

# ESTRATEGIAS DEL PDPMM

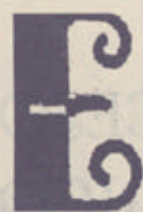




## EL PROCESO METODOLÓGICO DEL PDPMM

MAURICIO KATZ GARCÍA\*

\* Sociólogo. Subdirector del Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio.



El Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio se puede definir como un proceso social en permanente construcción, cambiante, dinámico y sujeto a una recomposición desde sí mismo.

Este proceso tiene su origen de un lado, en la naturaleza humana y social de los sujetos individuales o colectivos que en él intervienen y de otro de las condiciones históricas, políticas y económicas que constituyen su contexto.

En la construcción del Programa no existe una ruta predeterminada, concluida y unívoca, como un camino metodológico estable y fijo que conduzca desde una situación diagnosticada a una situación deseada y añorada, como si se tratara de una parábola de salvación, con un punto de llegada predefinido.

Para el Programa esto no significa la ausencia de instrumentos que constituyen hoy su carta de navegación y menos aún la renuncia a erigir un sendero metodológico coherente, compuesto por un conjunto sistemático y ordenado de herramientas que orientan el trabajo.

Este sendero metodológico se define como una elaboración colectiva, surgida de la práctica social y en permanente proceso de ajuste. Así, el método del Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio se construye en un proceso simultáneo que conjuga la experiencia, con la reflexión y la sistematización.

El proceso metodológico tiene como escenario el municipio, que se convierte así en la unidad básica de planeación y de organización del Programa. En cada uno de los municipios donde el Programa despliega sus actividades, el objetivo es la formulación de la Propuesta Municipal de Desarrollo y Paz, como ejercicio estratégico de participación, planeación y concertación de un futuro colectivo sin exclusiones.

Esta propuesta es la motivación que une a los pobladores en una elaboración colectiva, y les hace ver que en cada actividad particular (como una vía, o una escuela) se está trabajando y aprendiendo en función de un objetivo más grande del que puedan

tener los participantes en esas actividades. Es, además, la que orienta de manera coherente y consistente el Programa. Los pobladores, desde ella, definen que áreas de intervención habrá en su municipio y qué estrategias se adelantarán en cada localidad, en qué momento, con qué cantidad de recursos y durante cuánto tiempo.

El propósito de este texto es el de presentar de manera sinóptica la naturaleza y las características del proceso metodológico del Programa, en el estado en que se encuentra actualmente. En una primera parte se encontrará el contexto en que se despliega el proceso metodológico, haciendo referencia a las condiciones regionales que delimitan el trabajo y cómo éstas determinan las características generales de la metodología.

En la segunda parte, se hará referencia al instrumento metodológico central, las propuestas municipales de desarrollo y paz, y a las disposiciones organizativas y operativas que lo acompañan.



### **EL PDPMM: CONTEXTO Y CARACTERÍSTICAS DE UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA UN PROCESO DE DESARROLLO REGIONAL**

El Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio se desenvuelve en condiciones complejas donde la pobreza y el conflicto son las características más relevantes. Además, no resulta fácil adelantar una intervención social en un contexto rodeado por la prevención, la desconfianza y el miedo entre los actores locales. Esta difícil situación constituye el escenario cotidiano en el cual el Programa desarrolla sus actividades en los municipios que cubre.

El Programa formula una propuesta metodológica que, partiendo de la realidad de la región, se ajusta a los objetivos planteados. Esta propuesta se reconoce como una elaboración colectiva en continua reflexión, que se va alimentando a partir de la implementación

que de ella hacen los individuos y los grupos vinculados de diferentes maneras al PDPMM.

A continuación se presentan los elementos que marcan la propuesta metodológica del Programa, mostrando la manera como esta propuesta está determinada por la cotidianidad regional y los objetivos del Programa.



### EL CONTEXTO DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA

El Programa Desarrollo y Paz en el Magdalena Medio es un conjunto de acciones multisectoriales concertadas entre los pobladores y las autoridades municipales dirigidas a superar la pobreza de manera sostenible y alcanzar la convivencia.

El Programa ha establecido dos propósitos en su intervención. El primero, se define como el robustecimiento de la sociedad civil para promover el fortalecimiento institucional del Estado con el propósito de construir un escenario de tolerancia, convivencia y democracia en los ámbitos municipal y regional. El segundo es el desarrollo humano sostenible que consiste en la definición y la implementación de un desarrollo económico integral que favorezca a todos los pobladores sin exclusiones y donde cada uno contribuya con sus conocimientos, intereses y recursos a construir el capital social y adelantar las iniciativas privadas y públicas sin las cuales no será posible la vida digna de la población y la rentabilidad económica de las inversiones.

El accionar del Programa tiene como telón de fondo por lo menos tres dinámicas de cuya evolución depende, en gran medida, el nivel de posibilidad del proyecto. Hacemos referencia a la construcción de una región, al discurrir del conflicto socio-político y a la evolución del modelo económico de desarrollo.

El territorio del Magdalena Medio es un espacio sociogeográfico donde confluyen varias culturas y se encuentran los límites político administrati-

vos de varios departamentos. Una de las riquezas del Magdalena Medio es precisamente su variedad, notable en las múltiples expresiones culturales allí presentes. Allí, el acceso a un concepto de región, sin la eliminación de la diversidad territorial y cultural, hace necesario la búsqueda de elementos comunes entre las grandes diferencias culturales y territoriales existentes, solo posible mediante la negociación permanente entre las diversas interpretaciones e intereses subyacentes.

La marcada polarización del ambiente político regional introduce elementos de riesgo para cualquier forma de intervención social y obligan a la adopción de estrategias en las que primen los procesos de concertación y en donde la consolidación del sentido de pertenencia de los pobladores por los procesos generados constituya un elemento de seguridad. De este modo se puede garantizar una continuidad y una flexibilidad en la intervención que permitan su reordenación frente a las tensiones generadas en su ejecución. El Programa no pretende la eliminación de las diferentes expresiones del conflicto socio-político en la región, pero si trabaja en dirección a transformar los métodos con los cuales se tramitan y resuelven en la actualidad.

La definición y la implementación de un desarrollo económico integral que favorezca a todos los ciudadanos, sean estos miembros de hogar, campesinos, pescadores, trabajadores, empleados, empresarios agrícolas o industriales, intelectuales, servidores del Estado, militares o alzados en armas, sólo es posible si se adelanta un proceso de aprendizaje en el que todos acepten la necesidad de todos, y cada uno contribuya con sus conocimientos, intereses y recursos a construir el capital social y adelantar las iniciativas privadas y públicas sin las cuales no será posible la vida digna de la población y la rentabilidad económica de las inversiones. La modificación del modelo de desarrollo es una tarea de largo aliento que demanda el concurso comprometido de toda la región y a la cual el PDPMM quiere prestar su concurso.

En términos generales, el Programa pretende un desarrollo regional que favorezca a todos los

pobladores sin exclusiones, lo cual implica la participación activa del mayor número de intereses en la toma de decisiones para su planeación y ejecución. Es, en otra dimensión, un esfuerzo por mejorar el capital social de la región e incrementar la capacidad de decisión de sus habitantes.

Los propósitos planteados por el Programa como ejes de su intervención en el mediano y largo plazo constituyen los elementos determinantes en la definición de un marco metodológico. Este marco tiene a su vez unos principios orientadores que son: la organización, la participación, el empoderamiento y la concertación. Se hace referencia brevemente a estos principios.

La organización como un proceso de articulación de identidades, de expresión de intereses y de manifestación de convicciones de los ciudadanos, como mecanismo real para densificar el tejido social y para consolidar una sociedad civil autónoma, responsable y deliberante. En esta dirección, el Programa incentivará un proceso la institucionalización creciente de las relaciones entre miembros de la comunidad con intereses comunes, con el fin de garantizar la existencia de espacios de interrelación con capacidades legales e instrumentales para avanzar en la consecución de los propósitos y expectativas comunes.

La participación hace referencia al ejercicio del derecho constitucional y legal de incidir en los asuntos públicos. La participación tiene, entre otros escenarios, el campo social y el campo político y representa una decisión voluntaria y soberana del ciudadano de emprender una acción dirigida a lograr un objetivo. Esta acción puede ser singular y espontánea u orgánica y permanente. El Programa promoverá la participación activa de los ciudadanos en los espacios institucionales y en las organizaciones comunitarias como condición necesaria para la apropiación de una propuesta de desarrollo y el fortalecimiento de la sociedad civil.

El empoderamiento se define como la dotación de poder y de capacidad para decidir y ejecutar, independientemente. En un sentido más dinámico significa dotarse progresivamente de la capa-

cidad de planear, decidir, ejecutar evaluar y conducir autónomamente. El empoderamiento es central en un programa de desarrollo participativo. Solamente en la medida en que haya empoderamiento es posible lograr el desarrollo de la gente y con la gente y para la gente. Por eso el PDPMM crea una red de pobladores formada por núcleos de ciudadanos y ciudadanas que desde cada municipio se espera irá tomando paulatinamente el control de su propio proceso de construcción de la convivencia y de superación sostenible y justa de la pobreza.

La concertación es el proceso continuo de búsqueda de acuerdos sobre los elementos técnicos, económicos y políticos del proceso de desarrollo regional. Esta concertación significa una negociación permanente entre actores sociales con capacidades y recursos de poder variables que estimulados en un proceso organizativo y participativo, comparten algunos valores comunes y pueden llegar a acuerdos que permitan echar andar sus propuestas en un marco legal, legítimo y de respeto del interés colectivo.

La conjugación de los elementos enunciados permitirá el fortalecimiento progresivo de la capacidad local, en un ambiente de participación amplia. Dicho ambiente contribuirá favorablemente a la construcción del tejido social, promoviendo bases de consenso entre los pobladores alrededor de la definición de un futuro que responda de manera equitativa a las necesidades e intereses de los pobladores de la región.



## **CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA DEL PDPMM**

El proceso de definición del tipo de intervención más adecuado a las características de la región ha llevado al PDPMM a contraponer a un esquema basado en proyectos que supone unas condiciones de operación previamente definidas, un esquema de aprendizaje.

El aprendizaje expresa el proceso de un sujeto, individual o colectivo, que le permite ganar para sí la capacidad de reconocer y comprender su propia realidad, manejar y conciliar sus intereses e intervenir en esa realidad con un nivel creciente de autonomía, responsabilidad y compromiso.

El proceso es además innovador en la medida en que permite a los sujetos con base en las capacidades ganadas en el proceso, desarrollar su potencial de creatividad para construir y desarrollar nuevas formas de conocimiento e intervención. Un proceso así definido permite el desarrollo progresivo de la capacidad del sujeto para que intervenga en su propio desarrollo de manera acumulativa y sostenible en el tiempo.

En la acción del Programa se reconocen tres tipos de sujetos de aprendizaje en la intervención: la comunidad del Magdalena Medio, que en un sentido amplio incluye a los pobladores, sus organizaciones y a los órganos de administración municipal; el ente gestor, impulsor y administrador, representado ahora por el Consorcio y en el mediano plazo por una institucionalidad afincada en la región, y los organismos de financiación de la propuesta.

La estrategia metodológica del PDPMM en esta etapa se concentrará en llevar a cabo el proceso de aprendizaje para desarrollar la capacidad de gestión regional y local facilitando el avance hacia sus fines y propósitos en un contexto particular de conflicto socio político, mediante un proceso organizativo fundamentado en una metodología participativa, empoderante y una práctica de concertación amplia e incluyente en todos los niveles que afectan la vida regional.

Esta estrategia es orientada por algunos criterios y principios que el PDPMM ha ido decantando, producto de la reflexión y sistematización de su experiencia. Entre los más importantes se pueden mencionar:

El proceso metodológico debe promover y persistir en alcanzar la inclusión, en el sentido de mostrar que el Magdalena Medio sólo se puede construir con el concurso de todos los sectores económicos, políticos y sociales, porque de lo contra-

rio persiste un modelo excluyente que no conduce ni al desarrollo ni a la convivencia.

Una propuesta de desarrollo en una región con características como las del Magdalena Medio, demanda el reconocimiento de los poderes reales en cada localidad. La incorporación y concertación con éstos sectores garantiza la legitimidad de las propuestas que se van formulando con la participación de los pobladores de cada municipio.

La inclusión y la concertación con todos los sectores sociales, políticos y económicos en cada localidad es factible a condición de asegurar una convocatoria amplia. Así, el PDPMM convoca a todos los sujetos y actores sociales a una construcción colectiva sin negar las diferencias existentes, incluso bélicas, entre los participantes. Complementariamente, el Programa no actúa como un justiciero que identifica a los victimarios de violaciones de los derechos humanos y del Derecho Internacional Humanitario para denunciarlos ante la opinión pública.

El proceso metodológico tiene como centro la consideración de la obligatoria hegemonía de la sociedad civil, lo cual significa que la conducción de los procesos en las localidades y en la región debe estar en manos de los pobladores. Esta autonomía de la sociedad civil es una tarea en construcción con niveles distintos de acuerdo con las condiciones específicas de cada municipio.

Lo anterior se acompaña necesariamente con el propósito de reivindicar y defender el derecho que tienen los pobladores de vivir en el lugar que quieran, de tener relaciones afectivas con las personas que elijan, de preferir opciones políticas de uno u otro lado y en todas estas determinaciones deben ser respetadas en su libertad y protegidas por el Estado y por los grupos de poder en los distintos lugares.

Este conjunto de criterios muestra claramente como el marco metodológico y el PDPMM se caracterizan por constituir un aprendizaje continuo. Cada uno de los sujetos involucrados en este proceso acepta modestamente esta condición y aporta desde sus posibilidades para mejorar las capacidades de generar un desarrollo participativo, equitativo,

respetuoso del medio ambiente y construido con la participación de todos.

El marco metodológico del Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio se concreta en un conjunto de instrumentos operativos diseñados a partir de la conceptualización de un elemento central que actúa como eje de las actividades en el mediano y largo plazo. Este elemento se denomina Propuesta Territorial de Desarrollo y Paz.

Las Propuestas Territoriales de Desarrollo y Paz son un planteamiento estratégico que integra componentes básicos del Programa en la dimensión metodológica, política y social, constituyéndose de alguna manera en el eje central del Programa.

Las propuestas a la que se hace referencia comprenderá los proyectos prioritarios y fundamentales para alcanzar a mediano y largo plazo los objetivos del Programa. Esto implica que estos proyectos tendrán como característica el ser políticamente viables, técnicamente factibles y contar con el compromiso de las organizaciones sociales, las comunidades y las administraciones municipales.

### **Las propuestas municipales: una posibilidad para el desarrollo y la paz en el Magdalena Medio**

El Programa ha fijado como escenario privilegiado para su accionar el municipio, este espacio es un terreno de tensión permanente ya que en él se congregan simultáneamente la dimensión estatal e institucional y la dimensión comunitaria. Es por decirlo de alguna manera, la expresión concreta de la articulación de las relaciones entre la sociedad civil y el Estado; es en este terreno donde comienza la construcción de lo público.

La estrategia de Propuestas municipales pretende ubicar las actividades del Programa en la articulación de tres objetivos diferentes en el mismo escenario. Estos son un proceso de desarrollo municipal, un proceso de participación comunitaria y un proceso de modernización integral del sistema político local.

Las propuestas no son los responsables del cumplimiento de estos objetivos, pero sí pueden desencadenar los procesos que a mediano y largo plazo permitan modificar el escenario municipal.

Las propuestas de desarrollo y paz son en concreto un instrumento indispensable para fortalecer la democracia local, generar mayor capacidad de gestión e inducir en la población el sentido de pertenencia y compromiso con su propio desarrollo.

Las propuestas son ante todo una planeación. En ellas, los actores municipales podrán adquirir la capacidad de discutir y concertar sus propuestas, con la pretensión de superar una visión parcial y de corto plazo, generar la posibilidad de pensar integralmente y diseñar políticas públicas que respondan a las especificidad territoriales culturales y sociales de su territorio.

De igual manera, las propuestas son la posibilidad, de construir un espacio de convivencia y respeto entre adversarios políticos e ideológicos, de manera que las minorías tengan la posibilidad de sobrevivir a partir de la aceptación y el acatamiento de unos principios básicos del accionar político democrático.

El éxito de esta estrategia depende de la dinámica que el proceso organizativo, municipal alcance en cada una de las fases que se describen en el acápite siguiente. La afirmación anterior se corrobora si se tiene en cuenta que las propuestas deberán representar las aspiraciones más sentidas por las comunidades y las organizaciones, los planes y proyectos que den salida a esas aspiraciones, así como los compromisos necesarios por parte de las comunidades, organizaciones y administraciones municipales, de manera que todas ellas puedan asumir hondamente el conjunto de estrategias desencadenantes de la paz y el desarrollo, reflejadas en la propuesta y estar dispuestas a luchar por implementarlas, cuenten o no con apoyo externo.

Esta propuesta deberá ser elaborada por las comunidades, las organizaciones ciudadanas, los grupos políticos locales y las administraciones municipales, con apoyo de unos grupos de facilitadores que el Programa aporta para ello.

Para materializarla, es necesario construir un proceso ascendente, en el cual se parta del nivel territorial más elemental (la vereda, el corregimiento, o el barrio), para llegar a cubrir el municipio o una subregión. En el nivel social, desde las organizaciones de primer grado hasta alcanzar las de segundo grado. De este modo se promueve una serie de acuerdos que conduzcan a configurar progresivamente y paulatinamente consensos sólidos alrededor del compromiso que se adquiere para luchar por obtener lo que allí se identificó como prioritario, como propuesta municipal para el desarrollo humano y la paz digna.

Una Propuesta Municipal de Desarrollo y Paz está conformada por un número limitado de proyectos estructurales para un municipio, los cuales se enlazan entre sí produciendo un efecto desencadenante, es decir que la realización de unos afecta positivamente la realización de los otros, garantizando así un alto nivel de impacto social.

Las Propuestas se caracterizan, entre otros elementos por:

- Estar correctamente formuladas, entre otras razones porque describen de manera completa, suficiente, clara y global cada uno de los elementos que contienen, sus relaciones e implicaciones.
- Las propuestas deben tener la capacidad de desencadenar en cada municipio diversos procesos que se afectan mutuamente e involucran proyectos del nivel más local y sectorial. Así, serán pertinentes porque contendrán los elementos necesarios y solo estos, de manera enfática, de acuerdo con la problemática discutida y formulada desde la recolección de las iniciativas.
- Las propuestas tendrán como característica el ser social y políticamente viables. Ellas tendrán en cuenta todos los sectores sociales, su compromiso y la solución de sus problemáticas particulares. No dejarán a nadie por fuera, ni lo excluirán, ni lo privilegiarán. Es decir, materializan el principio del "gana - gana".





- Las propuestas serán técnicamente factibles. Así, responderán a los proyectos que tengan un nivel de posibilidad después de un análisis técnico en lo financiero, lo estructural y lo técnico, de acuerdo con el sector involucrado. Además, presumiblemente harán parte de un conjunto orgánico de actividades municipales, subregionales o regionales, que se necesitan y apoyan mutuamente. No son proyectos aislados o puntuales.
- Las propuestas serán pertinentes para el objetivo del Programa en las circunstancias temporales y geográficas en que se dan. Esto significa que todos los proyectos deben contribuir a la construcción de lo público y a la superación de la pobreza de manera sostenible.

Las propuestas, finalmente, deben considerarse como instrumentos pedagógicos de construcción colectiva de desarrollo humano sostenible y paz digna. Así, deberán establecer el tipo de responsable comunitario, institucional o técnico que los implementa, y las formas de participación ciudadana que conllevan. Igualmente, identificarán y definirán los recursos propios de cada municipio (de las comunidades y las instituciones locales) que se involucrarán en la ejecución.

### **La estructura organizativa y operativa de la propuesta municipal de desarrollo y paz**

El camino para llegar a las propuestas municipales tiene una dimensión organizativa y otra operativa. A la primera corresponden los conceptos de Núcleo Municipal y red de pobladores y a la segunda un proceso para desarrollar en cuatro fases.

### **La dimensión organizativa de las propuestas municipales**

El planteamiento participativo del Programa parte de un núcleo dinamizador en cada municipio,

el cual tendrá un plan de acción que incluye los elementos básicos para realizar las actividades para animar el proceso. Los núcleos de cada uno de los municipios se constituyen en miembros de un nodo a nivel de subregión, los cuales juntos conforman una red de pobladores como vehículo de información y comunicación, y como medio para acumular, compartir y organizar la experiencia del proceso y de la acción sobre iniciativas de desarrollo.

### **El Núcleo Municipal de Desarrollo y Paz digna**

El Núcleo Municipal de Desarrollo y Paz es un grupo de personas representativas de los diferentes sectores sociales de un municipio, que se congregan con el objetivo de promover y ejecutar el Programa de Desarrollo y Paz para el Magdalena Medio. Estas personas son designadas por los pobladores del municipio que participan en el Programa.

Los núcleos constituyen el tejido social básico que genera y apoya el Programa a través de la red de pobladores. Las personas que conforman el núcleo lo hacen de manera voluntaria y deben asumir la función de convertirse en la presencia del PDPMM en el municipio, la vereda y el barrio.

Con el fin de garantizar la capacidad de los núcleos para la formulación de la propuesta municipal, el fortalecimiento de la red de pobladores, la construcción y apropiación de la metodología que orienta el proceso, y adelantar la selección de iniciativas de desarrollo en un marco de participación, el consorcio cofinanciará un *Plan de Núcleo* que podrá cubrir los siguientes aspectos: costos operativos del núcleo (alquiler, pago de servicios de sede, etc.); dotación (gastos básicos de dotación por una sola vez); eventos del núcleo (talleres, reuniones, mesas de trabajo, etc.), transporte y gastos de viaje de personas del núcleo; incentivos para animadores del proceso; comunicaciones del núcleo (boletines, correspondencia, radio, etc.)

El Núcleo Municipal tiene como característica ser una instancia temporal e informal, cuyas funciones dependen de la especificidad y la dinámica or-

ganizativa en cada municipio. Sin embargo de manera general se pueden mencionar como comunes a todos las siguientes:

- Ser los interlocutores más directos que tiene el PDPMM en el municipio.
- Ampliar, fortalecer y orientar la participación de todos los pobladores del municipio manteniendo una amplia convocatoria para todas las actividades que se generen e impulsen desde el Programa.
- Garantizar la presencia de los grupos sociales e instituciones relevantes del municipio, dentro del proceso conducente a las propuestas municipales, manteniendo la circulación de información necesaria, así como una amplia convocatoria permanente.
- Coordinar los grupos sociales y las instituciones para realizar la profundización del diagnóstico municipal y la formulación de la problemática municipal.
- Coordinar y encauzar el apoyo técnico ofrecido por el PDPMM para la preparación de los propuestas municipales: técnicos especialistas, asesores técnicos institucionales, pasantías universitarias, etc.
- Identificar las iniciativas existentes dentro y fuera del municipio (en los ámbitos, regional, departamental y nacional) dirigidas a solucionar las problemáticas del municipio.
- Planear, diseñar, ejecutar y evaluar las mesas de trabajo en las cuales se irán elaborando las Propuestas Municipales.

- Coordinar la elaboración de la Propuesta Municipal, manteniendo los lineamientos ofrecidos por el Programa.
- Promover, en el nivel municipal, el fortalecimiento y coordinación de las instancias institucionales de participación comunitaria.
- Promover la articulación de la propuesta municipal de paz y desarrollo con los planes de desarrollo y ordenamiento municipal.

### La red de pobladores

*La red de pobladores es el eje principal de la planeación y monitoreo, el agente ejecutor de actividades encaminadas a fortalecer la sociedad civil y a hacer productivas y eficientes las relaciones con la institucionalidad.*

La red de pobladores se define como el conjunto de relaciones sociales conscientes, voluntarias e intencionales, entre personas, grupos, comunidades, organizaciones e instituciones del Magdalena Medio, que persiguen el desarrollo humano y la paz digna, y consideran que construir una sociedad local pacífica y digna es la causa más importante, a cuyo servicio deben ponerse todas las demás causas legítimas en que estén involucrados.

La red está conformada por los Núcleos Municipales de Paz y Desarrollo, las organizaciones sociales vinculadas al PDPMM en el desarrollo de proyectos específicos, las organizaciones comunitarias, gremiales, profesionales y universidades de la región que comparten los objetivos del PDPMM y animan el proceso.

Para el Programa la red es un vehículo de comunicación y de información y un medio para acumular, compartir y organizar la experiencia del proceso. La red es el eje principal de la planeación y monitoreo, el agente ejecutor de actividades encaminadas a fortalecer la sociedad civil y a hacer productivas y eficientes las relaciones con la institucionalidad.

- Continuar la elaboración de la Propuesta Municipal, manteniendo los lineamientos establecidos por el Programa.
- Promover, en el nivel municipal, el fortalecimiento y coordinación de las instancias involucradas en la participación comunitaria y mantenerse al tanto de los avances y retrocesos.



- Identificar las instancias existentes dentro y fuera del municipio (en los niveles nacional, regional, departamental y local) que puedan contribuir a la implementación del programa.
- Promover, en el nivel municipal, el fortalecimiento y coordinación de las instancias involucradas en la participación comunitaria y mantenerse al tanto de los avances y retrocesos.

- Ampliar, fortalecer y organizar la participación de los actores involucrados en el municipio.
- Promover, en el nivel municipal, el fortalecimiento y coordinación de las instancias involucradas en la participación comunitaria y mantenerse al tanto de los avances y retrocesos.

- Promover, en el nivel municipal, el fortalecimiento y coordinación de las instancias involucradas en la participación comunitaria y mantenerse al tanto de los avances y retrocesos.
- Promover, en el nivel municipal, el fortalecimiento y coordinación de las instancias involucradas en la participación comunitaria y mantenerse al tanto de los avances y retrocesos.

- Promover, en el nivel municipal, el fortalecimiento y coordinación de las instancias involucradas en la participación comunitaria y mantenerse al tanto de los avances y retrocesos.
- Promover, en el nivel municipal, el fortalecimiento y coordinación de las instancias involucradas en la participación comunitaria y mantenerse al tanto de los avances y retrocesos.

- Promover, en el nivel municipal, el fortalecimiento y coordinación de las instancias involucradas en la participación comunitaria y mantenerse al tanto de los avances y retrocesos.
- Promover, en el nivel municipal, el fortalecimiento y coordinación de las instancias involucradas en la participación comunitaria y mantenerse al tanto de los avances y retrocesos.

- Promover, en el nivel municipal, el fortalecimiento y coordinación de las instancias involucradas en la participación comunitaria y mantenerse al tanto de los avances y retrocesos.
- Promover, en el nivel municipal, el fortalecimiento y coordinación de las instancias involucradas en la participación comunitaria y mantenerse al tanto de los avances y retrocesos.

- Promover, en el nivel municipal, el fortalecimiento y coordinación de las instancias involucradas en la participación comunitaria y mantenerse al tanto de los avances y retrocesos.
- Promover, en el nivel municipal, el fortalecimiento y coordinación de las instancias involucradas en la participación comunitaria y mantenerse al tanto de los avances y retrocesos.

Promover, en el nivel municipal, el fortalecimiento y coordinación de las instancias involucradas en la participación comunitaria y mantenerse al tanto de los avances y retrocesos.

La red tiene como función establecer espacios y mecanismos de participación de los pobladores para la conducción de su región y facilitar el diseño y la incorporación de sus propuestas en las formas de administración del territorio, a sus diferentes niveles. Es, por tanto, una tarea permanente que invita a más miembros, circula información, actúa con transparencia y solidaridad.

### **El proceso operativo de las propuestas municipales**

El proceso operativo de las propuestas municipales se inscribe en el enfoque de aprender haciendo. Este aprendizaje se desarrollará con el impulso del siguiente procedimiento genérico, el cual se adaptará a las condiciones específicas de cada municipio. Primero, la conformación y consolidación del núcleo municipal, esta fase está ligada a la formación de una red de pobladores; la segunda, es la formulación de la problemática municipal, como procedimiento para afinar el diagnóstico municipal e identificar las iniciativas; la tercera, hace referencia a la conformación y al funcionamiento de las mesas de trabajo y concertación, que implicará el perfilamiento de las iniciativas; la cuarta y final es la elaboración de la propuesta municipal.

### **Formulación de la problemática municipal**

Esta es la primera tarea que debe realizar el núcleo en el proceso. La formulación de la problemática municipal consiste en enunciar de manera completa, jerarquizada, pertinente, correcta, y suficiente, la problemática del municipio de manera global.

Las características de esta formulación son las siguientes:

- Es necesario identificar los principales problemas del municipio en el ámbito económico, ambiental, social, político, recursos naturales, etc., intentando establecer su causalidad y sus relaciones.
  - La identificación de la problemática debe estar acompañada de la ubicación de diferentes variables que orienten el análisis, así, resulta importante conocer la articulación de los problemas municipales con los diferentes sectores sociales, con ubicación geográfica y las dimensiones históricas, etc.
  - Una vez identificados los principales problemas debe procederse a jerarquizarlos y a priorizarlos, atendiendo a criterios como: *cuáles* se cree que tienen mayor incidencia en la pobreza y la violencia y *cuáles* obstaculizan el desarrollo del municipio.
  - A la identificación de la problemática debe agregarse una reflexión sobre las potencialidades y las oportunidades de cada municipio, como posibilidades de desarrollo municipal.
- La formulación de la problemática municipal, requiere la realización previa de un proceso de profundización local del diagnóstico, el cual permitirá obtener suficiente información sobre el municipio. Y fundamentalmente, la realización de líneas de base de las diversas estrategias y variables que ha definido el Programa, que permitan la elaboración posterior de indicadores del desarrollo que se desea generar.
- El proceso de formulación de la problemática municipal debe tener como prioridad la identificación de las iniciativas. El Programa denomina iniciativa a las propuestas de solución a la problemática municipal. El término iniciativa subraya el carácter de propuestas surgidas de las comunidades y organizaciones de la sociedad civil y de los entes gubernamentales.
- Se diferencia de los conceptos de "demandas" o "solicitudes", para desprenderlas del terreno puramente reivindicativo y se les otorga una dimensión propositiva. De esta manera, se pone a la sociedad como sujeto del desarrollo, en contraposición con su tradicional papel de "objeto de acciones", decididas y realizadas de forma ajena y externa a ella.

Las iniciativas son de desarrollo, entendido éste último dentro de una visión que conduce al logro - para la persona- de las mejores condiciones de bienestar material y espiritual. Esto, sobre la base de su permanencia en el tiempo, de manera equitativa y sostenible, es decir, garantizando esas mismas condiciones para todos y para las generaciones futuras.

La gama de las iniciativas posibles es muy amplia, puesto que puede referirse a un interés particular sectorial o local (la reconstrucción del muro de una escuela), o a un macroproyecto subregional o regional (la construcción de una represa). En ambos casos, se tendrían argumentos para afirmar que tales propuestas están dentro de la definición adoptada. Por ello, se requieren criterios que permitan evaluar el nivel y la importancia de las iniciativas en el marco de los objetivos del Programa.

Las iniciativas son la base para la construcción de las propuestas municipales de desarrollo humano sostenible y paz digna. Son presentadas por las comunidades, los líderes y las instituciones públicas y privadas.

Las iniciativas deben responder a algunos criterios, en todos los municipios, que permitan su identificación y evaluación. Estos son algunos de los criterios fundamentales:

- Las iniciativas deben contribuir con el logro de los objetivos del Programa pues preferencialmente estarán incluidas dentro de alguna de las estrategias de transformación propuestas.
- Las iniciativas deben ser desencadenantes de otros procesos y proyectos de desarrollo en el municipio. Es decir, las iniciativas tendrán que generar el mayor número de procesos o encadenamientos deseables de otras iniciativas, de manera entrelazada (integral).
- Las iniciativas tendrán el cuidado de involucrar al mayor número de habitantes, dentro de la unidad territorial de referencia (municipio, comuna, corregimiento, vereda), expresando así un

alto interés colectivo. Pero al mismo tiempo deberán propiciar exitosamente la participación de los sectores más vulnerables y pobres de la población, sin tener un carácter excluyente.

- Las iniciativas poseerán un contenido integral que cumpla diversos objetivos: organizativos, económicos, pedagógicos, de convivencia, aunque su punto de partida sea sectorial.
- Finalmente, las iniciativas expresarán la correspondencia con un problema sentido por la población y una solución, que sea factible y viable técnica, social y políticamente, aunque quede sujeto a posteriores estudios, ajustes y perfilación definitiva.

Es claro que al hablarse de iniciativas puede involucrarse muchas interpretaciones, por lo cual es necesario intentar definir un proceso metodológico que permita abordarlas. Este proceso metodológico exige en principio dos aspectos: el primero, zonificar el municipio para lograr ampliar la cobertura y favorecer la participación y, el segundo, obtener una información georeferenciada coherente con la que existe en la planeación institucional a todos los niveles, de manera que se pueda definir la tarea del Programa y se oriente mejor su esfuerzo adicional.

### **Las mesas de trabajo y concertación**

Las mesas de trabajo y concertación se definen como espacios de consulta, de estudio, de consenso. Son espacios de convergencia y articulación de carácter local o sectorial que se convierten en el nodo más importante del tejido de la red de pobladores. En ellas la población adquiere categoría de participación y representatividad.

Las mesas de trabajo están compuestas por grupos de personas que deliberan durante un período con unos objetivos y metodología y una reglamentación que ella misma se da (en cada localidad se organizan de manera autónoma), sobre las diversas iniciativas que se hayan formulado debidamente en la fase inmediatamente anterior.

En las mesas de trabajo se formulan las propuestas en primera instancia de tal manera, que las iniciativas se conviertan en un paquete integrado como un todo, guardando la coherencia, según los criterios establecidos para ello.

Se pueden crear todas las mesas de trabajo que sean necesarias y suficientes, en el ámbito territorial y para abordar iniciativas de tipo sectoriales. A éstas se le harán los ajustes suficientes para lograr su debida integralidad. Es importante entender las mesas de trabajo como un proceso donde se despliega el aprendizaje y no solamente como un momento.

### **Elaboración de propuestas municipales**

Las propuestas municipales son el producto del trabajo del Programa en cada municipio. El proceso de construcción de las propuestas es determinante para su concertación, así, si este proceso ha sido incluyente, es de esperar que se haya generado una gran viabilidad política para la gestión de su financiación y finalmente su ejecución.

El Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio pretende que periódicamente, en cada municipio, los habitantes hagan una revisión de su propuesta municipal, de tal manera que integren nuevos elementos y renueven su compromiso con el desarrollo humano sostenible y la paz digna.

El proceso metodológico del Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio constituye un aprendizaje para el fortalecimiento progresivo de la capacidad local para definir y llevar a cabo las propuestas de desarrollo en un ambiente de participación amplia. Así contribuirá favorablemente a la construcción del tejido social, en la medida en que promueve bases de consenso entre los pobladores alrededor de la definición de un futuro que responda de manera equitativa a las necesidades e intereses presente en la vida de la región. Además de incentivar la cooperación entre el sector público y el sector privado.

