



**CALI:**  
**CAMBIANDO**  
**VIDAS,**  
**GESTANDO PAZ**



# CALI: CAMBIANDO VIDAS, GESTANDO PAZ



Con el apoyo de



“ Gestores me ha ayudado a descubrir facetas de mi vida que yo realmente no sabía que las tenía, o sea, lo que es bailar, cantar, hablar frente a la gente. Antes de empezar las coreografías, siempre nos hacen una pequeña charla y nos preguntan ¿para qué estamos nosotros en este mundo?, yo nunca me había hecho esa pregunta y he aprendido que nosotros estamos en este mundo para ser felices, para hacer sentir bien a otras personas; pero también para sentirnos bien nosotros mismos. Eso me ha enseñado Gestores y valoro mucho eso. Soy una persona muy carismática, más centrada, más amorosa, más respetuosa; considero que me he vuelto mucho más responsable y con ganas de aportar más todavía” (Lucrecia, 35 años).

**Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)**

https://www.usaid.gov/es/colombia

Lawrence J. Sacks, director USAID en Colombia

Michael Torreano, director de Reconciliación e Inclusión

Camila Gómez, oficina de Reconciliación e Inclusión

**Organización Internacional para las Migraciones (OIM)**

Misión en Colombia

http://www.oim.org.co

Ana Durán, jefa de Misión

Gerard Gómez, jefe de Misión adjunto

Alessia Schiavon, directora de programas

Juan Manuel Luna, coordinador del programa Reintegración y

Prevención del Reclutamiento (RPR)

Sandra Ruiz, coordinadora adjunta del programa Reintegración y

Prevención del Reclutamiento (RPR)

**Alcaldía de Santiago de Cali**

Maurice Armitage, alcalde de Cali

Rocío Gutiérrez Cely, secretaria de Cultura de Paz y Cultura Ciudadana

Víctor Viveros, subsecretario de Prevención y Cultura Ciudadana

**Fundación Opción Colombia FUNDACOL**

**Equipo técnico**

**Investigadores principales**

Carlos Arturo Robledo Marín. Ph.D.

Johnny Javier Orejuela Gómez. Ph.D.

**Revisión documental**

Doris Cardona Arango. Ph.D.

**Asistentes de investigación**

Lorena Cervantes Cuadros, psicóloga

Carolina Orozco Castillo, psicóloga

**Auxiliares de investigación**

Maritza González Peña

Isabela Mogollón Caicedo

Valentina Ruiz Chacón

Carolina Saldarriaga Londoño

**Corrección de estilo**

Angélica María Alzate Benítez

**Diseño y diagramación**

Arte Impresores S.A.S.

**Impresión**

Arte Impresores S.A.S.

Esta publicación es posible gracias al generoso apoyo del pueblo de Estados Unidos a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos son responsabilidad de la Alcaldía de Cali y no necesariamente representan los puntos de vista de USAID o del gobierno de Estados Unidos, ni de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM).

Copyright © 2020 por Fundación Opción Colombia.

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

ISBN: 978-958-56507-2-5

Quedan reservados todos los derechos. La presente publicación no podrá ser reproducida íntegra o parcialmente, ni archivada o transmitida por ningún medio (ya sea electrónico, mecánico, fotocopiado, grabado u otro), sin la autorización previa del editor.

# CONTENIDO

## CALI: CAMBIANDO VIDAS, GESTANDO PAZ..... 5

Presentación.....5

Introducción .....7

## CAPÍTULO 1

### ENFOQUES CONCEPTUALES..... 9

Enfoque de superación de vulnerabilidad..... 10

Desarrollo humano..... 10

Manejo social del riesgo ..... 13

Enfoque restaurativo..... 15

Enfoque de reconciliación..... 16

Aproximaciones conceptuales: perspectiva de género y enfoque étnico ..... 18

Perspectiva de género ..... 18

Enfoque étnico ..... 19

Enfoque de cultura ciudadana ..... 20

## CAPÍTULO 2

### METODOLOGÍA DE LA ESTRATEGIA..... 23

Focalización de la población ..... 24

Víctimas del conflicto armado ..... 25

Personas en Proceso de Reintegración (PPR) ..... 25

Jóvenes en emergencia o alto riesgo..... 25

Población Jóvenes Egresados del Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente (SRPA)..... 26

Caracterización de la población ..... 27

Ruta del Gestor de Paz y Cultura Ciudadana ..... 28

Plan de trabajo ..... 31

Estructura del plan de trabajo ..... 34

Ciclo del plan de trabajo..... 35

Plan Formativo (PF) ..... 38

Jornadas de Retribución Social (JRS)..... 41

Acompañamiento en formación ocupacional y empleabilidad..... 45

Infografía Cifras que transformaron vidas

Los números de Estrategia de Gestores de Paz y Cultura

Ciudadana..... 50

## CAPÍTULO 3

### TRANSFORMACIONES E IMPACTOS..... 53

Dimensión personal ..... 55

Plan de vida en el marco de la legalidad..... 55

Autonomía ciudadana ..... 56

Mitigación y reducción de riesgo en el consumo de sustancias psicoactivas..... 56

Articulación de la intervención psicosocial y el arte como mediación en la Estrategia..... 56

Dimensión familiar ..... 58

Prevención de violencia intrafamiliar ..... 58

Mejoramiento de las relaciones familiares ..... 58

Comunicación asertiva entre familiares ..... 59

Dimensión productiva..... 60

Formación para el trabajo..... 60

Fortalecimiento de habilidades para la vida..... 60

Utilización del incentivo condicionado..... 61

Dimensión Cultura ciudadana..... 62

Muestras Artísticas ..... 62

Línea ambiental ..... 62

Formación comunitaria..... 64

La ciudad como escenario ..... 64

Movilidad..... 65

Convivencia y seguridad ..... 66

Reto MÍO ..... 66

Turismo ..... 68

Convivencia y seguridad ..... 68

## CAPÍTULO 4

### LAS VOCES DE LAS INSTITUCIONES Y DE LOS ALIADOS QUE APOYARON LA ESTRATEGIA DE GESTORES DE PAZ Y CULTURA CIUDADANA ..... 71

Conclusiones de una estrategia que permitió el cambio ..... 74

Referencias ..... 79

# CONTENIDO

## Tablas

<b>Tabla 1.</b> Caracterización de la población según rol, situación educativa, económica y de habilidades por desarrollar.....	27
<b>Tabla 2.</b> Componentes y etapas de la ruta del gestor de paz y cultura ciudadana.....	30
<b>Tabla 3.</b> Estructura del plan de trabajo.....	34
<b>Tabla 4.</b> Instrumentos de seguimiento, monitoreo y evaluación de avance del GPCC.....	35
<b>Tabla 5.</b> Esquema de plan formativo.....	38

## Imágenes

<b>Imagen 1.</b> Dimensión personal.....	31
<b>Imagen 2.</b> Dimensión familiar.....	32
<b>Imagen 3.</b> Dimensión cultura ciudadana.....	32
<b>Imagen 4.</b> Ciclo de Plan de trabajo.....	35

## Siglas

<b>ARN:</b> Agencia para la Reinserción y Normalización
<b>CISALVA:</b> Instituto de Investigación y Desarrollo en Prevención de la Violencia y Promoción de la Convivencia Social
<b>CONPES:</b> Consejo Nacional de Política Económica y Social
<b>CVC:</b> Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca
<b>DAGMA:</b> Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente
<b>FARC:</b> Fuerzas Armadas revolucionarias de Colombia
<b>GAI:</b> Grupo Armado Ilegal

<b>GPCC:</b> Gestor(es) de Paz y Cultura Ciudadana
<b>IAP:</b> Investigación Acción Participativa
<b>ICBF:</b> Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
<b>JAC:</b> Juntas de Acción Comunal
<b>JAL:</b> Juntas de Acción Local
<b>JRS:</b> Jornadas de Retribución Social
<b>OIM:</b> Organización Internacional para las Migraciones
<b>PDT:</b> Plan de Trabajo
<b>PF:</b> Plan Formativo
<b>PGIRS:</b> Plan de Gestión Integral de los Residuos Sólidos
<b>PPR:</b> Personas en Proceso de Reintegración
<b>PROCEDA:</b> Proyectos Ciudadanos y Comunitarios de Educación Ambiental
<b>SIGAC:</b> Sistema de Gestión Ambiental Comunitario
<b>SPCC:</b> Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana
<b>SRPA:</b> Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente
<b>UAESPM:</b> Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos
<b>UARIV:</b> Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas
<b>USAID:</b> Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

# CALI: CAMBIANDO VIDAS, GESTANDO PAZ

Hablar de construir paz en una ciudad que ha sido referente de crimen, donde hemos tenido la presencia de carteles del narcotráfico, y que ha sido protagonista de episodios cinematográficos del conflicto armado colombiano, además de ser receptora de miles de víctimas del conflicto y cuna de niños y jóvenes cuya opción de vida para muchos, ha sido delinquir, es un reto que parecía poco posible.

Para empezar a asumir este reto, fue necesario aproximarse al entendimiento de los fenómenos violentos, el reconocimiento de responsabilidades y arriesgarnos a pensar en soluciones innovadoras y creativas que permitieran dar un giro a las duras realidades de nuestro contexto.

En este ejercicio es necesario incluir muchas miradas y situaciones, como la llegada a Santiago de Cali a un proceso de reintegración de más de 2.000 ex combatientes desmovilizados de grupos armados ilegales, la presencia de más de 100 pandillas de jóvenes, cuyo único futuro parecía ir la cárcel o su muerte; más de 205.000 víctimas del conflicto armado que habitan en este territorio y una ciudad renuente a considerar y pensar en el otro, entre otras condiciones que parecían ser implacables, insuperables y, por qué no, invencibles.

Ante lo complejo de este reto surgieron liderazgos y decisiones de ciudad que nos permitieron mirar la realidad más y allá y encontrar en un espacio de trabajo innovador, más oportunidades que excusas a la hora de trabajar por el cambio y la construcción de una ciudad más incluyente y alejada de las dinámicas del conflicto y la violencia.

Durante el periodo comprendido entre el 2016 y 2019, durante la administración del alcalde Maurice Armitage, trabajamos de una manera decidida por renovar las políticas y las maneras de ejecutar los recursos, en función de la superación de las condiciones de vulnerabilidad de las poblaciones y por transformar los escenarios comunes de conflicto.

Estudiamos modelos, revisamos acciones que se estaban implementando en el orden nacional y llegamos a la Ruta de Reintegración de excombatientes como el principio por medio del cual entendimos el enfoque multidimensional como una oportunidad para transformar esos imaginarios y esas situaciones con las que teníamos que luchar, si lo que queríamos era hablar de construcción de paz. Con este panorama y con estas bases nació la Estrategia de Gestores de Paz y Cultura Ciudadana, una apuesta integral por transformar vidas y transformar la ciudad, de una manera paralela.

Lo que empezó como una firme idea de abrir oportunidades laborales a víctimas, desmovilizados y jóvenes que hacían parte de pandillas, buscando mejorar las condiciones de seguridad, disminuyendo los riesgos de violencia, se convirtió en una Estrategia con enfoque técnico y un gran rigor metodológico, que permitió estructurar una ruta de acompañamiento integral, que garantizó el tránsito de cientos de personas de la ilegalidad a la legalidad, así como la superación de la vulnerabilidad, dejándole a la ciudad un sinnúmero de personas que, en el pasado generaban violencia, y hoy son ciudadanos comprometidos, con sentido de pertenencia, que marcan la diferencia con su comportamiento.

Fueron más de 30 meses de intervención que nos permitieron encontrar en la pedagogía del arte, la mejor herramienta para reconstruir tejido social, convirtiendo a Gestores de Paz y Cultura Ciudadana en un ejemplo exitoso de construcción de ciudad, al mismo tiempo que de ciudadanía, resaltando que la justicia que restaura puede ser mucho más eficaz en la meta de construir paz, que otras medidas tradicionales.

Es necesario y muy importante resaltar a los aliados de este camino y, por supuesto, los actores que fueron corresponsables de los resultados. La voluntad y el interés por asumir este reto nacieron en la Alcaldía de Cali, pero los logros no hubieran sido posibles y las metas no se hubieran cumplido sin el apoyo de nuestros socios: la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), la Agencia de Reincorporación y Normalización (ARN) y, por supuesto, el equipo humano de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana, todos le sumamos a este reto, que dejó de ser un sueño y se transformó en una oportunidad para hacer de Santiago de Cali un referente en la construcción de paz y en la superación de condiciones de vulnerabilidad a través de acciones innovadoras.

Todos los aportes y los pasos que se transitaron para construir esta metodología, desembocó en lo que se presenta hoy como Estrategia que demostró su capacidad para salvar vidas y construir paz.

**Rocío Gutierrez Cely**

*Secretaria de Paz y Cultura Ciudadana  
Santiago de Cali  
2016 -2019*

# INTRODUCCIÓN

Esta publicación recoge la historia de la Estrategia de Gestores de Paz y Cultura Ciudadana, implementada en la ciudad de Santiago de Cali (Valle del Cauca), durante el periodo comprendido entre abril de 2017 y el 31 de diciembre de 2019.

Esta iniciativa se diseñó y ejecutó durante la administración del alcalde Maurice Armitage (2016 – 2019), y se convirtió en uno de los ejes principales del Plan de Desarrollo para la capital vallecaucana durante esta vigencia.

La Estrategia de Gestores de Paz y Cultura Ciudadana se propuso como un modelo de superación de la vulnerabilidad multidimensional, que integró el desarrollo humano y el manejo social del riesgo, categorías conceptuales que fueron transferidas de la Ruta de Reintegración que implementa la Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN) con las personas que han dejado las armas, luego de pertenecer a grupos organizados al margen de la ley.

Las dimensiones sobre las que se formuló la Estrategia son la dimensión personal, la dimensión familiar, la dimensión productiva, la dimensión de cultura ciudadana. También, durante el proceso se incluyó de manera enfática el componente de convivencia y seguridad. Todos estos aspectos, desde lo colectivo y lo individual, se abordaron con un enfoque transversal de superación de la vulnerabilidad, un enfoque restaurativo, de reconciliación, de cultura ciudadana y con perspectiva de género y con un enfoque étnico, que permitieron el abordaje de los participantes como seres únicos, con problemáticas y contextos diferentes, pero con un propósito común que era el de reconfigurar sus proyectos de vida en la legalidad y alejados de las dinámicas de cualquier tipo de violencia.

Durante más de 30 meses, las 1.182 personas que participaron en la Estrategia, recibieron una atención, pero sobre todo una formación y la instrucción y apoyo para cumplir con una serie de compromisos a cuyo cumplimiento

estaba condicionado la entrega de un apoyo económico. También desarrollaron, de manera individual, un Plan de Trabajo y asistieron a una serie de Jornadas de Retribución Social, que les permitieron una interacción asertiva con la ciudadanía en general.

El arte en sus diferentes expresiones (grafiti, teatro, música, danza, entre otras expresiones), fue un eje fundamental sobre el cual se sostuvo la estrategia. Las expresiones artísticas trascendieron en su concepción de ser una posibilidad de ocupar el tiempo libre o distraerse, para pasar a ser el mecanismo por medio del cual se llegó a reflexiones y a la posibilidad de modificar comportamientos e imaginarios.

La línea ambiental y de fortalecimiento de pertenencia por el cuidado de la ciudad y sus bienes tangibles y de servicio público, también hizo la diferencia en la implementación de esta Estrategia, que permitió generar en los Gestores que participaron una conciencia ambiental, de preservación por la naturaleza, de manejo de las basuras, de cuidado del sistema de transporte público e incluso, de reducción de la violencia en escenarios deportivos.

Este documento explica la metodología y los desafíos que llegó a resolver la Estrategia e incluye, además, las voces de los Gestores y de los aliados, siendo este el aporte más importante al documento, ya que es la experiencia tangible del proceso que trascendió los estándares comunes de programas asistencialistas y se convirtió en una posibilidad real, medible y tangible, para superar las condiciones de vulnerabilidad de una población con unas características similares y una experiencia marcada por la violencia y el conflicto desde diferentes perspectivas.

# ENFOQUES CONCEPTUALES

CAPÍTULO 1



# ENFOQUE DE SUPERACIÓN DE VULNERABILIDAD



La Estrategia de Gestores de Paz y Cultura Ciudadana está planteada desde un modelo de superación de la vulnerabilidad multidimensional, pues integra el desarrollo humano y el manejo social del riesgo, categorías conceptuales transferidas de la Ruta de Reintegración que implementa la Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN) con las personas que han dejado las armas, luego de pertenecer a grupos organizados al margen de la ley. Estas categorías son:

## Desarrollo Humano

Partiendo de una perspectiva de desarrollo humano, la Estrategia priorizó el desarrollo de las capacidades y la ampliación de las oportunidades, incorporando la necesidad de eliminar los obstáculos que enfrentan las personas a través de los esfuerzos y las iniciativas de las mismas. El punto no es solo facilitar que puedan mejorar y enriquecer sus vidas, en términos de bienestar y libertad, sino que, además, mediante el ejercicio de su calidad de promotores pueda, deliberadamente generar un cambio radical, mejorando su entorno con un mayor compromiso social (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2009). De esta manera adquieren capacidades, acceden a oportunidades y se empoderan a estas personas, para que puedan hacer frente a los peligros de su entorno y superarlos.

El desarrollo humano, a partir de sus principios básicos, promueve la equidad, disminuyendo las barreras de acceso



## Manejo social del riesgo

Otro componente del enfoque de superación de la vulnerabilidad de la Estrategia es el manejo social del riesgo. Esta orientación sobre la intervención o protección social, dada por el Banco Mundial a los gobiernos para disminuir los efectos de los riesgos en la población vulnerable (Banco Mundial, 2000), parte del principio que ciertos individuos, hogares y comunidades en situaciones de asimetría de información, escasez de recursos e inequidad no cuentan con herramientas para enfrentar diferentes tipos de riesgo, haciendo que sus decisiones no puedan proyectar la rentabilidad de actividades prolongadas en el tiempo, empujados a implementar estrategias de supervivencia y aumentando la amenaza de riesgos sociales, entre los que se encuentran diversas formas de violencia.

En este sentido, el manejo social del riesgo tiene como objetivo mejorar las condiciones de bienestar o calidad de vida, fomentar la equidad, aportar a la inclusión y generar responsabilidad compartida con el fin de que esta responsabilidad no recaiga en el sector público exclusivamente.

A partir de este enfoque, la Administración Municipal de Santiago de Cali, comprendió que, para diferentes grupos poblacionales, entre los que se encuentran víctimas, desmovilizados y ex pandilleros, no basta con la creación de un portafolio de servicios que garantice el goce efectivo de sus derechos sociales y económicos, la creación de rutas de acceso y estrategias de descentralización de la atención para contribuir con el mejoramiento de su bienestar, sino que requiere una intervención de tipo integral que genere capacidades en las personas.

Además, en una ciudad como Santiago de Cali, es necesario el fortalecimiento de una cultura de la legalidad y el rechazo de la violencia, que promuevan, a su vez en las poblaciones focalizadas, la construcción de un proyecto de vida en la legalidad y su vinculación a la vida en comunidad a través de la generación de habilidades para tramitar de forma pacífica los conflictos, la transformación de las dinámicas e imaginarios relacionados con el uso de la violencia y el avance en la cimentación de confianza para la reconstrucción del tejido social, como medios para la lucha contra la exclusión y el riesgo latente a la vinculación de dinámicas ilegales, con una estrategia que permita el acceso a nuevas oportunidades desde la legalidad.

En cuanto a los orígenes del riesgo, la perspectiva indica que los individuos y hogares están expuestos a diferentes factores exógenos, que se han diversificado con los procesos de industrialización y globalización. La dinámica laboral exige perfiles cada vez más especializados y, por tal motivo, se excluye a la población vulnerable de escenarios de empleo formal y de generación de ingresos.

Para disminuir estos riesgos, las intervenciones públicas deben diseñarse con un abordaje integral y con una visión que desestime el asistencialismo. Desde la experiencia implementada, se sugieren estos escenarios de trabajo: I) Prevención del riesgo y fortalecimiento del enfoque de derechos, II) Mitigación y III) Superación de los eventos negativos causados por el riesgo.

De manera generalizada, en Colombia esta aproximación teórica se ha traducido en programas que contemplan beneficios monetarios o subsidios condicionados y es aquí donde surge la gran diferencia que marca la Estrategia de Gestores de Paz y Cultura Ciudadana: su mayor esfuerzo se concentra en el fortalecimiento de las capacidades socio laborales, vinculando a la población vulnerable en el desempeño de servicios que garantizan el ingreso y la subsistencia básica, anclada, además, a una ruta de acompañamiento que potencializa sus proyectos de vida, genera factores protectores del riesgo y permite hacer una retribución a la ciudad y a la ciudadanía.

La orientación metodológica del manejo social del riesgo invita, también, a evaluar el impacto de las intervenciones más allá de los costos y gastos netos, incorporando la evaluación de las externalidades positivas que se generan con un individuo u hogar activo económicamente, con bienestar o calidad de vida para su familia y contexto, aumentando sus capacidades para hacerle frente a amenazas de vinculación a actividades ilegales.

La Estrategia logró que la atención que recibieron los Gestores de Paz y Cultura Ciudadana (en adelante GPCC) les permitiera identificar sus capacidades, el reconocimiento de los factores protectores que podían ser promovidos y el fortalecimiento de competencias para prevenir nuevos factores de riesgo, orientando sus proyectos de vida para la superación de la vulnerabilidad y mitigando los riesgos de violencia.

que tienen las personas a las ofertas; es decir, se enfoca en aquellos que tienen oportunidades desiguales debido a diversas desventajas, y que pueden requerir un tratamiento preferencial. Así, la Estrategia adoptó medidas especiales para que las víctimas, desmovilizados y ex pandilleros puedan tener el mismo nivel de capacidades y oportunidades para acceder a ofertas productivas y sociales, superar la vulnerabilidad y/o hacer el tránsito de la ilegalidad a la legalidad.

Tal perspectiva hace posible que las personas se conviertan en actores sociales y dinamizadores de su propia vida, haciendo referencia a la libertad de los individuos de tomar sus propias decisiones; la libertad de influir en el desarrollo de sus comunidades no como receptores pasivos de los programas institucionales, sino como protagonistas activos de los mismos (Sen, 1999). Desde esta perspectiva, el

desarrollo se fundamenta en las libertades de las personas, entendidas como oportunidades que poseen para tomar decisiones y avanzar en los objetivos principales de sus vidas. Cuando los individuos y los grupos sociales se reconocen como agentes, pueden definir sus prioridades, así como elegir los mejores medios para alcanzarlas.

El desarrollo de las capacidades se trabajó de una manera multidimensional en la Estrategia, entendiendo que no solo la generación de ingresos garantiza el bienestar, sino la intervención desde múltiples componentes. De esta manera, la Estrategia de Gestores Paz y Cultura Ciudadana brindó espacios de formación, acompañamiento psicosocial, promoción de uso del tiempo libre a las personas, promoviendo su desarrollo integral y las jornadas de retribución social a la ciudadanía, quien aportó parte de sus impuestos para implementar la iniciativa.

A partir de la experiencia implementada y de los resultados obtenidos y como una de las conclusiones, podría decirse que, el enfoque de superación de la vulnerabilidad es un modelo multidimensional, que integra las perspectivas de desarrollo humano y manejo social del riesgo para la generación de cambio, el mejoramiento de la calidad de vida, la generación de confianza y la resolución pacífica de conflictos, a través del fortalecimiento de habilidades, de oportunidades sociales y productivas para la prevención de la violencia y la transformación individual, familiar, ciudadano y productivo.

Un ejemplo concreto de como la Estrategia fomentó oportunidades para la superación de la vulnerabilidad en los gestores, lo expuso uno de los empresarios vinculados, quien describió como el ingreso a la legalidad de los participantes permitió nuevas oportunidades de vida:

*“Estas dos niñas [gestoras], luego de terminar su proceso de capacitación, formación de gestores y pasar el periodo de prueba de la empresa, que duró cuatro meses, quedaron vinculadas laboralmente. Yo siento que ellas llegan con más herramientas, tienen mayor conocimiento, preparación y motivación que las personas que uno vinculan normalmente, gracias al acompañamiento que tienen. Ayer hacíamos la evaluación y encontrábamos que ellas se sienten capaces de lograr eso y cualquier otra cosa que se propongan, pues han fortalecido su autoestima y empoderamiento (María Isabel Barón. Coordinadora de la ARN, Cali)”*

## ENFOQUE RESTAURATIVO

El enfoque restaurativo en el marco de la Estrategia de Gestores de Paz y Cultura Ciudadana se basó en el interés de que los participantes apropiaran, para su vida diaria, una visión restauradora integral, por medio de la cual interiorizaran que, en primer lugar, las ofensas no definen a las personas y que, si bien con ellas se le hace daño al otro, suponen una oportunidad de aprendizaje y, una vez restauradas las consecuencias surge una herramienta para el fortalecimiento de los vínculos y el tejido social.

El enfoque restaurativo ubica a las personas en el presente, resignificando el pasado para construir el futuro, desde la reivindicación de valores útiles para la construcción de relaciones positivas y la creación de proyectos de vida alejados de violencias.

El enfoque restaurativo parte del consenso, el respeto por el otro, la diversidad en las narrativas sobre un mismo hecho, y busca que las partes de un conflicto salgan de sus contradicciones para que, a través de diferentes formas de diálogo, sea posible la convivencia pacífica. Aunque este enfoque se relaciona con las prácticas restaurativas, las cuales son su mecanismo de acción ante el conflicto y parten de una idea restaurativa de la justicia, este enfoque es más amplio ya que permea todas las áreas de la vida. Así fue que se incluyó en la Estrategia de los Gestores, abarcando las cuatro dimensiones que se trabajaron, lo que garantizó que las prácticas funcionaran con mayor facilidad y eficacia, y que la visión de justicia que predominara en la comunidad, fuera la restaurativa.



Adicionalmente, al proceso realizado con los Gestores, algunos de ellos egresados del Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente (SRPA), involucró a la comunidad, por medio de las jornadas de retribución social las que, de manera simbólica se restauraron los daños causados. Los participantes asumieron la responsabilidad por sus acciones y aportando a la restauración del tejido social afectado.

# ENFOQUE DE RECONCILIACIÓN

El concepto de reconciliación cuenta con diversos significados que se mueven en situaciones enteramente personales, pasan por dinámicas comunitarias y pueden llegar hasta procesos de carácter regional o nacional, en contextos de transición, postconflicto y procesos de construcción de paz. En el caso específico de la ciudad de Santiago de Cali, la noción de reconciliación debe ser contextualizada con relación a los episodios de recrudecimiento de la violencia urbana producto de la delincuencia, del proceso de estabilización del Acuerdo de Paz con las FARC, que son factores que generan y aumentan las cifras de segregación, violencia, homicidios y actos ilegales, derivados de la descomposición social. Este enfoque debe considerar, también, acciones que trasciendan la fuerza y acciones coercitivas para la reducción de la violencia en el territorio.

Desde este contexto, la reconciliación se entiende como un proceso que amerita no solo su abordaje desde aproximaciones teóricas, sino también prácticas (Bloomfield, 2006), puesto que el desarrollo de una ciudad con problemas de violencia implica en paralelo, realizar acciones de prevención y mitigación. Esta es una de las razones a las que respondió la Estrategia de Gestores, la cual se formuló como una oportunidad para la implementación de procesos de rehabilitación social y reconciliación que contribuyeron a la convivencia armoniosa, la apropiación de espacios públicos y mejoraron la percepción de seguridad ciudadana, abrió espacios para el cuidado del medio ambiente y para mejorar la movilidad.

La promoción de escenarios de reconciliación, a través de la vinculación de poblaciones en extrema vulnerabilidad

y riesgo de violencia como víctimas, excombatientes y ex pandilleros fue un factor de acierto, pues no solo permitió la creación de un escenario para compartir sus historias de vida, para generar procesos de apalancamiento, control social y empatía, sino también para la vinculación a las jornadas de retribución social a la ciudad, llevando a los habitantes mensajes de paz y cultura ciudadana, cuidado del medio ambiente, apoyo a estrategias de movilidad y la promoción de hábitos y comportamientos bien logrados por los ciudadanos.

Todo este trabajo estuvo combinado con un acompañamiento profesional psicosocial y artístico, que permitió el ejercicio ciudadano y la articulación de actores de la sociedad civil, organismos de cooperación internacional y otras instituciones del gobierno de orden local y nacional.

“Lo que más valoramos en el ejercicio de Gestores es el tema de la inclusión y sus posibilidades para la reconciliación, al vincular víctimas, jóvenes pandilleros y excombatientes. Esto, en una ciudad violenta como Cali, es un proceso necesario para transformar esa violencia en oportunidades (María Isabel Barón, Coordinadora de la ARN, Cali)

Hablar de reconciliación en contextos de construcción de paz o postconflicto, se entiende, desde la Estrategia, como el proceso de desarrollar conciliación entre personas o grupos que antes fueron enemigos, como un proceso de cierre y sanación que ocurre para las víctimas y los victimarios, una vez el conflicto ha cesado (Galtung, 1998). Reconciliarse, significa tejer puentes, dándole un nuevo sentido a los hechos

ocurridos, posibilitando el cambio de dinámicas de violencia, a una dinámica de solución de conflictos de manera pacífica con justicia y equidad. La reconciliación implica, además de un proceso individual, donde cada persona transforma sus actitudes, creencias y patrones de comportamiento para la reconstrucción del tejido social e, un ejercicio colectivo, el cual requiere el involucramiento de la sociedad en general, no solo de las personas que sufrieron o impartieron el daño (Fundación Social, 2006).

En este orden de ideas, la Estrategia de Gestores de Paz y Cultura Ciudadana se diseñó e implementó con un importante

componente de reconciliación. Además de sus objetivos de aportar a la construcción de cultura ciudadana para la convivencia y la paz, ampliando la oferta de oportunidades socioeconómicas para contribuir al desarrollo humano y social, desde la prevención de la violencia y, por supuesto, la reconciliación, en el contexto urbano.

Todo esto lo buscó fue restablecer la confianza, la democracia, los derechos, la calidad de vida y prevenir la vinculación a dinámicas de violencia, así como la transformación en el relacionamiento a nivel individual, familiar, ciudadano, productivo y con las instituciones.



# APROXIMACIONES CONCEPTUALES: PERSPECTIVA DE GÉNERO Y ENFOQUE ÉTNICO

La incorporación de la perspectiva de género y enfoque étnico en la Estrategia de Gestores de Paz y Cultura Ciudadana fomentó acciones encaminadas a la construcción de paz, la generación de territorios más inclusivos y con oportunidades para todos, de manera equitativa.

## Perspectiva de género

Este término se construye a partir de diferentes enfoques. La perspectiva de género es concebida como un instrumento metodológico y de análisis que contribuye a determinar las acciones de segregación y discriminación en general, de las mujeres y hombres, en razón a alguna característica en específico o varias de ellas. Para trabajar esta perspectiva se traza un objetivo que le suma a la transformación de la percepción y cultura de la sociedad acerca de los escenarios diarios que perpetúan dicha subordinación.

Así, la perspectiva de género “constituye una herramienta esencial para comprender aspectos fundamentales relativos a la construcción cultural de la identidad personal, así como para entender cómo se generan y reproducen determinadas jerarquías, relaciones de dominación y desigualdades sociales” (Martin – Caseres, 2006, p. 10)

El desarrollo de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de Santiago de Cali, con la Estrategia Gestores de Paz y Cultura

Ciudadana, permitió que víctimas del conflicto armado, personas en extrema vulnerabilidad y riesgo de violencia y personas en proceso de reintegración, participaran en diferentes entornos de ejercicio ciudadano en un plano de equidad e igualdad, es decir, sin criterios rígidos relacionados con su género.

En armonía con los lineamientos nacionales, que buscan la implementación de la transversalización del enfoque de equidad de género, la Estrategia de Gestores se convirtió, en Santiago de Cali, en un proceso de intervención social y comunitaria, además de innovador, que contribuyó a la equidad en el acceso al servicio integral de salud, desarrollo de planes de atención psicosocial creados para las necesidades existentes, la promoción de entornos saludables de convivencia ciudadana, a partir de experiencias propias y entre muchos otros logros, desembocó en un proceso de empoderamiento y resiliencia de las mujeres que, con esfuerzo constante y entrega a su labor, se transformaron en las proveedoras económicas principales de sus familias.

La Estrategia de Gestores fue una forma integral de atención particular, intervención para la cultura ciudadana, una oportunidad de empleabilidad formal y un espacio de reconciliación entre diferentes agentes de la realidad local, enfocada en la equidad, permitiendo que los hombres y mujeres que participaron, tuvieran las mismas oportunidades de crecimiento en diferentes aspectos vitales.

Es necesario incluir, en la perspectiva de género, las diferencias entre personas adultas, mujeres, hombres, colectivos LGBTI y la población de jóvenes. Fue uno de los retos para el desarrollo de la iniciativa, hacer propia esta diferencia y este fue uno de los ejercicios que sumó para convertir el proceso en un referente nacional e internacional, que se alineó a las necesidades de la población beneficiada y los compromisos ejercidos desde diferentes niveles de la Administración Municipal.

## Enfoque étnico

Santiago de Cali es, desde hace más de cinco décadas, una de las ciudades que cuenta con el mayor número de población negra y afrodescendiente no sólo de Colombia, sino de Latinoamérica. Esta característica se alcanza no solo por tasa de nacimiento, sino especialmente por los flujos migratorios motivados por diversas razones que varían de acuerdo a la coyuntura nacional.

Entre las décadas de 1960 y 1980, los movimientos migratorios se gestaron, principalmente, por la búsqueda de oportunidades económicas, a diferencia de lo ocurrido en la década de 1990 e inicios de los 2000, años en los que la presión que ejercieron los grupos armados ilegales en los territorios, llevó a que miles de personas sufrieran el fenómeno del desplazamiento forzado y encontraran, en Santiago de Cali, una nueva oportunidad de vida.

No obstante, la realidad mostró que la supervivencia tendría más retos de los que se habían considerado, entre ellos la inserción laboral, dado que la mayoría de las personas migrantes del Pacífico colombiano generaron sus oportunidades económicas desde el trabajo informal, lo que desencadenó la generación de bajos ingresos y con ello la dificultad de poder lograr la superación de la pobreza (Correa, Pérez, Viveros y Morales, 2012).

A partir de lo anterior, al reconocerse Gestores de Paz y Cultura Ciudadana como una estrategia que genera segundas oportunidades, uno de los grupos poblacionales en los que se enfocó para superar las condiciones de vulnerabilidad, fue el determinado por las características étnicas y raciales dado que en estos convergen, no solo temas asociados a la discriminación, sino a los procesos de marginalidad que regularmente se acarrearán. Además, estas poblaciones traen consigo procesos de victimización generados, especialmente, por el desplazamiento forzado que vivieron los grupos migrantes de la zona del litoral Pacífico.

Rawls (2012) en su texto ‘Teoría de la justicia’ plantea que la adopción de políticas de discriminación solo es admisible cuando estas son asignadas a grupos o sectores poblacionales que históricamente han vivido situaciones de violación y vulneración de sus derechos, y advierte que deben ser implementadas hasta que se haya logrado un equilibrio frente aquellos que han tenido el goce efectivo de sus derechos.

Por lo tanto, el enfoque étnico dentro de la Estrategia reconoció que el universo de grupos poblacionales en condición de vulnerabilidad es amplio, al igual que el de las víctimas, grupos de jóvenes vinculados a ‘pandillas’ y población excombatiente en proceso de reintegración.

Al trabajar más a las características étnico-raciales y ponderarlas como necesarias para los procesos de construcción del tejido social desde los participantes de la Estrategia, se hizo más necesario reforzar las acciones de cultura ciudadana. No se puede concebir el fortalecimiento de la cultura ciudadana en un territorio tan diverso como Santiago de Cali, sin un componente que reivindique y visibilice la variable étnico-racial en los grupos poblacionales adscritos a la Estrategia, en las puestas en escena y en las jornadas de retribución social.



# ENFOQUE DE CULTURA CIUDADANA

El concepto de Cultura Ciudadana está asociado a pautas de buen comportamiento, en el hecho de acatar las normas y otros ejemplos clásicos conductuales de civilidad lo cual, entre las décadas de los años 70 y 80 del siglo XX ubicó a Santiago de Cali como una digna representante de estas prácticas a nivel regional, nacional e internacional. Sin embargo, vale la pena preguntarse si estas definiciones describen lo que es, realmente, la Cultura Ciudadana.

Las posibles respuestas a este tipo de interrogantes empiezan a despejarse a partir de la creación de la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de Santiago de Cali, que fue incluida en la reforma administrativa de la Alcaldía de Maurice Armitage en 2017. Esta dependencia trabajó desde su inicio en la construcción de una definición del término "cultura ciudadana", lo más acorde posible al contexto local. Esta definición quedó contenida en el Plan Decenal de Cultura de Santiago de Cali 2018 –2028 así:

*Cultura Ciudadana es el conjunto de conocimientos, actitudes, prácticas y representaciones colectivas de la ciudadanía, que emergen de un proceso dinámico de construcción social de lo público; y permiten la construcción de una ciudadanía democrática basada en el respeto y la dignidad humana, el sentido de pertenencia y la convivencia intercultural, en el marco de un ejercicio de los derechos y de los deberes ciudadanos (Concejo de Santiago de Cali, 2018, p. 13)*

Esto significa que la Cultura Ciudadana no es decretada desde la institucionalidad, por el contrario, es producto del ejercicio cotidiano de convivencia no sólo entre ciudadanos, sino desde el relacionamiento del Estado con los ciudadanos,

con el propósito de realizar una construcción colectiva (gobernanza). Este tipo de apuestas requieren de procesos de identidad y alteridad de los sujetos, en pleno ejercicio de sus derechos individuales y colectivos. A su vez, supone la valoración de la vida cotidiana, la cual no es estática y se da en un tiempo y en un espacio, por lo tanto, la manera como se percibe y vive el territorio es dinámica.

Desde este abordaje de la cultura ciudadana, es clave comprender que el trabajo que realiza el Estado trasciende a procesos de transformación de prácticas sustentadas desde modelos conductistas. Esta nueva orientación implica que los ciudadanos comprendan la importancia de fortalecer el tejido social, desde principios básicos como el reconocimiento del otro, la diferencia, la habilidad de ser empáticos y, desde estas bases, construir confianza.

Una cultura ciudadana que no fortalezca la interrelación genuina de las gentes, desde el ejercicio de sus derechos y deberes, termina por estar supeditada a quienes deben hacer cumplir la norma.

En este contexto, la Estrategia de Gestores de Paz y Cultura Ciudadana se propuso como una alternativa para apoyar los procesos de construcción de una nueva cultura ciudadana, ya que, por sí misma, desde una perspectiva de derecho, se ofrece como una oportunidad para la restitución de derechos a algunos de los grupos de población vulnerable y, por otra parte, permitió que estas mismas poblaciones, en un ejercicio de corresponsabilidad, llevaran a cabo acciones de sensibilización de amplia cobertura, en temas relacionados con prácticas de cultura ciudadana, por medio de las jornadas de retribución social.



# METODOLOGÍA DE LA ESTRATEGIA

CAPÍTULO 2



# FOCALIZACIÓN DE LA POBLACIÓN



La *Estrategia de intervención* contiene requisitos y mecanismos para la selección de la población que garantizan la transparencia y la adecuada focalización de los recursos hacia las poblaciones más vulnerables (Alcaldía de Cali, 2018, p. 14). Para esto se articularon acciones con entidades externas que tienen competencia directa con la población que fue atendida. Algunas de estas entidades realizaron un trabajo previo de acompañamiento. Las personas seleccionadas debían residir en la ciudad y demostrar ser individuos conscientes de sus dinámicas relacionales y comunitarias. Los grupos poblacionales elegibles fueron:

- ▶ Víctimas del conflicto armado
- ▶ Personas en proceso de reintegración
- ▶ Jóvenes ex pandilleros
- ▶ Jóvenes egresados del Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente (SRPA)

## Víctimas del conflicto armado:

Según la Ley 1448 de 2011 se consideran víctimas del conflicto armado:

Las personas que individual o colectivamente hayan sufrido un daño por hechos ocurridos a partir del 1 de enero de 1985, como consecuencia de la infracción del Derecho Internacional Humanitario o de violaciones graves y manifiestas a las normas internacionales de los Derechos Humanos ocurridas con ocasión del conflicto armado interno (Congreso de la República, 2011, p. 3).

Porcentaje de vinculación: Se estableció un porcentaje de vinculación de las víctimas del conflicto armado de hasta el 25 % del total de la población vinculada a la Estrategia.

Población elegible: Todas aquellas víctimas del conflicto armado, residentes en Santiago de Cali, incluidas en el Registro Único de Víctimas, que no hubieran recibido reparación administrativa, contaran con competencias de lectoescritura, no tuvieran un empleo formal, ni estuvieran cursando educación superior.

Proceso de selección: El proceso de focalización de la población víctima fue adelantado por la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV). La

entidad remitió por escrito los candidatos, a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana.

## Personas en Proceso de Reintegración (PPR).

Según el CONPES 3554 de 2008:

Son personas que han abandonado voluntariamente su Grupo Armado Ilegal (GAI). La Política Nacional de Reintegración Social y Económica para Personas y grupos armados ilegales clasifica a los desmovilizados y desvinculados en: a) Adultos (mayores de 26 años), b) Jóvenes (18 a 25 años), c) Niños, niñas y adolescentes desvinculados (menores de 18 años), d) Líderes-Mandos medios, e) Personas en situación de discapacidad física o mental (Departamento Nacional de Planeación, 2008, p. 8).

Las PPR debían ser certificadas por el Comité Operativo de Dejar de Armas (CODA) y acceder de manera voluntaria al Proceso de Reintegración Social y económica, que implementa la Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN). Cabe destacar que las Personas en Proceso de Reintegración tenían un 30% del total de la población vinculada a la Estrategia.

## Jóvenes en emergencia o alto riesgo: Esta población se dividió en dos grupos:

### Jóvenes expandilleros:

La Ley 1577 de 2012 define en el Artículo 3 a jóvenes en alto riesgo como *adolescentes y jóvenes que se encuentran en condición de vulnerabilidad social y falta de resiliencia o capacidad de recuperación, pero que aún no se encuentran vinculados a grupos de violencia* (Congreso de la República, 2012, p. 1).

Porcentaje de vinculación: La Administración Local tenía como objetivo contribuir a la generación de oportunidades para los jóvenes que se desvincularan de grupos armados, pandillas (irregulares o poco estructuradas, pandillas transgresoras sin finalidad violenta específica, pandillas

violentas organizadas para una finalidad violenta específica y pandillas criminales organizadas con finalidad criminal) y, a su vez, realizar un ejercicio de prevención de vinculación de nuevos jóvenes a grupos delincuenciales: Por esta razón se estableció un porcentaje de vinculación a la Estrategia de hasta el 35 % de personas pertenecientes a este grupo.

**Población elegible:** Jóvenes residentes en Santiago de Cali que participaran en las jornadas de entrega de armas adelantadas en los procesos de rehabilitación, jóvenes en alto riesgo de incursionar en actividades delictivas, programas adelantados por la Secretaría de Seguridad y Justicia en articulación con la Policía Metropolitana de Cali (Cisalva), colectivos, y la Vicaría para la Reconciliación y la Paz de la Arquidiócesis de Cali.

**Proceso de selección:** Fue realizado por la Secretaría de Seguridad y Justicia de la Alcaldía de Santiago de Cali, que remitió el listado a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana.

## Población Jóvenes Egresados del Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente (SRPA):

Son aquellos jóvenes en alto riesgo, mayores de 18 años, quienes han cumplido sanciones intra o extramurales siendo menores de edad. Para participar de la Estrategia fue necesario que tuvieran la aprobación de un juez de menores, haber cumplido con el proceso propuesto por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y, en conjunto con la Caja de Compensación Familiar - Comfandi, que es el operador del ICBF en la ciudad, se preseleccionaron a los jóvenes que fueron remitidos.

**Porcentaje de vinculación:** La Administración Municipal, en alianza estratégica con el British Council y el ICBF, para contribuir a la construcción de una ruta de post egreso del SRPA, que permitiera evidenciar la Estrategia como un mecanismo de resocialización no punitivo, estableció un porcentaje de vinculación de hasta el 10 % de la población egresada del SRPA, del total de la población vinculada a la Estrategia.

**Población elegible:** Personas con capacidades de lectoescritura que egresaron del SRPA.

**Proceso de selección:** La selección de la población se realizó mediante remisión del ICBF.



# CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN

La población atendida en la Estrategia de Gestores, aunque diversa (dado que se encuentra población víctima del conflicto armado, desmovilizados, jóvenes ex pandilleros y jóvenes egresados del sistema de responsabilidad penal adolescente), *presenta características similares que hacen necesaria la intervención desde un enfoque metodológico común* (Alcaldía de Cali, 2018, p. 8).

En la ciudad, la población atendida predominantemente estaba asentada en territorios con dinámicas fuertes de violencia, con poco control del Estado, presentaba dificultades en el acceso o implementación de mecanismos de participación ciudadana (JAL, JAC, veeduría ciudadana), y estaban expuestos a la presencia de grupos armados ilegales y cadenas de microtráfico.

Con relación al hábitat eran comunes las condiciones de hacinamiento que impactan negativamente en las prácticas y dinámicas familiares, los riesgos socio ambientales como deslizamientos, derrumbes, inundaciones y precario o inexistente acceso a servicios públicos. Adicionalmente, se evidenciaron condiciones de seguridad que generaban riesgo de victimización y re victimización, y que se veían reflejadas en relaciones de ilegalidad, roles de género inequitativos y relaciones patriarcales agresivas.

La siguiente tabla reúne algunas de las características identificadas en los grupos poblacionales focalizados que fueron tenidas en cuenta para el desarrollo de la intervención:

**Tabla 1. Caracterización de la población según rol, situación educativa, económica y de habilidades por desarrollar**

Población	Situación educativa	Situación socio económica	Habilidades por desarrollar
Personas en proceso de reintegración	Niveles altos de desescolarización y deserción.	Contextos de violencia.	Seguimiento de instrucciones. Relaciones de legalidad.
Víctimas	Niveles alto de desescolarización y deserción. Educación secundaria inconclusa.	Contextos de violencia. Experiencias laborales no formales. Baja red de apoyo psicosocial.	Manejo de las emociones. Habilidades lectoescritura. Auto concepto- autoestima. Pensamiento innovador. Pensamiento flexible. Liderazgo. Planeación y organización. Razonamiento lógico. Lectura crítica.
Jóvenes en emergencia o alto riesgo: jóvenes ex pandilleros	Procesos formativos débiles. Dificultades de aprendizaje. Formación secundaria y técnica.	Poca o nula experiencia laboral. Relaciones asistencialistas con el Estado o clientelistas. Baja red de apoyo psicosocial.	Manejo de las emociones. Habilidades lectoescritura. Auto concepto- autoestima. Pensamiento innovador. Pensamiento flexible. Liderazgo. Planeación y organización. Razonamiento lógico. Lectura crítica. Relaciones de legalidad.
Jóvenes egresados del Sistema de Responsabilidad Penal Adolescente (SRPA)	Escasas competencias ciudadanas.		

Fuente: creación propia

# RUTA DEL GESTOR DE PAZ Y CULTURA CIUDADANA

La estrategia se implementó mediante dos grandes escenarios: el interno, orientado a la transformación de los proyectos de vida de la población focalizada; y el externo, orientado a la retribución social que esta población oferta a la ciudad.

La ruta posee distintos componentes que en articulación generan un cambio y mejoran la calidad de vida de los GPCC, para prevenir vinculación a dinámicas de violencia, la transformación en sus relacionamientos a nivel individual, familiar, de cultura ciudadana y productivo con las instituciones aliadas, en sentido de reconciliación y generación de confianza. La Estrategia propició, además, del mismo modo, la generación de una mayor conciencia social, la consolidación de habilidades de empatía, mejoramiento de asertividad en la comunicación, la toma de decisiones consciente y el respeto por los otros, entendiendo «los otros» como sujetos, ambiente y objetos del espacio público y naturalización de pautas de cultura ciudadana, para disminuir las dinámicas de agresión y violencia.

La consolidación de la estrategia partió de un escenario de transferencia metodológica de la Ruta de Reintegración que implementa la Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN) desde hace más de 10 años. Esta transferencia se formalizó mediante la constitución del convenio interadministrativo 0928 de 2017.

La Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana (SPCC) recibió la metodología, cuyo modelo está sustentado en la intervención de ocho dimensiones, el cual se ajustó y se

contextualizó para los GPCC, mediante cuatro dimensiones consideradas como mínimas en la estabilización socio emocional del individuo. Se definieron, entonces, la dimensión personal, familiar, productiva y se innovó en la dimensión de cultura ciudadana como un elemento esencial que, intencionalmente, implementó la Estrategia.

El enfoque multidimensional contempla el abordaje integral de los GPCC, comprendiendo estas dimensiones como categorías heurísticas y variables que inciden en el desarrollo y/o fortalecimiento de capacidades de la población, conducentes al ejercicio autónomo de la ciudadanía y la prevención social del riesgo de violencia, por medio de acuerdos concertados entre las partes (profesional / gestor) que dan cumplimiento a logros y metas en cada dimensión.

Para el cumplimiento adecuado de los logros y las metas, por parte de los GPCC, fue necesario avanzar secuencialmente, entendiendo que un cambio perdurable requiere: I) conocimientos y saberes específicos, II) la presencia del análisis y evaluación de comportamientos y comprensiones respecto a lo apropiado y III) la praxis como reflejo del cambio en lo concerniente al conocimiento adquirido y a lo reflexivo.

Esta ruta se enmarcó dentro de los pilares del Plan de Desarrollo Municipal “Cali Progresando Contigo” (2016-2019), con el que se buscó consolidar a la ciudad como un territorio líder en cultura ciudadana para la paz y generación de oportunidades para sus habitantes. Esta apuesta, además, propendió de forma especial por el mejoramiento de la



calidad de vida de la población en situación de vulnerabilidad, a través del fortalecimiento de habilidades y la generación de oportunidades sociales y productivas, transformando las vidas de los GPCC, hacia un liderazgo en resolución pacífica de conflictos.

La ruta buscó que la atención recibida por los GPCC les permitiera identificar sus capacidades, el reconocimiento de los factores protectores para ser promovidos y lograr el fortalecimiento de competencias para prevenir nuevos factores de riesgo, orientando sus proyectos de vida para la superación de la vulnerabilidad y mitigando los riesgos de violencia.

Los GPCC estuvieron acompañados por un equipo de profesionales conformado por psicólogos y artistas, cuyo propósito fue crear rutinas y hábitos orientados a consolidar herramientas básicas, que les permitan el control de las emociones en pro de la reconstrucción de lazos familiares y comunitarios, basados en la apropiación del enfoque de cultura ciudadana, dicho acompañamiento se realizó a través de encuentros personalizados, grupales, atención

clínica y de interacción con la ciudadanía en jornadas diarias de retribución social.

La atención de los profesionales a los GPCC y la interacción de ellos con la ciudadanía, requirió de un proceso contextualizado a las dinámicas de la población, por lo que el tiempo de atención fue variable, así como la profundización en una u otras de las dimensiones y la priorización de perspectivas diferenciales, según las necesidades. Esta personalización de la atención y la variación de los tiempos, se reflejó en la concertación de los planes de trabajo, aportando a la estabilización socio emocional.

Los mecanismos de estabilización en los GPCC variaron de acuerdo a las necesidades de cada persona, comprendiendo que las problemáticas psicológicas desatendidas, se traducen en pérdida de oportunidades para el desarrollo social y económico aumentando el riesgo de vinculación a dinámicas de violencia.

La ruta tuvo hitos de avance y variables de cultura ciudadana en cada etapa, que posibilitaron el salto cualitativo en la

atención a los GPCC. Así mismo, se identificaron indicadores de medición, monitoreo y seguimiento al proceso individual de los GPCC, y a las distintas dinámicas de la Estrategia en general.

En esta línea, la ruta de los GPCC se organizó en componentes y etapas que marcaron los hitos de avance. Estos componentes son: el *Plan de Trabajo*, el *Plan formativo*, las *jornadas de retribución social* y la *orientación ocupacional-empleabilidad*, distribuidos en etapas así: *básica*, *priorización*, *ejecución* y *desarrollo y potencialización*.

Tabla 2. Componentes y etapas de la Ruta del Gestor de Paz y Cultura Ciudadana

Componentes de la Estrategia	Ingreso a la Estrategia	Etapas básicas	Etapas priorización	Etapas de ejecución	Etapas desarrollo y potencialización	Egreso de la Estrategia
<b>Plan de Trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Postulación por parte de una de las entidades aliadas</li> <li>Aplicación de la línea base</li> <li>Contratación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caracterización de dimensiones</li> <li>Componente psicosocial</li> <li>Priorización de logros y metas para la siguiente etapa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación del Plan de Trabajo</li> <li>Actualización componente psicosocial</li> <li>Priorización de logros y metas para la siguiente etapa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación del Plan de Trabajo</li> <li>Actualización componente psicosocial</li> <li>Priorización de logros y metas para la siguiente etapa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación del Plan de Trabajo</li> <li>Actualización componente psicosocial</li> <li>Evaluación dimensiones</li> </ul>	Certificación de cumplimiento del Plan de Trabajo <ul style="list-style-type: none"> <li>Perfil ocupacional definido</li> <li>Desarrollo de talento artístico</li> <li>Graduación y certificación de la Estrategia</li> </ul>
<b>Plan formativo</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres introductorios: competencia ciudadana, paz, finanzas y TICs</li> <li>Talleres: exploración de talento artístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres psicosociales relacionados con el Plan de Trabajo</li> <li>Laboratorio creativo</li> <li>Talleres preparatorios de Jornadas de Retribución Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres psicosociales relacionados con el Plan de Trabajo</li> <li>Laboratorio creativo</li> <li>Talleres preparatorios de Jornadas de Retribución Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres psicosociales relacionados con el Plan de Trabajo</li> <li>Laboratorio creativo</li> <li>Talleres preparatorios de Jornadas de Retribución Social</li> </ul>	
<b>Jornadas de Retribución Social</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Acciones de servicio comunitario</li> <li>Comprensión de líneas de acción: ambiente, convivencia y seguridad, movilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Líneas de acción: ambiente, convivencia y seguridad y movilidad.</li> <li>Componentes: empatía, comunicación asertiva, decisiones conscientes y responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Líneas de acción: ambiente, convivencia y seguridad y movilidad.</li> <li>Componentes: empatía, comunicación asertiva, decisiones conscientes y responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Líneas de acción: ambiente, convivencia y seguridad y movilidad.</li> <li>Componentes: empatía, comunicación asertiva, decisiones conscientes y responsabilidad</li> </ul>	
<b>Orientación ocupacional y empleabilidad</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres de exploración ocupacional del gestor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres: exploración ocupacional y alternativas en la generación de ingresos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres: ofertas de formación para el trabajo, habilidades de autogestión económica en la legalidad y fortalecimiento de modelos de negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres: autogestión económica en la legalidad y fortalecimiento de modelos de negocios.</li> <li>Perfil ocupacional</li> </ul>	

Elaboración propia SPCC

## Plan de Trabajo (PDT)

El plan de trabajo es la hoja de ruta y eje central para la atención de la Estrategia. Este plan fue acordado cooperativamente entre el profesional psicosocial y cada GPCC. Implicaba un proceso con una estructura lógica y una metodología que propendía por el acompañamiento del proceso del GPCC, desde el inicio de la ruta hasta su culminación, El plan podía actualizarse las veces que fuera necesario, para re encuadrar las acciones orientadas hacia la construcción del proyecto de vida, la superación de la situación de vulnerabilidad, el ejercicio ciudadano y el desarrollo de las capacidades para la promoción de la paz y la cultura ciudadana.

El plan de trabajo de la Estrategia aborda las cuatro dimensiones: *personal*, *familiar*, *productiva* y *cultura ciudadana*, con ellas se busca el desarrollo de la persona desde el ámbito social y económico, en su contexto personal, familiar y comunitario. Estas dimensiones son variables que inciden en el desarrollo de las capacidades y habilidades de la persona y se definen de la siguiente manera:

### Dimensión Personal.

La ruta está orientada al desarrollo de capacidades y habilidades psicoafectivas para el relacionamiento del individuo con la sociedad, así como aspectos relacionados con la identidad y la autoestima, involucrando hábitos de vida saludable. (Alcaldía de Cali, 2018, p. 17). Esta dimensión se enfoca en brindar elementos a los Gestores para la prevención de la victimización y la reincidencia, promocionando y fortaleciendo los factores protectores, medidas y acciones de autocuidado y control de impulsos.

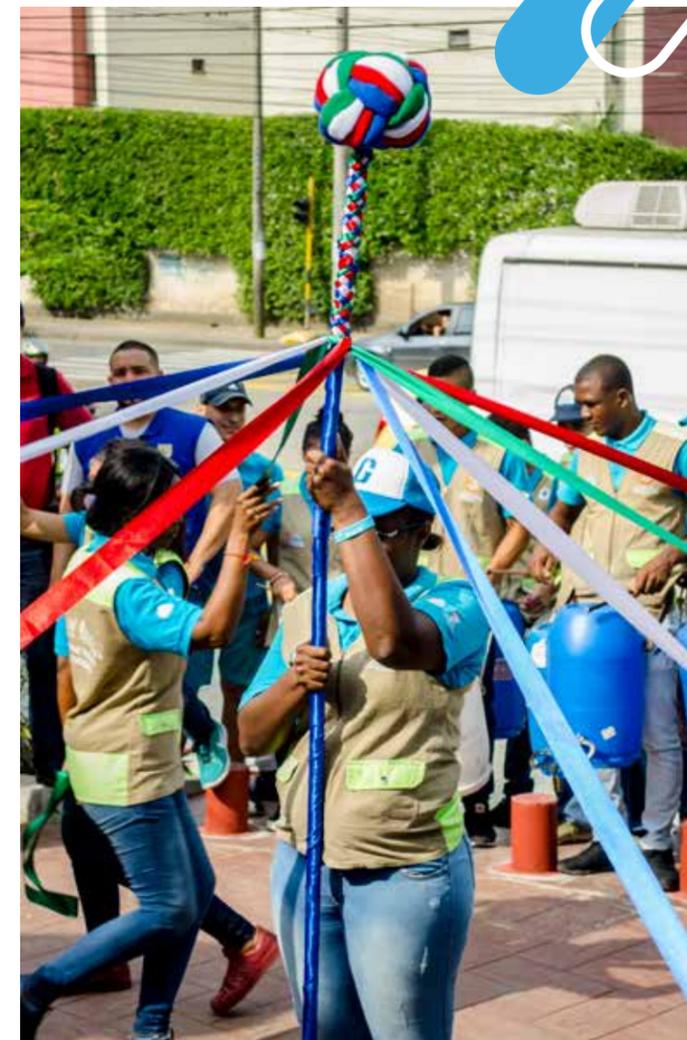


Imagen 1. Dimensión personal

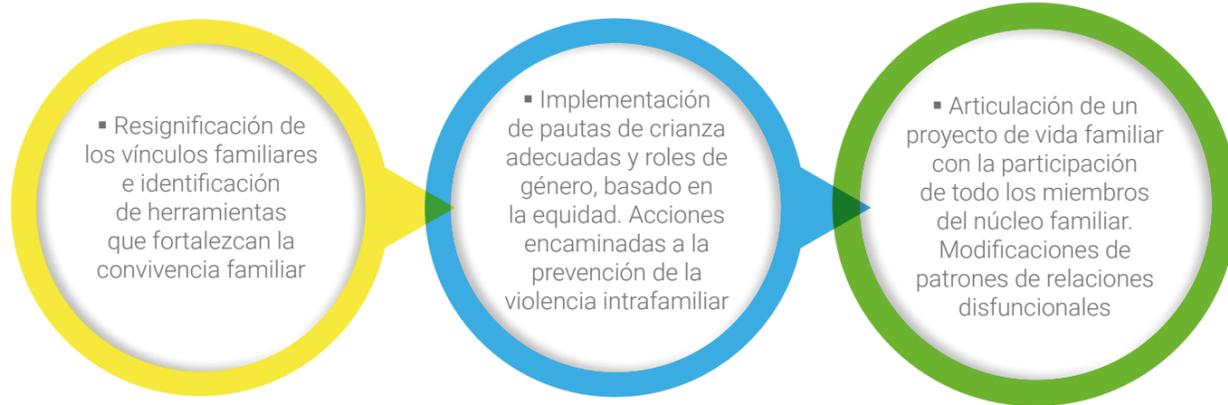


Tomado de: Estrategia Gestores de Paz y Cultura Ciudadana.

## Dimensión familiar.

La ruta busca el fortalecimiento de los vínculos familiares, como entorno protector, la promoción de la convivencia familiar, la implementación de adecuadas pautas de crianza y la transformación de roles de género con prácticas más equitativas (Alcaldía de Cali, 2018, p. 19).

Imagen 2. Dimensión familiar



Tomado de: Estrategia Gestores de Paz y Cultura Ciudadana.

## Dimensión cultura ciudadana.

Busca fortalecer el desarrollo de capacidades en cultura ciudadana para la paz, que permita a los Gestores reconocerse como ciudadanos parte de un sistema democrático, en relación con las normas y el sentido de lo público. La ciudadanía es entendida más allá de la participación política, incorporando la participación de las personas en

la construcción de sus entornos y de su proyecto de vida, vinculando las oportunidades que les ofrece el contexto urbano (Alcaldía de Cali, 2018, p. 19). A partir del trabajo en esta dimensión, los gestores se apropiaron de espacios de ciudad que antes no eran familiares para ellos.

Imagen 3. Dimensión cultura ciudadana



Tomado de: Estrategia Gestores de Paz y Cultura Ciudadana.

## Dimensión productiva.

Busca la generación de capacidades que faciliten el acceso a la educación, programas de formación para el trabajo y el desarrollo de competencias socio laborales. El fortalecimiento de habilidades y del talento humano, acompañada de la experiencia de la vinculación laboral que potencializa la búsqueda de opciones de generación de ingresos dentro de la formalidad, aportando elementos fundamentales para la construcción de su proyecto de vida como ciudadano autónomo (Alcaldía de Cali, 2018, p. 20).

La Estrategia, por medio de alianzas, con la cobertura de la Secretaría de Educación y el Servicio Nacional de Aprendizaje

(SENA), propició espacios de formación para los gestores y sus familias, de tal forma que pudieran cualificarse y, en adelante, aspirar a trabajos acordes a la formación y vocación laboral.

Cada dimensión posee una serie de logros, metas y categorías de avance en términos del pensar, sentir y hacer, con el fin de realizar un trabajo conjunto entre el profesional y el Gestor en cuanto a sus decisiones, la problematización de la manera como ha llevado su vida y la reconstrucción de su proyecto a corto, mediano y largo plazo.



## Estructura del plan de trabajo

El plan de trabajo de la Estrategia determinaba, para cada dimensión un alcance y unos logros que favorecieron el desarrollo o el fortalecimiento de las capacidades esperadas en los GPCC- Establecía unas metas que les permitieron avanzar paso por paso y unas acciones, a través de las cuales se podían alcanzar cada una de las metas que se priorizaban en la fase de elaboración del plan. Estos componentes se explican a continuación:

► **Dimensión:** Su alcance corresponde a lo que se esperaba desarrollar y/o fortalecer en los Gestores y en las acciones de ciudad. *Ejemplo: la dimensión productiva se enfoca en la generación de ingresos, en la formación para el trabajo, en el estudio y, en general, en la capacidad que generarían los Gestores para construir un proyecto de vida sostenible en la legalidad.*

► **Logro:** Capacidad(es) que se esperaba que alcanzaran y fortalecieran los Gestores, dependiendo de la situación y también su grupo familiar para avanzar en cada dimensión. Por ejemplo, el GPCC reconocía su situación financiera y generaba estrategias para fortalecer y mejorar las finanzas del hogar.

► **Meta:** Proceso(s) que permitieron a los Gestores desarrollar, gradualmente, o fortalecer las capacidades en los logros priorizados. Incluyen las tres categorías de medición (sentir, pensar y hacer). Por ejemplo: Los Gestores conocen elementos básicos que les permiten identificar el estado de las finanzas en su hogar; reflexionan sobre el estado de las finanzas en su hogar y la necesidad de incorporar acciones para fortalecerlas o mejorarlas y hacen uso de herramientas que les permiten concertar metas y acciones acordes a sus niveles de ingresos, para mejorar y fortalecer la situación financiera del hogar.

► **Acuerdos:** Acciones específicas, secuenciales, realizables, evidenciables, y pertinentes con relación al contenido de las metas. En la medida en que se llevaban a cabo, le permitían a los Gestores alcanzar las metas priorizadas en su plan de trabajo. Por ejemplo: Los Gestores asistieron a capacitación de educación financiera, donde conocieron elementos básicos necesarios (ingresos, gastos, presupuesto, ahorro, deudas, activos, pasivos) que les permiten evidenciar el estado actual de las finanzas, y elaborar el presupuesto familiar en el mes de diciembre.

En el plan de trabajo se parte de lo específico hacia lo general, en la medida en que se vayan cumpliendo los acuerdos se esperaba que los Gestores se acercaran al desarrollo y/o fortalecimiento de las capacidades esperadas en cada dimensión. Sin embargo, era necesario que transitaran por las metas a manera de proceso, yendo de lo simple a lo complejo, hasta alcanzar el logro, tal como se relaciona en la Tabla 3.

Tabla 3. Estructura de Plan de Trabajo

Meta
<p>▪ <b>Cognitiva</b></p> <p>Orientada a comunicar información que el Gestor y su grupo familiar desconocen, y que puede facilitar la fase de estabilización en el nuevo contexto o el acceso a los servicios y programas presentes en el territorio</p>
<p>▪ <b>Reflexiva</b></p> <p>Orientada a promover la introspección del Gestor y su grupo familiar sobre los activos y funcionamientos con los que cuenta, los que debe fortalecer y los que debe desarrollar, para el alcance de un proyecto de vida sostenible en la legalidad</p>
<p>▪ <b>Práctica</b></p> <p>Orientada al desarrollo de funcionamientos que le permitan al Gestor y su grupo familiar generar cambios en la perspectiva de vida y del contexto, y en las características de la personalidad que impactan su proyecto de vida, e instalar los mecanismos necesarios para el sostenimiento de dichos cambios</p>

Tomado de: Estrategia Gestores de Paz y Cultura Ciudadana.

## Ciclo del plan de trabajo

A continuación, se presentan las fases del plan de trabajo de los GPCC y su desarrollo dentro de la ruta.

Imagen 4. Ciclo de Plan de trabajo



Tomado de: Estrategia Gestores de Paz y Cultura Ciudadana.

### Fase 1: Módulo inicial

Esta fase se realizó en coordinación con las organizaciones aliadas que remitieron formalmente a los candidatos para ser vinculados como GPCC y, por medio de un comité de empalme con cada entidad, se revisaron los factores de riesgo y los factores protectores identificados. En el siguiente paso, los profesionales de la estrategia realizaron la aplicación de la línea de base (encuesta inicial) y, de esta forma, verificaron que los candidatos cumplieran con los criterios de selección.

Durante esta fase se obtuvo información que reconstruyó la historia de vida del candidato y se generaron condiciones de estabilización, que les permitieron construir su proyecto de

vida en la legalidad y lograr la autonomía ciudadana, para que pudieran asumir un rol proactivo, cooperativo y colaborativo dentro de la sociedad caleña como GPCC. Tiempo promedio de duración: 2 meses.

### Fase 2. Elaboración

Esta fase tenía como objeto la caracterización, priorización y formulación del PDT.

► La caracterización hace referencia al proceso de conocimiento del estado de los GPCC, con relación a lo que se esperaba alcanzar en cada dimensión. Para ello, se tuvieron en cuenta las particularidades del contexto, la planificación y generación de estrategias de ejecución y seguimiento por parte de los profesionales, de tal manera que respondieran a las características y condiciones particulares de los Gestores. Se implementaron una serie de instrumentos de seguimiento, monitoreo y evaluación de avance de los Gestores en la Ruta, tal como se evidencia en la Tabla 4.

Tabla 4. Instrumentos de seguimiento, monitoreo y evaluación de avance del GPCC

Instrumentos de caracterización	Dimensiones que cubre
Línea de base	Ofrece insumos para la caracterización del candidato a partir de las dimensiones.
Censo familiar	Familiar y enfoque diferencial étnico.
Levantamiento de perfil ocupacional	Productiva.
Encuesta de habitabilidad	Habitabilidad, familiar, personal y productiva.
Concepto psicosocial	Ofrece insumos para la caracterización de las cuatro dimensiones.
Encuesta de Cultura Ciudadana	Cultura Ciudadana.
Encuesta de reincidencia y proyecto de vida	Personal y Cultura Ciudadana.

Elaboración propia SPCC

Los resultados de la caracterización le ofrecían al profesional un panorama que posibilitaba reconocer las fortalezas y debilidades de los Gestores, para formular, de forma concertada, el Plan de Trabajo.

- ▶ **Priorización:** Se define como la toma de decisiones conjunta entre el profesional y los Gestores, sobre el abordaje a trabajar en las dimensiones, durante el Plan de Trabajo.
- ▶ **Formulación:** Se define como el ejercicio posterior a la identificación de las necesidades y prioridades de los Gestores. Con esta se daba paso, a la formulación de los acuerdos que se llevarían a cabo para alcanzar las metas en cada ciclo de Plan de Trabajo.
- ▶ Los acuerdos tienen unas características, basadas en unas acciones:

**Acciones específicas:** Las acciones definidas y concertadas debían ser concretas, sin presentar ningún tipo de ambigüedades. Ejemplo: El gestor participa de la capacitación sobre elaboración de hoja de vida.

**Acciones secuenciales:** Cada acción o acuerdo debía ser diferenciado como un paso a paso. De acuerdo con la complejidad del contenido y alcance de las metas, es probable que en algunas acciones existiera la necesidad de concertar más de un acuerdo. Ejemplo: El gestor elabora su hoja de vida, a partir de la capacitación recibida.

**Acciones realizables:** Las acciones definidas y concertadas se llevaban a cabo por los Gestores dentro de los tiempos establecidos en el ciclo de Plan de Trabajo, además, permitían que el Plan se efectuara de acuerdo al contexto de la persona y en el momento de la vida que se intervenía. Ejemplo: El gestor presenta su hoja de vida en encuentro con profesional psicosocial.

**Acciones evidenciables:** Implicaba que, sobre las acciones definidas y concertadas, se verificara su efectiva realización por parte de la Estrategia de GPCC, a través del profesional. Este es un aspecto que se tenía en cuenta desde la formulación del acuerdo. Ejemplo: El gestor presenta su hoja de vida en una o varias entrevistas de trabajo.

### Fase 3: Ejecución y seguimiento al PDT

Proceso a través del cual se desarrollaron las acciones que favorecieron el cumplimiento de las metas priorizadas en el Plan de Trabajo (PDT). En paralelo a la ejecución, el profesional motivó y monitoreó, de manera continua, el desempeño de los GPCC, en función de su avance en la ruta. Con este propósito se realizaron encuentros presenciales para asesorías individuales y grupales. En caso de ser necesario, los Gestores se remitieron a atención clínica individual.

La duración del ciclo del Plan de Trabajo se proyectaba a diferentes cortes de tiempo, según las necesidades establecidas entre el profesional y los Gestores, las dimensiones priorizadas y el tiempo de ejecución de cada PDT.

El seguimiento a los acuerdos se desarrolló a través de sesiones de trabajo con el fin de abordar los contenidos de las metas priorizadas en el Plan de Trabajo, allí se registraba el cumplimiento de los acuerdos, describiendo la actividad desarrollada y su evolución en la ruta. En este campo se describían a profundidad, los elementos que daban cuenta de la evolución de los Gestores y su desarrollo con el grupo familiar, la comunidad, la institucionalidad y el proceso de articulación ciudadana.

La definición del estado final de cada meta, cuando tenía el registro de cumplimiento de todos los acuerdos relacionados, justificaba el avance de los Gestores, teniendo en cuenta la trazabilidad de la información relacionada en el formato del Plan de Trabajo.

### Fase 4: Evaluación

Se evaluaba la ejecución del PDT propuesto, con el fin de valorar el avance de los GPCC en la ruta. Esta fase suscitaba una reflexión conjunta entre el profesional y el gestor, que permitía aprender de la experiencia vivida, establecer los aciertos y errores del ciclo ejecutado, trazar acciones de mejora que debían reflejarse en el siguiente Plan de Trabajo, mediante los acuerdos que se formulaban.

Los elementos de la evaluación tenían en cuenta dos pasos: I) la revisión del avance del gestor en las dimensiones

priorizadas en el ciclo de plan de trabajo y II) indicar el estado final correspondiente al ciclo de plan de trabajo que se está evaluando (evaluado o finalizado).

Como resultado de la evaluación se podían presentar dos escenarios: I) la necesidad de elaborar un siguiente ciclo de Plan de Trabajo cuando el gestor no alcanzara las metas, o cuando aun apropiando sus contenidos, el Gestor continuara con su ruta, en tanto que se requeriría

desarrollar y/o fortalecer otras capacidades hacia el ejercicio ciudadano autónomo y las habilidades para la empleabilidad y II) la culminación de la ruta, en la que se alcanzaban las capacidades y habilidades esperadas en el gestor.

El tiempo de la evaluación se proyectaba a diferentes cortes de tiempo, según las necesidades establecidas conjuntamente entre el profesional y el gestor, las dimensiones priorizadas y el tiempo de ejecución de cada PDT.



## Plan Formativo – PF

Es la estructura temática formativa que se les brinda a los GPCC y garantiza el mínimo de herramientas adquiridas a través de la ruta. El Plan formativo dialoga con el Plan de Trabajo, ya que la malla curricular aporta a los objetivos planteados en este.

El Plan Formativo (PF) está orientado a las cuatro dimensiones del PDT y se implementó en actividades semanales, bajo el escenario metodológico del constructivismo, aprendizaje significativo, Investigación Acción Participativa (IAP) y educación popular, con potencialización de dinámicas artísticas que generaron conciencia social y reflexiones sobre cultura ciudadana con los GPCC.

El proceso formativo vinculó tanto el PDT, como las acciones masivas en el espacio público, a partir de cuatro hitos de avance de la ruta: pensamiento, sensibilización, acción y transformación; así como las cuatro variables de cultura ciudadana: empatía, comunicación asertiva, toma de decisiones conscientes y responsabilidad en el actuar con el otro.

Plan de Trabajo (personal, familiar, productiva y cultura ciudadana).

El proceso de consolidación e implementación se generó en un paso a paso, donde los Gestores partieron de escenarios de comprensión y generación de empatía con la ciudadanía, para finalizar con una transformación comunitaria y la consolidación de habilidades de responsabilidad con el otro, entendiendo al otro como un ser humano que hace parte del medio ambiente. En las dos primeras etapas hubo un mayor énfasis en las dimensiones personal y familiar, mientras que las otras dos, se concentraron en las dimensiones productivas y de cultura ciudadana.

Los Gestores fueron responsables del cumplimiento de su PF, con el respectivo desarrollo de sus competencias que contribuían con el mejoramiento de sus condiciones, calidad de vida y prevención del riesgo de violencia en su familia, entornos próximos y la ciudad. El PF era coherente con necesidades de los Gestores, y se cumplió con la orientación de los profesionales de las diferentes áreas, logrando la reconstrucción de un proyecto de vida real y posible. Todas las actividades contenidas en el Plan de Trabajo fueron abordadas en el marco de los Derechos Humanos y la inclusión.

Tabla 5. Esquema de plan formativo

Etapa	Inicial	Básica	Intermedia	Avanzada	Total dimensión	% Dimensión
Hito	Comprensión	Reflexión	Acción	Transformación		
Variable de cultura ciudadana	Empatía	Comunicación asertiva	Toma de decisiones consciente	Responsabilidad con el otro		
Personal	8	12	8	8	36	25%
Familiar	6	12	8	8	34	24%
Productiva	4	8	12	12	36	25%
Cultura ciudadana	6	8	12	12	38	26%
<b>Total etapa</b>	24	40	40	40		
<b>%Etapa</b>	17%	28%	28%	28%		

Elaboración SPCC

Como se evidencia en la Tabla 5, la estructura del Plan Formativo articulaba la etapa de la Ruta (inicial, básica, intermedia o avanzada) con los hitos de avance (comprensión, reflexión, acción y transformación) y las variables de cultura ciudadana (empatía, comunicación asertiva, toma de decisiones conscientes y responsabilidad con el otro), transversalizando las cuatro dimensiones del

El PF tuvo un alto componente artístico, enmarcado en lo que se denomina al interior de la Estrategia como "Laboratorio creativo", que tiene como objetivo central incorporar el arte como medio para transformar a las personas y como escenario para preparar las jornadas de retribución social, donde los mensajes de cultura ciudadana se implementaron pedagógicamente por medio de distintas manifestaciones artísticas. Así:



La Estrategia de Gestores de Paz y Cultura Ciudadana ha privilegiado el empleo del arte como herramienta para la resocialización, poniendo de relieve las oportunidades que ofrece el arte para la construcción de una sociedad más incluyente y su importancia en la promoción de la cultura ciudadana y la paz en la ciudad de Cali (Alcaldía de Cali, 2019, p.2).

La manera en la que el arte intervino el proceso de los GPCC se materializó, por un lado, en el Plan Formativo que desarrolló el equipo de artistas, a través de la mediación artística, que consistía en la orientación de actividades, a través del arte, que conectaron las experiencias de los GPCC, con un proceso de fortalecimiento de habilidades socio laborales.

Desde diferentes disciplinas artísticas los Gestores se vincularon con sus pares, aprendieron conceptos de cultura ciudadana, exploraron su rol en el grupo y sus contextos

próximos, asumiendo un rol más activo como ciudadanos y generando sentido de pertenencia por la ciudad. En otras palabras, esta identidad como Gestores de Paz y Cultura Ciudadana se estableció en una construcción de lenguajes artísticos que les permitieron explorar nuevas formas de expresión y los expuso a ambientes de aprendizaje lúdico, dinámico y efectivo.

El arte se constituyó como una herramienta pedagógica, al igual que en una habilidad adquirida para la relación con la ciudadanía, que les permitió ser parte de la vida pública, de manera constructiva y propositiva. De tal manera, los Gestores se sensibilizaron, a través del arte, y fueron capacitados para promover comportamientos de convivencia y cultura ciudadana en el espacio público.

La experiencia del Laboratorio Creativo (equipo de profesionales en teatro, danza y música), en la Estrategia de GPCC, brindó herramientas simbólicas a la población



## Jornadas de Retribución Social (JRS)

Una jornada de retribución social es una acción pedagógica para la formación en el marco de procesos de cultura ciudadana, que contiene una línea de mensaje enmarcada en los comportamientos a mejorar, que han sido priorizados en determinados ámbitos.

Estas jornadas se desarrollaron a través de acciones comunicativas de carácter masivo, interacciones ciudadanas y puestas en escena por parte de los GPCC en compañía de los profesionales de la Estrategia, estas acciones eran diarias y se llevaron a cabo en distintos espacios de ciudad, bajo el marco de tres líneas estratégicas: Cuidado del agua y ambiente, Movilidad segura y sostenible y Convivencia y Seguridad. Cada línea estratégica tiene diferentes estructuras:

## Línea estratégica de Cuidado del Agua y el Ambiente

Fue llevada a cabo por los GPCC en diversos territorios de la ciudad. Permitted establecer estrategias pedagógicas para la educación ambiental, donde las expresiones artísticas y lúdicas condujeron a la población participante al desarrollo de hábitos de vida armoniosos con su entorno social y natural. Las actividades de la Estrategia estaban enmarcadas en tres fases: I) Informativa, en la que se buscó la articulación con diversas autoridades y actores ambientales de carácter público y privado, con el fin de realizar campañas informativas en barrios, veredas y corregimientos de la ciudad, a través de comparsas ambientales, ferias de servicio y estaciones ambientales (artesanías y juegos ambientales), II) Comunicación que se promovió con las autoridades ambientales de carácter público, campañas de comunicación masiva en temas

vulnerable, propiciando un proceso de resocialización mediado desde la experiencia corporal y emocional propia de las artes. En el accionar del Laboratorio Creativo se contemplaron las siguientes disciplinas:

► **Danza:** Se trabajó la educación para el movimiento y la búsqueda del reconocimiento del cuerpo como el primer territorio que habita el GPCC y desde donde se relaciona con el entorno. De esta manera, se promovió la comprensión de un cuerpo permeado por sus historias de vida. La construcción colectiva se dio desde la elaboración de los vestuarios, hasta la puesta en escena de coreografías. Se aprovechó el gusto natural por el baile y, desde allí, el cuidado y la educación de un cuerpo disciplinado.

► **Teatro:** Fue posible explorar nuevas formas expresivas, desde lo corporal, lo sonoro, indagar en la vida misma, para que, desde los lenguajes simbólicos y creativos que dispone el teatro, se resignificaran sus experiencias y pudieran comunicarlas de una forma liberadora y transformadora.

► **Música:** Se invitó a encontrar los sonidos en la vida cotidiana, en el sonido de los cuerpos en movimiento.

Resolvieron su sonoridad mediante tambores hechos con materiales reutilizables, con instrumentos no convencionales llevaron un mensaje claro y contundente, mostrando la posibilidad de reutilizar los elementos que otros desechan para darles un nuevo sentido y, en este caso, hacer música. Más allá del contenido de consideración con el medio ambiente, los instrumentos ofrecieron oportunidades de encuentro y reconstrucción del tejido social, a partir de la música.

Cada uno de los artistas que integró el Laboratorio Creativo les brindó a los GPCC una forma expresiva corporal para resignificar sus experiencias en dimensiones ajenas al lenguaje cotidiano o formal. Los momentos metodológicos de sensibilización, exploración de técnicas, cocreación y reflexión crítica, le permitieron a la Estrategia incidir en las dimensiones, a través de la exploración corporal y emocional propia del arte.

Así mismo, les brindó a los Gestores herramientas para la interacción con su entorno, enriqueciendo así sus procesos de retribución social, resocialización y relacionamiento.





Sólidos (PGIRS), la Estrategia contempló la articulación con los entes encargados de realizar los procesos de control ambiental en la ciudad como el DAGMA, la UAESPM en territorio urbano, la CVC en territorio rural y las diversas organizaciones de base como los PROCEDA y el SIGAC, entre otros.

## Línea estratégica de Movilidad Segura y Sostenible

Promueve la promoción de buenas prácticas de interacción en el espacio público, donde, de manera lúdica, pedagógica y artística, se busca impactar a los diferentes actores viales e involucrarlos de manera participativa en los esfuerzos de movilidad sostenible, observación de normas de tránsito, circulación responsable y cuidado de la vida en articulación con otros organismos como MetroCali y la Secretaría de Movilidad.

Estas propuestas se enfocaron principalmente, en tres escenarios de gran impacto para la movilidad en la ciudad de Santiago de Cali: I) El Sistema Integrado de Transporte Masivo (MÍO). Allí los GPCC impactaron directamente en el comportamiento de los usuarios durante los periodos de espera en las estaciones, fomentando hábitos como hacer la fila para abordar rutas de forma ordenada, ceder el turno y sillas a personas con movilidad reducida, adultos mayores o personas en condiciones especiales. A su vez, los GPCC transmitieron mensajes de convivencia pacífica, resolución de conflictos, cuidado del medio ambiente, entre otros temas pertinentes relacionados con la cultura ciudadana; II) Apoyo en intersecciones viales y pasos peatonales, donde los GPCC reactivaron el uso adecuado de estos espacios para generar, en la ciudadanía, hábitos de circulación peatonal responsable y segura, además de la demarcación de los pasos de cebra, con el fin de dotar los espacios de una adecuada visibilidad, facilitando al transeúnte su ubicación y uso. Se realizó por medio de intervenciones artísticas, teatro y música; III) Movilidad sostenible, en la que los GPCC promovieron el uso de la bicicleta como medio de transporte para la disminución del impacto ambiental, la reducción del tráfico y el aporte a la actividad física y calidad de vida de los usuarios de los bici carriles. Así como la promoción de aplicaciones y plataformas para compartir viajes en automóviles particulares, especialmente hacia y desde la zona de las universidades y otros lugares de la Comuna 22, aumentando el nivel de participación efectiva en la movilidad sostenible y mitigación del impacto ambiental.

de educación ambiental, a través de la composición de canciones publicitarias para espacios de ciudad como el MÍO, instalaciones y performance en espacios públicos y III) Educación, en la que se realizaron talleres en educación ambiental, que posibilitaron la transformación de espacios comunitarios y/o públicos a través de siembras con la comunidad en zonas verdes, talleres de huertas verticales, camas composteras y talleres de construcción de artesanías e instrumentos con materiales reutilizados.

Las metas y las acciones trazadas desde la línea ambiental de los GPCC, fueron pensadas y planeadas desde el componente de responsabilidad ambiental, propuesto en el Plan de Desarrollo de Santiago de Cali y los objetivos específicos del Plan de Gestión Integral de los Residuos



## Línea Estratégica Convivencia y Seguridad

La Estrategia de GPCC aprovechó la diversidad ideológica que culturalmente trae consigo cada participante, construyendo discursos y acciones desde las realidades que se viven en la cotidianidad de los territorios. Usó ese acumulado cultural para generar, entre todos, nuevas historias que construyeron espacios de comunicación, partiendo de la diferencia. Se trabajaron los imaginarios que cada uno trae, rompiendo estereotipos y paradigmas, haciendo ver que el otro, aunque residiera en otro barrio, o tuviera determinado color de piel, o fuera un desmovilizado, víctima o ex pandillero, no tiene que ser el enemigo, y era necesario seguir ciertas normas para lograr la convivencia.

Esta línea estratégica promovió acciones en torno a: I) La seguridad, referida a la importancia de mantener los valores que dan sentido al respeto a la vida, el derecho a la propiedad, fomentando la coexistencia pacífica deliberada con base en normas y reglas formales e informales, definidas y legitimadas colectivamente; II) La convivencia, que planteaba la necesidad de que las personas mantuvieran un sentido de

apego a aspectos que tienen que ver con cultura ciudadana, al respeto por la ley y a unas normas de comportamiento que permitan coexistir con otros en un mismo espacio; III) Fútbol en paz, que buscó mejorar la percepción de seguridad, siendo una respuesta a las dinámicas de violencia antes, durante y después de los partidos de fútbol desarrollados en el Estadio Pascual Guerrero; IV) Festival de Música del Pacífico "Petronio Álvarez", espacio en el que se desarrollaron puestas en escena donde se involucró la danza y la música en un montaje conjunto con mensajes educativos, frente al consumo responsable de alcohol, respeto a la mujer, cuidado de las instalaciones físicas y el depósito de los residuos en lugares adecuados y V) Gestores turísticos que sirvieron para orientar a turistas y visitantes para que conocieran los sitios turísticos, emblemáticos e históricos de la ciudad.

La implementación de las Jornadas de Retribución Social, con sus tres líneas estratégicas permitieron un sinnúmero de impactos positivos al interior de la Estrategia, tales como: I) en la línea estratégica de Cuidado del Agua y el Ambiente, intervenciones pedagógicas de tipo artístico, por parte de los Gestores, con muestras educativas de reciclaje, espacios de concientización y mensajes de cultura ciudadana relacionadas con el manejo de residuos sólidos, cuidado del



El propósito central de las Jornadas de Retribución Social fue el de generar conciencia en la ciudadanía sobre la necesidad de naturalizar relaciones basadas en confianza y fortalecer los procesos de cultura ciudadana bajo una perspectiva de Justicia Restaurativa. Estos escenarios se desarrollaron en puntos de la ciudad de afluencia masiva de personas, tales como, terminales del Sistema Integrado de Transporte Masivo (MÍO), cruces de vías identificados por los distintos observatorios de la ciudad como puntos de delincuencia o accidentes de tránsito, focos de contaminación, escenarios comunitarios de agresiones y riñas vecinales o espacios públicos representativos de la ciudad donde era necesario transformar imaginarios.

agua, el medio ambiente y la recuperación del espacio público con la ciudadanía. II) en la línea estratégica de Movilidad Segura y Sostenible, la labor y presencia de los Gestores en esos escenarios de movilidad aportaron en la promoción del cuidado de la vida de los diferentes actores viales y a la percepción positiva de seguridad por parte del ciudadano e impactó en la confiabilidad de la institucionalidad, ya que los Gestores fueron identificados como actores institucionales con funciones pedagógicas vinculados a la Alcaldía. III) en la línea estratégica de Convivencia y Seguridad, las acciones llevadas a cabo por parte de los Gestores, fomentaron la cultura ciudadana y la resiliencia, en donde los colectivos ciudadanos y la institucionalidad generaron diálogos para promover iniciativas comunitarias, a partir de los desafíos que desde la cultura ciudadana presenta Santiago de Cali.

«Las jornadas de retribución social se configuran como un escenario de exploración, diseño e implementación de acciones pedagógicas desde el arte, la lúdica, el juego y la comunicación para transformar imaginarios, actitudes, prácticas individuales y colectivas de quienes habitan la ciudad» (OIM, 2019, p. 29).

Estas acciones se convirtieron en el escenario final de evidencia a la ciudadanía del proceso de transformación social de los GPCC, así como de su liderazgo en promocionar y hacer pedagogía social con sus historias de vida, como ejemplo y su paso por la Estrategia, como mecanismo de prevención integral de la violencia, resocialización, reconstrucción del tejido social y promoción de prácticas de cultura ciudadana.

La implementación de la Estrategia de Gestores desarrolla una ruta de acompañamiento psicosocial, en la cual la generación de ingresos se da mediante un incentivo condicionado, que se convierte en el elemento de adhesión del Gestor hacia la Estrategia y a la legalidad avanza de forma paralela en su construcción de capacidades y habilidades (Alcaldía de Cali, 2018, p.17).

La ruta de acompañamiento definió un conjunto de condiciones, beneficios, estrategias, metodologías que son concertadas con los Gestores, con el propósito de promover el desarrollo de capacidades, y de aportar a la superación de la situación de vulnerabilidad.

# ACOMPañAMIENTO EN ORIENTACIÓN OCUPACIONAL Y EMPLEABILIDAD



El objetivo principal de esta dimensión es *fortalecer las competencias de los Gestores de Paz y Cultura Ciudadana para la generación de ingresos sostenibles acorde al Plan de Trabajo y su perfil ocupacional* (Alcaldía de Cali, 2018, p.22).

Para el logro de este propósito fue necesaria la articulación del proyecto de vida personal y familiar, con la estructuración de un proyecto de vida laboral en la legalidad, así como promover competencias que sean atractivas para el mercado de trabajo.

El acompañamiento en orientación ocupacional y empleabilidad posee un *enfoque integrador por competencias*, el cual:

Corresponde a una propuesta de entrenamiento y capacitación apoyada en el modelo de competencias, orientado a la formación integral de la persona, tomando como referente las competencias lingüísticas y cognitivas, el aprendizaje significativo y el pensamiento complejo. De esta manera, busca que los Gestores adquieran conocimientos, desarrollen actitudes y habilidades que les permitan un mejor acoplamiento al mundo laboral (Alcaldía de Cali, 2018, p.25).

*El enfoque integrador por competencias* cuenta con ciclos de aprendizaje por experiencia, los cuales fortalecieron las

competencias individuales y colectivas, para la adaptación de los Gestores en contextos laborales a través del desarrollo de acciones tendientes a la formación de capacidades psicosociales. Estos ciclos por aprendizaje integran cinco etapas:

► **Etapa 1:** Resalta la experiencia de los propios Gestores, en la que se identifican vivencias y reflexiones sobre la forma como se comportan, como exteriorizan sus actuaciones y las razones que las determinan.

► **Etapa 2:** Hace énfasis en la importancia de la generación de espacios, propiciados por el profesional, para la descripción de emociones, sentimientos y reacciones de los Gestores, los cuales buscan la promoción de la comunicación y la reflexión.

► **Etapa 3:** Está sustentada en la interpretación, es decir, en el procesamiento y análisis de la información socializada en las etapas anteriores, para la identificación de las razones, causas y factores incidentes que permitan la sistematización y orientación de marcos conceptuales específicos.

► **Etapa 4:** Destaca la necesidad de recoger las lecciones aprendidas de la experiencia, para el establecimiento de conclusiones que permitan el crecimiento de los Gestores.

► **Etapa 5:** Se busca que los Gestores propendan por la aplicación de lo aprendido, en escenarios específicos, para la generación de la cultura ciudadana.

La Ruta de empleabilidad contó con una metodología lúdico-pedagógica, para el desarrollo de competencias socios laborales y el reconocimiento del mercado para la inserción laboral de los Gestores. Esta ruta comprende tres pasos:

- Comenzando el camino a la empleabilidad
- Gestión empresarial
- Seguimiento y acompañamiento al gestor vinculado

## Comenzando el camino a la empleabilidad

Es el paso donde se logra la identificación del punto de partida en términos de habilidades, intereses y aspectos a fortalecer en los Gestores. Para ello, el profesional de empleabilidad realizó una valoración integral de los Gestores con relación a su Plan de Trabajo, expectativas e intereses

definidos en la dimensión productiva, su salud mental, la situación familiar y otras variables que podían interferir en el contexto productivo, registrando logros y riesgos en el Plan de Trabajo. Así lo planteó uno de los actores estratégicos vinculados a la Estrategia:

“Cuando caracterizamos la población de gestores se evidenciaron personas con vacíos en lectoescritura y competencias blandas (liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, gestión del conflicto, entre otras). Sobre esta realidad partimos para empezar a hacer un ejercicio de adaptación a la Estrategia. Uno de los aspectos deseables es generar competencias y habilidades en el Gestor, para que tengan la posibilidad de vincularse laboralmente o montar un proyecto productivo (María Isabel Barón, Coordinadora de la ARN, Cali).

En coherencia con lo anterior, los profesionales de la Estrategia desarrollaron encuentros grupales de entrenamiento para contextualizar a los Gestores sobre la importancia del trabajo en sus vidas y la necesidad de fortalecer las competencias socio laboral, que les permitieran permanecer, de manera asertiva, en un contexto laboral. Un funcionario público vinculado a la Estrategia lo describió así

“Nos encontramos con un grupo poblacional con unas altas carencias psicoafectivas, psicoemocionales y psicosociales que, disminuían la probabilidad de que la persona tuviera una relación de adherencia permanente con un empleo. A menos que no se establezca un acompañamiento para que el Gestor le encuentre un sentido a su transformación de vida, se presentará una alta deserción en lo laboral, por eso el componente psicosocial y educativo se volvió transversal, pues necesitábamos superación de brechas, es decir, si yo en el futuro, quiero que estas personas sean competitivas para el mercado laboral formal, yo necesito que estas personas lean y escriban, tengan al menos validada su educación básica” (Rocío Gutiérrez Cely, Secretaria Paz y Cultura Ciudadana 2016-2019)

## Gestión empresarial

Entendiendo que la Estrategia Gestores de Paz y Cultura Ciudadana promueve el desarrollo de capacidades y generación de oportunidades para la población focalizada para oportunidades laborales, fue prioritario, en el marco de la corresponsabilidad, vincular al sector público y privado, mediante la gestión y generación de ofertas laborales. Para ello, el profesional de empleabilidad utilizó el instructivo de



pautas de relacionamiento con empresarios para identificar, articular y mantener la vinculación de las empresas. Uno de los empresarios vinculados a la Estrategia y un funcionario público, compartieron su experiencia:

“Inicialmente a mí me contactó la persona encargada de Gestores, ella me comentó del programa y como yo soy la responsable del proceso de selección, no tuve ningún inconveniente en aceptar, sin embargo, antes del proceso de selección les hacemos ejercicios de preparación, simulacros de entrevistas con el fin de prepararlos para el proceso. Al hacerlo, me di cuenta que tenían falencias frente a los requerimientos del perfil de la compañía, entonces hablé con la empresa temporal y simplificamos algunas pruebas para que ellos pudieran acceder a la vacante. Al momento han pasado dos mujeres, ya van a cumplir un año con nosotros. Yo siento que el abrirles las puertas de la empresa, ha sido nuestro más grande aporte, porque no todas las empresas permiten la vinculación de este tipo de población” (Lina María Zapata, Empresa Leonisa).

“El propósito es generar capacidades para la empleabilidad y habilidades blandas en el Gestor, para, en el mediano plazo, abrir espacio con algunos empresarios que estén interesados o que estén buscando bacantes del perfil de los gestores” (Ana Cristina Alzate, Líder de corresponsabilidad de alianzas estratégicas Alcaldía de Cali 2016 – 2019).

De acuerdo con lo anterior, y respetando los procesos de selección dentro de cada organización aliada, el profesional de empleabilidad realizó el seguimiento a la vinculación (de forma telefónica o presencial), con el fin de verificar si los Gestores que se presentaban eran seleccionados o no. El seguimiento generó un reporte constante y así se conocía la efectividad de la vinculación laboral. A su vez, el profesional de empleabilidad era el responsable de realizar el seguimiento a las empresas. Si el Gestor no es seleccionado, podrá ser remitido a otras vacantes, acordes a su perfil.

## Seguimiento y acompañamiento al gestor vinculado

Fue fundamental conocer la adaptabilidad de los Gestores vinculados laboralmente, para lo que se implementaron instrumentos que brindaron información frente al proceso de adaptación laboral, estos se aplicaron durante los tres meses siguientes a la vinculación.

Los resultados permitieron consolidar variables para el análisis de factores de sostenibilidad y permanencia del Gestor en las vacantes gestionadas. Como parte del proceso de acompañamiento y fortalecimiento, el profesional de empleabilidad creó, cuando fue necesario, un plan de mejoramiento con los Gestores vinculados, para el cumplimiento a cabalidad de sus responsabilidades laborales.

Finalmente, el cierre del acompañamiento con la empresa y el Gestor se realizó al cuarto mes de la vinculación, mediante la firma de una carta de cierre del proceso de seguimiento con el responsable en la empresa contratante. Las implicaciones del proceso descrito son explicadas por uno de los funcionarios adscritos a la Estrategia:

“Fue un reto para la Estrategia llegar a los empresarios para que pudieran conocer las capacidades de los gestores y a partir de allí generar la necesidad de un “gana-gana” con el empresario. ¿Cuál era la ventaja de contratar a un Gestor determinado tiempo y cuál era la ganancia para el gestor? La respuesta radica en el acompañamiento psicosocial, al brindar el acompañamiento al Gestor para el adecuado abordaje de las dificultades socioemocionales presentadas y la adaptación de su nuevo contexto laboral” (Rocío Gutiérrez Cely, Secretaria Paz y Cultura Ciudadana 2016 – 2019).

Este proceso fue orientado por los profesionales de empleabilidad y/o corresponsabilidad, quienes aportaron al fortalecimiento de habilidades socio laborales, levantamiento de perfiles ocupacionales y la orientación vocacional, con miras a la integración de los proyectos de vida de los Gestores, facilitando la generación de ingresos en otros escenarios.

Este acompañamiento lo realizaron por medio de diferentes instrumentos y temáticas como la exploración de talentos, elaboración de perfiles ocupacionales, identificación de alternativas en la generación de ingresos, ofertas de

formación para el trabajo, habilidades de autogestión, economía en la legalidad, fortalecimiento de modelo de negocios, instrucciones en la elaboración de la hoja de vida, desarrollo de habilidades para entrevistas laborales y perfilamiento productivo al culminar de la Estrategia.

En este sentido, la Estrategia fortaleció el desarrollo de habilidades en cultura ciudadana que permitió a los Gestores reconocerse como ciudadanos desde su quehacer político y el marco de los Derechos Humanos. A su vez, el escenario laboral corresponde a un espacio pedagógico donde los Gestores cumplieron con el ejercicio ciudadano, al asumir normas y pautas de regulación que les permitieron permanecer en su trabajo.

El desarrollo positivo de la Ruta de Empleabilidad, posibilitó un egreso exitoso de un grupo de GPCC dentro de la Estrategia, dado que se apunta a la sostenibilidad en dos vías: la primera, generando y potencializando acciones orientadas a mejorar habilidades y competencias de los Gestores, y la segunda, en un ejercicio de corresponsabilidad, vincular a las organizaciones privadas, públicas y sociales, con el fin de satisfacer las características de su demanda laboral.



“ En el barrio había fronteras invisibles y eso me obligó a coger armas y luchar. El Programa me ayudó a eliminar esas fronteras invisibles. Ya no pienso como una persona de banda, ya pienso como una persona de bien. Ahora yo puedo pasar al barrio que yo quiera porque no tengo problemas con nadie. Gestores de Paz y Cultura Ciudadana me ha ayudado a pensar, a saber, hablar, expresarme, soy una persona de bien, me encaminó a enseñarles a otras personas para que también aprendan de lo que yo estoy viviendo ahora” (Francisco, 22 años, Gestor).

# CIFRAS QUE TRANSFORMARON VIDAS

LOS NÚMEROS DE LA ESTRATEGIA DE GESTORES DE PAZ Y CULTURA CIUDADANA



LAS FAMILIAS DE LOS GESTORES TAMBIÉN SE BENEFICIARON CON SU TRANSFORMACIÓN.



# TRANSFORMACIONES E IMPACTOS

## CAPÍTULO 3

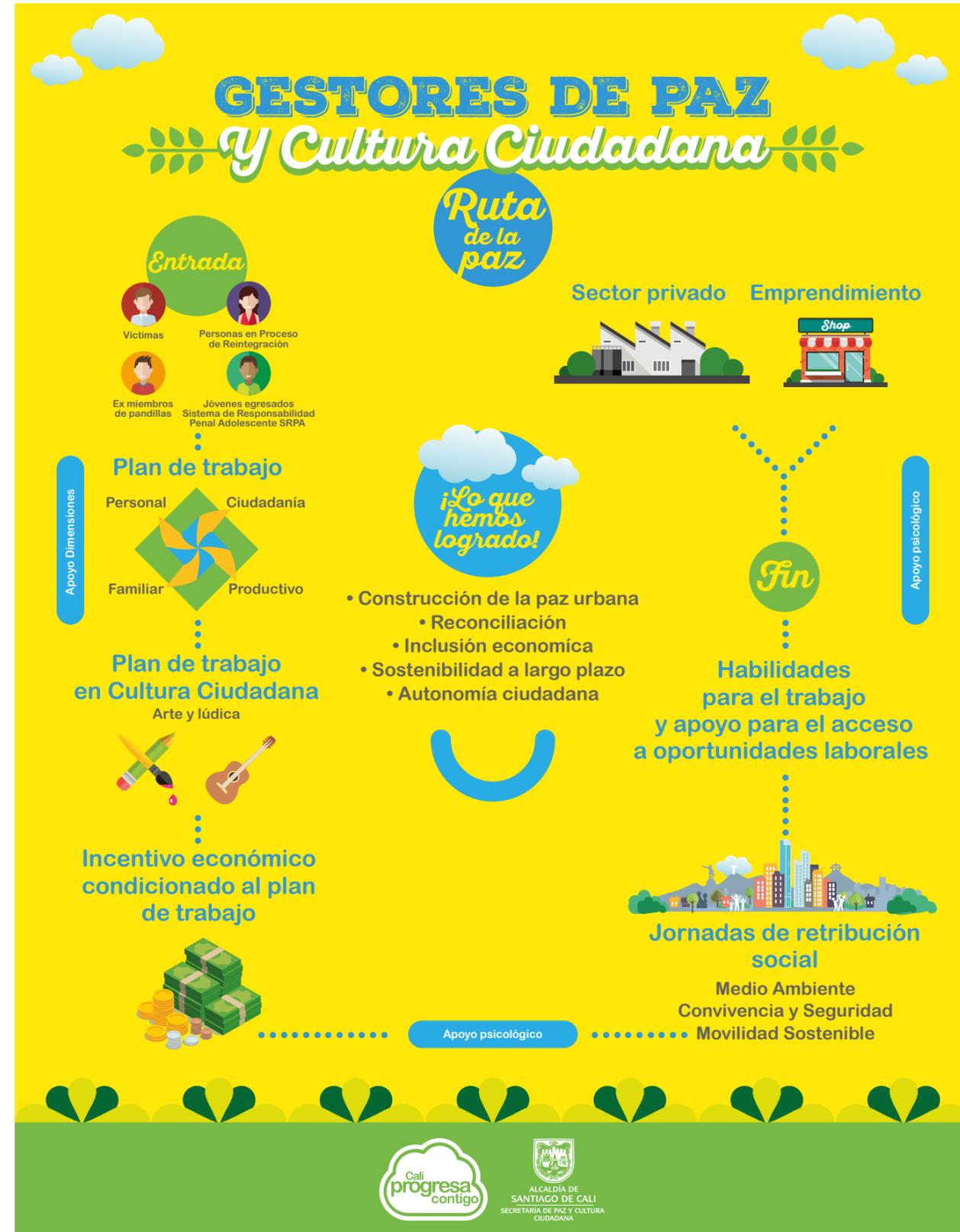
En este capítulo se presentan algunos de los resultados más relevantes que evidencian las transformaciones e impactos de la Estrategia de Gestores de Paz y Cultura Ciudadana, implementada por la Alcaldía de Santiago de Cali, a través de la Secretaría de Paz y Cultura ciudadana, con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM).

Estos resultados, al igual que el proceso, son tangibles y visibles en las diferentes dimensiones que fueron trabajadas. Estas cuatro dimensiones fueron: En la *dimensión personal* (proyecto de vida en el marco de la legalidad, autonomía ciudadana, mitigación y reducción de riesgo de consumo de sustancias psicoactivas y los efectos de la articulación de la intervención psicosocial con el arte), la *dimensión familiar* (prevención de violencia intrafamiliar, mejoramiento de las relaciones familiares y comunicación asertiva), la *dimensión productiva* (formación para el trabajo, fortalecimiento de habilidades para la vida y utilización del incentivo condicionado), la *dimensión de cultura ciudadana* (muestras artísticas, línea ambiental, formación comunitaria, la ciudad como escenario y movilidad) y la línea estratégica *Convivencia y seguridad* (reto MÍO, turismo, convivencia y seguridad).

Las dimensiones y las líneas estratégicas definieron los ámbitos más relevantes en los que la Estrategia de Gestores de Paz y Cultura Ciudadana influyó de manera positiva en las vidas de los participantes, como beneficiarios directos, y de sus familiares, vecinos y la ciudadanía como beneficiarios indirectos.

En los siguientes testimonios y reflexiones quedó consignada, de viva voz, la piel de aquellos que fueron tocados por la Estrategia, la cual hizo más grande a cada participante y ratificó a la ciudad de Santiago de Cali como “la capital de la vida y la sucursal de la paz”<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Fragmentos de relato y testimonios identificados con nombres ficticios, para cuidar la identidad de los gestores.



# DIMENSIÓN PERSONAL

## Plan de vida en el marco de la legalidad

Se evidenciaron transformaciones en el ámbito personal, los gestores expresaron un cambio en su actitud cuando se relacionan con los demás y con su entorno, y fortalecieron su capacidad de introspección, es decir, su capacidad pensar en sí mismos, así como la habilidad de pensar un proyecto de vida, en el que la Estrategia misma fue un soporte. Se identificó en ellos un mayor sentido de pertenencia por su ciudad, reconociendo el territorio y su gente:

“Yo me estaba perdiendo mucho en la droga, en la calle. La última vez casi me matan, pero dije: «ya no quiero seguir jodiendo en la calle». Gracias a la Estrategia de Gestores nos han mostrado que sí se puede. Yo antes no tenía un objetivo claro de mi vida. Eso me ayudó a enfocarme en mis metas, en mis propósitos, a definirme quién soy yo, explorarme, saber qué es lo que quiero, lo que estoy dispuesto a hacer y medir mis capacidades, a entender que uno sí puede hacer las cosas, que no es solamente refugiarme en las excusas. Pasar de eso a dar mi punto de vista, respetar al otro, sonreír. Yo me quedo impresionado, porque yo antes no era así (Darío, 22 años, Gestor).

“Un día me capturaron, me dijeron que yo no era apto para la sociedad, pero gracias a la Estrategia digo que yo sí soy apto para la sociedad. La gente en el barrio ya me mira con otros ojos, haciendo otras cosas, colaborando en las estaciones del MÍO, lo ven a uno y se asombran, dicen: «ya se dio cuenta de que la vida hay que cogerla de otra forma»” (Ernesto, 32 años, Gestor).

“Me genera ganas de seguir adelante. Yo misma he visto el cambio, yo antes solo pensaba en el momentico, ahora miro a futuro” (Mercedes, 19 años, Gestora).

“Bacano que la gente reconozca y te diga: «Ve, bacano tu cambio, porque antes te veía en la esquina, haciendo cosas malas o andabas molestando la policía». Ahora no, ahora ya me ven haciendo labor social en el barrio. “Todo lo que hacemos allá y es gratificante que la gente reconozca eso” (Ramón, 23 años, gestor).



“Mi vida tiene que ser diferente. Como soy aquí, tengo que ser la misma en la casa, no puedo ser una persona aquí en Gestores e ir a la casa a hacer otro papel” (Raquel, 32 años, Gestora).

## Mitigación y reducción de riesgo en el consumo de sustancias psicoactivas

La Estrategia también tuvo efectos en la mitigación del riesgo, lo que propició una transformación en la forma de actuar y expresarse en los Gestores, hasta la prevención del consumo de sustancias psicoactivas y el uso creativo del tiempo libre:

“Ya uno no está por ahí, en la calle, vagando, fumando marihuana, tomando pepas, consumiendo cantidad de drogas, con esa tomadera de trago cada ocho días, en la discoteca y estando en lugares que uno no debería estar. Ya no pienso así, ya me gustaría como viajar, conocer. Eso da más tranquilidad a mi familia, al ver que he cambiado mi forma de vestir, de hablar, de expresarme” (Pedro, 20 años, Gestor).

“He cambiado mucho la parte del consumo, porque no quiero ni recordarlo, ni quiero volver atrás, ni volver a pasar por eso, porque son cosas que no se las deseo a nadie” (Lina, 20 años, Gestora).

“Ya llego a mi casa y ya no me queda tiempo para estar en la calle, consumiendo” (Mercedes, 19 años, Gestora).

## Articulación de la intervención psicosocial y el arte como mediación en la Estrategia

La articulación entre la intervención psicosocial y el componente artístico, liderado por el Laboratorio Creativo,

posibilitó espacios para que los GPCC se reconocieran e incorporaran nuevos valores, como el respeto y la tolerancia, en el ámbito personal y familiar. Descubrieron nuevas expresiones, reflexiones, y formas de autorregulación emocional en el relacionamiento con los otros. Así mismo, esta articulación fue una herramienta de transformación social y personal que tuvo efectos en la reconfiguración de los proyectos de vida.

“Lo que más se ve en los Gestores es el consumo y el conflicto, entonces pasan por todo este proceso y salen como personas renovadas. La metodología que ellos usan [los profesionales] al enseñar, las pautas que te ponen, los principios y la formación en cuanto lo cultural, el arte y los valores, es algo que para la cultura ciudadana es súper importante porque si a vos no te educan en valores, vos vas a salir a caminar por donde querás, a insultar y a buscarle conflicto al que querás; pero de eso se trata, de inculcar esos valores para tener una buena convivencia” (Ramón, 23 años, gestor).

“No solo nos brindan una educación, sino que nos transforman como personas y como seres humanos. Por ejemplo, si usted y yo estuviéramos teniendo esta charla unos dos o tres años atrás, yo no estuviera hablando de la forma en la que le estoy hablando, todo cambia, el manejo de las emociones, de la ira, porque cuando uno se pasa rodeado de un ambiente que es muy brusco, donde hay solamente violencia, uno reacciona de manera brusca” (Darío, 22 años, Gestor).

“Gracias a la ayuda psicosocial, ellos [los profesionales] le dan a uno una idea de llevar la vida de otra manera, de irse dedicando a su familia. Antes permanecía una semana fuera de la casa y no me importaba nada, ahora estoy más casero” (Ernesto, 32 años, Gestor).

“La ayuda de los psicólogos es muy importante, porque ellos le ayudan a uno a abrir los ojos, a una persona como yo, que tiene una experiencia de vida de la calle, de consumo y de peleas de barrio” (Pedro, 20 años, Gestor).

Con Respecto al impacto del componente artístico los Gestores compartieron las siguientes experiencias:

“*Ya no tengo una pistola ni un cuchillo en la mano, sino que ahora soy tatuador, grafitero. Ahora, en vez de un arma, porto una máquina rotativa, pinceles; ahora, en vez de disparar balas, disparo pintura*” (Darío, 22 años, Gestor).

“Gestores me ha ayudado a descubrir facetas de mi vida que yo realmente no sabía que las tenía, o sea, lo que es bailar, cantar, hablar frente a la gente. Antes de empezar las coreografías, siempre nos hacen una pequeña charla y nos preguntan ¿para qué estamos nosotros en este mundo?, yo nunca me había hecho esa pregunta y he aprendido que nosotros estamos en este mundo para ser felices, para hacer sentir bien a otras personas; pero también para sentirnos bien nosotros mismos. Eso me ha enseñado Gestores y valoro mucho eso. Soy una persona muy carismática, más centrada, más amorosa, más respetuosa; considero que me he vuelto mucho más responsable y con ganas de aportar más todavía” (Lucrecia, 35 años, Gestora).

“A través del arte uno sí puede llevarle la cultura ciudadana a las personas; yo canto y en la Secretaría [Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana] me abrieron una oportunidad para presentarme, entonces todo eso es muy bueno porque así uno también sabe llegar a las personas” (Lina, 20 años, Gestora).

“El arte y la actuación nos ayudó mucho para hablar ante la gente, porque más de uno era tímido, antes ni hablábamos. En cambio, ahorita ya hemos soltado demasiado, nos ayudó a socializar más y a no tener miedo a hablar ante la gente”. (Valeria, 21 años, Gestora).

“*Antes era tímida y rebelde, ahora tengo otra vida: soy una persona que vive en paz, no pienso en la guerra, soy más amable, civilizada y colaboradora. Gestores me ha ayudado a subir la autoestima, me siento realizada, con más fuerza, segura, acompañada, con ganas de seguir, de luchar por lo que yo quiero, por mis sueños*” (Raquel, 32 años, Gestora).

## Autonomía ciudadana

Uno de los aspectos que más resaltaron los Gestores es el fortalecimiento de la autonomía, tanto en la dimensión familiar y comunitaria, pues si bien existe un marco de acción que les brindó mayor libertad en su diario vivir, también surgió un mayor compromiso y responsabilidad frente a sus acciones:

“Ahora soy una mujer que, si voy a hacer las cosas, las hago; si doy la palabra, la tengo que cumplir; si a mí me dicen una hora, es a esa hora. Yo aprendí eso aquí, tengo una responsabilidad de asumir las cosas y si tengo un error, también debo tener humildad y aceptar los errores” (Lina, 20 años, Gestora).

“Me ayudó a socializar con las personas, a tener un sentido de pertenencia, a ser más responsable. Gracias a Gestores hoy en día siento que soy una persona nueva, un ciudadano de buenos modales, pues anteriormente era muy grosero con la gente, era como de la calle, de banda” (Ernesto, 32 años, Gestor).

# DIMENSIÓN FAMILIAR

## Prevención de violencia intrafamiliar

Con la Estrategia, los Gestores lograron un fortalecimiento de las relaciones familiares y en la inteligencia emocional. Se evidencia en ellos una mayor capacidad de empatía, diálogo, escucha, autoconciencia, liderazgo y expresión adecuada de sus emociones; lo que generó un cambio en el rol asumido y en la dinámica familiar:

“Me he informado mucho para ser mejor madre, a estar más centrada en la paz que en la violencia, a dar ejemplo a mis hijas” (Raquel, 32 años, Gestora).

“**Lo que más he cambiado ha sido la relación con mi mamá, ya no soy tan impulsivo con ella, ahorita la trato bien, le digo: “¿Cómo está, ya almorzó?”, cosas que no hacía antes. Me preocupo más y trato de tener una comunicación más constante con ella”** (Valeria, 21 años, Gestora).

“Me dice mi hija que me mantengo más contenta y no regaño mucho, antes mantenía malgeniada, estresada. Con mi esposo nos llevamos mucho mejor, no se ven discusiones en la casa. Y la educación de mis hijos es mucho mejor, porque todo lo que yo

aprendo en el programa trato de inculcárselos a ellos: pedir el favor, decir gracias, no tirar basura a la calle, saludar y despedirse, yo las sabía, pero no las ponía en práctica” (Lucrecia, 35 años, Gestora).

## Mejoramiento de las relaciones familiares

En el ámbito de las relaciones familiares también se evidenciaron avances como el reconocimiento de la autoridad, la reducción de los conflictos y la distribución de las responsabilidades en el hogar, así como la conciencia de la consecuencia de sus actos sobre su entorno familiar:

“Antes alegábamos, ahora hay como más unión; mejor dicho, dialogamos, soy más humilde. Antes yo no le hacía caso a mi mamá, ella me decía: «mirá, que no llegues tarde, que vas a salir embarazada», y yo ya estaba alegando. Ahora soy más juiciosa, mamá me habla y yo ya le hago caso” (Rosmery, 23 años, Gestora).

“**Ya me dedico más a mi familia, al niño, a mi esposa. Anteriormente, con la droga, no me importaba nada la familia, no les dedicaba tiempo, pensaba en estar en la calle, con la pandilla, haciendo cosas malas. La cárcel y la Estrategia me cambió, yo lo tomé como una oportunidad más de la vida”** (Ernesto, 32 años, Gestor).

“La convivencia ciudadana mejora mucho mi familia. Yo antes me entraba a las dos o tres de las mañana o tres días después y ahora no, yo llego a mi casa a las diez de la noche para madrugar a trabajar” (Pedro, 20 años, Gestor).

“Cuando uno no se sabe expresar y todo lo va diciendo como le sale, uno choca mucho con las personas. Yo antes chocaba mucho en mi casa con mi padre, con mi familia, pero ahora comparto tiempo con ellos” (Lina, 20 años, Gestora).

## Comunicación asertiva entre familiares

El diálogo asertivo en el marco de las relaciones familiares, como estrategia efectiva de resolución de los conflictos, fue otra de las conquistas significativas derivadas de la participación en la Estrategia y el acompañamiento psicosocial:

“Antes, en mi casa, se veía mucho conflicto, discutíamos

mucho con mi hermano y mi padre; ahora no, ahora se maneja el diálogo, que es lo que los psicólogos de Gestores más le mencionan a uno, que todo se soluciona bajo el diálogo. No hay necesidad de gritar, ni insultar, ni golpear, ni nada, sino hablarlo” (Ramón, 23 años, gestor).

“A mi esposa le molestaba verme drogado. Ella decía que sería la mujer más feliz si yo dejara eso y desde hace un tiempo le dije que yo quería dejarlo y ella me dijo que yo podía, entonces me puse de acuerdo con ella, dialogamos más. Cuando tengo ansiedad le digo: “vamos a dar una vueltica”, conversamos, ya no peleamos tanto. Hasta ella misma dice que yo cambié demasiado” (Ernesto, 32 años, Gestor).

“Antes me peleaba mucho con mis hermanos, a mi mamá le contestaba o la ignoraba y me iba para la calle, mantenía mucho en la calle. En cambio, ahorita, no, la socialización y la comunicación es más fluida, hasta con un hermano, que casi ni me hablaba, ya trato de hablarle, llevarlo ahí, bien. Antes no me importaba que no nos habláramos, en cambio, ahorita, sí” (Valeria, 21 años, Gestora).



# DIMENSIÓN PRODUCTIVA

## Formación para el trabajo

El estudio, un sueño no cumplido para muchos, se constituyó en el motor de nuevos emprendimientos laborales. El incentivo económico fue reconocido como un recurso valioso que ayudó a solventar necesidades básicas y contribuyó a la percepción de una vida económicamente estable, que permitió iniciar programas de educación en diferentes niveles a muchos Gestores:

“Que la gente pueda ver y explotar su talento para ver en qué son buenos, porque así fue como yo me desarrollé y como muchas personas de mi barrio se desarrollaron, explotaron ellos mismos sus talentos: yo soy tatuador, por allá hay uno que salió barbero; otro, mecánico y cada uno está motivado montando sus locales” (Darío, 22 años, Gestor).

“Estoy estudiando para tener mi propio negocio, un trabajo estable y digno, para crecer, para tener otras oportunidades” (Raquel, 32 años, Gestora).

“Siempre quise estudiar algo en el SENA, fue un sueño desde niño. Por cosas de la vida no se me dio la oportunidad porque desde los diez años me tocó trabajar en los buses para mantener a mi mamá. Pero el martes iniciamos mecánica automotriz, eso es como un sueño hecho realidad. Siento la alegría, la motivación, por las oportunidades que le da a uno el programa” (Ernesto, 32 años, Gestor).

“La estabilidad que ahora tengo me ha dado para estudiar, para pagar mi universidad y todos mis gastos. Antes yo pensaba mucho en estudiar, pero no veía estabilidad, porque si pagaba una carrera o algo no me quedaba para lo otro. Aquí sí tengo la posibilidad de repartir el dinero a cada cosita” (Ramón, 23 años, gestor).

“En este momento estoy capacitándome en Atención al Cliente. Tuve, incluso, la oportunidad de asistir a un seminario taller me pareció súper conocer caras diferentes, estar uno rodeado con gente de distintas clases, poder escuchar y aprender” (Josefa, 36 años, Gestora).

## Fortalecimiento de habilidades para la vida

Esta capacidad de confiar en sí mismos para emprender, tolerar la frustración, habilidad para relacionarse y trabajar en equipo también fue uno de los resultados de la Estrategia. Ahora, las personas que participaron tienen más disposición para manifestar asertivamente su punto de vista, así como para escuchar, tolerar, ser solidarios y asumir proyectos personales como desafíos.

“Me miro al espejo y veo una persona emprendedora, pues antes no tenía un proyecto de vida, ahora sí.

Hay que aprender a morir sin necesidad de tener que morir literalmente, y comenzar a pensar en positivo. Yo antes no pensaba en el futuro, ahora veo que es súper importante. Me puse unas pautas, unos pasos a seguir y, pues, con la voluntad y toda la fuerza lo estoy haciendo y logrando poco a poco” (Ramón, 23 años, gestor).

“No me gustaba relacionarme mucho con otras personas, solamente con mi gallada y ahora sí. Me gusta trabajar en equipo, soy muy puntual. Todo el mundo me mira y me dice: «ya pareces otra»” (Rosmery, 23 años, Gestora).



“Se me dificultaba mucho dar mi opinión. Hoy en día asisto a reuniones, opino, digo lo que pienso. Me puedo expresar con las demás personas sin sentir miedo” (Josefa, 36 años, Gestora).

“Me he vuelto tolerante, puntual, responsable; aprendí a escuchar. Ahora ayudo más” (Pedro, 20 años, Gestor).

“Yo he notado que a muchos ha transformado. En muchos se les veía la motivación de seguir adelante y ahora he notado que, a partir de Gestores, muchos ya piensan hasta en ahorrar, manejar el ingreso, lo personal, la responsabilidad” (Mercedes, 19 años, Gestora).

## Utilización del incentivo condicionado

Los Gestores tienen ahora mayor conciencia del buen uso del incentivo económico condicionado. Aprendieron a optimizar este recurso para lograr proyectos importantes como comprar una vivienda, acceder a la salud, estudiar o ayudar a mantener la familia.

“He estado ahorrando para mi vivienda y gracias a eso ahora le puedo ayudar más a mi esposo. Ya el banco me dio el aprobado y estamos en el proceso de buscar vivienda. He comprado cosas que no tenía, les he dado gusticos a mis hijos” (Lucrecia, 35 años, Gestora).

“Yo vivo con mi padre, mi madre, mi hermana, mi esposa y mi hijo; a mí me sirve mucho porque yo tengo para dar una parte para la comida, la energía, para comprarle los pañales a mi bebé; le doy a mi mamá, a mi hermana, el dinero lo invierto en mi familia y en mí. Es como una formación que le hacen a uno para un trabajo después” (Francisco, 22 años, Gestor).

“El pago que me entra me ha ayudado mucho. Tengo mis dos niñas. Ahorita me siento súper porque tengo para el mercado, para comprarles algo, para el estudio, uniformes, zapatos. Las puedo sacar a pasear” (Raquel, 32 años, Gestora).

# DIMENSIÓN CULTURA CIUDADANA

## Muestras artísticas

El arte, como expresión artística, fue otra habilidad conquistada para el enriquecimiento estético de la vida y la inclusión social de los GPCC en espacios de ciudad:

“El arte es un medio de transformación masivo. Yo tengo experiencia con el rap, pero irónicamente me tocó en un grupo de danza y yo nunca había bailado, entonces fue algo nuevo para mí. Estuvimos en el Petronio, hicimos un flashmob con la batucada<sup>2</sup> y fue una experiencia muy bacana que le va a quedar a uno para toda la vida” (Ramón, 23 años, gestor).

“Antes me relacionaba solamente con mi combo de amigas, pero con las actividades artísticas que hacemos, he aprendido a relacionarme con otros, soy más sociable. Mi granito de arena es hacer las cosas bien, con la ayuda de los demás” (Rosmery, 23 años, Gestora)

“Con la gente que he conocido en el grupo artístico he aprendido a hablar con seguridad, de lo que yo soy” (Lina, 20 años, Gestora)

<sup>2</sup> La Batucada para la Paz es una técnica desarrollada por la Estrategia, conformada por un grupo de Gestores que desarrollaron talentos y habilidades musicales y que, con instrumentos hechos de material reutilizado, pusieron en escena su potencial creativo, con letras y ritmos propios de la cultura caleña.

## Línea ambiental

Los Gestores desarrollaron una mayor conciencia ambiental, el uso racional del agua como recurso finito y una mayor conciencia de la responsabilidad ambiental de la ciudadanía, a partir de su participación en la Estrategia. En esta línea, estos son algunos de sus aprendizajes:



“En las estaciones les digo que no derrochemos agua, hagamos un buen uso del baño, porque es muy duro que las entidades organicen cosas para la ciudadanía y que, tal vez por el mal uso, nosotros mismos nos veamos perjudicados. Es algo importante que de granito en granito podamos cambiarles ese chip a las personas y que aprendan a amar a Cali, de empoderarnos de esta ciudad” (Josefa, 36 años, Gestora).

“Antes no me importaba tirar basura, ahora soy consciente y tengo sentido de pertenencia por la ciudad. Hace algunos días estábamos en un evento y unos amigos tiraron un poco de basura, yo les dije ¡no, no hagan eso muchachos! Cuando empecé a recogerla, varios me ayudaron, diciéndome: estás cogiendo muy en serio el programa, yo les dije: ¡claro, esa es la idea! Lo mismo hago cuando saco a mi perrita a pasear, recojo lo que ensucia y así doy ejemplo como buen ciudadano” (Ernesto, 32 años, Gestor).

## Formación comunitaria

El proceso permite reconocer el impacto que los Gestores pueden generar en sus micro entornos barriales, superando las fronteras invisibles y, también, a nivel macro urbano, ayudan a cambiar la cara de la ciudad. Se rescata la resignificación en los roles asumidos socialmente en el pasado, y el desarrollo efectivo de competencias para una mayor cultura ciudadana. En lo comunitario, estas son las voces de los Gestores:

“En mi barrio están pasando cosas que ya no son como antes. Lo que decían de mi barrio ya no lo están diciendo, ya no corren esos rumores, ya es más arte y cultura que violencia” (Darío, 22 años, Gestor).

“Hace un año y siete meses yo andaba con mi banda y hacía daño. Gestores de Paz y Cultura Ciudadana me dejó saber que lo que estaba haciendo, no estaba nada bien. Ahora, las personas que no podían pasar de un barrio a otro, pueden pasar a donde quieran, porque nosotros, los Gestores, hemos cambiado nuestros barrios. Usted ve un ambiente diferente, porque las personas, las familias, confían en nosotros” (Francisco, 22 años, Gestor).

“Hemos estado en comunidades, vamos a embellecer parques, pensar en una buena atención al cliente, a hablar con ellos, cómo poder dar un lindo mensaje, dejar la timidez, el miedo de hablar; aportarle más a la comunidad con mi experiencia, con todo lo que estoy realizando y poderle brindar un mejor servicio” (Raquel, 32 años, Gestora).

“Aparte de que doy un mensaje para que tengamos cultura ciudadana como que no botemos la basura, esperemos que el semáforo cambie y que sí se puede vivir en sociedad, esto también me cambia, porque al relacionarme con otras personas cambiamos la forma de pensar, la forma de vivir y, entonces, me cambia el pensamiento (Ligia, 30 años, Gestora).

## La ciudad como escenario

Un cambio en la representación de la ciudad, como escenario de encuentro, operó en los Gestores, quienes cuidaron más su ciudad e invitaron a conservarla limpia, son y se sienten parte de ella y están más abiertos al encuentro espontáneo con el otro:

“Nosotros tuvimos taller de títeres en los centros comerciales, lo que más nos motivaba era darles un mensaje de cultura ciudadana, en la línea de «Yo me comprometo», al papá, pero también a los niños, eso fue lo que más me marcó: ver que con algo tan sencillo, como es hacer un títere y darles ese mensaje, se vayan muy motivados y que entiendan y digan «¡ay, sí!, yo no boto la basura a la calle»” (Ligia, 30 años, Gestora).

“Nunca pensé en conocer al presidente ni a otros alcaldes de otras ciudades” (Lucrecia, 35 años, Gestora). Haciendo referencia a los encuentros con personalidades que visitaron Cali para conocer la Estrategia.

“Ahora que ya me relaciono con más personas, ya he perdido la timidez” (Ligia, 30 años, Gestora).



## Movilidad

Gracias a la Estrategia, existe una incorporación de buenas prácticas que permiten una mayor y mejor cultura ciudadana, un sentido de pertenencia y una mayor valoración por los espacios de ciudad. Este cambio se evidencia en los mensajes que son transmitidos a la familia y a la ciudadanía en general, por parte de los Gestores.

“La cultura ciudadana es muy importante porque en sí cambia vidas. En estos días tuvimos un caso: estaba el semáforo en rojo e iba pasando una señora, entonces le dije que por qué no esperaba un minuto a que cambiara el semáforo, en vez de arriesgar la vida, «porque es mejor esperar un minuto, que perder la vida en un minuto», entonces me respondió ella: «la verdad, usted tiene razón». Y le digo yo: «sí, porque la cultura empieza desde aquí, para uno hacer cultura debe dar ejemplo, porque si el semáforo está en rojo y pasa así, pasa un carro y la golpea». Entonces me dice ella que no lo había pensado así, sino que tenía afán” (Lucrecia, 35 años, Gestora).

“Yo estoy en lo de la batucada<sup>3</sup>, damos mensajes a la ciudadanía. Ahora estamos con la estrategia «Yo me comprometo», dando mensajes en los semáforos a quienes conducen, para que aprendamos a respetar el semáforo y a las personas que vayan caminando por la cebra. Cuando uno da esos mensajes, así uno mismo cambia” (Francisco, 22 años, Gestor).

“Antes los vecinos no me preguntaban nada, ahora que soy Gestor de Paz y Cultura Ciudadana ellos ya saben que yo sé varias cositas, ahora me dicen: «ve, disculpá, ¿qué ruta puedo coger para Jardín Plaza?». Antes no lo hacían porque me veían como una persona mala, ahora que me ven como una persona de bien, entonces se me acercan y me preguntan cosas” (Francisco, 22 años, Gestor).

<sup>3</sup> La batucada para la paz es una técnica desarrollada por la Estrategia, conformada por un grupo de Gestores que han desarrollado talentos y habilidades musicales y que con instrumentos hechos de material reutilizado, ponen en escena su potencial creativo, con letras y ritmos propios de la cultura caleña.



# CONVIVENCIA Y SEGURIDAD

## Reto MÍO

Uno de los aportes más significativos de la Estrategia es la reducción de la violencia en los territorios que habitan los Gestores, así como la sensibilización que ellos realizan a la ciudadanía sobre buenas prácticas en el Sistema de Transporte Masivo público de Cali MÍO, transmitiendo mensajes de respeto, la importancia del cumplimiento de las normas y la empatía; en suma, fomentar buenas prácticas del transporte público y apropiación por el MÍO y por la ciudad.

“Nosotros cantábamos y concientizábamos a la gente que teníamos que darles el asiento a las mujeres embarazadas, al adulto mayor, a los jóvenes con discapacidad. Eso es lo que más me ha marcado. Nosotros cantamos para que las persona se vuelvan alegres, mantengan una cara diferente, porque las personas que están de mal genio quieren pasar por encima de las otras y así no se puede” (Francisco, 22 años, Gestor).

“Cuando ya me quito el traje de Gestores y me subo a una ruta del MÍO, lo ven a uno que hace la fila, pues las primeras veces no hacía la fila delante de la raya, me colaba; ya ahora doy ejemplo a los demás” (Pedro, 20 años, Gestor).

“En el MÍO se ve mucho que la gente no deja salir, sino que de una se va metiendo, entonces yo respiro y espero que la gente haga lo que está haciendo y salgo. Antes sí llegaba y les decía cosas, en cambio ahorita no, ya soy muy paciente con todo mundo. Cuando va alguien adelante caminando muy lento le digo: «por

favor, ¿me das permiso?», y paso y sigo caminando” (Valeria, 21 años, Gestora).

“En cultura ciudadana, yo aprendí mucho porque son cosas hasta mínimas: si en el MÍO uno ve que una señora de edad, o alguien, necesita el puesto, uno también lo cede. Yo siento que eso lo hace a uno una buena ciudadana” (Lina, 20 años, Gestora).



## Turismo

Convertirse en agentes espontáneos de turismo, que sienten orgullo de mostrar su ciudad, de indicar a turistas y propios los sitios de interés, e incluso los que son gratuitos, describir para sí y para otros lo valioso de Cali, es otro logro importante de la Estrategia en articulación con la Secretaría de Turismo, correspondiente al período de implementación de este proceso. Estas son las experiencias que compartieron los Gestores que se vincularon al trabajo relacionado con el turismo:

“Poder llegar a mi hogar, decirle a mi hija que hay un museo que es totalmente gratis; decirle a la comunidad que hay lugares en Cali donde uno no paga y puede llevar los niños, que hay bibliotecas para compartir con los niños los sábados, de saber que soy capaz de poderle comunicar a la gente lo bonito que es Cali; que recuperemos esta ciudad, que hagamos cosas bonitas por ella” (Josefa, 36 años, Gestora).

“He aprendido a tener un mayor sentido de pertenencia por mi ciudad, gracias a la cantidad de veces que he podido mostrar lo bueno mi ciudad a la gente de acá, como a los turistas” (Lina, 20 años, Gestora).

subjetividades, de lazos sociales y de resignificación de las experiencias vividas:

“El impacto que ha tenido la Estrategia de Gestores en el barrio ha sido bastante, nos hemos unido compañeros, vecinos, la comunidad no solo del barrio, sino del Poblado, Siri, Puesto, Gremio. Hemos logrado hacer torneos inter barriales para que la gente se vaya comunicando y se lleven bien. Yo tenía un enemigo, él y yo nos dábamos a sangre y fuego, cuando nos encontramos en un partido me dio una patada, nos pusimos a pelear, pero unos cuantos meses después, por cosas de la vida, quedamos él y yo unidos en unas actividades y como grupo fuimos los mejores de todos los demás; o sea, siendo líderes, queriéndonos matar fuimos capaces de hacer algo y hacerlo tan bien que quedó mejor que los demás y si nosotros lo hicimos, ¿por qué las demás personas no lo podían hacer?” (Darío, 22 años, Gestor).

“**En el barrio había fronteras invisibles y eso me obligó a coger armas y luchar. El Programa me ayudó a eliminar esas fronteras invisibles. Ya no pienso como una persona de banda, ya pienso como una persona de bien. Ahora yo puedo pasar al barrio que yo quiera porque no tengo problemas con nadie. Gestores de Paz y Cultura Ciudadana me ha ayudado a pensar, a saber, hablar, expresarme, soy una persona de bien, me encaminó a enseñarles a otras personas para que también aprendan de lo que yo estoy viviendo ahora**” (Francisco, 22 años, Gestor).

“En mi familia han matado a muchos. Para mí lo más significativo ha sido salirme de allá donde estaba, dejar todo atrás. Mi hermano tiene tres hijos: uno lo mataron hace dos años, al otro le hicieron un allanamiento y el otro se quedó haciendo malas cosas, por eso decidí irme a vivir sola en Vallegrande” (Rosmary, 23 años, Gestora).

La implementación de la dimensión de Convivencia y Seguridad de la Estrategia, también arrojó resultados destacados con relación a la disminución de la tasa de homicidios, el aprovechamiento óptimo de los recursos públicos y la desvinculación de los participantes a los entornos de violencia:



“Cuando llegamos en el 2016, encontramos la tasa de homicidios más alta de Colombia, en ese momento era de más de 57 por cada 100.000 habitantes, estábamos en el rango número 10 de las ciudades más violentas del mundo. Además, con 108 pandillas de jóvenes identificadas que reclutaban de manera permanente a niños, niñas y adolescentes. En la metodología de Gestores encontramos una oportunidad de establecer una doble función del recurso público, es decir sacarle todo el provecho al recurso público, por un lado, garantizando la resocialización y la superación de la vulnerabilidad de un grupo de personas, y por otro lado, garantizar que ese grupo de personas trabajaran por la ciudad, en un tema que hace parte de nuestra obligación misional, a través de acciones de pedagogía, educación y cultura ciudadana” (Rocío Gutiérrez Cely, Secretaria Paz y Cultura Ciudadana 2016 – 2019).

“En la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana tuvimos como mandato el enfoque de reconciliación, dado que ofrecimos un mismo espacio para víctimas y victimarios. Además, con un enfoque de prevención de violencia, al dar oportunidad a jóvenes en alto riesgo, pertenecientes a pandillas, para ingresar a un proceso social y desarraigarlos de la cultura de violencia. Hoy podemos decir, que la desvinculación de estos jóvenes de los entornos de violencia, incidió favorablemente en la disminución de homicidios, de agresiones y de riñas en determinados puntos calientes de la ciudad” (Ana Cristina Alzate, Líder de corresponsabilidad de alianzas estratégicas Alcaldía de Santiago de Cali 2018 – 2019).

# LAS VOCES

DE LAS INSTITUCIONES Y DE LOS ALIADOS  
QUE APOYARON LA ESTRATEGIA DE  
GESTORES DE PAZ Y CULTURA CIUDADANA

CAPÍTULO 4



# LAS VOCES

## DE LAS INSTITUCIONES Y DE LOS ALIADOS QUE APOYARON LA ESTRATEGIA DE GESTORES DE PAZ Y CULTURA CIUDADANA

«El problema de seguridad de las ciudades no es un problema policivo, es un problema de oportunidades, de darle trabajo a la gente y, sobre todo, de darles posibilidades de que se reivindiquen. Es una segunda oportunidad no solamente para las personas que la están tomando, sino para toda la ciudad, en términos de tranquilidad, de seguridad».

«Hay un ambiente de paz en la ciudad, hay un ambiente de oportunidades, hay un ambiente de futuro para mucha gente que lo necesita».

Maurice Armitage,  
Alcalde de Cali 2016-2019.

«Para Cali, estar nominados a un Premio Mundial de Paz, es lo más importante que le ha podido pasar porque, además de ver los beneficios con la mayor reducción de homicidios en la historia a nivel local, ahora esta modalidad tiene proyección internacional».

Maurice Armitage,  
Alcalde de Cali 2016-2019.  
*El País*, 25 octubre de 2019.

«La apuesta de Gestores de Paz y Cultura Ciudadana, no sólo replicó un modelo que hace parte de una línea estratégica del Gobierno Nacional, en el marco del proceso de construcción de paz, con el modelo de la Ruta de Reintegración. Además, abrió la posibilidad de vincular, a través de un programa integral, poblaciones que han sido distantes y de alta condición de vulnerabilidad, en este caso, desmovilizados, víctimas del conflicto armado y jóvenes que han hecho parte de pandillas, quienes hoy en día están atravesando un proceso de resocialización».

Rocío Gutiérrez Cely,  
Secretaria de Paz y Cultura Ciudadana,  
Alcaldía de Cali 2016-2019,  
Agosto 24, 2018.

«Abrimos Graficalia 2019 con el muro comunitario más grande de la ciudad, con el rompimiento de una de las fronteras sociales más grandes que tiene Cali, que es la frontera entre la comuna 20 y la 19 y hoy, efectivamente, estamos demostrando que la comunidad se suma, quiere, está apostándole a que nos hablemos bonito, a que nos hablemos en colores».

Rocío Gutiérrez Cely,  
Secretaria de Paz y Cultura Ciudadana,  
Alcaldía de Cali 2016-2019  
Septiembre 02 de 2019.

«Construir una ciudad incluyente, con respeto hacia sus mujeres, pasa por las acciones cotidianas y esa es la tarea que a diario nos recuerdan los Gestores de Paz y Cultura Ciudadana, que con simples gestos como saludar, dar una palabra de afecto, agradecer, reconocer, podemos seguir resignificando el valor protagónico de todas las mujeres para hacer de Cali una ciudad de progreso».

Rocío Gutiérrez Cely,  
Secretaria de Paz y Cultura Ciudadana,  
Alcaldía de Cali 2016-2019,  
9 marzo 2018.

«Me llena de orgullo que USAID en Colombia comparta el camino de los Gestores de Paz y Cultura Ciudadana con la Secretaría de Paz, ustedes son ejemplo de que sí hay oportunidades y esperanza».

Michael Torrealano,  
Director de la Oficina de Reconciliación e Inclusión.  
USAID Colombia.

«Ustedes son el futuro del país, es mejor dar esperanzas y oportunidades a los jóvenes, cambiando la mentalidad e intentando crear una cultura de paz».

Michael Torrealano,  
Director de la Oficina de Reconciliación e Inclusión.  
USAID Colombia.

«Empezamos transformando vidas de gente como los Gestores, esa es la manera para efectuar un gran cambio en el país, para hacer un país más pacífico».

Michael Torrealano,  
Director de la Oficina de Reconciliación e Inclusión.  
USAID Colombia.

«Hoy queremos darlos a conocer como agentes de desarrollo y promotores de cultura ciudadana, Gestores de Paz y Cultura Ciudadana a través de la Secretaría de Paz, es el ejemplo perfecto para mostrar que, estos hombres y mujeres excombatientes, están comprometidos con construir tejido social, aportando en la prevención de violencia».

María Isabel Barón,  
Coordinadora regional en el Valle del Cauca  
Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN),  
17 de octubre 2019.

«Gracias a nuestros aliados, que nos apoyan en procesos, promovemos alternativas de generación de ingresos para las personas en proceso de reintegración, sus familias y las comunidades que los reciben. Este proceso de formación, a la medida, responde a una necesidad económica de la región, donde es muy importante contar con personas calificadas para desempeñar cargos en el sector de la hotelería».

María Isabel Barón,  
Coordinadora regional en el Valle del Cauca  
Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN),  
18 de enero 2018.

«Para el British Council es fundamental promover espacios de encuentro entre los artistas británicos y los artistas locales, donde el arte se conciba como una herramienta de expresión, empoderamiento y transformación social. Esperamos que la presencia de estos dos artistas británicos

motive diálogos y reflexiones interesantes sobre el rol del grafiti en nuestra sociedad actual, y sea una fuente de inspiración para los artistas emergentes de Cali».

Sylvia Ospina,  
Directora del Departamento de Artes  
British Council en Colombia.  
04 de octubre de 2019.

«Yo trabajo con comunidad vulnerable desde hace más de 20 años y es la primera vez que logro ver un proceso claro de transformación social. Me ha impactado de manera impresionante los rostros de felicidad que veo en todos los Gestores de Paz y Cultura Ciudadana, tiene elementos valiosos. De mi parte tenemos toda la disponibilidad porque es un modelo que vale la pena transferir».

María Hurtado,  
Asesora de la Alta Consejería para el posconflicto,  
Alcaldía de Barranquilla,  
10 diciembre de 2018.

«Estoy muy complacido con sus historias de vida. Están haciendo una gran tarea, yo creo en los cambios y seguro van a seguir adelante, y si bien no es fácil, lo van a lograr».

Mogens Pedersen,  
Embajador de Dinamarca.

«Aquí, en Cali, uno percibe que hay una institucionalidad de Paz, en este tipo de centros urbanos está el desafío de la paz para Colombia y aquí se ve un plan municipal que estamos dispuestos a apoyar».

Rodrigo Rivera,  
Alto Comisionado para la Paz, 2018.

«Quiero felicitar al alcalde de Cali por la manera en que ha logrado este proceso. En nuestro país estamos aprendiendo unos de otros. Creo que la propuesta tiene nuevos elementos: subrayaría el tema de los incentivos condicionados, el tema de la inducción y la preparación. Estos jóvenes saben a qué se meten y el entusiasmo se les siente. Están con las pilas puestas».

Antanas Mockus, senador y líder del Partido Verde.  
Mayo 19 de 2017.



## Conclusiones de una Estrategia que permitió el cambio

Las conclusiones de la implementación de la Estrategia de Gestores de Paz y Cultura Ciudadana, se encuadran, al igual que los resultados y experiencias presentadas, en las cuatro dimensiones que soportaron el trabajo de los implementadores y de las personas vinculadas.

### Dimensión personal

- ▶ La Estrategia generó un cambio de actitud de los Gestores hacia sí mismos y los demás, convirtiéndolos en personas más sensibles respecto a las relaciones con los otros, con capacidad de mayor consciencia de sí y organización de un proyecto de vida.
- ▶ Con su participación en el proceso los Gestores lograron desdoblamiento significativos, que redundaron en el mejoramiento en su autoestima, la autoeficacia y la autoconfianza, los cuales se constituyeron en la base facilitadora de la reorganización de su proyecto de vida.

- ▶ Para muchos, fue la oportunidad, por primera vez en su vida, de vislumbrar un proyecto significativo y valioso para sí mismos, se pensaron por primera vez como sujetos con un proyecto de vida viable y con sentido, en la legalidad.
- ▶ Los Gestores lograron reconfigurar sus proyectos y concebir nuevas formas de vivir su vida futura, ahora en el marco de la legalidad. Esto les permitió una efectiva reintegración y una reconciliación con la sociedad en general, sus familias, la comunidad y la ciudad.
- ▶ Los Gestores diseñaron un plan de vida futuro, cifrado en la autonomía tanto personal y social como económica, y en la capacidad de establecer relaciones de convivencia, respeto, tolerancia y con capacidad de comunicación asertiva, así como en la autorregulación emocional, las cuales se constituyen en bases importantes para el desarrollo de una vida con mayor capacidad de asumir y resolver los conflictos, mejor convivencia pacífica, sentido de compromiso y responsabilidad.

- ▶ La Estrategia tocó la vida de los Gestores y trajo para ellos hábitos más saludables que les permitieron ser conscientes de una transformación en su forma de actuar, expresarse y posicionarse, permitiéndoles un mejor uso de los recursos, tanto personales como públicos, lo que en su conjunto se constituyó en un factor protector frente al consumo de sustancias psicoactivas.
- ▶ La potencialidad del arte como una herramienta mediadora en la intervención psicosocial, es uno de los aspectos que más se destacó, ya que este es un recurso muy eficaz para reconocerse, incorporar nuevos valores y lograr la autorreflexión, permitiéndoles construir un proyecto de vida y desarrollar habilidades para la autorregulación emocional, y la comunicación asertiva, en el relacionamiento con los demás y en la resolución de los conflictos.
- ▶ La Estrategia constató la capacidad transformadora del arte. Esta es una clave diferenciadora e innovadora, para la intervención psicosocial, con respecto a otras iniciativas en las que el arte no tiene espacio como herramienta de transformación, sino que se configura como un recurso de esparcimiento o entretenimiento.
- ▶ En esta Estrategia el arte se incluyó como un instrumento terapéutico en sí mismo, en el sentido amplio de esta expresión, es decir, con capacidad de producir rectificaciones importantes en la posición subjetiva, personal, y social de los gestores. El arte como eje central de la Estrategia, acompañado del apoyo económico condicionado para la autonomía productiva de los gestores, a través de oportunidades de empleo, permitieron comprobar cómo, un proceso integral, esto es, con enfoque multidimensional, resultó ser más efectiva, para el desarrollo de capacidades de la población atendida.
- ▶ Este proceso dejó una clara evidencia sobre cómo pueden ser superadas y cuestionadas las apuestas de intervención asistencialistas y fragmentarias, que han patentado un desgaste y unas limitaciones. En Gestores, esta situación fue diferente. El arte no solo fue un recurso para el desarrollo de reflexividad personal y la construcción de un proyecto de vida, sino que en sí mismo se constituyó en una posibilidad de organización de un proyecto de vida para algunos participantes, que vieron en las prácticas artísticas, una opción de ocupación o de generación de ingresos como el caso de personas que, como cantantes,

encontraron una posibilidad de catapultar su carrera a nivel profesional, o quienes encontraron en el tatuaje o el grafiti una opción ocupacional, como una forma de reconversión de su inclinación por la violencia: "cambiar pistolas por balas de tinta", describió uno de los Gestores.

- ▶ Esta Estrategia fue una de las mayores apuestas de la Administración del ex alcalde, Maurice Armitage, para generar medios de apoyo a las comunidades más vulnerables de la ciudad de Santiago de Cali, desde un enfoque diferenciador, apostando por brindar oportunidades de trabajo, pero a su vez generando capacidades para la autonomía productiva. Además de aportar, desde su enfoque social, a la reducción de la violencia en los barrios. La Estrategia se convirtió en un foco relevante para el logro de la sostenibilidad social de la ciudad, en términos de la convivencia pacífica en zonas de vulnerabilidad y alto riesgo.
- ▶ Los buenos resultados del proceso hicieron que otras administraciones municipales mostraran un claro interés por conocer en detalle esta Estrategia. Incluso, este interés traspasó fronteras nacionales y permitió que representantes de otros países llegaran a la ciudad, para conocer de cerca su implementación y sus particularidades.
- ▶ La Efectividad de la Estrategia, a través de su enfoque integral y su valor diferenciador, permitió que se posicionara en espacios académicos y políticos del mundo, tales como el Premio Mundial de Paz en el Congreso UCGL 2019, el Gang Conference of Prevention and Intervention, en Los Ángeles, California en 2019.
- ▶ Se compartió, también, en una Gira de cooperación técnica Sur-Sur con el país El Salvador, así como en una gira Col-Col con el apoyo de la Agencia para la Cooperación Internacional (AOC) de Colombia, en un espacio de intercambio para que 13 municipios y tres departamentos conocieran la Estrategia y tomaran elementos replicables en otras ciudades o municipios, con problemáticas similares a las de la Santiago de Cali.
- ▶ Como sustento del éxito y particularidad de la Estrategia, durante el periodo en que fue implementada, se recibieron más de 32 visitas técnicas de embajadas, ONG's internacionales y centros académicos interesados en los procesos de prevención de violencia que se llevaron a cabo estrategia través de este proceso.

- ▶ Desde sus múltiples dimensiones se logró el desarrollo de nuevas competencias personales y ciudadanas, que permitieron a los Gestores una mayor reconciliación para la reconstrucción del tejido social, en múltiples vías: primero, entre ellos mismos al lograr convivir a pesar de haber pertenecido en el pasado a grupos antagónicos (paramilitares, guerrilla, pandillas barriales de delincuencia común), incluso en posiciones antagónicas que difícilmente hubiesen imaginado coexistir como: víctimas, excombatientes y ex pandilleros. Segundo, consigo mismos, a través de un volver sobre sí y la reconstrucción de un proyecto de vida viable. Tercero, con sus familias, en las cuales logran reconciliarse con sus padres, hermanos y demás, a partir del diálogo, la escucha, la tolerancia de las diferencias y el perdón.

Un cuarto aspecto es el relacionado con la comunidad, logrando un mayor acercamiento con los vecinos con quienes reestablecieron los lazos y hubo cambios notables en el imaginario que tenían de ellos. Y, como quinto aspecto, se destaca el cambio en función de la propia ciudad, que reconoció desde otra mirada, a partir del trabajo y de la intervención de los Gestores, una forma más amable y orientada a la reconciliación para convivir, aspecto que se constituyó en una forma más efectiva de reducción de la violencia.

## Dimensión Familiar

- ▶ La Estrategia evidenció un impacto positivo en los gestores, y sus familias, que está cifrado en el fortalecimiento de las relaciones familiares, una mayor capacidad de empatía, incluso con miembros con los que tenían conflictos de años, diálogo y escucha a partir de una reconfiguración de las formas de relación en las que, la comunicación asertiva, la consciencia del otro como diferente, y el respeto por la autoridad se constituyen en la base del perdón y el restablecimiento de vínculos que, a su vez, fueron indispensables para la transformación de las responsabilidades y de las consecuencias de sus propios actos. Sin duda, esta reconciliación con los miembros de las familias de los Gestores es también una forma de la reducción de la violencia intrafamiliar y conyugal.

## Dimensión Productiva

- ▶ En esta dimensión la formación para el trabajo, la Estrategia impactó significativamente la posibilidad de que los Gestores encontraran en el estudio un motor de nuevos proyectos de vida y económicos, así como la percepción de una cierta estabilidad económica en su vida, que les permitió iniciar procesos de formación en diferentes niveles.
- ▶ Como fortalecimiento de habilidades para la vida, la Estrategia de Gestores de Paz y Cultura Ciudadana permitió el desarrollo de capacidades como la confianza en sí mismos, la tolerancia a la frustración, las habilidades para el relacionamiento y la disposición a manifestar asertivamente sus posiciones, así como la disposición a escuchar, tolerar y ayudar a los demás como conquistas significativas dichas por los participantes.
- ▶ Los Gestores reportaron una mayor consciencia del uso del recurso económico (incentivo condicionado), tanto como de su capacidad de servirse de este para lograr una mayor calidad de vida.

## Dimensión de cultura ciudadana

- ▶ El arte se constituyó para muchos de los Gestores en una posibilidad de enriquecimiento de la estética de su existencia y en una vía para la inclusión social.
- ▶ Se logró una mayor consciencia ambiental y se fortalecieron las habilidades para la vida comunitaria.
- ▶ Otro de los aspectos importantes es la superación total, en algunos casos, y temporal, en otros, de las llamadas "fronteras invisibles" en los barrios. Este es un ejemplo vivo de forma de reducción de la violencia y de los riesgos para los participantes.

## Dimensión de convivencia y seguridad

- ▶ Ahora los Gestores son más sensibles a la riqueza de su ciudad, conocen y promocionan más sus sitios de interés, la ciudad como espacio común de convivencia y se esfuerzan por mantenerla más limpia, pues atestiguan haber desarrollado, a partir de la Estrategia, un amor más grande por su territorio.



- ▶ Los Gestores tienen una mayor cultura ciudadana y un mayor sentido de pertenencia por Santiago de Cali como su ciudad.
- ▶ Existe una mayor sensibilización por el valor del transporte público, y la transmisión del respeto, el cumplimiento de las normas y la empatía como buenas prácticas en él.
- ▶ Es evidente el impacto positivo de la Estrategia en la disminución de la violencia en los barrios, en los que los Gestores fueron vistos de manera distinta y ejercieron nuevos liderazgos sociales en el marco de la legalidad. Con esto pusieron en práctica una verdadera cultura de la paz y la reconciliación; transformando los imaginarios que sobre ellos tenían los habitantes de la ciudad.
- ▶ El trabajo de los Gestores produjo una nueva sensibilidad por la ciudad y su cuidado, traspasando incluso su jornada laboral, así como también una mayor apropiación de los espacios de la ciudad, sintiendo a Santiago de Cali menos ajena y más suya.
- ▶ La Estrategia no solo integró a la sociedad a unos mejores ciudadanos, con capacidades para la convivencia, el trabajo y la solidaridad, sino, también, a personas más satisfechas consigo mismas, con proyectos de vida y con nuevas habilidades que les permiten enfrentar, con mayores y mejores recursos, la existencia misma.
- ▶ Se registran también avances en el desarrollo personal, habilidades para el relacionamiento, competencias para la vida en comunidad y la conformación de una ciudadanía más activa, con más amor por la ciudad, siendo esta una evidencia de que la Estrategia tocó y permeó íntimamente las vidas de los participantes.



## Referencias

Alcaldía de Cali. (2018). *Caja de herramientas. Herramienta didáctica empleabilidad transferida por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) a la Secretaría de Paz y Cultura Ciudadana de Santiago de Cali en el marco del convenio RPR 0124 de 2017*. Documento interno de trabajo.

Alcaldía Santiago de Cali. (2019). *Comité ordinario Gestores. Acta N.o. 4164.010.3.36 del 08 de mayo*.

Banco Mundial. (2000). *World development report 2000/2001*. Washington, D.C.: Banco Mundial.

Bloomfield, D. (2006). *On good terms: Clarifying reconciliation*, Vol. 14, pp. 1-42. Berlin: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management.

Concejo de Santiago de Cali. (2018). Acuerdo 0457 de 2018. Por medio de la cual se adopta el Plan Decenal de Cultura de Santiago de Cali 2018 –2028: *Cali, hacia un territorio intercultural*. Disponible en <https://www.cali.gov.co/documentos/2305/plan-decenal-cultura/>

Congreso de la República. (2011). *Ley 1448 de 2011*, por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones.

Congreso de la República. (2012). *Ley 1577 de 2012*, por medio de la cual se establecen estímulos tributarios y otros, con el fin de adoptar medidas especiales para la rehabilitación e inclusión social de jóvenes con alto grado de emergencia social, pandillismo y violencia juvenil.

Correa, G., Pérez, A., Viveros, H. y Morales, M. (2012). *Precario pero con el trabajo ¡otros están peor! Déficit de Trabajo Decente en la población afrocolombiana. Cartagena, Buenaventura, Cali y Medellín. 2009 – 2010*. Medellín: Escuela Nacional Sindical, Medellín. Disponible en <http://www.ens.org.co/lee-y-aprende/lee-y-descarga-nuestras-publicaciones/trabajo-decente/precario-trabajo-otros-están-peor/>

Departamento Nacional de Planeación. (2008, 01 de diciembre). *Política Nacional de Reintegración Social y Económica para Personas y Grupos Armados Ilegales* (Documento CONPES 3554). Bogotá D. C., Colombia: DNP.

Fundación Social. (2006). *Guía sobre la reconciliación, claves para la reconstrucción de un horizonte en Colombia*. Bogotá, Primera Edición.

Galtung, J. (1998). *Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia*. Bilbao: Gernika Gogoratuz.

Kriesberg, L. (1998). *Coexistence and the Reconciliation of Communal Conflicts*. In: E. Weiner (ed.). *The Handbook of Interethnic Coexistence*. New York: The Continuum Publishing Company.

Martin - Caseres, A. (2006). *Antropología del género: culturas, mitos y estereotipos sexuales*. Madrid: Cátedra.

OIM. (2019). *Evaluación Intermedia: Estrategia Gestores de Paz y Cultura Ciudadana* (abril 2017 a noviembre 2018). Bogotá: OIM-COLOMBIA.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). *Voz y rendición de cuentas para el desarrollo humano: estrategia mundial del PNUD para fortalecer la sociedad civil y la participación cívica*. Recuperado de [https://www.undp.org/content/dam/undp/documents/partners/civil\\_society/publications/policies\\_and\\_strategic\\_documents/Estrategia\\_del\\_PNUD\\_para\\_la\\_sociedad\\_civil\\_y\\_la\\_participacion\\_civica\\_FINAL.pdf](https://www.undp.org/content/dam/undp/documents/partners/civil_society/publications/policies_and_strategic_documents/Estrategia_del_PNUD_para_la_sociedad_civil_y_la_participacion_civica_FINAL.pdf)

Sen, A. (1999). *Desarrollo y Libertad*. Santafé de Bogotá: Planeta Colombiana Editorial S.A.

Rawls, J. (2012). *Teoría de la Justicia*. México: Fondo de Cultura Económica.





Con el apoyo de

