modalidad se ha diseñado una matriz de riesgos y sugerencias a tener en cuenta al momento de su implementación y diseño (Anexo 1. Matriz de riesgos)

10.2. Fases de preparación y desarrollo del fortalecimiento organizativo virtual:

10.2.1. Fase 1: caracterización y concertación

10.2.1.1. Técnico

En esta fase es de vital importancia la identificación de las comunidades a quienes se les brindará el fortalecimiento. Aunque pueden existir una diversidad de criterios para ello, aquí se identifican al menos tres. El primero de ellos, que el fortalecimiento sea solicitado a través de una mesa o espacio de diálogo; el segundo, cuando se identifique la necesidad de realizar un fortalecimiento como paso importante para la gestión de una conflictividad; el tercero, que haga parte de una orden judicial; y finalmente, si a partir del relacionamiento propio de la actuación de la Agencia con la comunidad y sus líderes se identifica la necesidad u oportunidad de realizar una jornada.

De manera similar a como se ha propuesto para los fortalecimientos presenciales, el esquema virtual implica procedimientos iguales o quizás más rigurosos en términos de preparación y concertación. Así, se recomienda un primer diligenciamiento de la ficha pedagógica en donde se contemplen los objetivos, temáticas a desarrollar y la metodología. Posterior a ello, es de vital importancia enviar este documento a las personas líderes de la comunidad con quienes se acordó realizar la jornada de fortalecimiento. Preferiblemente, posterior al envío se sugiere realizar una reunión preparatoria con estos líderes y lideresas

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

para hacer una lectura conjunta de la propuesta, revisar los objetivos y contar con un documento y abordaje acordado y debidamente concertado.

Es de vital importancia tener claridad sobre el objetivo y el alcance de la reunión, es decir, resolver satisfactoriamente inquietudes como ¿qué se espera lograr con la jornada? ¿para qué se realiza un espacio de fortalecimiento? Esto puede realizarse usando cualquier plataforma (internet o teléfono). Este momento también es propicio para tener claridad sobre cuántas personas tienen acceso a internet y quiénes son.

Una vez se cuente con esta propuesta concertada, se deberá identificar quiénes y de qué áreas específicas se requiere el apoyo, bien sea en la moderación, explicación, exposición o asistencia al espacio. Con estas personas es de vital importancia también realizar una reunión preparatoria en donde se expongan los temas que han sido acordados y el rol que se espera que cada persona juegue una vez comience el fortalecimiento. Esta es la oportunidad para ponerse al tanto de información que sea conveniente conocer: el contexto sobre la comunidad, si hay un proceso misional, el estado de este, la temática y objetivos de la jornada.

Por otro lado, en esta fase también es de vital importancia avanzar con el diseño de la encuesta que se aplicará en la fase de evaluación de la experiencia para poder tenerla preparada al momento de ingresar a la plataforma virtual por donde se realice el fortalecimiento.

10.2.1.2. Logístico

Por otro lado, es fundamental definir la plataforma en la que se realizará la jornada. Así, se deberán relacionar los correos y número de teléfono de todas las personas que asistirán a la jornada para que previo a la sesión, sean llamados uno a uno con el fin de explicar en detalle cómo se accede a la plataforma, cuáles son las posibilidades de manejo y aclarar dudas técnicas con respecto a la herramienta. Para ello, se ha diseñado un instructivo detallado de acceso y manejo de la plataforma Zoom -en caso de que sea esta la escogida para la jornada- la cual se enviará previo a la llamada de preparación técnica (Anexo 2. Manual plataforma Zoom).

10.2.2. Fase 2: Implementación

Llegado el día de la jornada y una vez los asistentes estén conectados correctamente, se recomienda que al comienzo se enciendan las cámaras en la medida que cada participante se presente. Esto genera una atmósfera de confianza y es una estrategia que busca acercar y humanizar a las voces que se oyen en los micrófonos. Igualmente, se recomienda que la persona moderadora mantenga la cámara encendida y que quien intervenga lo haga guardando esta dinámica.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

Posterior a la presentación de los asistentes, se recomienda socializar las reglas de comportamiento en la plataforma tales como: mantener los micrófonos encendidos, solicitar la intervención mediante el chat para no interrumpir las intervenciones de los demás, apagar las cámaras mientras no se interviene e invitar a los miembros de la comunidad a encenderla cuando se pida la palabra, entre otras que se consideren necesarias. Después de ello se procede con la lectura del orden del día y el desarrollo de la jornada. Se sugiere preguntar sobre la autorización para grabar la sesión.

Dependiendo del tema y la plataforma, se pueden realizar presentaciones compartiendo pantalla, así como división por grupos de trabajo (posibilidad de la plataforma Zoom), entre otras estrategias pedagógicas que pueden facilitar el desarrollo del fortalecimiento.

En todo caso, es importante recordar que la ficha pedagógica orienta la experiencia, pero ello no debe convertirse en camisa de fuerza a la hora de realizar cambios que se consideren pertinentes para el buen desarrollo de la jornada. En lo posible se debe evitar el formato de pregunta/ respuesta a manera de entrevista, ya que es necesario insistir en que estos espacios sean propicios para el diálogo y el fluir de la buena comunicación.

10.2.3. Fase 3: Sistematización y evaluación de la experiencia

Si la sesión sea grabada, el proceso de sistematización resulta más fácil pues permite retomar algunos de los aspectos centrales. En este documento la sistematización se entiende como la elaboración de relatoría o acta del espacio en donde debe quedar establecido el objetivo del espacio y principales conclusiones. Para la elaboración de Acta la Agencia Nacional de Tierras cuenta con un formato establecido y debe tenerse en cuenta que su validez está dada porque todas las personas asistentes o sus representantes (de la comunidad, la academia, la institucionalidad) estén de acuerdo con lo que allí se estableció como principales ideas o compromisos. Si bien se trata de acta o de relatoría, es importante relacionar las conclusiones principales y seguir las demás recomendaciones dadas para esta fase.

Quizá uno de los retos principales es la evaluación, pues la virtualidad no permite la aplicación de encuestas impresas. No obstante, en caso de que se utilicen plataformas como Zoom, se recomienda revisar las opciones de generar encuestas en línea para a través de una serie de preguntas, puedan evaluarse temas logísticos y conceptuales. Es fundamental orientar a los asistentes de las comunidades sobre esta herramienta, o enviar el link al finalizar la reunión y dar un tiempo prudente para su respuesta. Igualmente, las preguntas respecto a los contenidos deben tener en cuenta el objetivo de la sesión para dar cuenta del cumplimiento o no de los mismos. Esta encuesta debe ser diseñada con anterioridad a la sesión. En caso donde las personas no sepan leer, se puede destinar un espacio para realizar las preguntas en voz alta y dar el tiempo necesario para que puedan seleccionar la mejor opción.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

Ahora bien, en aquellos escenarios donde no sea posible realizar la encuesta, es posible diseñar una evaluación cualitativa (que es complementaria a la idea de la encuesta, en caso de que se considere realizar las dos), para avanzar con el proceso de evaluación. Ello implicaría que la persona a cargo del proceso de fortalecimiento realizará una reunión posterior (el mismo día o en los días más recientes después del espacio) con un grupo de personas (grupo focal) para preguntar por temas logísticos y conceptuales del espacio y elaborar un informe sobre este, que vendría anexo al documento de relatoría o acta de la reunión.

Otro paso importante en el proceso de evaluación es el diligenciamiento del Formato de Reflexión Posterior a la Acción que se diligencia con los profesionales que asistieron, con el propósito de recoger las buenas prácticas y lecciones aprendidas del espacio.

10.2.4. Fase 4: Retorno de memorias y material pedagógico

En esta fase es importante el desarrollo de material que sea de fácil circulación por medios virtuales. Así, se recomienda la elaboración de cartillas, presentaciones y cualquier material en formato PDF o JPG que sea de sencillo envío a través de medios como el Whatsapp, correos electrónicos y redes sociales. Por ello, es posible que las memorias no solo sean la relatoría, sino también la grabación de la sesión, de tal manera que se pueda enviar a diferentes miembros de la comunidad (en caso de que se considere pertinente juntamente con la comunidad). Por otra parte, la virtualidad permite el desarrollo de otro tipo de materiales como audios o videos que puedan enviarse a través de los medios anteriormente mencionados.

10.2.5. Fase 5: Multiplicación de conocimientos y verificación en campo

Además de las recomendaciones brindadas anteriormente en los fortalecimientos presenciales, la virtualidad brinda la posibilidad de acompañar con mayor facilidad los escenarios de réplica.

10.3. Estrategias complementarias para el fortalecimiento a través de medios no presenciales

Si bien las plataformas virtuales son los medios por excelencia que facilitan los espacios de fortalecimiento, existen otros que pueden ser útiles para promover mensajes, mantener canales de diálogo y conversación con los organizaciones y comunidades rurales y étnicas. Sin embargo, cuando se trate de herramientas de apoyo o complementarias al fortalecimiento (no piezas comunicativas), es muy importante cumplir con las fases

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

mencionadas. Es decir, si se quiere desarrollar material que aporte al fortalecimiento de las comunidades, su diseño y contenido deben cumplir con las fases mencionadas anteriormente. Por ejemplo, si se producirá un audio o vídeo para enviar por Whatsapp a comunidades determinadas para aportar al conocimiento de un tema específico, en la fase de caracterización y concertación su diseño y contenido y temáticas deben ser concertadas con los miembros de la comunidad o sus representantes. Posteriormente, en la fase de implementación se debe realizar seguimiento a cómo se ha recibido el material, qué inquietudes se han generado a partir de estas, intentar su resolución y estar en permanente contacto para seguir de cerca su impacto.

Para la fase de Sistematización y evaluación de la experiencia, se recomienda la aplicación de una metodología cualitativa, mediante la cual, a través de un grupo focal se puedan recoger las impresiones y recomendaciones por parte de la comunidad o sus representantes sobre el material y los medios utilizados.

Por su parte, las dos fases restantes de retorno de memorias y material pedagógico y multiplicación de conocimientos y verificación en campo resultan implícitas al momento de la implementación, por lo que en estricto sentido no habría que implementar, pero vale la pena retomar algunas de las recomendaciones de estas fases.

11. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y SENSIBILIZACIÓN DE TRABAJADORES DE LA ANT

Una parte fundamental del proceso de fortalecimiento comunitario radica en las posibilidades de interlocución que puedan generarse en las personas que ejercen la función pública en la Agencia.

Se debe buscar que esta población también pueda recibir y comunicar de manera eficiente y efectiva a los actores las ideas que necesita compartir para realizar su labor y establecer, construir y mantener relaciones de confianza y calidad. Del mismo modo se requiere que desarrollen capacidades para sostener diálogos constructivos con miras a la prevención y resolución de conflictos, y como se dijo, el mejoramiento de los procesos.

De esta manera, resulta indispensable diseñar estrategias de fortalecimiento de capacidades para la función pública en temas correspondientes a la identidad y diversidad cultural, competencias psicosociales para la interculturalidad, análisis de contexto, trámite de conflictos, diálogos interculturales, comunicación, mediación, gestión de diferencias, enfoques diferenciales, entre otros.

Este fortalecimiento podrá estar dirigido a servidoras y servidores de la ANT, pero también vale la pena desarrollar actividades con la institucionalidad local y regional, de tal manera

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

que puedan comprender mejor la misionalidad de la Agencia y las posibilidades de interlocución con los actores comunitarios.

X. ANEXOS

Anexo 1. Matriz de riesgos fortalecimiento virtual

Anexo 2. Manual plataforma Zoom

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

ANEXO 1

Matriz de riesgos fortalecimiento virtual



Acuerdo de cooperación entre el Programa de las Naciones Unidas (PNUD) y la Agencia Nacional de Tierras

INSUMOS CORRESPONDIENTES AL INSTITUTO DE ESTUDIOS INTERCULTURALES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

MATRIZ DE RIESGOS DEL DIÁLOGO SOCIAL DIGITAL

ELABORADO POR:

Coordinador de la línea en investigación de Desarrollo Rural y Ordenamiento Territorial:
Carlos Duarte
Equipo de IEI- PUJ Cali
María Alejandra Quintero Falla
Equipo Diálogo Social - ANT

12 de junio de 2020

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

Introducción

Como producto del Convenio 943 de 2019, suscrito entre la Agencia Nacional de Tierras (ANT), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Pontificia Universidad Javeriana Cali – Instituto de Estudios Interculturales y de su eje estratégico *Fortalecimiento de capacidades de las organizaciones étnicas y campesinas para la prevención y gestión de conflictividades territoriales*, han venido desarrollándose distintos espacios de fortalecimiento con comunidades étnicas y campesinas en diferentes lugares del país. No obstante, la actual coyuntura acaecida a raíz de la pandemia del Covid-19 ha llevado a la opción por alternativas que permitieran la continuidad de las diferentes actividades misionales de la ANT y entre ellas, de los espacios de fortalecimiento para organizaciones y/o comunidades. Esto ha supuesto, por tanto, la migración hacia la virtualización del diálogo social a través de plataformas digitales que permiten el encuentro no físico entre la institucionalidad y las comunidades rurales.

Siendo así, que el equipo de Diálogo Social de la ANT, en conjunto con el equipo del Instituto de Estudios Interculturales, ha venido desarrollando herramientas encaminadas a facilitar dicha migración hacia el diálogo social digital, que no solo abarca los espacios de fortalecimiento para organizaciones y/o comunidades, sino también los diferentes espacios de diálogo y mesas de negociación que la entidad mantiene con estas mismas. Cabe mencionar, entre dichas herramientas, la creación de una infografía tutorial acerca del manejo de la plataforma Zoom para las comunidades participantes de los espacios, así como un capítulo conceptual-metodológico sobre el fortalecimiento organizativo virtual, que pasará a hacer parte integral del ya construido “*protocolo para el fortalecimiento de organizaciones y comunidades rurales de la ANT*”.

Ahora bien, dada la complejidad que supone la implementación del diálogo social con comunidades que son característicamente rurales, el presente documento plantea una matriz de análisis de riesgos del diálogo social digital, que será anexada al capítulo de fortalecimiento virtual antes mencionado, construida a partir de un ejercicio conjunto, entre la ANT y el IEI, de identificación de los riesgos de esta modalidad a través de una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). De manera subsecuente, las debilidades y amenazas identificadas en la DOFA fueron extrapoladas a la matriz de análisis de riesgos.

Como se verá, la matriz propone, en primer lugar, una caracterización de los riesgos en función de distintas variables: 1) el tipo de espacio con comunidades que atiende la ANT (*mesas de diálogo y espacios de fortalecimiento para organizaciones/comunidades*) y 2) el tipo de riesgo (*interno*: tienen que ver con las competencias de la ANT y/o sus aliados y *externo*: tienen que ver con el entorno de la comunidad/organización participante). A continuación, se exponen en la matriz los riesgos identificados, para un total de 18 riesgos, los cuales son luego calificados en función de dos variables: 1) la *probabilidad de ocurrencia del riesgo*, ¿qué tan probable es que se presente este riesgo? (0=Nula, 1=Baja,

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

2=Media, 3=Alta) y 2) el *impacto del riesgo en el cumplimiento de objetivos*, ¿qué tanto impacto tiene el riesgo en el cumplimiento de los objetivos del espacio? (0=Nulo, 1=Bajo, 2=Medio, 3=Alto). La sumatoria de la calificación de las variables anteriormente mencionadas arroja entonces una categoría final del riesgo obedeciendo a tres rangos: 1-2=Bajo, 3-4=Medio y 5-6=Alto. Estas categorías finales están encaminadas a facilitar la priorización de la atención de los riesgos identificados. Por último, la matriz incluye también unas posibles rutas de mitigación de los riesgos, que buscan servir de guía para la entidad en el objetivo de lograr el desarrollo efectivo de los espacios de diálogo social a través de medios digitales.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

Tabla 3 Matriz de análisis de riesgos diálogo social digital ANT

No.	Tipo de espacio	Tipo de riesgo	Riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto del riesgo en el cumplimiento de objetivos	Categoría final del riesgo	Posibles rutas de atención al riesgo
	Seleccione el tipo de espacio	Seleccione si se trata de un riesgo interno o externo	Señale brevemente cuál es el riesgo	¿Qué tan probable es que se presente este riesgo?	¿Qué tanto impacto tiene el riesgo en el cumplimiento de los objetivos del espacio?	(Probabilidad + Impacto)	
		Interno: tienen que ver con las competencias de la ANT y/o sus aliados		0=Nula	0=Nulo		
		Externo: tienen que ver con el entorno de la comunidad/organización participante		1=Baja	1=Bajo	1-2=Bajo	
				2=Media	2=Medio	3-4=Medio	
				3=Alta	3=Alto	5-6=Alto	
1	Mesas de diálogo y espacios de fortalecimiento para organizaciones/comunidades	Externo	Que los miembros de la comunidad no cuenten con conectividad (cobertura y acceso) a internet para acceder a la plataforma virtual en donde se realizan los espacios.	3	3	6	1. Verificar las condiciones de conectividad a internet de los miembros de la comunidad, atendiendo al contexto en que se encuentren. 2. Indagar con la comunidad acerca de la cobertura de los distintos operadores de internet en el territorio.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

							3. Considerar la posibilidad de destinar recursos del convenio para pagar a operadores el internet para que las comunidades puedan conectarse a los espacios. 4. Evaluar el uso de canales de comunicación alternativos.
2	Mesas de diálogo y espacios de fortalecimiento para organizaciones/comunidades	Externo	Que los miembros de la comunidad no cuenten con al menos un dispositivo electrónico físico (celular o computador) para acceder a la plataforma virtual en donde se realizan los espacios, que sea además compatible con la aplicación seleccionada para hacerlo.	2	3	5	1. Verificar la disponibilidad de equipos electrónicos con que cuenta la comunidad para conectarse a los espacios virtuales, así como la condición en que se encuentran los mismos para cumplir con este objetivo de manera efectiva. 2. Verificar que el(los) dispositivo(s) electrónico(s) con el(los) que cuente la comunidad sea compatible con la aplicación elegida para la realización del encuentro virtual.
3	Mesas de diálogo y espacios de fortalecimiento para organizaciones/comunidades	Interno	Que los miembros de las instituciones estatales participantes no cuenten con conectividad (cobertura y acceso) a internet para acceder a la plataforma virtual en donde se realizan los espacios.	1	3	4	1. Verificar las condiciones de conectividad a internet de los miembros de las instituciones estatales que participarán en el espacio virtual. 2. Verificar que en cada espacio o mesa de diálogo virtual participen varios miembros de la entidad estatal que estén enterados de los procesos y los últimos avances, por si para algunos se llegan a presentar fallas de conectividad.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

4	Mesas de diálogo y espacios de fortalecimiento para organizaciones/comunidades	Interno	Que los miembros de las instituciones estatales participantes no cuenten con al menos un dispositivo electrónico físico (celular o computador) para acceder a la plataforma virtual en donde se realizan los espacios, que sea además compatible con la aplicación seleccionada para hacerlo.	1	2	3	1. Verificar la disponibilidad de equipos electrónicos con que cuentan los miembros de las instituciones estatales participantes para conectarse a los espacios virtuales, así como la condición en que se encuentran los mismos para cumplir con este objetivo de manera efectiva. 2. Verificar que el(los) dispositivo(s) electrónico(s) con el(los) que cuentan los miembros de las instituciones estatales participantes sea compatible con la aplicación elegida para la realización del encuentro virtual.
5	Mesas de diálogo y espacios de fortalecimiento para organizaciones/comunidades	Externo	Desconocimiento técnico por parte de la comunidad sobre el manejo de la plataforma virtual en donde se realizan los espacios.	3	3	6	1. Verificar el manejo de la plataforma virtual en donde se realizan los espacios uno a uno con los miembros de la comunidad. 2. Socializar insumos pedagógicos acerca del funcionamiento y manejo de la plataforma virtual en donde se realizan los espacios con los miembros de la comunidad participante. 3. Hacer seguimiento telefónico uno a uno para la verificación de la recepción de los insumos pedagógicos acerca del funcionamiento y manejo de la plataforma virtual en donde se realizan los espacios por parte de la comunidad y aclaración de dudas generales sobre el manejo de la plataforma.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

							4. Realizar pruebas piloto uno a uno con los miembros de la comunidad que participarán en el espacio de manera previa a la realización del mismo, a fin de verificar el funcionamiento y manejo efectivo de la plataforma virtual seleccionada.
6	Mesas de diálogo y espacios de fortalecimiento para organizaciones/comunidades	Interno	Desconocimiento técnico por parte de los miembros de las instituciones estatales sobre el manejo de la plataforma virtual en donde se realizan los espacios.	1	3	4	1. Verificar el manejo de la plataforma virtual en donde se realizan los espacios uno a uno con los miembros de las instituciones estatales participantes. 2. Socializar insumos pedagógicos acerca del funcionamiento y manejo de la plataforma virtual en donde se realizan los espacios con los miembros de las instituciones estatales participantes. 3. Hacer seguimiento telefónico uno a uno para la verificación de la recepción de los insumos pedagógicos acerca del funcionamiento y manejo de la plataforma virtual en donde se realizan los espacios por parte de los miembros las instituciones estatales participantes y aclaración de dudas generales sobre el manejo de la plataforma.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

							4. Realizar pruebas piloto uno a uno con los miembros de las instituciones estatales que participarán en el espacio de manera previa a la realización del mismo, a fin de verificar el funcionamiento y manejo efectivo de la plataforma virtual seleccionada.
							5. Realizar capacitaciones grupales sobre el manejo de la plataforma virtual para la realización de espacios de diálogo.
7	Mesas de diálogo y espacios de fortalecimiento para organizaciones/comunidades	Interno	Dificultad para la interacción personalizada entre la ANT y las comunidades participantes.	2	2	4	1. Evaluar canales alternativos de comunicación que faciliten la interacción personalizada entre la ANT y los miembros de la comunidad. 2. Establecer estrategias de seguimiento a los espacios de diálogo social que permitan dar continuidad al mismo (por ejemplo, llamadas telefónicas de manera periódica), incluso por fuera de los espacios asamblearios.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

8	Mesa de diálogo	Interno	Dificultad en la generación y/o fortalecimiento de vínculos de confianza entre la ANT y las comunidades con quienes se relaciona en su accionar misional.	2	2	4	1. Verificar que en los espacios o mesas de diálogo virtual las partes estén de acuerdo con los compromisos pactados, mediante la lectura de estos y la posibilidad de compartir pantalla para que todos los participantes los puedan ver y hacer las retroalimentaciones pertinentes. 2. Contar con el permiso y la autorización para poder grabar las sesiones y compartir dichas grabaciones con las comunidades y la entidad estatal como garantía del acuerdo en los compromisos mencionados.
9	Espacio de fortalecimiento para organizaciones/comunidades	Interno	Dificultad en la generación y/o fortalecimiento de vínculos de confianza entre la ANT y las comunidades con quienes se relaciona en su accionar misional.	2	2	4	1. Atender el paso a paso de la guía metodológica para la realización del diálogo social virtual de la ANT. 2. Evaluar canales de comunicación alternativos que faciliten la interacción constante con las comunidades, incluso por fuera de los espacios de fortalecimiento como tal. 3. Evaluar la construcción conjunta de las relatorías de los espacios de fortalecimiento entre profesionales de diálogo social o aliados estratégicos de la ANT y miembros de las organizaciones y/o comunidades participantes.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

10	Mesas de diálogo y espacios de fortalecimiento para organizaciones/comunidades	Interno	El desarrollo de espacios únicamente virtuales puede conducir a un menor acercamiento de los profesionales de la ANT a la realidad territorial en que viven las comunidades con quienes se relacionan en el marco de la misionalidad de la entidad.	2	3	5	1. Atender el paso a paso de la guía metodológica para la realización del diálogo social virtual de la ANT. 2. Mantener el contacto con las comunidades para no desvincularse totalmente de las realidades territoriales y que los funcionarios estatales estén al tanto de lo que está pasando en cada territorio.
11	Mesas de diálogo y espacios de fortalecimiento para organizaciones/comunidades	Interno	Mayor incertidumbre en la dinámica de los espacios de diálogo social con relación a las reacciones que puedan tener los participantes frente a las intervenciones de otros actores y en general, con relación a la efectividad de la comunicación no verbal, que puedan tener incidencia en el efectivo desarrollo del espacio y/o que pueda conducir a malas interpretaciones entre las partes.	1	1	2	3. Previo a la ejecución del espacio se recomienda consultar material bibliográfico sobre la zona, el conflicto, el espacio, la mesa y cualquier otra información que pueda brindar luces sobre la situación de los territorios. 1. Realizar pruebas piloto con los participantes de manera previa a la realización de los espacios, a fin de fortalecer el manejo de las distintas herramientas de la aplicación seleccionada para realizar el encuentro, tales como el uso de la cámara, micrófono y chat. 2. Incentivar el uso de la cámara de los dispositivos electrónicos por parte de los participantes durante el desarrollo de los espacios virtuales, especialmente cuando se esté interviniendo en el diálogo. 3. Motivar espacios distintos a los formales para recibir retroalimentación sobre el proceso y recomendaciones por parte de líderes y lideresas.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

12	Mesas de diálogo y espacios de fortalecimiento para organizaciones/comunidades	Interno	Mayor proclividad a la deserción de los participantes en los espacios, antes de que sean culminadas las jornadas establecidas.	3	3	6	1. Realizar jornadas de planeación con los participantes en donde se consideren y concierten, de manera razonable, los horarios y duración de las jornadas de los espacios a realizarse. 2. Considerar realizar pausas durante las jornadas extensas de diálogo social virtual. 3. Considerar establecer, de manera concertada con los participantes y de manera previa, tiempos delimitados para las intervenciones de los mismos durante los espacios a realizarse. 4. Concertar la agenda previamente con las personas o representantes que asistirán a los espacios.
13	Mesa de diálogo	Interno	Dificultad en el uso de herramientas cualitativas para la gestión de conflictos (talleres participativos tales como cartografías sociales).	2	2	4	1. Evaluar la disponibilidad de metodologías alternativas para la recolección de información cualitativa, con especial énfasis en información cartográfica. 2. Evaluar la implementación de estrategias alternativas virtuales para la gestión de conflictos. 3. Ajustar los protocolos o lineamientos para la resolución de conflictos de la ANT para las características propias de los encuentros virtuales entre las partes involucradas. Asimismo, socializar dichos ajustes.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

14	Espacio de fortalecimiento para organizaciones/comunidades	Interno	Dificultad en el uso de herramientas cualitativas para los procesos de fortalecimiento organizativo (talleres participativos tales como cartografías sociales).	2	2	4	1. Evaluar la disponibilidad de metodologías alternativas para la recolección de información cualitativa, con especial énfasis en información cartográfica.
							2. Evaluar la implementación de estrategias alternativas virtuales para los procesos de fortalecimiento para organizaciones y/o comunidades.
							3. Ajustar los protocolos o lineamientos para los espacios de fortalecimiento de organizaciones y/o comunidades de la ANT para las características propias de los encuentros virtuales entre las partes involucradas. Asimismo, socializar dichos ajustes.
15	Mesas de diálogo y espacios de fortalecimiento para organizaciones/comunidades	Externo	Limitada participación democrática de las comunidades rurales con quienes mayoritariamente se relaciona la ANT, lo que podría conducir a un empeoramiento de sus condiciones de vulnerabilidad.	3	3	6	1. Garantizar que las comunidades que participan en espacios y mesas de diálogo virtual están de acuerdo en la realización de los espacios y pueden pactar acuerdos con la institución. 2. Corroborar que los representantes de las comunidades sean realmente los líderes actuales; elegidos en asambleas comunitarias por las comunidades rurales ante la importancia de validar lo que se pacte en los espacios de diálogo virtual.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

16	Mesas de diálogo y espacios de fortalecimiento para organizaciones/comunidades	Interno	Limitada capacidad tecnológica de la ANT para brindar apoyo a las comunidades con quienes se relaciona en su actuar misional, lo que hace que la entidad dependa de terceros para poder realizar efectivamente los espacios a través de plataformas virtuales específicas de las que no dispone directamente.	3	2	5	1. Contar con aliados estratégicos que puedan proveer a la ANT las plataformas virtuales para realizar los espacios de diálogo social virtual con las comunidades. De ser así, incluir este apoyo en el ajuste de los protocolos y/o procedimientos de la ANT con relación al funcionamiento de sus espacios de diálogo social con las comunidades. 2. Considerar realizar la compra de plataformas o aplicaciones virtuales directamente por la ANT.
17	Mesas de diálogo y espacios de fortalecimiento para organizaciones/comunidades	Interno	Dificultad para comunicarse con comunidades que no hablan español y que no cuentan con un traductor que se pueda conectar al espacio virtual.	1	3	4	1. Indagar acerca de las características lingüísticas de las comunidades partícipes de los espacios de diálogo virtual, a fin de realizar los ajustes necesarios en caso de que estas no sean hispanohablantes. 2. En caso de que la comunidad participante no sea hispanohablante, considerar incluir en la dinámica de diálogo social virtual a traductores.
18	Mesas de diálogo y espacios de fortalecimiento para organizaciones/comunidades	Externo	En los casos en donde las comunidades deban reunirse para acceder a los dispositivos y conectividad necesarios para participar en los espacios con la ANT, estos pueden convertirse en posibles espacios de contagio del virus COVID-19 en la	2	2	4	1. Indagar sobre las condiciones de conectividad de los participantes y propender, en la medida de lo posible, porque la realización de los espacios de diálogo social virtuales no impliquen la congregación de personas en infracción de las recomendaciones en materia de aislamiento social.

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

			comunidad, poniendo en riesgo el bienestar de la misma.				2. En caso de que la realización de los espacios de diálogo social virtuales impliquen la congregación de personas en un mismo espacio físico, iniciar el espacio con algún tipo de recomendaciones en materia de prevención para la no propagación del virus, atendiendo a las medidas sanitarias recomendadas.
--	--	--	---	--	--	--	--

	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

ANEXO 2

INSTRUCTIVO PARA COMUNIDADES RURALES

INSTRUCTIVO PARA COMUNIDADES RURALES

Acceso y participación en espacios de diálogo y/o espacios de fortalecimiento organizativo a través de la plataforma

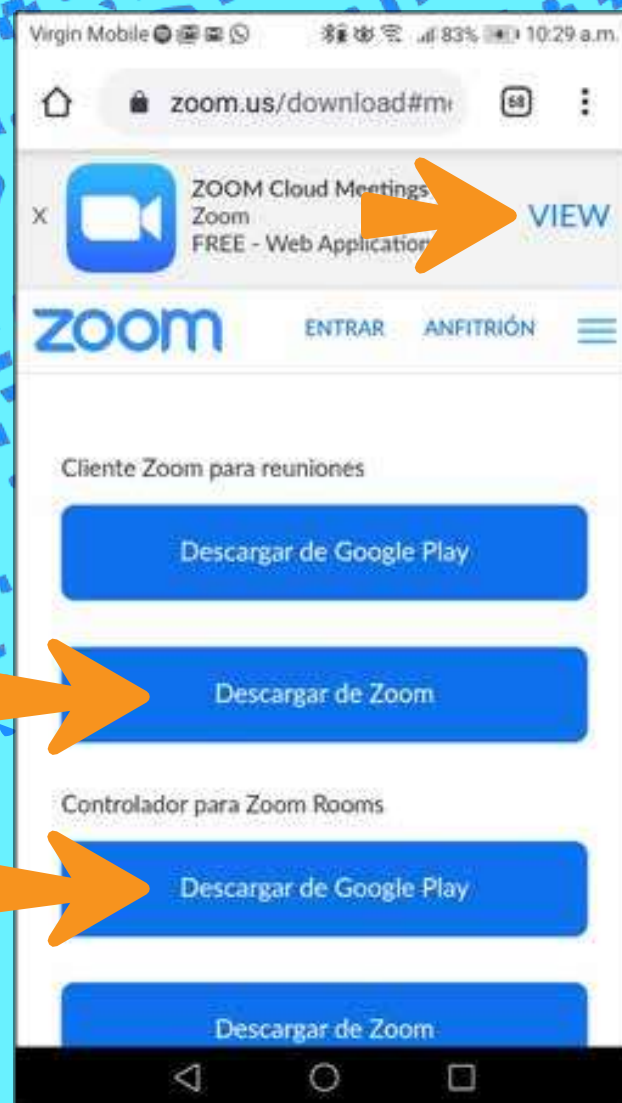


1

Debe tener a su disposición un computador con acceso a internet. Para acceder a una reunión a través de su celular (que también debe contar con internet), debe descargar la aplicación gratuita de Zoom.

Para descargar la aplicación en su celular, ingrese a la página donde deberá aparecer, en la parte superior de su pantalla la opción "View" o "Ver". Al dar clic en esta opción es posible que el

celular automáticamente lo dirija a la tienda de aplicaciones, para continuar con la descarga de la aplicación (que es gratuita). Es igualmente posible que, antes de dirigirlo a la tienda de aplicaciones, aparezca un listado de opciones, donde deberá dar clic en la opción "Descargar de Google Play" o "Descargar de Zoom".

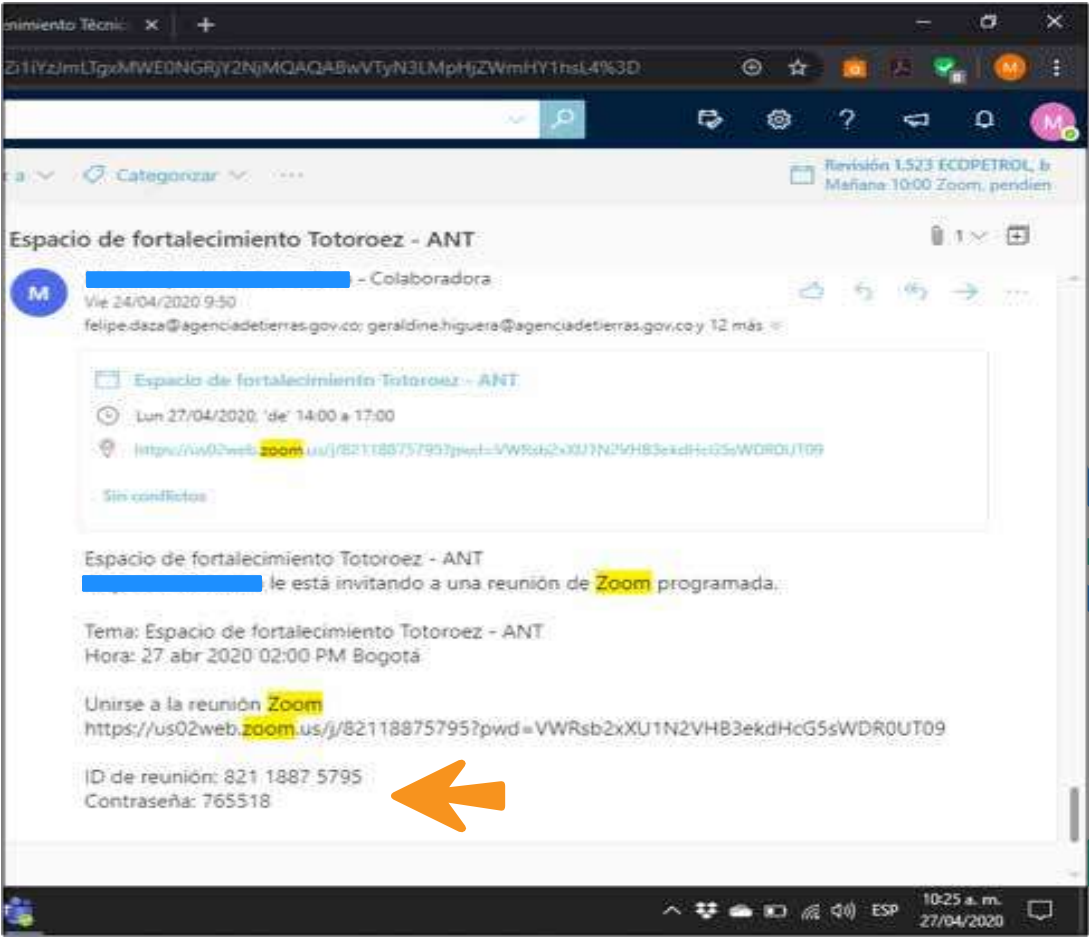


	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020



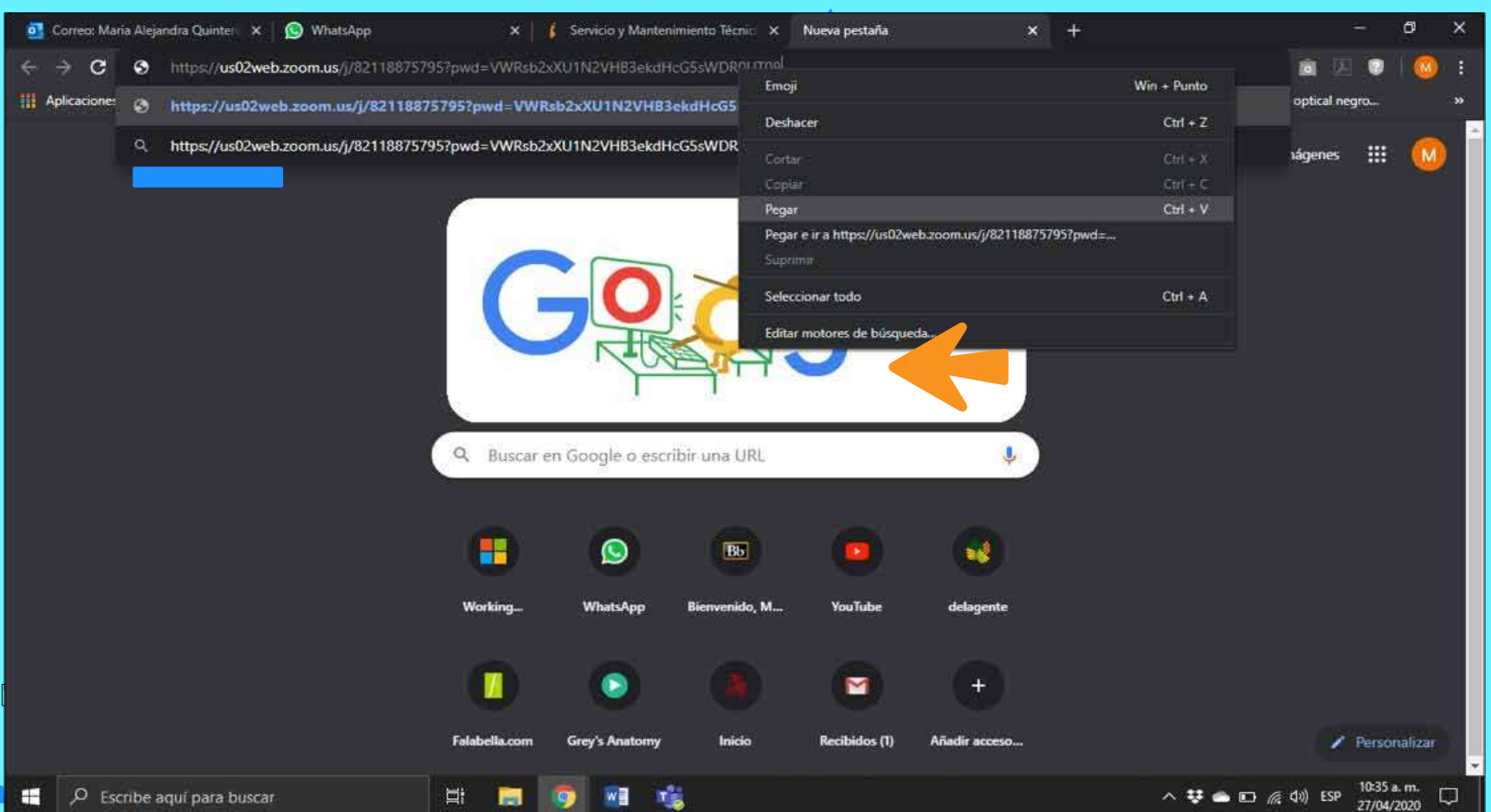
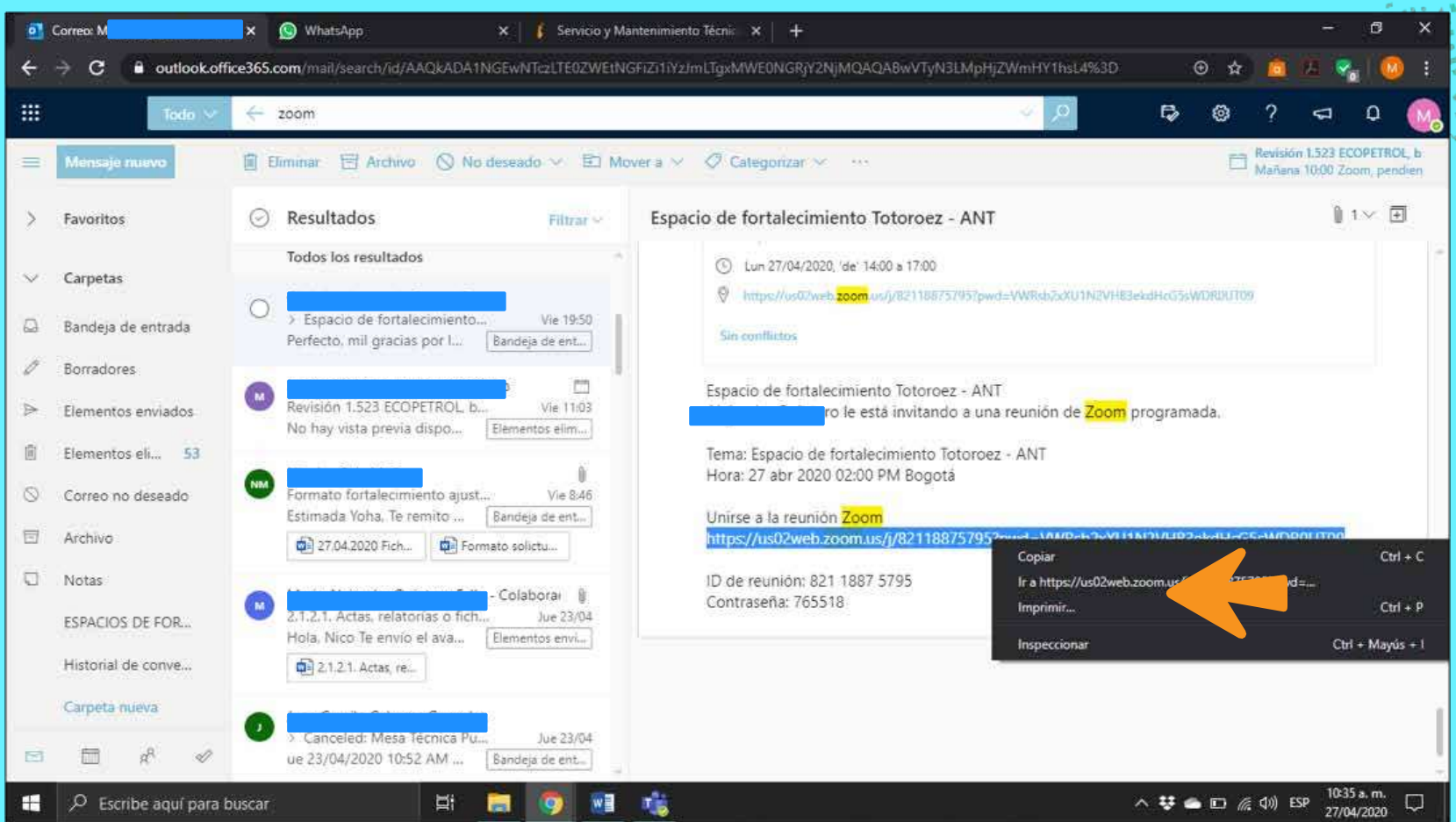
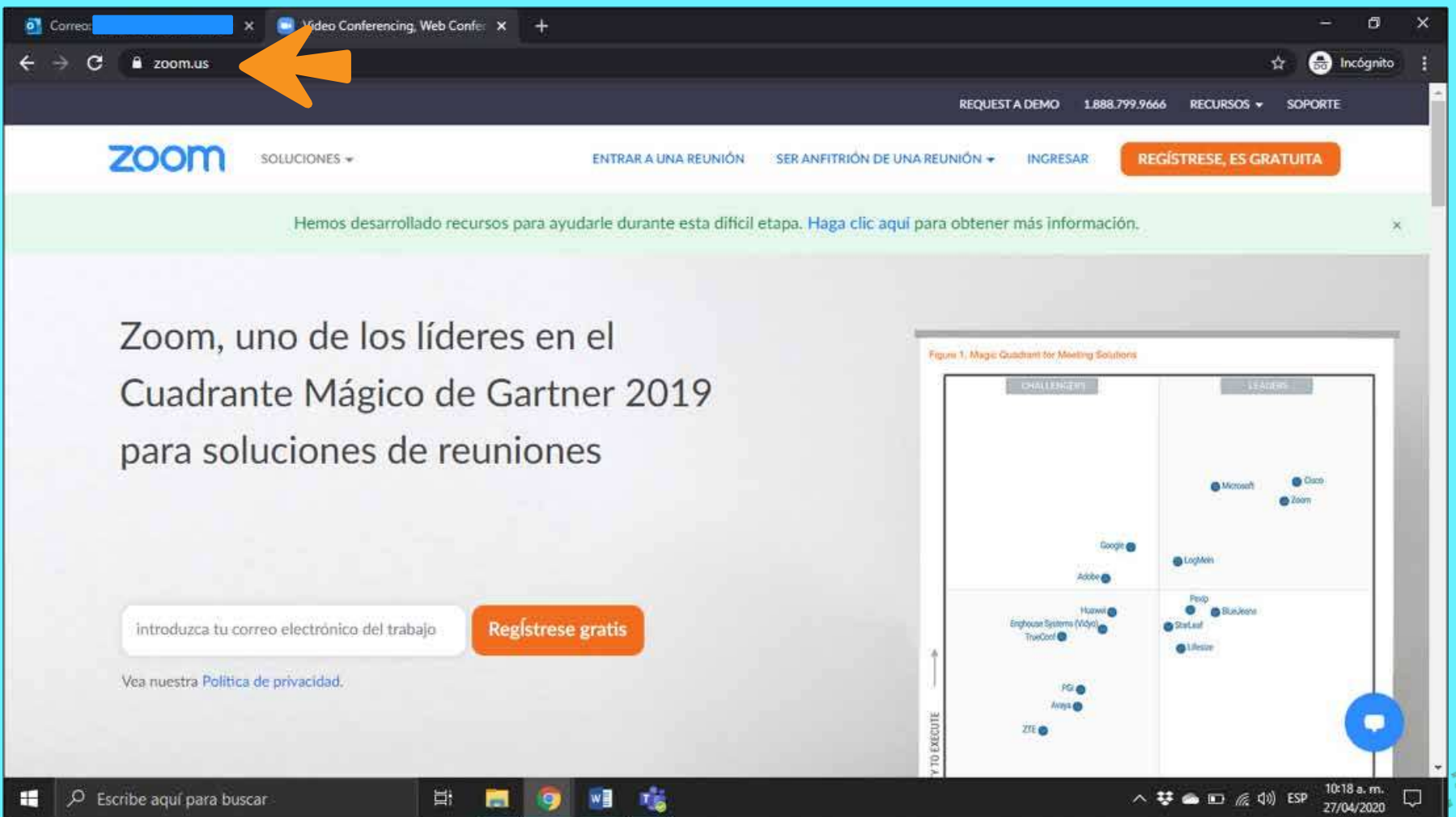
Existen dos formas de ingresar a una reunión vía Zoom:

- Si usted recibió el enlace de acceso a la reunión planeada vía correo electrónico o WhatsApp, encontrará un **ID de reunión** y una **contraseña**.



3

En su buscador de internet, entre a la página www.zoom.us

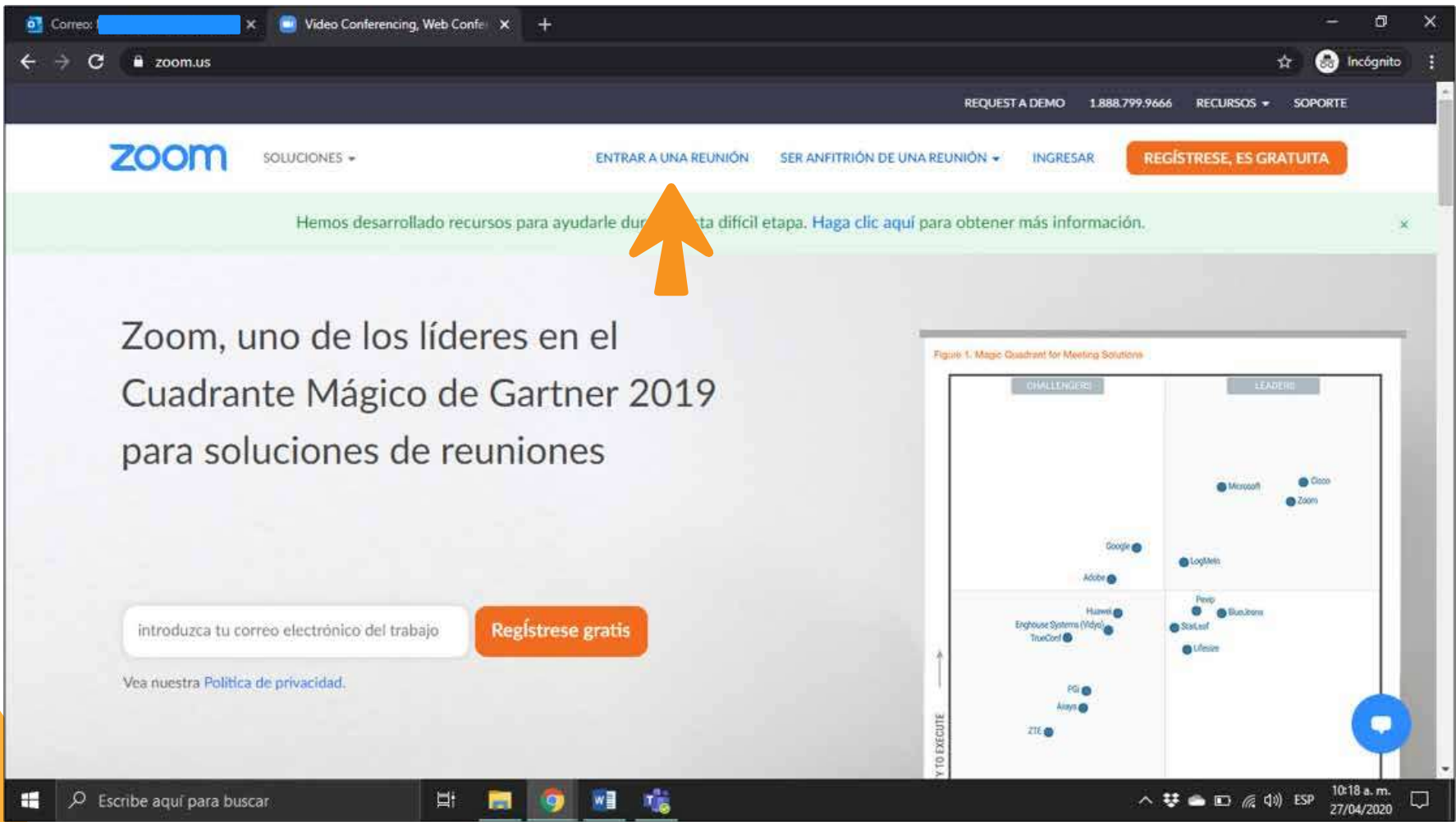


	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

4

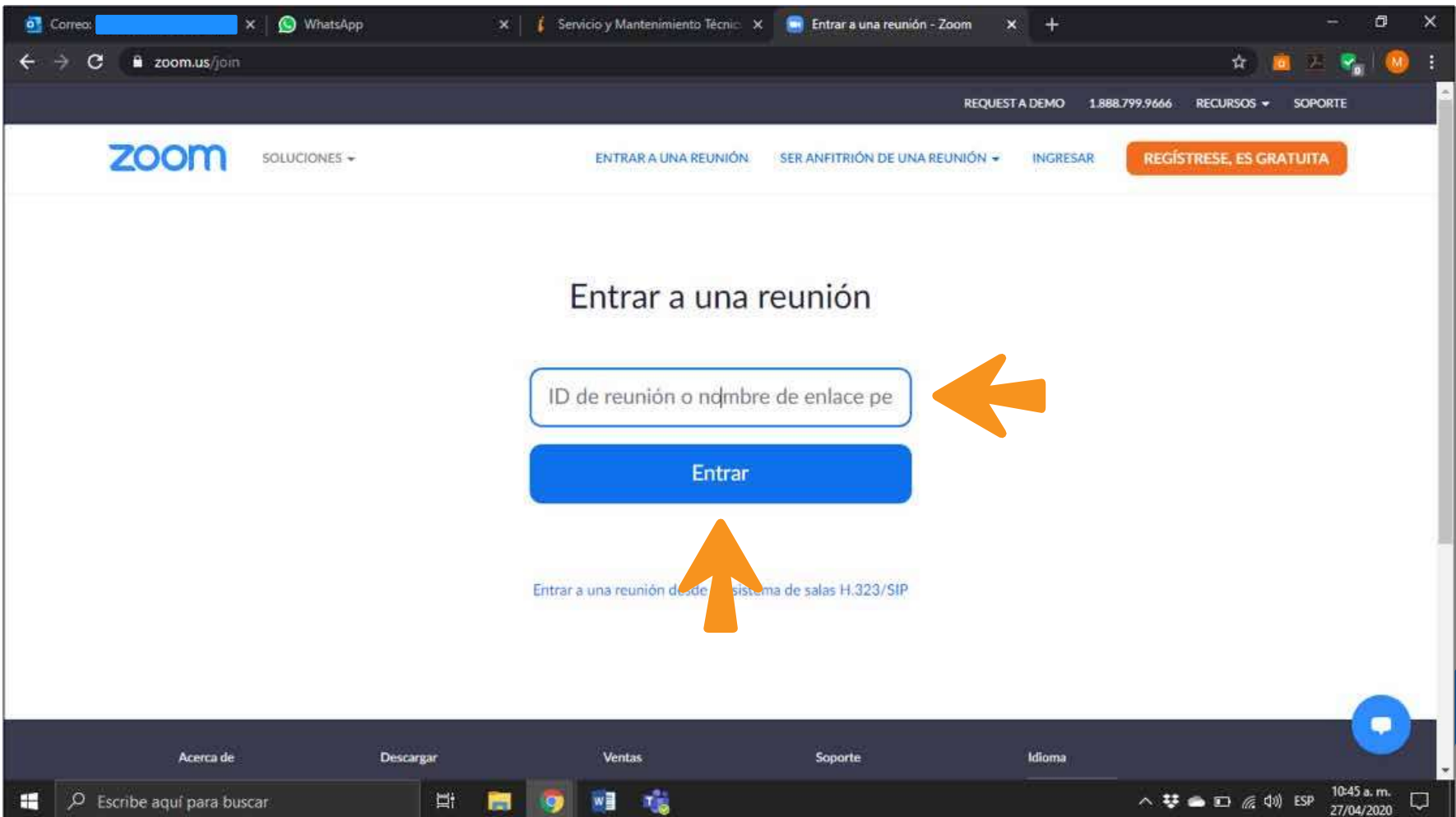
dé clic en “Entrar a una reunión”.

En la página de Zoom,



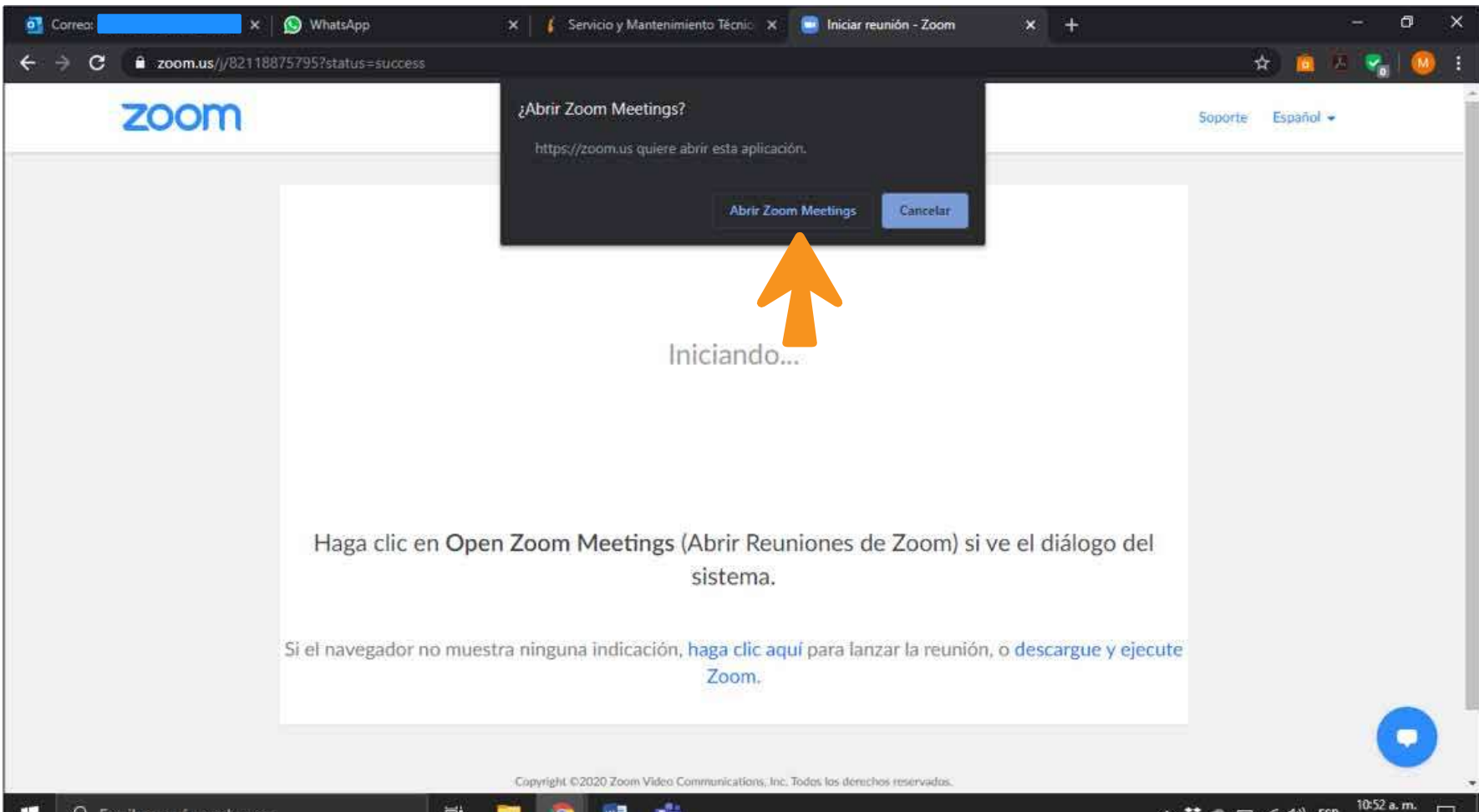
5

Copie el ID o el enlace de la reunión que le fueron enviados y dé clic en “Entrar”.



6

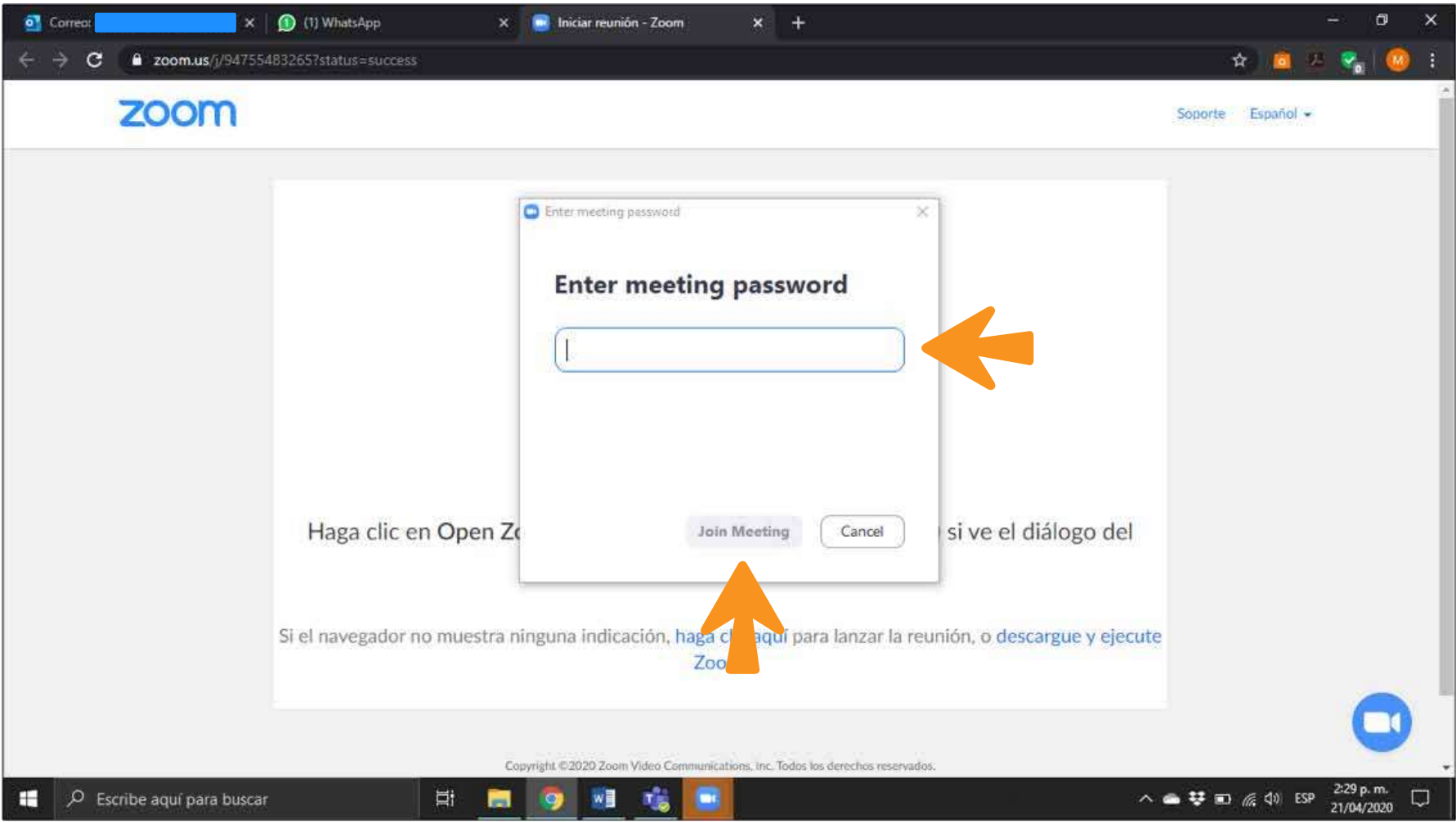
En su pantalla aparecerá una ventana pequeña donde se indica “¿Abrir Zoom Meetings?”. Dé clic en la opción “Abrir Zoom Meetings”.



	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

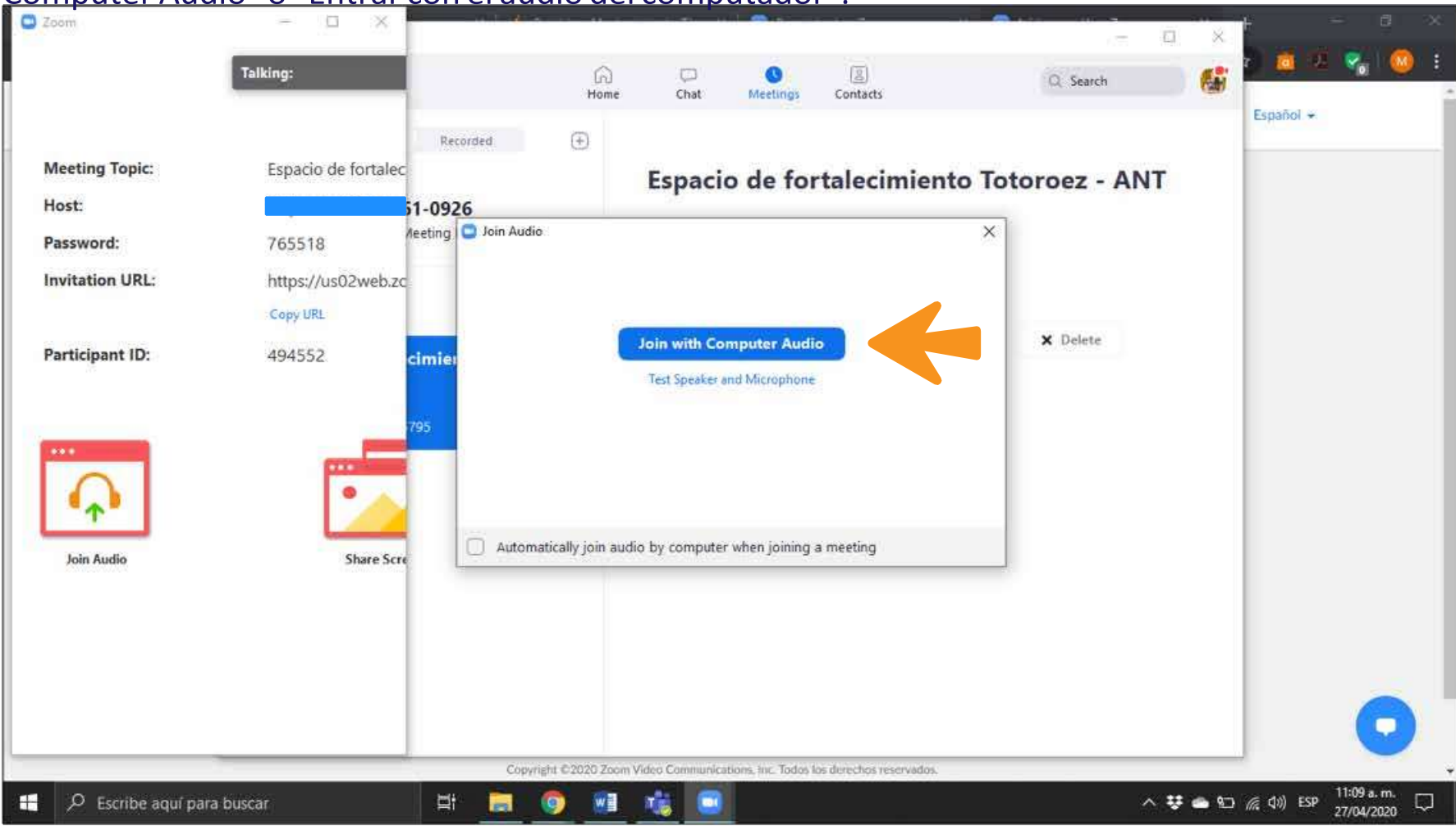
7

Introduzca la contraseña de la reunión que le fue indicada y dé clic en “Join Meeting” o “Entrar”.



8

Es posible que aparezca una ventajita pequeña donde debe dar clic en “Join with Computer Audio” o “Entrar con el audio del computador”.



Una vez haya entrado a

la reunión, verifique:

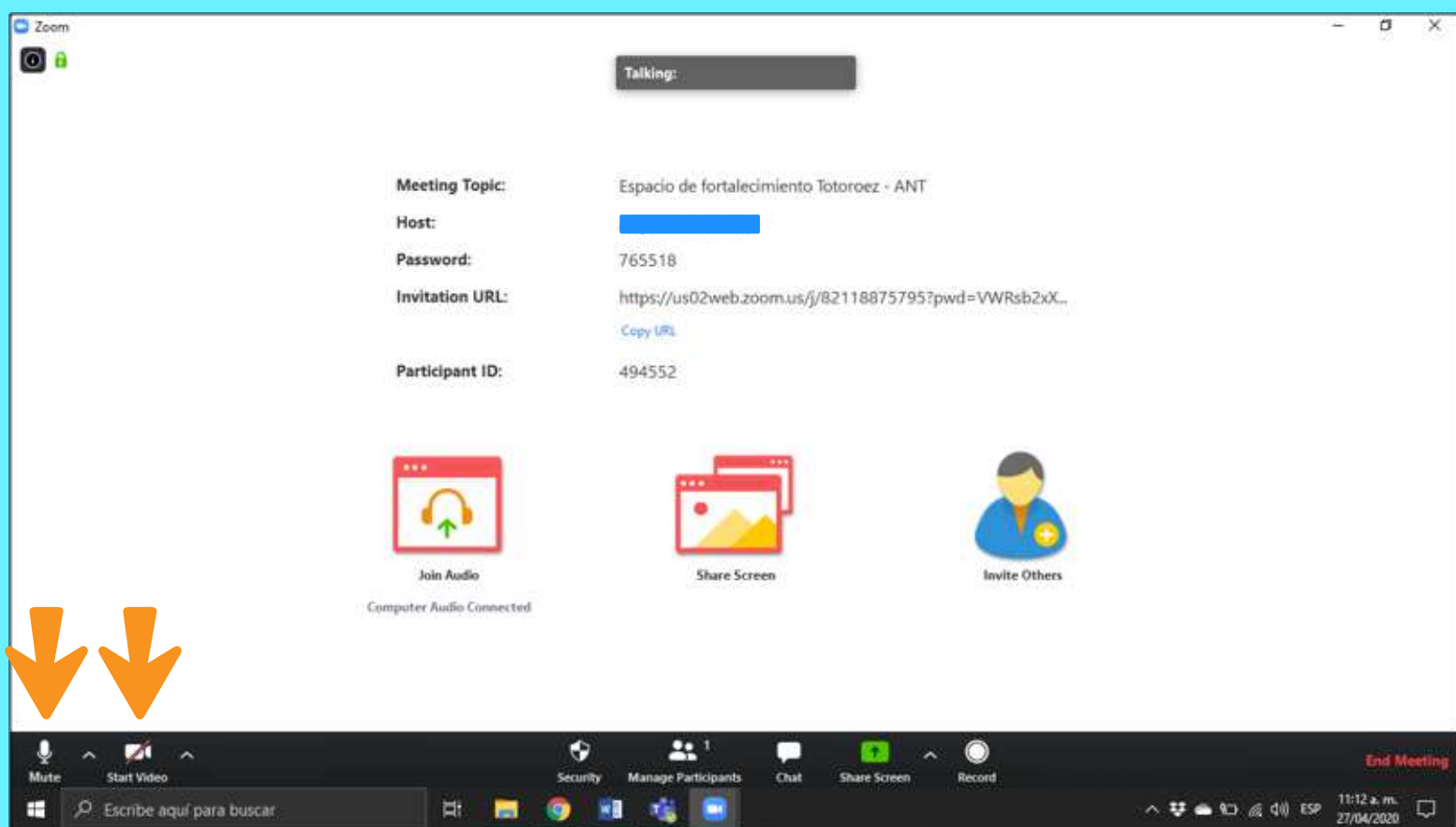
1° Que su micrófono del computador esté activado. Para esto dé clic en la opción “Mute”, en la parte inferior izquierda de la pantalla.

Compruebe que los otros participantes puedan escucharlo. El micrófono se encuentra activado cuando NO tiene una línea roja atravesada.

Nota: Se recomienda que durante la reunión mantenga el micrófono desactivado mientras usted no esté hablando, para evitar interferencias y ruidos en la conversación.

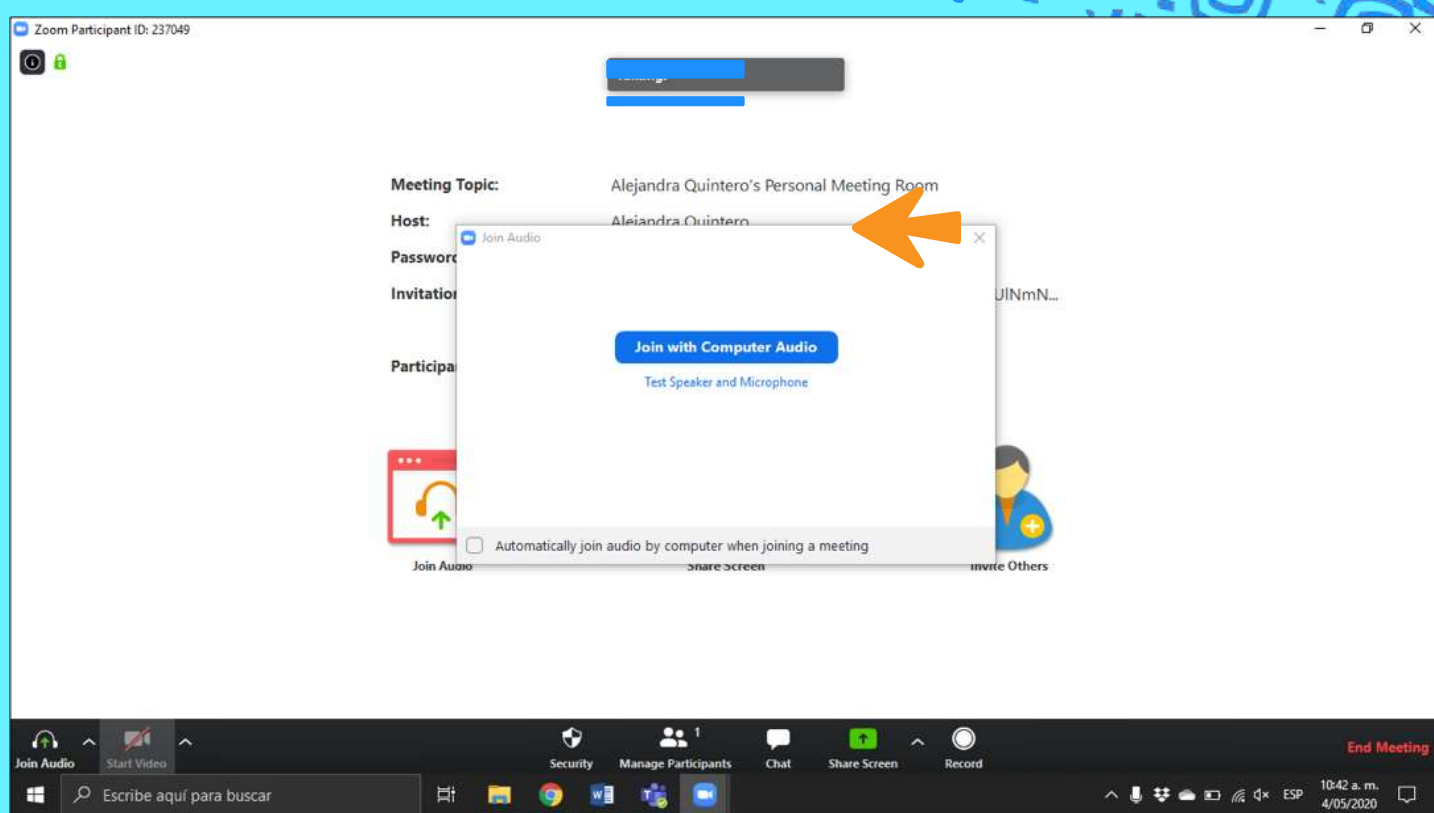
2° Que su cámara esté activada. Para esto dé clic en la opción “Start Video” o “comenzar video”, ubicada también en la parte inferior izquierda de la pantalla.

Nota: Se recomienda activar la cámara al inicio de la reunión para presentarse y luego mantenerla desactivada mientras usted no esté hablando. Cuando quiera hablar, puede activar nuevamente la cámara.



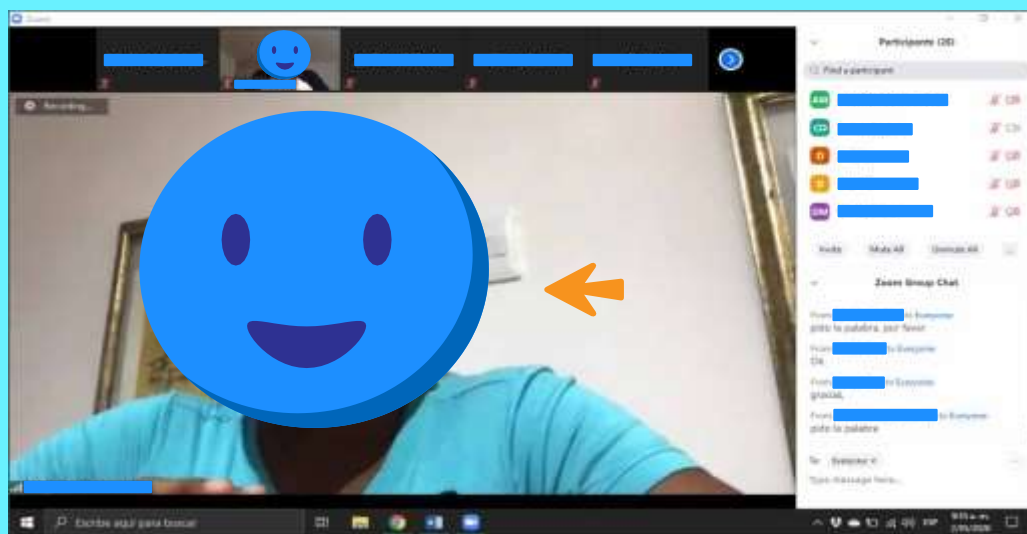
Nota: Es posible que, al activar la cámara, aparezca en su pantalla una pequeña ventana en la que debe dar clic en la opción “Join with Computer Audio” o “Ingresar con el

audio del computador”. A continuación de dar clic, se abrirá en la pantalla su cámara, para que los demás participantes puedan verlo.



Nota: Al activar la cámara, en su pantalla deberá aparecer su imagen en vivo*. Asimismo, si otro participante tiene también activa su cámara al mismo tiempo, en la parte superior de la pantalla podrá verlo.

*La imagen de las personas se ha cubierto a fin de salvaguardar su privacidad.



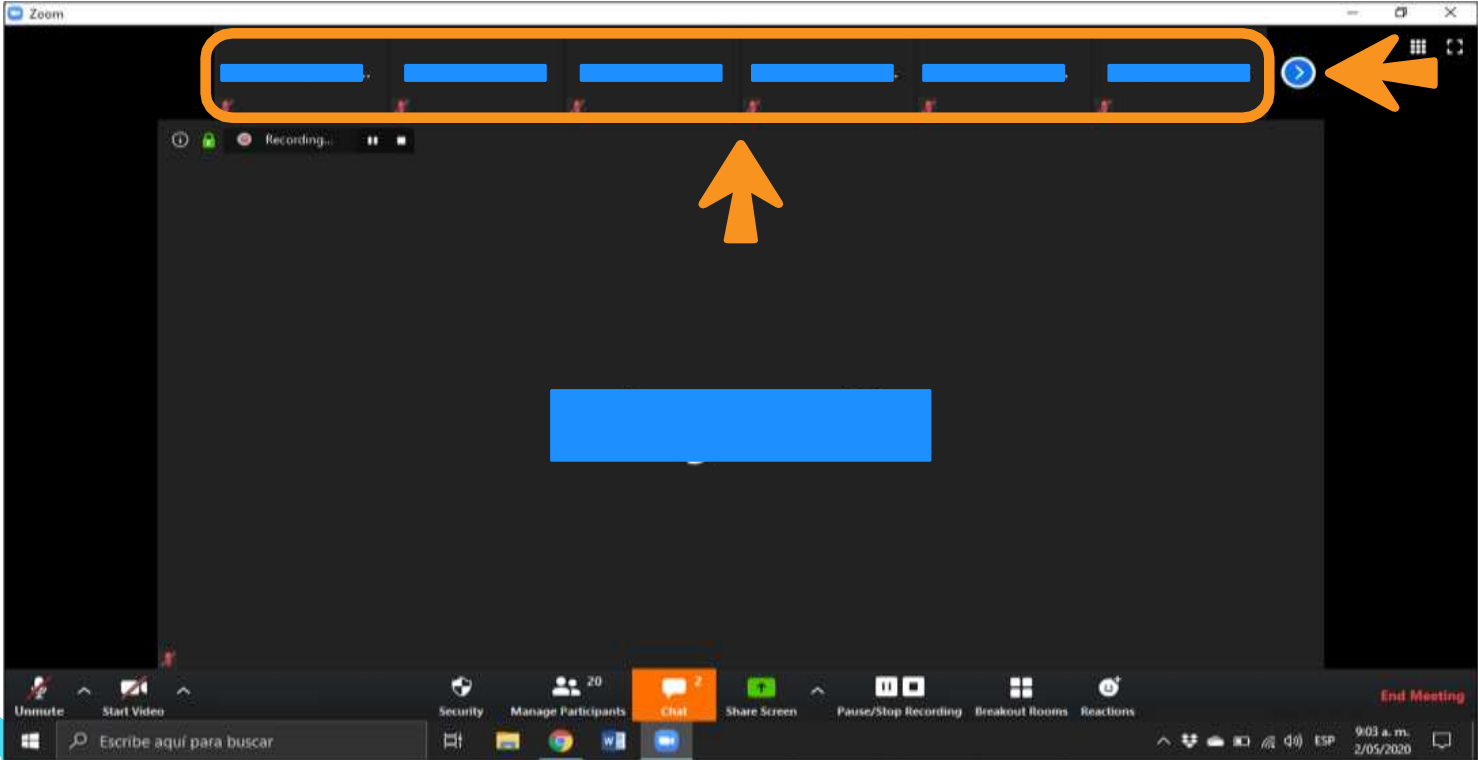
	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

10

Si usted desea ver quiénes están participando en la reunión, además de quien esté hablando o aparezca en cámara principal, puede realizar cualquier de las siguientes acciones:

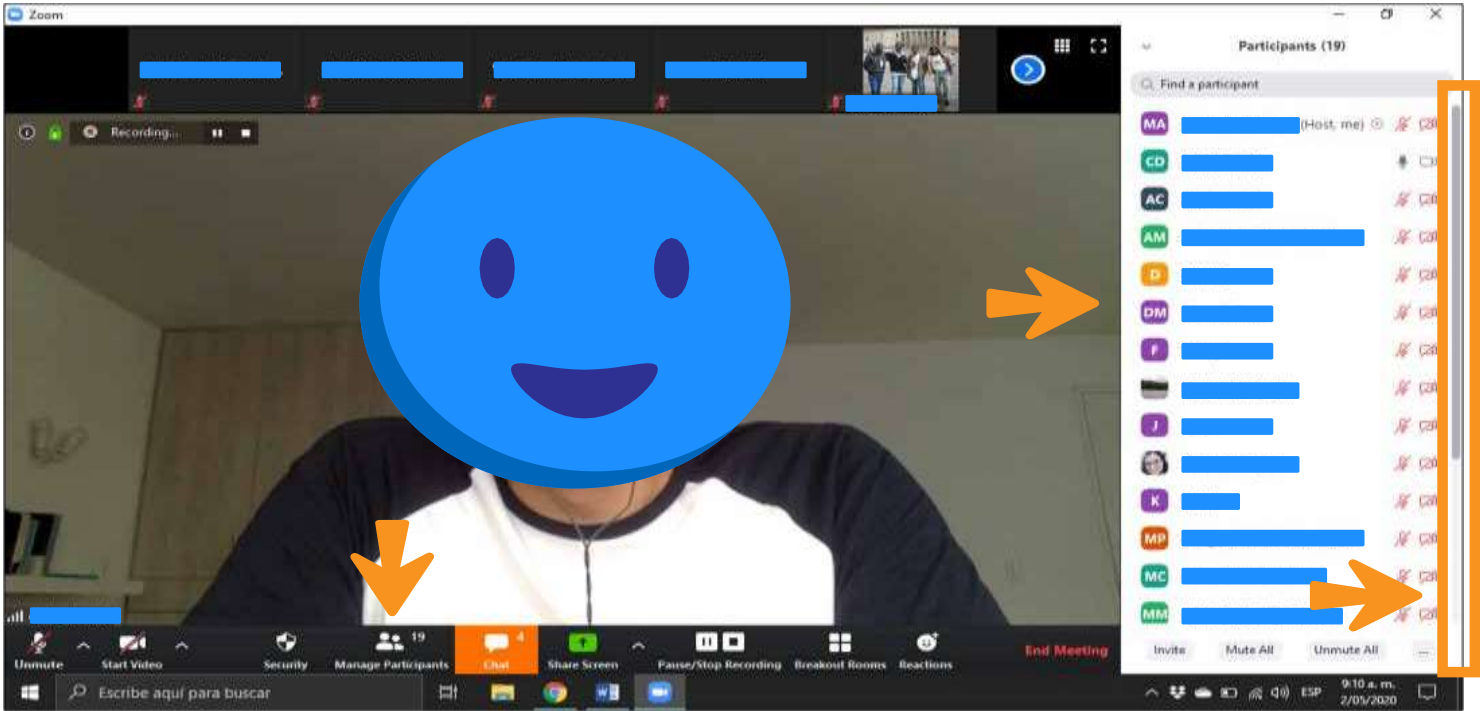
1.

En la parte superior de la pantalla aparecen en cuadros pequeños los participantes. Para ver la totalidad puede dar clic en la fecha azul ubicada en la parte superior derecha de la pantalla, lo que le permitirá ver a los otros participantes conectados.



2. Puede consultar la lista de participantes dando clic en la opción “Manage Participants” o “Administrar participantes” que se encuentra en la parte inferior de la pantalla. El número que aparece junto a esta opción le indica la cantidad de personas conectadas.

Al hacer esto, se desplegará en la parte izquierda de la pantalla el listado de participantes que se encuentran conectados a la reunión. Para ver la totalidad de la lista, puede bajar utilizando la barra que aparece a la derecha del listado.



	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

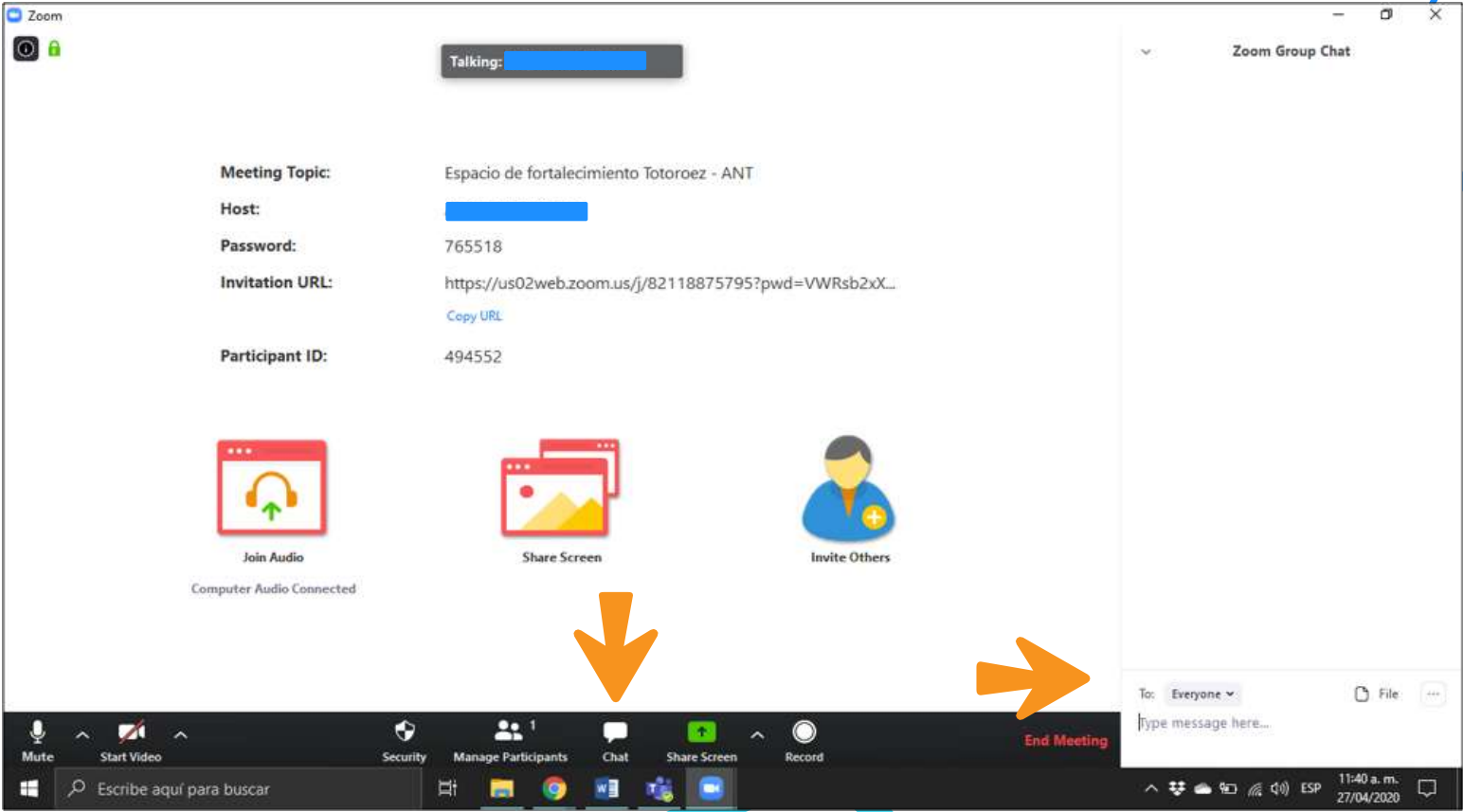
Para abrir el chat, dé clic en la opción “Chat” ubicada en la parte inferior de la

11

Durante la reunión y mientras usted no tenga la palabra, puede hacer uso del chat

para comunicarse también con los otros participantes, solicitar la palabra o escribir su opinión respecto de los temas que se estén tratando en la reunión, mientras llegue su turno para hablar.

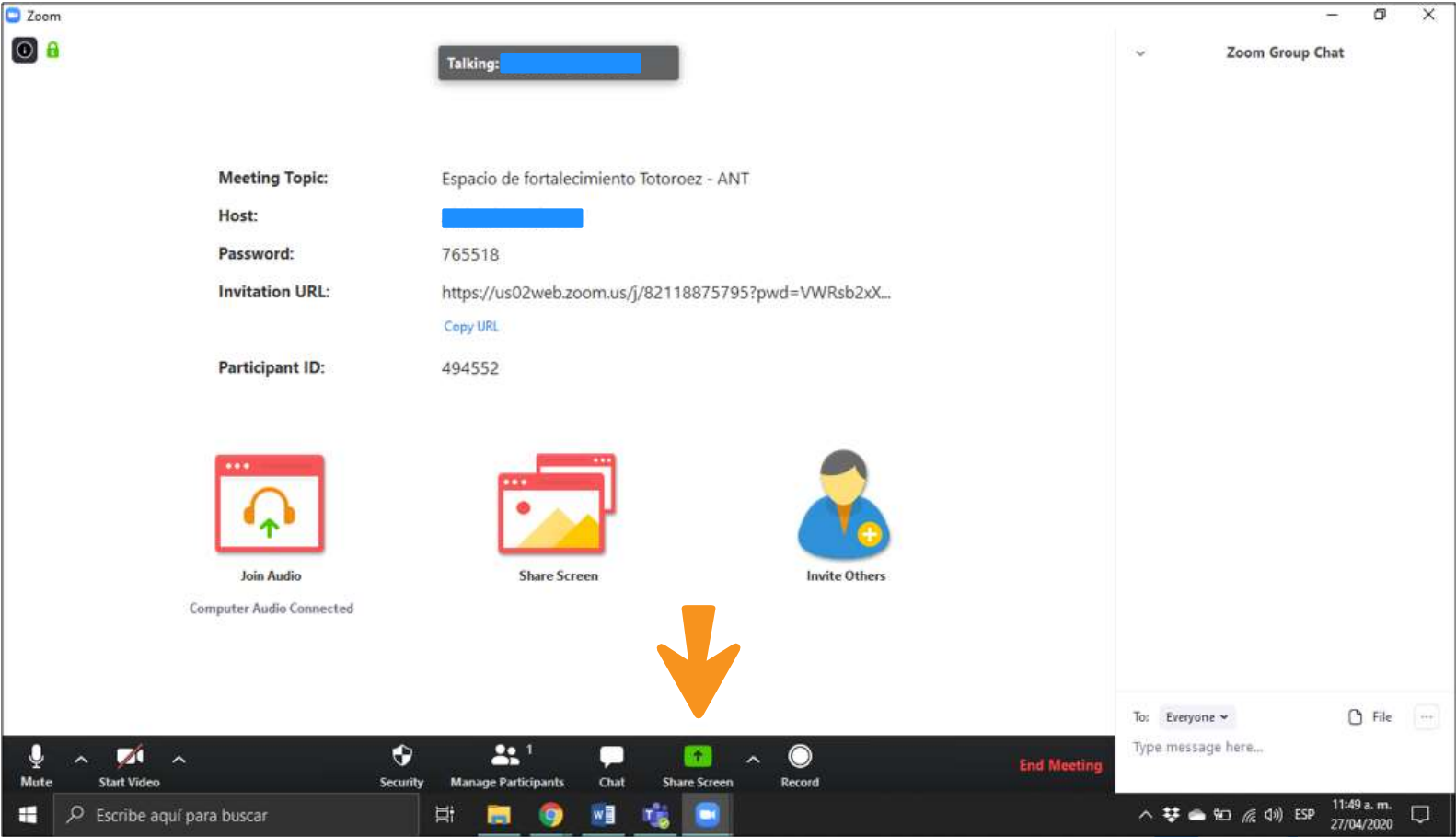
pantalla. Se abrirá automáticamente una ventana en la parte derecha de la pantalla. Los mensajes que escriba ahí serán vistos por todos los participantes de la reunión.



12

Durante la reunión usted también puede compartir su pantalla para mostrar, por ejemplo, una presentación o un documento de Word en el que se esté trabajando durante la reunión. Esto permite que todos

los participantes puedan ver lo que usted está haciendo en tiempo real. Para compartir la pantalla dé clic en la opción “Share Screen” o “compartir pantalla” que se encuentra en la parte inferior de la ventana.

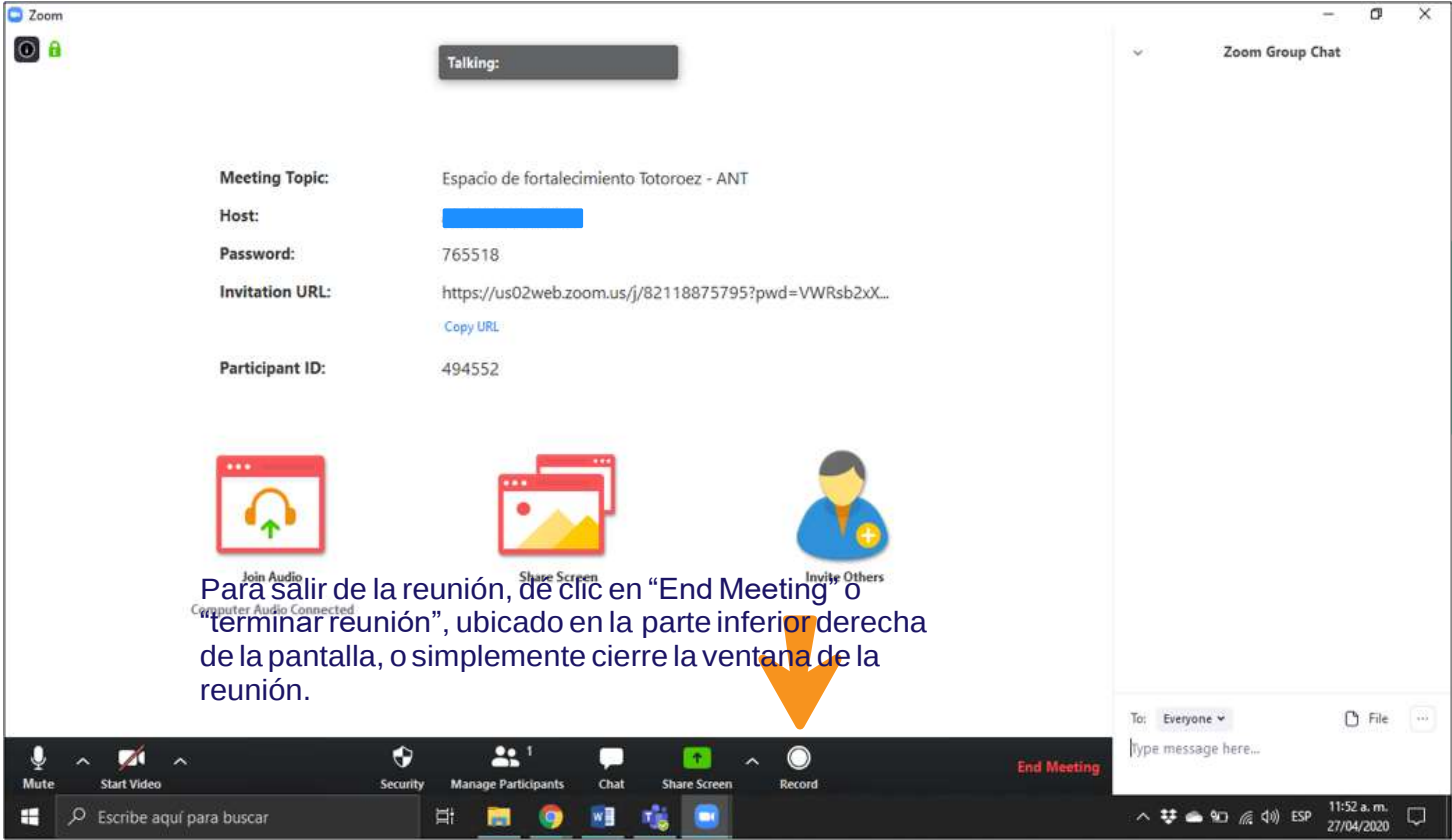


	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

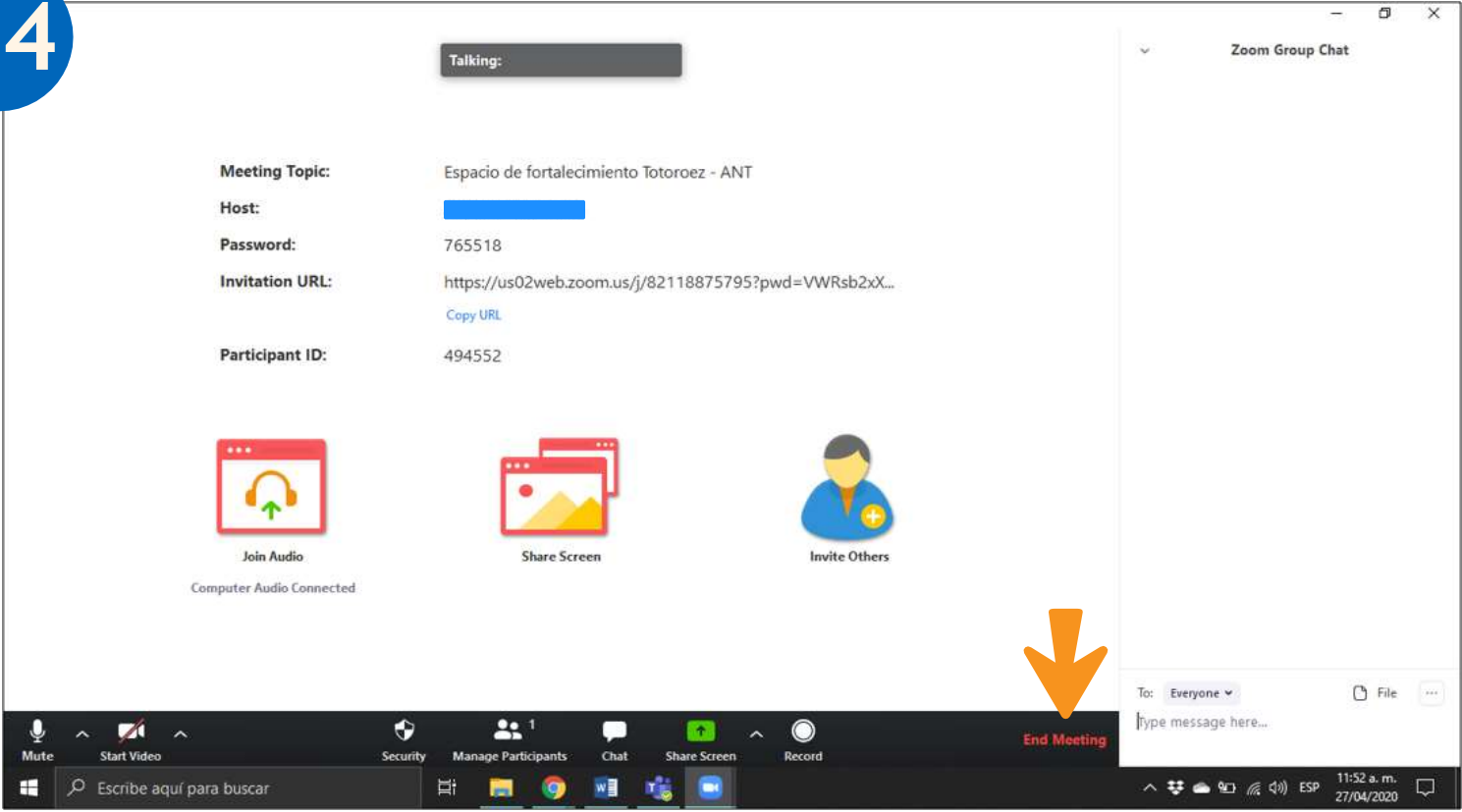
13

Usted también puede grabar la reunión utilizando la opción “Record”, de la parte inferior de la pantalla. Esto le permite guardar la grabación para poder volver a ver la reunión posteriormente. Cuando usted activa esta opción, los demás miembros se darán cuenta de que usted está grabando.

Nota: Se recomienda que antes de comenzar a grabar la reunión, consulte con los participantes si están o no de acuerdo con ello.



14



	PROTOCOLO	FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y COMUNIDADES	CÓDIGO	COGGI-PT-001
	ACTIVIDAD	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	VERSIÓN	02
	PROCESO	COMUNICACIÓN Y GESTIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS	FECHA	04-08-2020

HISTORIAL DE CAMBIOS		
Fecha	Versión	Descripción
02-09-2019	01	Primera versión del documento.
04-08-2020	02	Teniendo en cuenta que el protocolo de fortalecimiento no incorpora la virtualidad para el desarrollo de los espacios y de cara a la contingencia del COVID-19, se identificaron las herramientas virtuales como oportunidades para avanzar con la estrategia de fortalecimiento. Por lo anterior, se incorporó al protocolo un capítulo de fortalecimiento virtual. Nota: tener en cuenta el Memorando expedido por la Subdirección de Talento Humano de la ANT, bajo radicado número 20206100133723 y la Resolución 5058 de 2020 del 30 de julio expedida por la Directora General de la ANT.

ELABORÓ	María Camila López De Mesa	REVISÓ	Patricia del C. Piamba Schmalbach	APROBÓ	Myriam Carolina Martínez Cárdenas
CARGO	Contratista- social Diálogo	CARGO	Experto G3 Grado 08 – Dirección General		
FIRMA	ORIGINAL FIRMADO	FIRMA	ORIGINAL FIRMADO	CARGO	Directora General Agencia Nacional de Tierras
ELABORÓ	Carlos Duarte	REVISÓ	Annie Carolina Araujo		
CARGO	Pontificia Universidad Javeriana	CARGO	Contratista – Dirección General	FIRMA	ORIGINAL FIRMADO
FIRMA	ORIGINAL FIRMADO	FIRMA	ORIGINAL FIRMADO		
FECHA	04-08-2020	FECHA	04-08-2020	FECHA	04-08-2020

La copia, impresión o descarga de este documento se considera COPIA NO CONTROLADA y por lo tanto no se garantiza su vigencia.

La única COPIA CONTROLADA se encuentra disponible y publicada en la página Intranet de la Agencia Nacional de Tierras.