



1

**INFORME DE SISTEMATIZACIÓN SOBRE LA RECUPERACIÓN DE LA  
EXPERIENCIA METODOLÓGICA DEL PROGRAMA DE DESARROLLO Y PAZ  
DE LOS MONTES DE MARÍA Y LA RED MONTEMARIANA, DESDE EL  
PROCESO DE FORMACIÓN Y ORGANIZACIÓN INICIAL**

**SHIRLIS BAZA CASTRO**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE TRABAJO SOCIAL  
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. y C.**

**2007**



T  
361.32  
B 362



2

**INFORME DE SISTEMATIZACIÓN SOBRE LA RECUPERACIÓN DE LA  
EXPERIENCIA METODOLÓGICA DEL PROGRAMA DE DESARROLLO Y PAZ  
DE LOS MONTES DE MARÍA Y LA RED MONTEMARIANA, DESDE EL  
PROCESO DE FORMACIÓN Y ORGANIZACIÓN INICIAL**

**SHIRLIS BAZA CASTRO**

**Trabajo de Grado para obtener el título de  
Trabajadora Social**

**Asesora  
ROSA JIMÉNEZ AHUMADA**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE TRABAJO SOCIAL  
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. y C.**

**2007**

trabajo social - casos

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

-----  
-----  
-----

**Firma del Presidente**

\_\_\_\_\_  
**Firma Jurado**

\_\_\_\_\_  
**Firma Jurado**

Cartagena de Indias, D.T. y C., 19 de noviembre de 2007

## DEDICATORIA

*A Dios, por ser el instructor de mi vida, por darme la fortaleza, la sabiduría, el entendimiento y la disposición para hacer las cosas de la mejor manera.*

*A mi padre, mi madre y mi tío, por ser la fuente de inspiración para hacer las cosas bien, además de ser mi apoyo económico y espiritual.*

*A mis hermanos, por ser mis compañeros y amigos y estar conmigo en todos los momentos de mi vida.*

*A todos los docentes que en transcurso de mi carrera fueron haciendo de mi una mejor persona.*

*De manera muy especial quiero dedicar este nuevo sueño hecho realidad a mi tío, Miguel Morales, por su apoyo económico y espiritual.*

*A los miembros de las Juntas Facilitadoras, que me brindaron la oportunidad y el espacio de compartir con ellos su amistad, ideas, pensamientos y sentimientos.*

SHIRLIS BAZA CASTRO

## AGRADECIMIENTOS

*Mis más sinceros agradecimientos a:*

*Dios, por brindarnos la sabiduría, la fortaleza y el entendimiento durante el desarrollo de mi carrera.*

*A la Universidad de Cartagena, por ser el centro de formación en el cuál aprendimos que grandes sueños da como resultado grandes realizaciones.*

*A mi Asesora, Rosa Jiménez Ahumada, por orientarme en todo momento haciendo de cada asesoría un momento agradable y por haberme colaborado en la realización de mi sueño.*

*A mis amigos, que con su compañía y confianza, colaboraron en mi proceso de crecimiento.*

*A la Fundación Red de Desarrollo y Paz de los Montes de María, por brindarme la oportunidad de conocer nuevas experiencias y personas que hoy significan mucho para mí.*

SHIRLIS BAZA CASTRO

6

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
CENTRO DE INVESTIGACION Y DOCUMENTACION  
AREA DE EXPEDIENTES  
Compra \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_ X \_\_\_\_\_ Garaje \_\_\_\_\_ U. de C. \_\_\_\_\_  
Precio \$ 10.000 Proveedor U. DEC  
No. de Acceso 112148 No. de Ej. \_\_\_\_\_  
Fecha de ingreso. Of. 01 Mes 02 AA 08

**CONTENIDO**

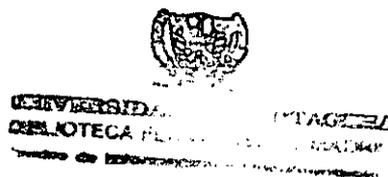
	<b>Pág.</b>
INTRODUCCION	6
JUSTIFICACIÓN	6
1. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES	14
1.1 MARCO CONCEPTUAL	15
2. CONTEXTO DE LOS MONTES DE MARÍA	22
2.1 CARACTERÍSTICAS DEL CONTEXTO	23
3. PROGRAMA DE DESARROLLO Y PAZ DE LOS MONTES DE MARÍA	34
3.1 PROGRAMA DE DESARROLLO Y PAZ (PDP)	35
4. LA RED MONTEMARIANA	48
4.1 I FASE PREPARATORIA	49
4.2 II FASE DE MOVILIZACION, FORMACION Y ORGANIZACIÓN	51
4.3 III FASE: CONSOLIDACION Y ESTRUCTURA DE LA RED MONTEMARIANA	59
4.4 MISIÓN DE LA RED MONTEMARIANA	65
4.5 IV FASE, LA RED MONTEMARIANA HOY	70
5. EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA	76
6. CONCLUSIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
BIBLIOTECA FERNANDEZ DE MADRA  
CENTRO DE INVESTIGACION Y DOCUMENTACION



**LISTA DE TABLAS**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Características generales de los municipios en Los Montes de María.	27
Tabla 2. Registro de hogares y personas incluidos en los Municipios de la Región Montes de María como Receptor y Expulsor en el año 2006.	32
Tabla 3. Relación entre la población y el índice de necesidades básicas insatisfechas	35



**LISTA DE GRÁFICAS**

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Homicidios Región Montes de María	37
Gráfica 2. Evolución secuestros región Montes de María	37
Gráfica 3. Terrorismo región Montes de María	38
Gráfica 4 Estructura de la Red Montemariana	64

## INTRODUCCION

El Programa de Desarrollo y Paz de los Montes de María, es una iniciativa que promueve la paz y el desarrollo en zonas de conflicto, así mismo, busca reconstruir el tejido social deteriorado por los efectos de la guerra. Este programa en los Montes de María, es dinamizador y facilitado por la Fundación Red de Desarrollo y Paz de los Montes de María, entidad de la sociedad civil, que tiene como objetivo generar procesos de desarrollo a nivel local.

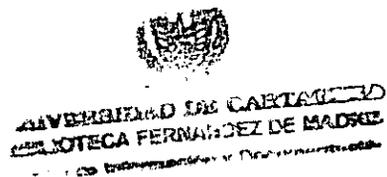
El objeto de la sistematización de este trabajo, es la recuperación de la experiencia metodológica del Programa de Desarrollo y Paz de los Montes de María y la Red Montemariana desde su proceso inicial. Este trabajo, es el primer acercamiento a la ordenación y descripción del proceso del Programa en Montes de María. Para alcanzar este objetivo se recurrió a la revisión de documentos o archivos de la Fundación Red de Desarrollo y Paz, que recogen las memorias de los encuentros del proceso de organización y formación inicial; también se realizaron entrevistas a personas que participaron desde el inicio del programa.

Esta sistematización fue realizada bajo el enfoque teórico-práctico de Antonio Puertas, pues se considera que es una metodología sencilla y óptima, para personas que inician en el campo de la sistematización y de la producción de conocimientos. En esta experiencia, se hace una descripción cronológica del Programa de Desarrollo y Paz y la red montemariana.

Este se encuentra estructurado en cuatro partes principales: referentes conceptuales que fundamentan la experiencia, contexto de los Montes de María, descripción cronológica de el Programa de Desarrollo y Paz de la Red Montemariana hoy, evaluación de la experiencia y por último las conclusiones. El capítulo de la red montemariana se divide en fases que se realizaron para efectos

de organizar el texto, no quiere decir que el desarrollo de procesos se ejecutó de esta forma.

Por último, es pertinente decir, que este documento está abierto a nuevos aportes, ya que se considera que el Programa de Desarrollo y Paz en Montes de María, es un proceso que a diario se construye, y por ende, todavía aún tiene nuevas cosas que contar.



## JUSTIFICACIÓN

La violencia es uno de los problemas, mas importante de la subregion de los montes de Maria, tiene efectos en lo social, político y económico, en términos de vida humanas, manejo del poder, costos de la actividad económica y ruptura del tejido social, esta asociada a conflictos vinculados con la tenencia de la tierra, a la expansión del proyecto político de los grupos alzados en armas, a la pobreza y a la desigualdad y la ausencia del estado.

Los Montes De María es una de las zona de Colombia más afectada por la violencia, hecho que demando la intervención de diversas entidades estatales y no estatales, las cuales tienen como objetivo de generar procesos de desarrollo comunitario. Una de estas iniciativas son las promovidas por los Programas de Desarrollo y Paz, instancias de segundo nivel que buscan la reconstrucción del Tejido Social y el desarrollo del capital humano; a partir del aprovechamiento de los recursos y las potencialidades del territorio.

Fortalecer la reconstrucción del tejido social, en una zona con una población llena de temor, desconfianza y con redes familiares, de vecinos, y de amigos deterioradas, es difícil, por todas las secuelas que ha dejado el conflicto. Sin embargo estos son los retos que asumen todas las instituciones que promueven el desarrollo y la paz. Ese es el sentido de existencia de los Programas de Desarrollo y Paz quienes adelantan su objetivo de acuerdo con las dinámicas propias de las regiones que son azotadas por la violencia en Colombia.

En Colombia estas surgen por iniciativas regionales que corresponden a procesos que se han venido realizando en algunos departamento que participaron en procesos de paz como el PNR, o en la construcción de políticas de reconciliación y rehabilitación que se comenzaron a implementar en el gobierno de Belisario

Betancur, con la creación de las primeras juntas facilitadoras, con las cuales se realizaron las primeras negociaciones, con los grupos alzados en armas.

En el país existen varias iniciativas con los programa de desarrollo y paz en regiones tales como: PDPMC (Programa De Desarrollo Y Paz Del Magdalena Centro), ASOPATIA – Asociación Suparadepartamental De Los Municipios De La Región Del Alto Patía, CORDEPAZ – Corporación Desarrollo Para La Paz Del Piedemonte Oriental, VALLENPAZ – Corporacion Para El Desarrollo Y Paz Del Valle Del Cauca, CONSORNOC – Corporación Nueva Sociedad Nororiental De Colombia, PROSIERRA Programa De Aprendizaje e Innovación De La Sierra Nevada De Santa Marta, TOLIPAZ, Programa De Desarrollo Y Paz Del Tolima, DARIEN CARIBE, Programa Participativo De Desarrollo Humano Sostenible Del Darien Del Caribe Colombiano .

El Programa de Desarrollo y Paz de los Montes de María, se construye desde la realidad local, con mirada regional, nacional y sin desconocer la realidad global en que se encuentra inmerso.

“Uno de los propósitos de este PDP es invertir en formación y organización comunitaria, lo que ha permitido que un grupo inicial clave de personas se vuelvan gestores y promotores del desarrollo y de la paz de sus municipios y de la región, en Montes de María este propósito es prioritario. Gran parte de los esfuerzos se han centrado en la creación y formación de este grupo humano de promotores que mira con esperanza y con conocimiento la región para ayudar a transformar realidades adversas que padece, pero también a fortalecer las potencialidades propias de la zona”.

De todo ese proceso organizativo y formativo que se realizo con los actores de los montes de maría, que representan la institucionalidad del territorio, alcaldías, organizaciones de base , lideres comunitarios, profesionales, ONG, etc. Se

origina la red Montemariana como un órgano dinamizador del PDPMMa, que como todo proceso social tiene sus aciertos y desaciertos, pero que es pertinente rescatar y aprovechar el aprendizaje que se puede obtener de esta experiencia.

Esta es la razón por la cual, se pretende sistematizar esta experiencia, que tiene como objetivo recuperar todo el proceso del programa de desarrollo y paz en los montes de maría, desde su fase inicial, hasta la actualidad con la ejecución del III laboratorio de paz. En esta sistematización se hace énfasis en el proceso metodológico, pues se considera que a partir de aquí se pueden obtener herramientas que pueden ser aplicadas en otras experiencias de desarrollo.

Esta sistematización puede ser de gran utilidad para los miembros de la red montemariana pues les permite reflexionar sobre logros de su acción colectiva, sobre su trabajo y resultados obtenidos. Así mismo les brinda herramientas para retomar el trabajo y avanzar en el proceso de reconstrucción del tejido social en montes de maría. De igual forma esta permite reconstruir la historia del PDP en montes de Maria, y retomar la construcción y visión d región que se empezó a definir en la fase de organización y formación inicial.

A La Fundación Red De Desarrollo Y Paz De Los Montes De María, le permite flexionar y evaluar el trabajo realizado, la metodología utilizada en su proceso de acompañamiento, asesoría y supervisión. Así mismo fortalece su estructura organizativa, mejora la planeación y brinda la posibilidad de reconocimiento y proyección institucional.

# CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

## 1.1 MARCO CONCEPTUAL

Para efectos de facilitar y brindar una fundamentación teórica a este trabajo es necesario denotar los conceptos que guiaron esta sistematización, por tal motivo a continuación se presentan algunos aportes conceptuales relacionados al tema y el proyecto.

Redes sociales, es uno de los conceptos que fundamentan esta sistematización, el termino hace referencia al universo de relaciones que establecen los individuos en su entorno, esta posee una estructura socio-afectiva, que esta dada por los vínculos afectivos que se establecen entre los individuos.

Desde el análisis que se realiza de los montes de Maria, se puede decir que, uno de los problemas que ha deteriorado las redes sociales, es el del desplazamiento, ya que, este no solo implica, el traslado de un grupo o persona de un lugar a otro, si no a la ruptura en las relaciones, que los individuos construyen en su lugar de origen. Se considera que al definir las consecuencias del desplazamiento, no solo deben relacionarse con las perdidas económicas, es necesario analizar las relaciones, familiares de vecinos y de amigos que se construyen alrededor de ese contexto, que en muchos casos son las primeras que se pierden y son las mas difíciles de recuperar.

En territorios afectados por la violencia, el tema de las redes es de suma importancia, pues te permite, entender la dinámica de las relaciones, las actitudes y los comportamientos de las personas. Además te posibilita aportar al fortalecimiento y reconstrucción del tejido social.

Esta es una de las razones por la cual, en el programa de desarrollo y paz de los montes de Maria, trabaja desde el enfoque de redes como ese "sistema organizado, abierto y participativo, que permite articular saberes, prácticas y

competencias institucionales y comunitarios a través de una relación horizontal para alcanzar objetivos comunes y optimización de recursos para la planeación y ejecución de acciones dirigidas a la promoción, prevención, atención y recuperación de un problema colectivo de imposible solución individual.”<sup>1</sup>

Las redes tienen tres elementos básicos los cuales son: nodos o actores, vínculos o relaciones y flujos; los nodos o actores, son personas o grupos de personas que se encuentran en torno a un objetivo común.

Vínculos o relaciones; son los lazos que existen entre uno o mas nodos, en una red de amistad. El flujo indica la dirección del vinculo que existe entre cada uno de los nodos.

Por otro lado las redes tienen unos niveles y unos grados de profundidad que inician con el reconocimiento, seguido del conocimiento, la colaboración, la cooperación y la asociación. “El primer y segundo nivel expresa la aceptación del otro que implica saber quien es el otro y entender como se ve el mundo desde su óptica. El tercer nivel se da cuando existen esos momentos, hechos o circunstancias en que se verifican mecanismos de colaboración que empiezan a estructurara una serie vínculos de reciprocidad. En el cuarto nivel ya existen algunas formas sistemáticas de cooperación, esto supone un proceso complejo por la existencia de un problema común. Por lo tanto hay una problematización conjunta y una forma más sistemática y estable de operación conjunta, es decir, que existe un compartir sistemático de actividades. Por ultimo en el quinto nivel de asociación se dan los acuerdos o contratos para compartir los recursos.”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Programa de desarrollo y paz de los montes de María .marco conceptual y organizativo de la red montemariana.

<sup>2</sup> ROVERE, M redes en salud. Secretaria de salud pública.1998. Argentina. Citado por Yesid Herrera en el documento conceptos generales de redes sociales.

Revisando cada uno de estos niveles en la red montemariana, se observa, que esta inicio con un proceso de organización y formación inicial, que permitió un conocimiento de los actores (lugar de procedencia, personalidades, intereses, etc.), en la medida que se desarrollo el proceso, se crearon espacios de cooperación y colaboración entre los miembros, así mismo, se expresa la aceptación del otro, y en los últimos niveles, ya se generan vínculos, lazos de hermandad, reciprocidad, un sentimiento y un sentir colectivo, por la existencia de problema común. Por ultimo, se inicia con el establecimiento y la creación de acuerdos, y estrategias de acción para intervenir el problema.

Por otro lado, las redes sociales están conformadas por las redes primarias, institucionales, cooperación y las de transferencia. Las redes primarias son aquellos entes u organizaciones tanto publicas como privadas que producen insumos, productos o servicios básicos para el sostenimiento de las redes sociales a nivel local, regional, y nacional. Esta a su vez se subdivide en redes sociales de acción que son el conjunto de relaciones de gestión o administración, participación o asociación que abarca pluralidad de personas de micro-organizaciones. Pueden agrupar a familias, empresas, ministerios, partidos políticos o iglesia. Estas redes tienen como características principales horizontalidad, voluntariedad, interdisciplinariedad, cooperación, flexibilidad, solidaridad y objetivos comunes.

Las redes institucionales, son todos los organismos que se crean o se organizan para producir conocimiento científico a partir de la investigación de las necesidades de las redes sociales y los problemas de las redes primarias, con el fin de coadyuvara su desarrollo y avance social.

Las redes de cooperación son organismos públicos o privados a nivel local, regional, nacional e internacional que pueden cooperar técnicamente y financieramente con la red institucional a fin de gestionar proyectos conjuntos bajo parámetros de pertinencia, efectividad y desarrollo.

Las redes de transferencias se caracterizan por agrupar entes, personas u organizaciones que tienen como fin intermediar y/o trasladar el conocimiento producido a las redes sociales e íntimamente ligados a los procesos de innovación tecnológica y desarrollo científico.

Las redes se desarrollan en relaciones horizontales, sin jerarquías. Son sistémicas y cada parte requiere de la otra para desarrollarse.

La red es un mundo de soluciones abiertas y su vinculación es voluntaria, en torno a un fin común. Da la posibilidad a cada integrante de pensarse a sí mismo, de ser coherente con lo que piensa y hace, de analizar y adaptar conocimientos. De igual forma esta debe estimular y hacer realidad la cooperación, la solidaridad, el respeto por las diferencias, la innovación y la participación democrática, como principios fundamentales para la consecución del bien común. A esto se suma el trabajo en equipo, como estrategia que posibilita que todos los miembros aporten sus esfuerzos y capacidades, con miras a lograr los objetivos colectivos. El trabajo en red debe contribuir a comprender la realidad y a transformarla.

Para que la red evolucione, se consolide y fortalezca, es necesario que se desarrolle un trabajo en equipo entendido como ese proceso mediante el cual se unen esfuerzos para alcanzar un bien común.

Las redes trascienden las relaciones sociales, fortaleciendo y creando lazos de amistad y compromiso, que muchas veces no necesitan de la presencia personal. Es el sistema de comunicación permanente el que mantiene vivo el hilo conductor de la red.

Así, la construcción de redes empieza desde el momento en que los grupos de personas, ya sea con intereses, historias y costumbres similares o diferentes,

adoptan acuerdos y metodologías que tienen un eje común para su buen funcionamiento.

En este mismo orden de ideas se define el concepto de desarrollo local. Existen diversos conceptos de desarrollo que dependen del enfoque o paradigma con el que se manejen. Se presentan teorías que reivindican la capacidad de los propios pueblos para decidir, orientar y manejar su propio desarrollo, este tipo de desarrollo también se conoce como desarrollo desde debajo a esta familia pertenece el desarrollo local, endógeno, el etnodesarrollo, etc.

El desarrollo local "es un proceso global, integrado y sostenible de cambio social; protagonizado por la comunidad organizada en un territorio definido, que participa activamente en el aprovechamiento de los recursos locales: humanos, materiales, naturales, financieros y sociales, para la mejora de sus condiciones de vida"<sup>3</sup>. (Orduna 2000:68)

En desarrollo local, el desarrollo inicia desde la comunidad local, en este existe el interés y preocupación por la satisfacción de las necesidades básicas en el territorio, la mejora del empleo, ingreso, calidad de vida, participación, así como el mantenimiento de la base de los recursos naturales y medioambientales.

Para el PNUD desarrollo local, se concibe como el resultado esperado de la cooperación entre los actores legítimos locales y externos, a partir de una correcta lectura del potencial endógeno disponible, parte de tres ejes interconectados entre sí: la

Gobernabilidad: la organización social; la productividad.

<sup>3</sup> ORDUNA ALLEGRINI, Maria Gabriela. La educación para el desarrollo local. Una estrategia para la participación social, Pamplona, EUNSA, 2000. citado por CARVAJAL BURBANO, Arizaldo. En: Planeación participativa, plan de desarrollo y evaluación de proyectos. Universidad de la salle 2005.

El desarrollo se concibe desde la articulación de lo social, lo político, lo cultural, lo ambiental y lo económico. Este es una construcción ciudadana que debe permitir desarrollar las potencialidades y libertades de los individuos.

Por otro lado se concibe en este trabajo, como ese proceso, donde las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios en las situaciones que viven.

Un elemento que se convierte en el motor del desarrollo es el empoderamiento, entendido como la estrategia, que propicia que los grupos marginados, incrementen su poder, para acceder al uso y control de los recursos que propicia el entorno que los rodea, además permite que las personas, ganen influencia y participen en el cambio social.

El empoderamiento incluye un proceso por el que las personas tomen conciencia de sus propios derechos, capacidades e intereses, y de cómo éstos se relacionan con los intereses de otras personas, con el fin de participar desde una posición más sólida en la toma de decisiones y estar en condiciones de influir en ellas. En el empoderamiento, el liderazgo, la comunicación, la autoestima y la confianza juegan un papel fundamental para promover el cambio del entorno social de los individuos.

Este es un concepto, que se maneja, con frecuencia, en los enfoques de desarrollo alternativos, donde juega un papel fundamental, pues permite promover el desarrollo desde el aprovechamiento de las capacidades y potencialidades locales, con esta estrategia se deja de lado el enfoque de desarrollo mecanicista y economista y se promueve un desarrollo más desde lo humano. Así mismo el empoderamiento promueve en las personas la capacidad de participar y defender los derechos, de tomar conciencia sobre su situación y ser autónomos para decidir sobre sus vidas y sobre el desarrollo que desean.

Otro elemento que es motor del desarrollo es el de liderazgo, su estudio y análisis posee una larga trayectoria, pero este se ha relacionado más con las organizaciones y el estilo de organización. En estos últimos tiempos, a este se le relaciona con el proceso de influencia social y de la capacidad que tiene una persona de desarrollar, un sistema de capacidades y habilidades que permiten identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos de un grupo o comunidad.

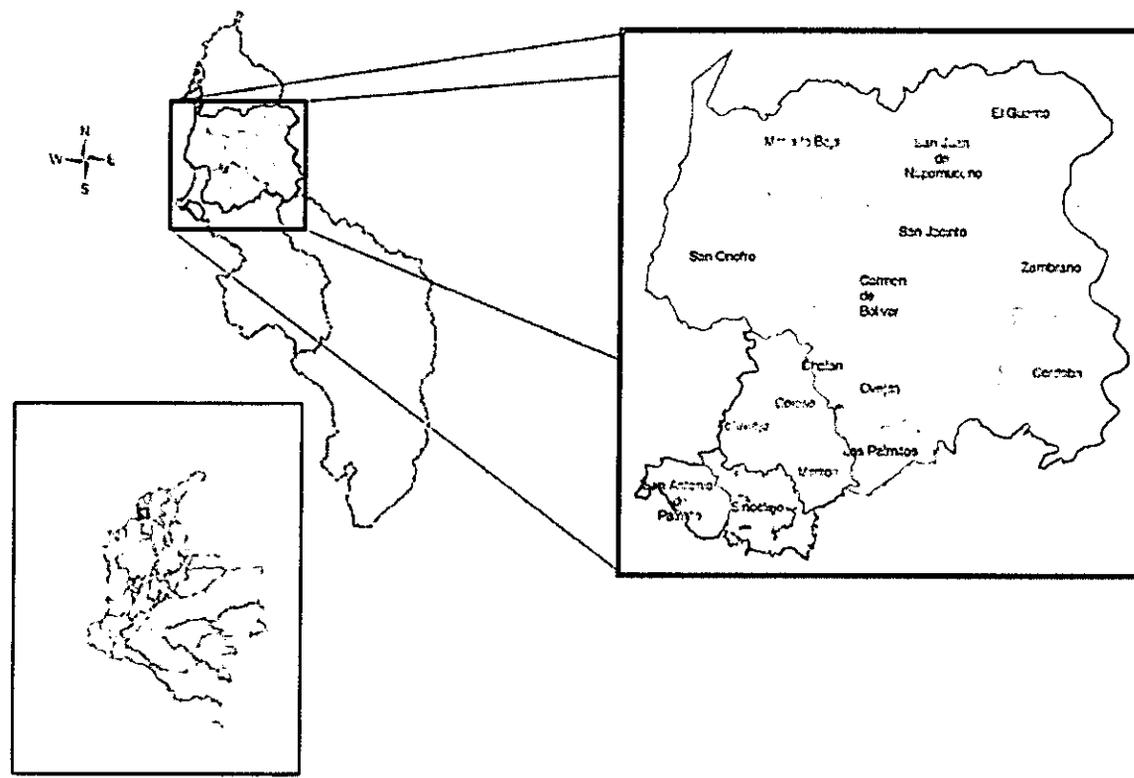
Existen personas que nacen con capacidades y habilidades de líderes y otros que se forman con el tiempo, a través de la experiencia o por las circunstancias. Las características del líder transformacional que se promueve en organismos internacionales como el PNUD, están relacionadas con la capacidad que tiene la persona de estimular el cambio de su entorno, es innovador, propicia espacios de dialogo y concertación, es vanguardista, tiene una visión de futuro, es responsable, modelo de conducta, promueve el trabajo en equipo y planea las actividades.

En términos generales es aquella persona que tiene la capacidad de potenciar acciones colectivas en pro de bien común, generando condiciones para el incremento del poder o potenciación de los miembros del grupo mediante la actuación como un agente estimulador del ejercicio del poder.

**CAPÍTULO II:  
CONTEXTO DE LOS  
MONTES DE MARÍA**

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DEL CONTEXTO

Los Montes de María pertenece a la Costa Caribe Colombiana es reconocida como una región histórica y es "el resultado histórico y social de diversos poblamientos; iniciados por los aborígenes, pasando por la mezcla con los europeos y los africanos durante la Colonia, hasta el flujo permanente de intercambio y reasentamientos. Estos últimos son producto de las migraciones del interior del país, principalmente de los Santanderes y de Antioquia. Con posterioridad a la colonia se dan migraciones importantes de libaneses, sirios, franceses, alemanes y otros originarios de la cuenca del Caribe"<sup>4</sup>.



<sup>4</sup> RODRÍGUEZ LÓPEZ, Ángela María. MICRO – REGIONES EN EL CARIBE COLOMBIANO, Una Propuesta para Fortalecer el Desarrollo Social, páginas 22 – 23, Fundación Antonio Restrepo Barco, Bogotá, 1999. Citado por Gustavo Gonzáles Geraldino y Mauricio Esquivia, en el documento de sistematización del proyecto de seguridad alimentaria 2005 -2066, junio del 2007, Sincelejo.

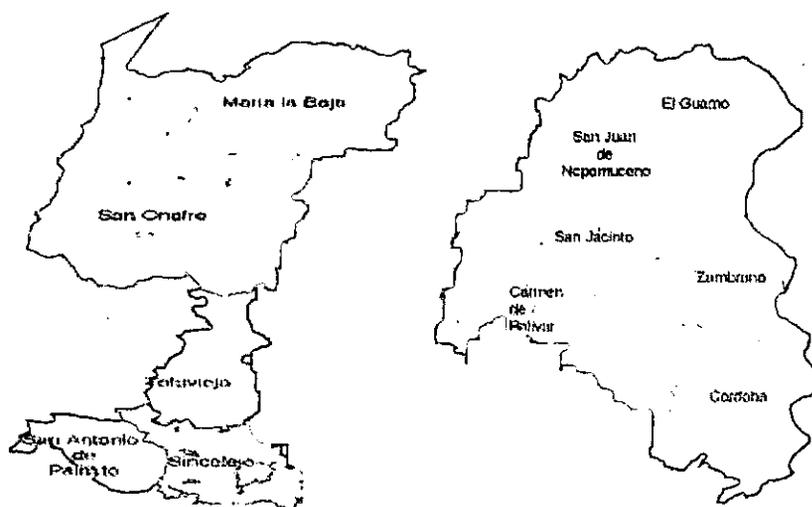
La subregión se encuentra en las inmediaciones de los departamentos de Sucre y Bolívar, está integrada en su esfera político-administrativa por 15 municipios, 7 del Departamento de Bolívar (El Carmen de Bolívar, María La Baja, San Juan Nepomuceno, San Jacinto, Córdoba, El Guamo y Zambrano) y 8 del Departamento de Sucre (Ovejas, Chalán, Colosó, Morroa, Los Palmitos, San Onofre, San Antonio de Palmito y Tolú viejo) con una extensión territorial total de 6.466 Km<sup>2</sup>, una población total de 438.101 habitantes, 265.737 en la jurisdicción de Bolívar (60.61% del total) y 172.364 en la jurisdicción de Sucre(39.39%). Los municipios con mayor población son: el municipio de María la baja que tiene 35.879 habitantes en el sector rural y 18.859 habitantes en el sector urbano, el Carmen de Bolívar que tiene 32.231 habitantes en el área rural y 45.052 habitantes en el área urbana, y el Municipio de Ovejas que tiene alrededor de 28.000 habitantes de los cuales el 41% residen en la cabecera.

Este territorio se presenta como una región estratégica no sólo para la integración de los departamentos de Sucre y Bolívar, sino para la costa Caribe colombiana y el país por su ubicación geoestratégica entre los centros económicos de Valledupar- Bucaramanga (al oriente) y el mar Caribe ( al occidente) y entre el corredor urbano- regional Cartagena-Barranquilla-Santa Marta (al Norte) y la carretera transversal de la depresión momposina, que comunica a Sucre, Córdoba y Antioquia con el Magdalena y el Cesar (al Sur).

su territorio comprende tres zonas claramente diferenciadas: 1) una zona plana localizada entre la carretera Troncal de Occidente (sector el Viso - Sincelejo) y el río Magdalena (correspondiente a los municipios de El Guamo, Zambrano, Córdoba y parte de los municipios de San Juan Nepomuceno, San Jacinto y El Carmen de Bolívar) pero que en gran parte están dedicadas a la ganadería extensiva y a la explotación maderera y entre la carretera Transversal del Caribe y el Canal del Dique (parte del municipio de María la baja), de suelos aptos para la agricultura comercial con disponibilidad de un distrito de riego en el Municipio de

María la baja;2) otra zona montañosa localizada entre la carretera Transversal del Caribe y la Troncal de Occidente (correspondiente a los municipios de Chalán, Colosó, Morroa, Tolú viejo, Ovejas, San Antonio de Palmito, Los Palmitos y parte de los municipios de San Onofre, Carmen de Bolívar, María la baja, San Juan Nepomuceno y San Jacinto), hacia donde se fue ampliando la frontera agrícola y ocupada por la economía campesina principalmente, en detrimento en algunos sitios, de áreas que debían ser protegidas, pero que últimamente debido al conflicto armado han sido abandonadas; 3) y por último una zona de litoral al occidente de los Montes de María, correspondiendo toda su extensión al Municipio de San Onofre, con una precaria economía rural y un gran paisaje marítimo y de recursos costeros<sup>5</sup>.

#### REGION PIEDEMONTE



TRONCAL-RIO MAGDALENA

<sup>5</sup> Documento PROMONTES "Programa de Desarrollo y Paz de los Montes de María", elaborado por el PNUD, la Corporación Territorios y la Universidad de Cartagena. Bogotá, 2003.



### REGION MONATAÑA

El territorio montemariano es importante en recursos hídricos, representados por aguas oceánicas (San Onofre); aguas de escurrimiento y de infiltración<sup>1</sup>, ubicadas especialmente en Chalán, Colosó, Ovejas, El Carmen de Bolívar, San Jacinto y Morroa (Acuífero de Morroa); y aguas lénticas como ciénagas y lagunas (María la baja, Córdoba, Zambrano); sus tierras usadas en la agricultura principalmente en las partes altas de los montes y la ganadería de doble propósito, tabaco y ajonjolí en los valles; mostrándose una histórica desigualdad en el acceso y disfrute de la tierra, pues contrasta la concentración de grandes propiedades rurales, con la alta proporción de la población confinada a los minifundios.



Tabla 1. Características generales de los municipios en Los Montes de María

	MUNICIPIO	AÑO DE FUNDACION	ERIGIDO MUNICIPIO	SUPERFICIE EN KM2	NO. DE CORREGIMIENTOS	No. DE CASERIOS
B O L I V A R	Córdoba	1756	1908	584	8	5
	El Carmen de Bolívar	1771	1857	917	19	21
	El Guamo	1750	1850	378	5	16
	Marialabaja	1535	1936	527	11	10
	San Jacinto	1774	1777	442	7	9
	San Juan Nepomuceno	1778	1780	649	6	ND
	Zambrano	1770	1772	292	1	20
				3.789		
S U C R E	Colosó	1770	1907	117	5	ND
	Chalán	1745	1968	84	1	13
	Morroa	1533	1855	171	11	
	Ovejas	1779		463	17	
	Palmito	1730	1840	182	2	16
	Los Palmitos	1950	1968	218	7	12
	San Onofre	1774		1.104	22	24
	Tolúviejo	1534		338	12	10

Fuentes:- "Informativo Nueva dimensión", CAL – Carmen de Bolívar, 1996.

Históricamente los Montes de María ha sido una región con vocación agropecuaria y agroindustrial con una cultura y tradiciones fundamentadas alrededor de los

cultivos de economía campesina del tabaco, el maíz, la yuca, el ñame, el algodón, el ajonjolí, el ají, la cría y levante del ganado de doble propósito y la pesca artesanal, actividades que son fortalezas para la región por experiencias y conocimientos adquiridos. Así mismo, ligada a la actividad agropecuaria se encuentra la agroindustria que representa un potencial para la región.

Otra de las fortalezas de la región está representada en su riqueza pluriétnica y pluricultural manifiesta en las tradiciones y costumbres regionales que congregan anualmente a todos sus habitantes en festivales y concursos musicales (de acordeoneros, de gaitas, de pitos), en fiestas patronales (corralejas, carnavales) o en fiestas y concursos de cosechas de productos agropecuarios (ñame) en sus diferentes sitios de su geografía y en la producción de artesanías como “las hamacas”, “flautas de millo”, “bastones de madera”, etc. De la misma manera se distingue la idiosincrasia del montemariano una persona pacífica, extrovertido, sincero, alegre, solidario, expresivo, espontáneo, servicial, gregario, conversador, cuya principal institución es la familia y el “compadrazgo”.

En la historia de Colombia la región de los montes de María se conoce como un escenario importante de movimientos sociales, especialmente de tipo campesino concentrados en la lucha por la tierra, reivindicaciones de sus derechos y acceso a políticas sociales que dio el reconocimiento nacional del campesinado especialmente Sucreño de la subregión, alcanzando su mayor auge en los 60's y 70's en la expresión de la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos ANUC, organización que comienza a fragmentarse y debilitarse en todo el país a finales de la década de los 70's, tiempo en el que simultáneamente algunos grupos armados insurgentes se organizan y se refugian en la zona y posteriormente adelantan su trabajo político aprovechando el debilitamiento del movimiento campesino<sup>6</sup>,

---

<sup>6</sup> Observatorio del Programa Presidencial de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario. Panorama Actual de la Región de los Montes de María. Bogotá. 2003.

La violencia ha actuado como visibilizadora de la región, ha sido el contexto común, que sirve de referencia para identificar este territorio, sus relaciones sociales, sus poderes, etc. Esta aparece a finales de los años 70 y durante los 80 como un fenómeno generado por la recomposición de la tradicional y excluyente estructura agraria regional y durante los años 90 se hacen mas visibles los actores armados (guerrilla y paramilitares) con presencia en la región, que luchan por el control del territorio y por el control de la población civil.

A mediados de la ultima década del siglo XX, las fuerzas subversivas de las FARC-EP, UC-ELN y el ERP se disputan la zona con los Paramilitares, es busca del control estratégico y territorial, encaminado a lograr el control sobre esta posición estratégica que contiene corredores naturales, zonas de retaguardia y avanzada, y adicionalmente permite la obtención de recursos económicos utilizando los accesos a los centros agrícolas y ganaderos de la región y a la carretera troncal de Occidente por la cual cruza el 80 por ciento de la carga que se transporta entre el interior del país y la Costa Caribe (ver en anexos mapa de ubicación de grupos armados).

En este orden de ideas, la violencia por el conflicto armado en la región de los Montes de María, es hoy el problema sociopolítico y económico mas importante, no solo por sus efectos en términos de vidas humanas, destrucción de la infraestructura y sobre costos a la actividad económica, sino por lo que representa como manifestación de ruptura de la solidaridad, generación de una cultura de desconfianza y minado continuo de las instituciones.

Esta violencia que tiene orígenes estructurales y locales está asociada: 1) a la persistencia de conflictos vinculados con el acceso a la riqueza, 2) con un conjunto de reformas sociales aplazadas que ni el Estado, ni la Sociedad en su conjunto, han podido atender. Estas reformas, en lo político tienen que ver: con la exclusión del acceso al manejo del Estado de grupos importantes de la población.

Las causas de la violencia sociopolítica en la región de los Montes de María<sup>7</sup> responden entre otras a:

- La expansión del proyecto político de la guerrilla entre el oriente y el occidente del país.
- El acceso desigual a los recursos económicos, principalmente a la tierra y los recursos naturales.
- La relación entre fracciones o elementos de la población de los Montes de María con los grupos guerrilleros y los de autodefensas.
- La escasa presencia de la fuerza pública y el ejército en la región.
- Facilitadores geográficos, como la topografía y la débil red vial que presenta la región.
- La debilidad institucional de las Alcaldías de la región, que reduce la capacidad de gobernabilidad y de construir paz y desarrollo.
- La permanencia de una cultura política tradicional, con los mismos vicios y costumbres del pasado.
- La carencia de una cultura política y democrática por parte de las comunidades de base.

Las siguientes causas, además asociadas a factores de violencia económica:

- La pobreza y desigualdad.
- Altos niveles de impunidad y la falta de mecanismos efectivos de resolución de conflictos dentro del sistema de justicia.
- Falta de oportunidades educativas y laborales.
- Carencia o deficiencia en la prestación de los servicios públicos domiciliarios de agua potable y saneamiento básico.

---

<sup>7</sup> Plan Integral de Desarrollo Sostenible para la Región de los Montes de María. Gobernaciones de Bolívar y Sucre, Octubre de 2000. Págs. 23 - 28 citado en el plan operativo de la red montemariana.

Por ultimo se puede decir que la violencia en la región se intensifica – especialmente entre 1997 y el 2002- en esta época se dieron grandes y sucesivas masacres y desplazamientos masivos de la población rural, hecho por el cual a esta subregión se posiciona como una de las zonas con mayor intensidad del conflicto y generadora de población en situación de desplazamiento en el país, expulsando 147,609 personas (2.7%) y llegando 139.018 (.3%) de los/as desplazados/as del país y ubicando a municipios de la región en el rango de los mayores expulsores de población a nivel nacional tales como El Carmen de Bolívar (9.77%), y San Onofre (2.60%). De acuerdo con la Defensoría del Pueblo y Naciones Unidas, entre el 22 y 33% de la población de estos municipios ha tenido que desplazarse Así mismo, entre los municipios de mayor llegada de población desplazada en el país se destaca nuevamente El Carmen de Bolívar (4.95%) acercándose a un tercio de la población total como en situación de desplazamiento, y Sincelejo (2.84%). Una expresión dramática de esta situación son los pueblos fantasmas<sup>8</sup>.

Según un el informe de acción social del segundo semestre del 2006 de paz y desarrollo Para finales del mes de octubre del año 2006, Acción Social registro 1995, que en el país se habían desplazados aproximadamente 432.344 hogares y mas de 1.896.160 de personas y en los departamentos de Bolívar y Sucre las personas que llegaron producto del desplazamiento forzoso tuvo una participación a nivel nacional del 12,5%.

El comportamiento en el 2.006 para la región montes de maría, como municipio receptor y expulsor fue que más de 982 hogares se desplazaron y llegaron a

---

<sup>8</sup> Lugares en el que se aprecia restos de la infraestructura física (especialmente paredes) pero ausencia de vida social y comunitaria. Por ejemplo: en El Carmen de Bolívar cerca del 30 de los corregimientos con que cuenta el municipio desaparecieron; en la carretera que conduce a Zambrano, 21 caseríos quedaron desocupados entre 1998 y 2002; y en siete municipios de la región hay 42 veredas completamente vacías.

diferentes municipios en especial a concentrarse en los centros urbanos y aproximadamente 1.705 se expulsaron de su municipio de origen (ver tabla 1).

**Tabla 2. Registro de hogares y personas incluidos en los Municipios de la Región Montes de María como Receptor y Expulsor en el año 2006.**

Municipios	Receptor		Expulsor	
	Hogares	Personas	Hogares	Personas
Chalán			28	89
Coloso			57	238
Corozal			12	43
Córdova	5	19	66	296
El Carmen De Bolívar	220	972	525	2.223
El Guamo	5	23	17	77
Los Palmitos			36	153
María La Baja	74	290	150	677
Morroa			20	83
Ovejas			220	902
Palmito			10	29
San Jacinto	21	80	132	502
San Juan Nepomuceno	107	324	139	467
San Onofre	5	30	146	622
Sincelejo	540	2.185	53	199
Tolú viejo	19	59	55	240
Zambrano			39	155
<b>Total</b>	<b>996</b>	<b>3.982</b>	<b>1.705</b>	<b>6.995</b>

Fuente: Sistema Único de Registro SUR. Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional. Fecha de reporte: noviembre 08/2006

El abandono de más de 125.000 hectáreas en Bolívar y cerca de 6.000 hectáreas en Sucre por parte de las familias desplazadas desde 1996 en la región, fenómeno que asociado a la reducción -estimada en un 30%- del área sembrada, la pérdida de valor de la tierra como activo y de más de 150.000 jornales (estimados),

corroboran el sistemático proceso de empobrecimiento de la población localizada en la región; Lo anterior incide directamente en la disponibilidad de alimentos<sup>9</sup> para la región primero por los bloqueos económicos que ejercen los grupos armados y en segundo por el abandono de las tierras por parte de los pequeños productores que a su vez acarrea dependencia alimentaria<sup>10</sup>; infortunadamente no se cuentan con datos estadísticos. Sumado a estos problemas se encuentran, Significativas debilidades de Gobernabilidad, Precariedad Institucional, Corrupción e Impunidad, Exclusión, Empobrecimiento y Marginalidad.

Todo este panorama, es la razón por la cual en el 2002, el gobierno nacional decreta la subregión como Zona de Rehabilitación y Consolidación, lo que implica el aumento de la presencia del estado a través del pie de fuerza militar y de la intervención con políticas, programas y macro proyectos regionales, que tiene como fin convertir a los montes de María en una zona de paz, mejorar las condiciones generales de vida y reconstruir el tejido social que se deterioro con el problema del conflicto, que se origina por la violencia, la ausencia del estado, de inversión pública, la falta de inversión privada, la concentración en la tenencia de la tierra, la politiquería, corrupción, la precaria calidad en la educación, factores que a su vez generan profunda ingobernabilidad, precariedad institucional; impunidad, exclusión, pobreza y marginalidad.

---

<sup>9</sup> Solo en el cultivo del maíz, el área cultivada entre 1990 y 1998 se redujo en mas de 8.000 hectáreas en los municipios de Montes de María de la jurisdicción del Departamento de Bolívar (Registros de la URPA Secretaría de Agricultura de Bolívar). Igualmente la composición del PIB departamental de Bolívar por sectores económicos, muestra que en 1994 el sector agropecuario participó con el 13.25%, en 1995 con el 9.68%, en 1996 con el 9.33 y en 1997 con el 8.04%.

<sup>10</sup> Sala de situación humanitaria de la Naciones Unidas. Ficha Técnica situación Humanitaria de los Montes de María. Marzo del 2005.

**CAPÍTULO III:**  
**PROGRAMA DE DESARROLLO Y PAZ**  
**DE LOS MONTES DE MARÍA**

### 3.1 PROGRAMA DE DESARROLLO Y PAZ (PDP)

Los Montes de María en la actualidad es una zona de rehabilitación, debido a los grandes problemas que han marcado su devenir histórico, durante la asistencia preparatoria se identificaron una serie de problemáticas desde lo social, político y económico.

En lo social se identifican problemas de pobreza, exclusión y desplazamiento forzado. Con relación a la pobreza, se puede decir que es una de las regiones colombianas con mayor población en estado de miseria con un promedio de Necesidades Básicas Insatisfechas de 54% en el 2000, con un 63.4% de población bajo la línea de la pobreza, a demás presenta una de las más grandes desigualdades en la distribución de ingresos.

La siguiente tabla muestra la relación entre la población y el índice de necesidades básicas insatisfechas.

**Tabla 3. Relación entre la población y el índice de necesidades básicas insatisfechas**

MUNICIPIO	Habitantes urbanos	Habitantes Resto	Total habitantes	NBI (Urbana)	NBI (Resto)	Total NBI
Córdoba	3.372	9.452	12.824	57,89	74,50	70,16
El Carmen de Bolívar	49.559	18.042	67.601	96,19	85,25	93,46
El Guamo	4.117	3.637	7.754	63,93	53,70	59,11
María La Baja	17.888	27.374	45.262	61,60	58,92	59,98
San Juan Nepomuceno	23.726	8.570	32.296	70,04	61,88	67,87
Zambrano	9.810	1.246	11.056	58,17	62,59	58,36
Sincelejo	218.430	18.350	236.780	40,35	63,72	42,16
Coloso	2.991	3.022	6.013	80,60	82,39	81,51
San Onofre	17.118	28.554	45.672	65,09	66,88	66,21

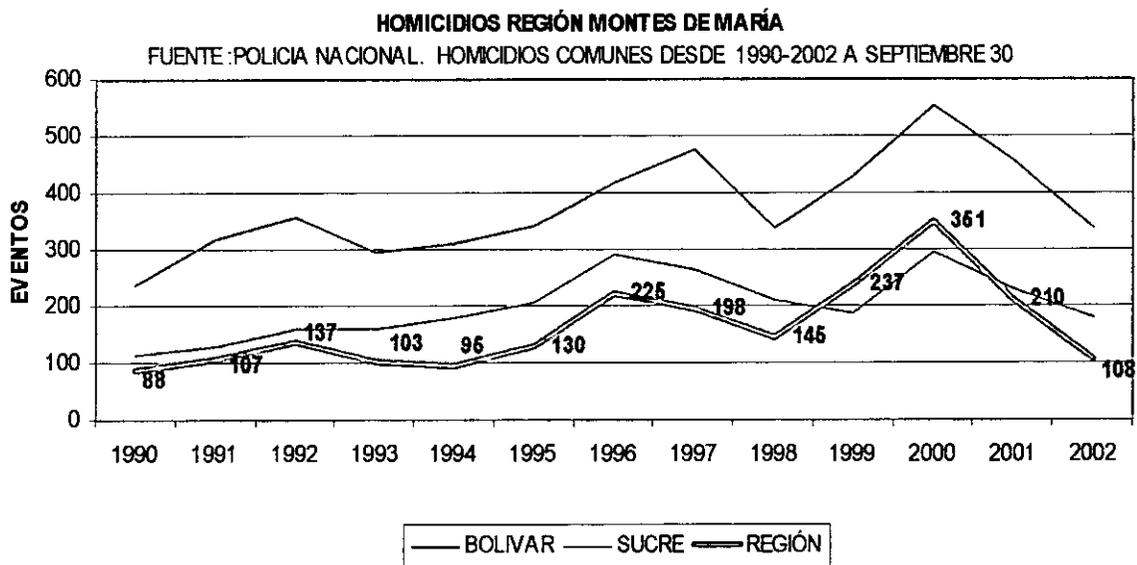
Fuente: Censo DANE 2005

En materia de desplazamiento esta subregión se posicionan como una de las zonas con mayor intensidad del conflicto y generadora de población en situación de desplazamiento en el país, expulsando 147,609 personas (2.7%) y llegando 139.018 (.3%) de los/as desplazados/as del país. La mayor parte de estos desplazamientos son generados por grupos alzados en armas, un 30% por la presencia de paramilitares, un 10 % por la guerrilla y un 25% por la presencia de otros actores desconocidos.

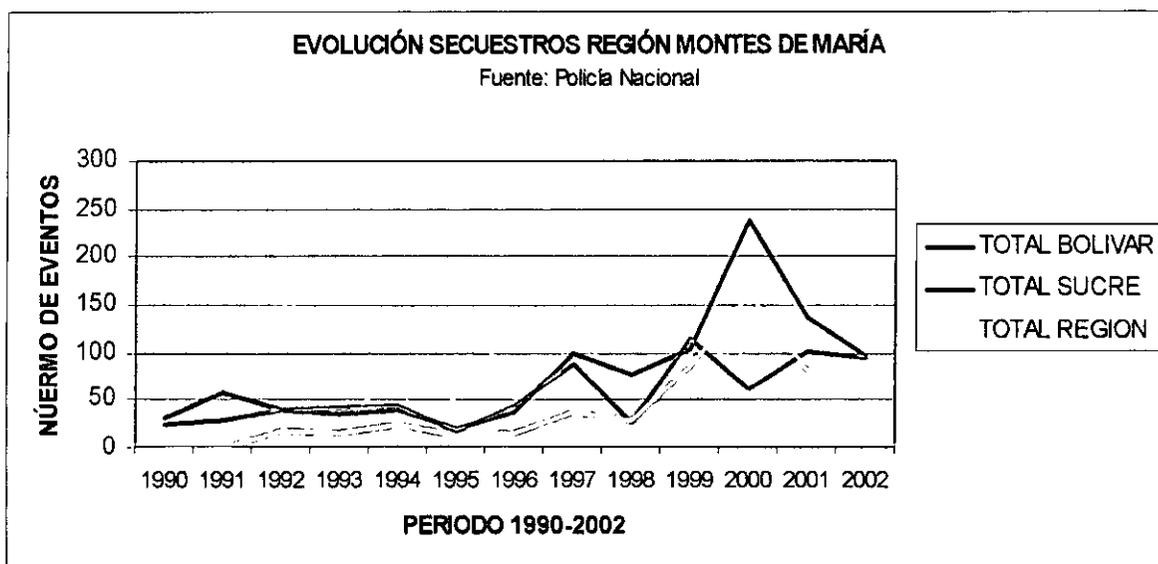
En el aspecto económico se encontraron problemas con la tenencia de la tierra y la crisis agropecuaria. Históricamente los montes de Maria es una subregión con vocación agropecuaria, pero que ha sido poco respaldada por el estado, con un modelo de desarrollo de libre mercado que poco le favorece, empobrecimiento del suelo, ausencia de planes de recuperación y manejo de este mismo, falta de recursos y de créditos para invertir en cultivos, abandono de tierras por el desplazamiento. Otro problema del sector económico esta relacionado con la violencia, que genero cambios en infraestructura de los usos del suelo, disminución dramática de los precios de la tierra, perdida de cultivos y de jornales y disminución de intensiones y posibilidades de inversión rural.

Según los datos arrojados por el documento Promontes, durante la asistencia preparatoria el índice de homicidios, secuestros y actos terroristas, aumenta para el año 1996 y se dispara en el año 2000 con la sucesión de varias masacres.

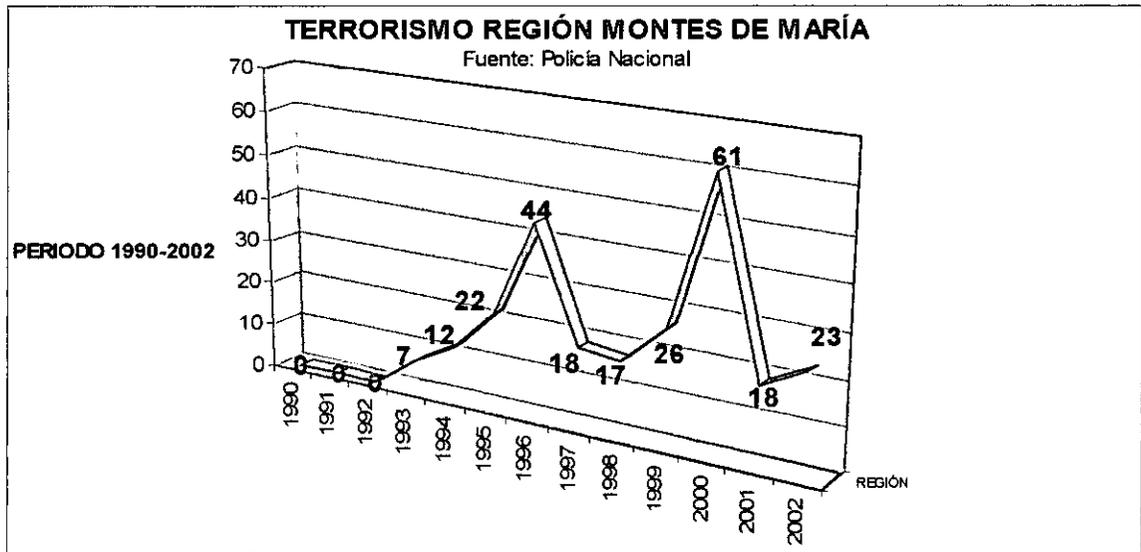
Gráfica 1



Gráfica 2



Gráfica 3



En el aspecto político uno de los problemas principales es el conflicto, que se presentaban de diferentes tipos, entre los actores armados y la población civil, este se generaba, por la lucha por conquistar hegemonías políticas, morales, económicas y culturales. Entre pobladores y aparato público local / regional. Este tipo de conflictos son consecuencia de la inoperancia del Estado en el cumplimiento de sus responsabilidades para con los grupos humanos más necesitados, incluyendo la responsabilidad de proporcionarles empleo, mejores servicios, bienestar y seguridad para sus vidas. Y por ultimo los que se presenta entre establecidos y recién llegados, que se genera por la inconformidad de la población vulnerable que reside en los centros urbanos con la población que llega desplazada, ya que esta se convierte en prioridad para las autoridades municipales.

En términos generales el diagnostico de la región evidencio desafíos en la region que se muestran en el cuadro anterior.

**Tabla 4**  
**Debilidades y Fortalezas**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
1. Ausencia de gobernabilidad 2. Precariedad institucional 3. Impunidad, exclusión, empobrecimiento y marginalidad. 4. Violencia y conflicto.	1. Capital humano, social y cultural. 2. Ubicación geográfica estratégica. 3. Potencial, productivo, agropecuario, pesquero o, minero y turístico

Estos factores, evidenciaron, la necesidad de formular un proceso de articulación de los entes territoriales, instituciones públicas y privadas, las ONG'S, Cooperantes Internacionales, Sociedad Civil Organizada de la región bajo la concepción de un PDP.

Esta es la razón por la cual se implementan los programas de desarrollo y paz en los montes de Maria, que son definidos como sistemas de coordinación de la sociedad civil, pluralista, autónomos, constituidos por entidades que comparten el interés común de construir un país en paz, mediante la participación social y comunitaria en procesos locales y regionales de desarrollo humano integral, sostenible, equitativo y solidario.

También es considerado como una apuesta para transformar una región, donde sólo se ve la pobreza, la inequidad, la violencia y la falta de oportunidades, a una región en vía de desarrollo, dispuesta a derrotar los problemas antes mencionados, buscando no sólo el desarrollo sostenible, si no humano para llegar

a la paz y a la realidad que todos queremos, guiados por una convivencia pacífica, que impulse los derechos humanos.<sup>11</sup>

Son una posibilidad, un instrumento para fortalecer la democracia local, generar mayor capacidad de gestión e inducen en la población el sentido de pertenencia y compromiso con su propio desarrollo.

Estos surgen por que el país requiere cambios estructurales desde lo local, cambios que no pueden seguir haciéndose desde el centro del país. En las regiones se construye la legitimidad de las organizaciones que tienen propósitos colectivos y se define la auténtica gobernabilidad de los mandatarios. Necesidad de propuestas incluyentes y colectivas con una dinámica capaz de transformar estructuras injustas y por creación de espacios permanentes de dialogo, de participación ciudadana de concertación conjunta del desarrollo y la paz que quiere la región.

El trabajo de los programas de desarrollo y paz, se desarrolla a través de proyectos de desarrollo económico y social que responden a las necesidades y aspiraciones de los habitantes y la promoción de la concertación, de una parte entre los mismos habitantes, y de otra de estos con las autoridades estatales de los niveles local, regional y nacional.

La novedad de los proyectos impulsados por estos programas se ubica en el proceso de formulación, de asignación de recursos y de ejecución, que busca generar simultáneamente un incremento en la capacidad individual, organizativa y social a nivel administrativo, técnico y de gestión con la puesta en marcha de procesos productivos y sociales que buscan por una parte el mejoramiento de las

---

<sup>11</sup> Encuentro regional de saberes, "el PDP y la realidad de la red montemariana" San Jacinto Bolívar - 21 y 22 de julio del 2007.

condiciones de vida de la población y por otra, el aumento de la gobernabilidad democrática en los municipios.

Estos son coordinados por el Gobierno Nacional a través del Departamento Nacional de Planeación, DNP, la Agencia Colombiana de Cooperación Internacional ACCI, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, quienes institucionalizaron la Red Nacional de Programas Regionales de Desarrollo Integral y Paz REDPRODEPAZ, como la entidad que representa los 18 programas de la Red.

Por otro lado, esta iniciativa en montes de María con el programa de desarrollo y paz, con comienzo a gestarse en marzo de 1997, cuando las Gobernaciones de Bolívar y Sucre, Alcaldes, presidentes de Consejos Municipales y miembros de la comunidad de la región de los Montes de María, se reúnen en el Municipio del Carmen de Bolívar, para solicitar la intervención directa e inmediata del gobierno nacional en procura de acciones conducentes a solucionar los crecientes problemas de orden público, pobreza, impunidad y corrupción que afectan la región.

La labor continua, y en 1999 los gobiernos seccionales de Bolívar y Sucre, con la oficina del Alto Comisionado para la paz y el Ministerio de Educación, tomaron la iniciativa de formular un Plan para el Desarrollo Integral de la Región, cuyo objetivo principal era: construir un instrumento que orientara las intervenciones institucionales en la zona. En octubre del 2000, se entregó la versión definitiva del Plan Integral de Desarrollo Humano Sostenible para la Región de los Montes de María, a través de la directora del Plante y en marzo del 2001 el documento llega a manos del presidente Andrés Pastrana, quien se compromete a estudiar la eventual financiación e implementación de este plan.

En el mes de junio de 2001, los doctores Luis Daniel Vargas y Salvador Arana Sus, Gobernadores de los Departamentos de Bolívar y Sucre respectivamente, y los Alcaldes de los municipios de la zona, suscribieron el Convenio de Competitividad Territorial para el Desarrollo Económico y Social de la Subregión Montes de María, con el ánimo de unir esfuerzos y concertar acciones alrededor del Plan Integral y las prioridades regionales. De igual forma, la Misión FAO, a través del Programa Especial de Seguridad Alimentaria (PESA), se adhirió al propósito de mejorar las condiciones de los pobladores rurales de los Montes de María, e inició sesiones de trabajo con el Ministerio de Agricultura.

Con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD en el año 2002 se lleva a cabo la etapa de asistencia preparatoria con miras a materializar un programa de Desarrollo y Paz en los Montes de María. La responsabilidad sobre la coordinación y orientación de la Asistencia Preparatoria recayó en el Consejo Asesor, el cual se constituyó en un espacio abierto de coordinación donde inicialmente participaron las siguientes instituciones del orden central y regional: Oficina del Alto Comisionado para la Paz, Fondo de Programas Especiales para la Paz, Ministerio de Relaciones Exteriores, Unidad de Cooperación Internacional, Agencia Colombiana de Cooperación Internacional, ACCI, Departamento Nacional de Planeación, Ministerio de Cultura, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Desarrollo Económico, Plan Caribe, PLANTE, Fondo de Inversiones para la Paz -FIP-, Gobernación de Sucre, Gobernación de Bolívar, Armada Nacional y Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo.

En mayo de 2002 (16 y 17), la sesión de trabajo del Consejo Asesor, el Comité Técnico y la Comisión de Evaluación, instalada por el doctor Salvador Arana Sus, Gobernador del Departamento de Sucre, se dedicó al estudio, calificación y selección de consultores del trabajo de campo de la Asistencia Preparatoria, siendo seleccionados la Universidad de Cartagena y la Corporación Territorios, entidades que iniciaron la ejecución de la Asistencia a finales del mes de julio de

2002, en el marco del Taller de Experiencias Vivenciales de Paz en la Región de Montes de María, realizado en Cartagena.

A partir de este convenio cuyo objetivo fue la actualización de los problemas en Montes de María y la identificación de la dinámica interna de la región, se produce el documento denominado por los consultores Pro montes, el cual sirve de base para la realización del proceso de validación posterior. En este lapso de tiempo se declara la zona como de rehabilitación por parte del gobierno central con el propósito de recuperar el territorio, tiempo durante el cual los alcaldes de la región exigieron de manera conjunta la inversión social como estrategia de superación de las condiciones de marginalidad y pobreza, sumada al conflicto armado.

La experiencia adquirida de otros PDP's permitió entender que para desarrollar todo lo que implicaba un PDP, era necesario la intervención de un ente que presentara el interés de organizar a la sociedad civil alrededor de los programas y que articulara las diferentes agendas de las entidades presentes en el territorio objeto de intervención. En este sentido se admite la intervención inicial y durante el proceso de construcción de un ente cuya forma jurídica se adapte a toda forma de relaciones posibles con los actores comprometidos para el desarrollo del Programa.

Razón por la cual, en los meses de junio a diciembre del año 2003, y luego de varias reuniones de trabajo con múltiples actores se constituye la fundación RED DE DESARROLLO Y PAZ DE LOS MONTES DE MARIA como una institución de la sociedad civil, encargada de orientar el programa de desarrollo y paz, esta actúa como un ente articulador, gestor y dinamizador del programa, empieza a funcionar inicialmente bajo el liderazgo de las diócesis de Sincelejo, Magangué y la Arquidiócesis de Cartagena, por la iglesia católica y por la iglesia menonita como socios fundadores, con la participación de la cámara de comercio de Sincelejo.

A partir de aquí, se inicia una nueva etapa del programa de desarrollo y paz, siendo una de las primeras acciones la firma del pacto por la gobernabilidad, en el municipio de Morroa Sucre, el cual se suscribe por los gobernadores y alcaldes de los 17 municipios que comprenden la región Monte mariana, la Red de Solidaridad Social, Programa de las naciones Unidas para el desarrollo y la Universidad de Cartagena como representante de la academia.

Este pacto de gobernabilidad y la convocatoria asumida desde la fundación marca así una etapa de dinamización y construcción colectiva de lo que será el programa de desarrollo y paz para 17 de los municipio de los departamentos de Bolívar y Sucre.

A finales del año 2003, el PNUD y algunas organizaciones de la sociedad civil convocan a la Iglesia Católica, representada en tres Diócesis (Sucre, Bolívar y Magangue) que en comunión de esfuerzos con la Iglesia Menonita de Colombia, en el mes de diciembre le dan vida jurídica a la institución facilitadora del Programa de Desarrollo y Paz de los Montes de María.

Al iniciar el año 2004, comienza a operar el ente facilitador del Programa, con la permanente asesoría del PNUD y con un equipo técnico encargado de darle cuerpo a todos los procesos previos del PDPMMa. Para este mismo año se elabora la propuesta pedagógica para desarrollar los talleres de formación inicial. Con el fin de construir las bases del PDP y la visión para la región de los motes de María.

Para el 2005 se continúa con los procesos formativos y organizativos a los promotores del PDP. Con esta esta estrategia se pretendía capacitar a un grupo de líderes de cada municipio con el fin de que estos apoyaran la construcción de la base organizativa propia del programa de desarrollo y paz de los montes de Maria y ayudaran a canalizar la información que se produce en el programa. Se

continúa con el proceso de formación y organización, con la realización de una serie de encuentros y actividades encaminadas a continuar con la construcción del PDP montes de María.

Así mismo para este año, se realiza el día 14 de marzo del 2005, el lanzamiento oficial del proyecto paz y desarrollo que es, una estrategia de articulación de la política de atención y prevención del desplazamiento forzado del Gobierno Central con la financiación de la iniciativa del programa de Desarrollo y paz de los Montes de María, este consiste en financiar iniciativas locales que busquen apoyar a la población vulnerable, pobre y desplazada en comunidades urbanas y rurales de la región, reduciendo su riesgo de exposición al conflicto y mitigando el impacto negativo de posibles efectos derivados. Consta de cuatro componentes A) Construcción de activos sociales, económicos y ambientales en áreas prioritarias; B) Apoyo a familias desplazadas en procesos de retorno o reubicación; C) Fortalecimiento institucional y de la gobernabilidad local; y D) Gerencia del Proyecto, monitoreo y evaluación.

Para este mismo año se avanza en la gestión para la implementación del tercer laboratorio de paz, iniciativa de participación y fortalecimiento institucional que, a nivel local y regional, buscan alcanzar transformaciones en el orden económico, social, cultural y político, para construir de manera colectiva condiciones de una paz duradera basada en la vida con dignidad para todos los habitantes. Este tiene tres componentes: geográfico, temático y político.

En su componente geográfico, profundiza la experiencia de los dos anteriores laboratorios, en dos regiones que reúnen las condiciones necesarias en función de las acciones enmarcadas en la filosofía de Laboratorio de Paz. Las dos regiones elegidas son parte del departamento del Meta y los Montes de María en los departamentos de Bolívar y Sucre. En atención a las lecciones aprendidas de los

2 laboratorios anteriores, se reservará una parte del presupuesto para acciones específicas de fortalecimiento a entidades estatales en estas zonas.

El temático conserva el espíritu de los dos laboratorios anteriores, y mas específicamente de los ejes 1 y 2 de estos, orientándose en Iniciativas de Paz locales y regionales desarrolladas con y hacia la población mas vulnerable – grupos étnicos (indígenas, afrodescendientes), mujeres y jóvenes- propiciando la creación de espacios de paz, de respeto a los DDHH, y al mismo tiempo que concibiendo la gobernabilidad como resultado de la participación ciudadana.

En su componente de política del Laboratorio de Paz III se expresa la intención del Gobierno Colombiano y de la Comisión Europea de promover un aprendizaje nacional sobre las experiencias de iniciativas ciudadanas locales de paz que se desarrolla a partir de la lectura de los procesos y realidades locales y regionales para que de manera participativa y analítica permita alimentar la política estatal, como respuesta institucional a los esfuerzos de la sociedad civil en construir un país con un desarrollo productivo y equitativo en el pleno respeto del estado social de derecho.

En montes de Maria, este inicia en el periodo de abril a junio del 2005 con la etapa de identificación donde se selecciona la subregion y la del Meta, para implementar el laboratorio. Se continúa con la elaboración de la propuesta de financiación con la metodología de marco lógico para los meses de julio a noviembre del 2005.

En la siguiente etapa fue de revisión y de retroalimentación de noviembre del 2005 a febrero del 2006. En marzo del 2006 se hace la presentación ante el comité, luego para junio se establecen los compromisos, luego se continua con el proceso de fortalecimiento y preparación de la entidad y con la formulación de los proyectos.

Para el 2007 en los meses de abril a junio, se aprueba el plan operativo global por parte de la delegación Europea POG, y la elaboración del POA, los contratos de servicios.

Para los meses de julio a septiembre se aprueban los proyectos estratégicos, construcción de activos sociales, fortalecimiento de la red montemariana y del observatorio.

Por otro lado, con el programa de desarrollo y paz para el año 2006, se extiende el proceso, con el fortalecimiento y la participación en procesos de formación y articulación de personas, organizaciones y redes sociales, para esta época, la FRDPMa ha generado dinámicas orientadas a la construcción y/o fortalecimiento de:

Redes sociales, tales como la Red Montemariana, de Jóvenes, Mujeres, Comunicadores Populares y Universidades, con las que se ha logrado la movilización de personas (jóvenes, hombres y mujeres); a fin de identificar las necesidades y expectativas más sentidas de comunidades y organizaciones sociales, generar espacios de diálogo y el afianzamiento en temas relacionados con la gestión y cogestión del desarrollo local.

En el 2007 se continúa con el proceso de fortalecimiento a organizaciones usuarias ejecutan subproyectos del Proyecto Paz y Desarrollo<sup>12</sup> red de mujeres, de jóvenes y la red montemariana con la realización de dos diplomados, talleres y seminarios. También se realizó la aprobación de los proyectos estratégicos tales como: fortalecimiento de la red montemariana, el observatorio del laboratorio de paz, y de los activos sociales. Además de adelanta la convocatoria para los actores que van a participar del proceso.

---

<sup>12</sup> Las tipologías de estos proyectos son: seguridad alimentaria, generación de empleo e ingresos, gestión social y cultural, mejoramiento de hábitat y mejoramiento ambiental.

# CAPÍTULO IV: LA RED MONTEMARIANA

En el marco del desarrollo del programa de desarrollo y paz, a través su proceso de formación y organización comunitaria, permitió que un grupo inicial clave de personas se convirtieran en gestores y promotores del desarrollo y de la paz de sus municipios y de la región. Ellos fueron el fermento inicial, la semilla que se sembró en cada localidad, los cuales con el acompañamiento y la facilitación del equipo de la Fundación red de desarrollo y paz de los montes de María le ha dado vida propia a la estructura organizativa que es la base del Programa de Desarrollo y Paz para los Montes de María.

En junio de 2004, la Red Montemariana, surgió como estrategia diseñada por la Fundación Red Desarrollo y Paz de los Montes de María FRDPMMA, entidad encargada de activar el PDP. Esta Red de pobladores y pobladoras ha asumido a fondo la mentalidad y el espíritu del PDP. Esta integrada por entidades locales, organizaciones del Estado, de la Sociedad Civil y ciudadano que dinamizan en el terreno y en el día a día las acciones de consulta y gestión del PDP.

Esta se constituye como un ente regional conformada por múltiples redes sostenibles que le darán vida propia al Programa de Desarrollo y Paz de los Montes de María. A continuación se presenta el recorrido histórico de la red montemariana desde sus inicios hasta la actualidad. Para efectos de una mayor concreción este recorrido se divide en 4 fases.

#### **4.1 I FASE PREPARATORIA**

Esta fase hace referencia a las acciones que se adelantaron por parte de los entes departamentales y que permitieron la visibilización de una región compartida de 2 departamentos pero cuya problemática las hacia única.

Se identifican aquí las gestiones de instituciones de orden nacional, Departamental y local, entre las cuales jugó un papel importante el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo PNUD CARIBE y los representantes de las iglesias católica y menonita entre otros y muchas voces que desde la sociedad civil dinamizaron y creyeron que este esfuerzo podría ser posible.

Durante esta etapa se realizaron estudios y se elaboraron documentos que hoy sirven de marco al PDP como EL Programa de Desarrollo Humano y Sostenible y el documento Promontes durante la asistencia preparatoria. Así mismo se firmaron pactos, creación de la Fundación y se realizó la movilización de actores.

Estas acciones realizadas corresponden a la convocatoria y firma de acuerdos en pro de la región entre los cuales se identifican la firma del pacto por la gobernabilidad firmado en Morroa Sucre el 18 de abril del 2004 con la presencia de la comunidad internacional y en presencia de la comunidad Montemariana.

Un paso importante en este recorrido lo representa la constitución de la Fundación Red de Desarrollo y Paz y la convocatoria abierta a hacer parte de esta entidad que se encargaría de dinamizar el programa de Desarrollo y Paz. Luego para el lanzamiento oficial y la iniciación del proceso de desarrollo y paz en el territorio en diciembre del año 2003. Se extiende una invitación a diferentes actores de los 15 municipios, entre estos; alcaldías, iglesias, comunidad internacional, organizaciones de base, y diferentes miembros de la sociedad civil. En este concierto de actores se dio inicio o se continuó con la convocatoria y movilización de actores desde las organizaciones comunitarias y de base que aún hoy permanece.

## 4.2 II FASE DE MOVILIZACION, FORMACION Y ORGANIZACIÓN

En esta fase se realizaron talleres y jornadas de sensibilización y validación de información, que han servido de insumos para el análisis de la problemática en la región y la definición de líneas estratégicas y la visión de región que hoy se comparte.

En esta fase inicial se realizó una serie de actividades y encuentros encaminados a fortalecer el talento humano del territorio montemariano e iniciar el proceso formativo y organizativo de los promotores del programa de desarrollo y paz de los montes de María, según lo planteado en la propuesta pedagógica, talleres de formación inicial "hacia la construcción de redes promotoras del programa de desarrollo y paz de los montes de María". En esta fase se realizaron los siguientes encuentros:

1. Encuentro de promotores del PDP denominado por la sociedad civil el encuentro de los 60, para este encuentro, se convocaron a través de las alcaldías, fundaciones y organizaciones a 4 líderes comunitarios, juveniles, juntas de acción Comunal organizaciones de base, de los 15 municipios, con el objetivo de "ofrecer a un grupo de líderes municipales los conocimientos y herramientas básicas que se requieren en la fase inicial del programa a través de un encuentro taller que le comprometa en la construcción colectiva y permanente del programa de desarrollo y paz de los montes de María"<sup>13</sup>.

En este encuentro se inicia un proceso de sensibilización y socialización de lo que es el programa de desarrollo y paz en montes de María, además se realizó el

---

<sup>13</sup> Propuesta pedagógica, talleres de formación inicial, hacia la construcción de redes promotoras del programa de desarrollo y paz de los montes de María. Fundación red de desarrollo y paz de los montes de María.

estudio y análisis del documento pro montes con el fin de validar la información que contenía, y mirar si este realmente respondía a la realidad de cada territorio.

Así mismo se realizó un mapeo social, donde los participantes elaboraron una reseña de cada uno de los municipios y de la realidad vivida en ellos a partir de las condiciones de las sociales de salud y educación infraestructura etc. Además se realizó un ejercicio con el fin de mirar los montes de María que cada uno desde su territorio estaba concibiendo, teniendo en cuenta la anterior de puede decir que a partir de aquí se inicia con la construcción de una visión de región a partir de la realidad de cada municipio y a empoderar a un grupo de personas para que estos mediante el ejercicio del liderazgo se apropien del proceso con el programa de desarrollo y paz.

De igual forma en ese encuentro se estableció un cronograma para hacer replicas en cada uno de los municipios, anotando que para esto se contaría con el apoyo de el equipo de la fundación. Luego se continúa trabajando todo lo relacionado con el programa de desarrollo y paz esencia, principios, en fin todo lo que el programa de desarrollo y paz implicaba para los montes de María.

2. luego del encuentro inicial se realiza un ciclo de talleres a nivel municipal y zonal, Encuentro municipal "hacia la construcción de un ideal de región y el programa de desarrollo y paz una construcción colectiva"

En esta parte se realiza a nivel municipal y por zonas una serie de encuentros, con el fin de que cada habitante, desde su cotidianidad reflexionara sobre el ideal de región y de municipio que quería construir desde lo humano, social, económico, político y cultural. En estos encuentros se realiza la conformación de la estructura base de la red monté mariana las juntas facilitadoras.

### 3. II encuentro regional "la red montemariana al servicio de la región"

En este segundo encuentro regional fue realizado con el fin de recoger todos los elementos construidos hasta la fecha, durante el proceso formativo-organizativo conducentes a dejar las bases del programa desarrollo y paz para los montes de maría.

En este encuentro además de hacer un análisis del camino recorrido hasta la fecha, permitió visionar el proceso en marcha y hacer los ajustes necesarios, para avanzar en la reconstrucción del tejido social en montes de maría.

4. En la segunda parte de proceso de formación y organización se realizan una serie de talleres y encuentros municipales y subregionales, con los que se buscaba "consolidar a un número mayor de promotores municipales que lograran incidir en las decisiones locales del PDP, socializar y validar el documento que recoge los aportes de la fase inicial, para la construcción colectiva de PDP, y por ultimo consolidar la base organizativa de la red montemariana"<sup>14</sup>.

5. III encuentro regional: se realiza en la ciudad de Sincelejo el 25 y 26 de febrero del 2005, para continuar, con el proceso de capacitación a los actores del territorio, sobre conceptos relacionados con el programa de desarrollo y paz, se reflexiono colectivamente sobre el funcionamiento de cada una de las instancia que constituyen las juntas facilitadoras como estructura base de la red montemariana. A partir de aquí se manifiestan una serie de dificultades de "comunicación, falta de interés, motivación y de tiempo de los promotores del PDP para participar, poco acompañamiento y capacitación de la Fundación hacia las JFM, pocos recursos para dinamizar el PDP local (especialmente gastos para movilización y administrativos- copias, Internet, convocatorias, etc.), también, se expresa la preocupación de las JFM frente al tema socioeconómico – productivo

---

<sup>14</sup> Propuesta pedagógica, talleres de formación inicial, hacia la construcción de redes promotoras del Programa de Desarrollo y Paz de los Montes de María. Fundación Red de Desarrollo y Paz de los Montes de María. Sincelejo, 2004.

para la región. Existe incertidumbre sobre la acción puntual del PDP sobre el tema y aún mas cuando en una coyuntura de escenarios como el del TLC, la región no tiene un acuerdo conjunto y una apuesta construida colectivamente que hacer, se manifiesta cierto temor en relación al conflicto, violencia y accionar de los actores armados en la región, frente al PDP<sup>15</sup>.

En este espacio también, se reconocen los aciertos del trabajo realizado, principalmente, el reconocimiento del proceso con el PDP, ante la comunidad internacional y el buen trabajo adelantado por algunos municipios, tales como San Juan Nepomuceno, Carmen de Bolívar, San Jacinto, Marialabaja, donde han logrado generar una importante dinámica del PDP, con la participación activa y un fuerte compromiso de actores y sectores estratégicos institucionales y comunitarios. Con relación al proyecto paz y desarrollo, se presento, el origen, objetivos y componentes.

En este mismo espacio, se presentan los proyectos programados para desarrollar, entre estos el de paz y desarrollo y la propuesta de elaboración del plan operativo.

Cabe resaltar, que estos talleres y encuentros fueron espacios de retroalimentación donde, los promotores antiguos cuentan los nuevos las síntesis de su trabajo, la visión de montes de maría que hasta la fecha se estaba construyendo, la concepción de red, sus alcances, la importancia de esta y la estructura construida. Estos hechos muestra los avances y resultados que con los actores participantes del proceso, desde su fase inicial y el sentido de pertenencia que tenían con este, pues se reconocían como facilitadores, dinamizadores del programa de desarrollo y paz y como ciudadanos al servicio de sus comunidades. Mediante la aplicación de una metodología participativa que recoja con amplitud el sentir de los Montemarianos<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Memorias Tercer Encuentro Regional, febrero 25 y 26 del 2005, Sincelejo, club la selva.

<sup>16</sup> *Ibíd.* Pagina 1.

En esta fase inicial la metodología y la pedagogía fue la de la vivencia a través del encuentro-taller, esta se encuentra “acompañada reflexión, de la conceptualización, de la confrontación del conocimiento propio con el conocimiento alternativo que se ofrece. Con esta se pretendía obtener como resultado la capacidad de producir pensamiento propio y ponerlo al servicio de la región”<sup>17</sup>.

Esta metodología afianzada en la pedagogía de paz, sensibilizo y despertó el interés personal y colectivo de construir un ideal de región, enseñó la mística del proceso y compartió el espíritu del Programa. Reconocerse y tener la posibilidad de ser escuchados en su propio escenario, fue uno de los elementos que posibilitó la participación de muchos actores; En esta dinámica de participación amplia de todos los sectores de los Montes de María se plantearon condiciones para el desarrollo del PDP, tales como trabajar sobre el consenso y con un principio de inclusión permanente sin discriminación de ningún tipo. Los acuerdos establecidos en esta etapa se realizaron bajo los principios del PDP. “La metodología, despierta el deseo de conocer y amar más la región, a partir del encuentro fraterno, genera mística en los participantes e invita al compromiso multiplicador que ayudará a transformar creativamente la realidad.

Las voces aquí escuchadas podrían identificarse como provenientes de los gobiernos locales, sectores de la academia de la región y nacional, entidades descentralizadas, gobiernos departamentales, organizaciones comunitarias y de base, expertos de otros PDP, Redes de apoyo a iniciativas regionales como Prodepaz , y una amplia participación.

De la metodología, también es pertinente resaltar los elementos simbólicos que se incluían en el desarrollo de la agenda de los eventos, tales como: el abrazo montemariano, los momentos de reflexión y de oración, y la noche

---

<sup>17</sup> Ibid., p. 4.

montemariana. Con estos elementos se pretendía, brindar un espacio que permitiera a los participantes apropiarse del espíritu fraterno y de la simbología con la que se construye el PDP, a partir de la valorización de la memoria cultural de la región.

“El abrazo montemariano, es la Expresión de afecto y de cariño con el que las personas que participan de los procesos de formación y organización que promueve el Programa de Desarrollo y Paz de los Montes de María, se saludan o se despiden. Este al inicio de todos los encuentros, predispone positivamente a las personas para compartir saberes y para construir colectivamente los escenarios de diálogo que permanentemente se generan en el PDP.

También se considera, que es un signo de bienvenida a las personas del país y del mundo que visitan la Región, es una sencilla demostración de acogida que permite que cualquiera se sienta realmente en casa.

Tuvo su origen en la práctica cotidiana de afecto demostrado entre todos los integrantes de la Red Montemariana y el equipo humano de la Fundación. Esta práctica persiste con naturalidad en todos los espacios formales e informales del PDP de los Montes de María<sup>18</sup>.

Desde la perspectiva de los actores el abrazo montemariano “es la representación del afecto que se generó al interior de los miembros y del territorio de los montes de María, que no a todo el mundo se le daba, pues esta era una cuestión que nacía y que se ganaba al interior del proceso<sup>19</sup>. El abrazo montemariano es un elemento significativo, que expresa el sentimiento, el afecto y confianza entre los miembros de la red, que demuestra que aparte del proceso organizativo que se

---

<sup>18</sup> Módulo Introductorio del Programa de Desarrollo y Paz de los Montes de María. Proceso de Formación Inicial.

<sup>19</sup> AMAYA, Felipe. (Autor del Abrazo Montemariano). Entrevista realizada el 21 de octubre en el municipio de Morroa, Sucre.

genero alrededor de PDP en los montes de Maria se crearon lazos afectivos que reforzaron las relaciones sociales de las personas del territorio.

El abrazo montemariano, representa elementos de la cultura y de la personalidad de l@s montemrianos, esa persona, amistosa, cordial y amigable, que caracteriza a los habitantes de esta zona. Para los actores involucrados en este proceso, esta simbología ayuda a promover el cariño y la unidad regional y la sana practica de autoestima personal y regional. “el programa de desarrollo y paz genero un sentimiento de hermandad entre los actores participantes de proceso, personalmente me daba miedo ir hasta Ovejas, pero como ya tenia personas conocidas en cada municipios, me generaba mas Confianza”<sup>20</sup>.

Los momentos de reflexión y de meditación, donde se promueve la conciencia del cuerpo y el espíritu para disponerlo a escuchar su interior, “Ningún escenario que promueve el PDP puede privilegiar exclusivamente el dominio del conocimiento racional, de la técnica y de la organización, esto generaría desasosiego interior y se alejaría del propósito esencial de la paz y el desarrollo humano.

Estrategias como estas es importante rescatar, ya que permiten que las personas reconozcan el lugar donde se encuentran, identifiquen los pensamientos que le impiden estar plenamente en el presente y promoven la conciencia de aquellas partes del cuerpo que están bastante tensionadas.

Por otro lado en la noche montemariana que según Felipe Amaya, “son ratos de esparcimiento, al que se le agregaba música y trago. Surgió por que se consideraba que el evento, fuera taller, encuentro o seminario que se desarrollaba había mucho hermetismo, por el temor de la gente hablar de participar y en esos encuentros, bajo los alcoholes y la música, la gente compartía los que quería decir

---

<sup>20</sup> DE ARCO, Gelber. Miembro de la Junta Facilitadora del Municipio de Córdoba-Bolívar. Entrevista realizada el 20 de octubre de 2007.

en el evento, por eso se sacaba mayor provecho de estos espacios y generábamos también un mayor afecto, entre las personas del territorio. Este es un valor agregado que se ha generado dentro del proceso, pero que has ido mas por la iniciativa de la gente que por el de otros actores”.

Estos son los elementos, que es importante rescatar del programa de desarrollo y paz en los montes de Maria, que demuestran que el desarrollo no solo se estimula desde lo económico, que se debe incluir la parte cultural, que esta relacionado con la identidad de un pueblo el sistema de creencias, las costumbres, y la personalidad de sus habitantes estos elementos motivan al espíritu de la persona. Trabajar con el capital social de la localidad, entendido este como los lazos de afecto, confianza, cooperación y solidaridad que son capaz de establecer los habitantes de un territorio, garantiza un mayor desarrollo humano y social.

Este proceso pedagógico y organizativo empezó a generar en la población el empoderamiento de manera lenta pero sistemática de un programa de desarrollo y Paz desde la propia cotidianeidad, transversalizado por lo cultural y dinamizado por sus propios actores.

La estrategia de trabajo utilizada en la construcción de la red, se ha estructurado de abajo hacia arriba, con la sistematización permanente de trabajo de campo y la revisión y elaboración de documentos que posteriormente son validados principalmente en los escenarios de encuentros locales, en un permanente dialogo de saberes en la cual el equipo de la Fundación desempeña el papel de facilitador. Esta red que en ese momento se empezó a tejer, simboliza la construcción de tejido social, la cual es un proceso permanente y dinámico en el PDP, sobre el cual se cimentará el nuevo escenario de paz en el que se avanza.

Redes institucionales como la Asociación de Entes Territoriales y redes productivas seguirán siendo un propósito del PDP.

#### **4.3 III FASE: CONSOLIDACION Y ESTRUCTURA DE LA RED MONTEMARIANA.**

Paralelo al proceso de formación y de organización se realizo la consolidación de la red montemariana, sin embargo para efectos de una mayor organización de este documento de sistematización se recoge en esta fase.

En la fase anterior se menciona que a nivel subregional y municipal se realizaron una serie de encuentros, que tenían como propósito incluir a un mayor número de personas en el proceso. En estos encuentros se organizaron grupos teniendo en cuenta ciertos criterios. Es aquí donde se empieza a estructurar la red montemariana, que según el documento "cuestiones básicas de la red montemariana", se concibe como una Organización Regional de pobladores y pobladoras a través de una Red.

La red Montemariana podría decirse que se construye en varios niveles, pues también se avanza en la concertación y coordinación entre entidades de diverso orden que posibiliten la acción de manera oportuna y eficaz, en concordancia con la realidad Montemariana.

Es una expresión organizada de la Sociedad Civil (de los actores sociales e institucionales del nivel local y Regional) que involucra 15 Municipios de los Montes de María, orientada a fortalecer desde el proceso de gobernabilidad y tejido social la autogestión comunitaria, la construcción de vínculos comunitarios, el consenso de políticas para el desarrollo regional, la planeación participativa y la articulación con la institucionalidad pública y privada.

La Red Montemariana, desde su estructura de base jurisdiccional (Juntas Zonales, Juntas Facilitadoras Municipales, Instancias Subregionales y Regionales) y en sus diferentes expresiones poblacionales (Red de jóvenes, de productores, de mujeres, etc.), es además un órgano de planificación y gestión territorial, que hace parte activa del Sistema de Información y Planeación que es un instrumento de gestión y participación social, orientado desde la FRDPMMa con recursos del Banco Mundial, a promover la intervención de la población en el diagnóstico, formulación, seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo, de forma que puedan participar activa y decididamente en la construcción del tejido social y en el mejoramiento de sus condiciones de vida, sin perder el horizonte de articulación y coherencia con otras escalas territoriales del desarrollo, tanto al nivel regional como nacional e internacional.

Las personas y organizaciones que conforman la Red lo hacen de manera voluntaria y deben asumir la función de convertirse en la presencia del PDPMMa al nivel municipal, regional, nacional e internacional.

Son tres propósitos fundamentales los que convocan la Red Montemariana:

- Reconstruir el tejido social, es decir la convivencia humana pacífica y solidaria, incluyente, reestructuradora del lo que ha roto la guerra y la corrupción y promoviendo las dinámicas de reconciliación.
- Construir un nuevo tejido económico empresarial, solidario y equitativo, basado en un nuevo concepto de desarrollo humano integral.
- Reconstruir el tejido político deteriorado por los malos hábitos políticos y la participación activa de actores armados.<sup>21</sup>

Sus objetivos estratégicos que son:

---

<sup>21</sup> Tomado del discurso de Monseñor Nel Beltrán S., durante el Encuentro "Un Pacto por el Desarrollo Humano en el Eje Cafetero". Manizales, 13 de abril de 2005.

- Definir un plan de trabajo que oriente a la comunidad en la búsqueda del desarrollo humano integral de la región rompiendo creativamente el círculo de la violencia y recreando el Estado, la Sociedad Civil y la Cultura.
- Fortalecer la organización social local y regional, mediante acciones permanentes de motivación, sensibilización, formación, movilización, promoción, orientación, capacitación, desarrollo del sentido comunitario, promoción del compromiso, coordinación, planeación y gestión del desarrollo.
- Mantener actualizado el sistema de información y planeación (SICMMa.) y analizar los indicadores de seguimiento de los índices de calidad de vida.
- Promover la formulación, seguimiento y control de los planes de acción de las redes en sus diferentes instancias y procurar su articulación en los casos en que se plantean acciones que puedan ser adelantadas por una o diferentes instancias de la Red.
- Reglamentar y aprobar la administración y la ejecución de los recursos gestionados por la Red.
- Dinamizar los procesos de elección de los representantes a la Red de Juntas Zonales, Juntas Facilitadoras Municipales, Instancia Subregional y Regional.
- Generar dinámicas de trabajo y formulación de proyectos que partan de los núcleos zonales (rurales), asciendan a los niveles de núcleos municipales (urbanos), subregionales y regionales, buscando un mayor impacto y direccionamiento de la inversión.
- Fortalecer los procesos de formulación y ejecución de los proyectos comunitarios que provengan de la iniciativa de las bases y de los encuentros de la Red, buscando su articulación con las acciones de las administraciones municipales, en el marco de los Planes de Desarrollo y los POTs, del programa de desarrollo y paz de los Montes de María y de los demás entes de la región.
- Construirse en foro permanente para la discusión y análisis de la problemática local, subregional y regional, de acuerdo con los principios del diálogo y el respeto por las opiniones de los diferentes miembros. Y en función de este

análisis, elaborar propuestas de solución para concertar con los diferentes actores públicos y privados de la Región<sup>22</sup>.

- Propiciar, establecer y mantener relaciones con distintas organizaciones comunitarias, con los consejos territoriales de planeación, administraciones municipales, las instituciones públicas y privadas para gestionar recursos técnicos y económicos requeridos para el desarrollo de proyectos de impacto regional.
- Crear espacios de diálogo con los candidatos a los concejos, alcaldías, asambleas, gobernaciones, congresistas y presidente, para dar a conocer las necesidades de las comunidades, los proyectos formulados, al igual que fortalecer el voto programático por parte de los habitantes.
- Organizar espacios de diálogo y concertación de la Red con la administración municipal, departamental y nacional y promover la rendición pública de cuentas de las mismas en asambleas regionales de la Red.
- Promover la articulación con las autoridades e instancias de la planeación para la formulación participativa de los planes de desarrollo, de ordenamiento territorial, planes de acción, planes sectoriales, y en general todos aquellos que apliquen el direccionamiento de la inversión social

Principios y criterios de la red montemariana:

La Red como sistema organizado, debe estar apoyada en principios democráticos que permiten fortalecer el trabajo colectivo. Estos son:

- Respeto: La Red debe promover el respeto al saber popular, conocimiento y práctica de la comunidad y las instituciones.

---

<sup>22</sup> Tomado del discurso de Monseñor Nel Beltrán S., durante el Encuentro "Un Pacto por el Desarrollo Humano en el Eje Cafetero". Manizales, 13 de abril de 2005.

- Equidad: Al interior de la Red debe existir igualdad de oportunidades y derechos de todas las instituciones para participar en la toma de decisiones y beneficiarse del trabajo colectivo.
- Tolerancia: Reconocer y respetar la diferencia en el pensar y hacer de los otros.
- Solidaridad: El mutuo apoyo y el trabajo colectivo permiten desarrollar actitudes de responsabilidad social.

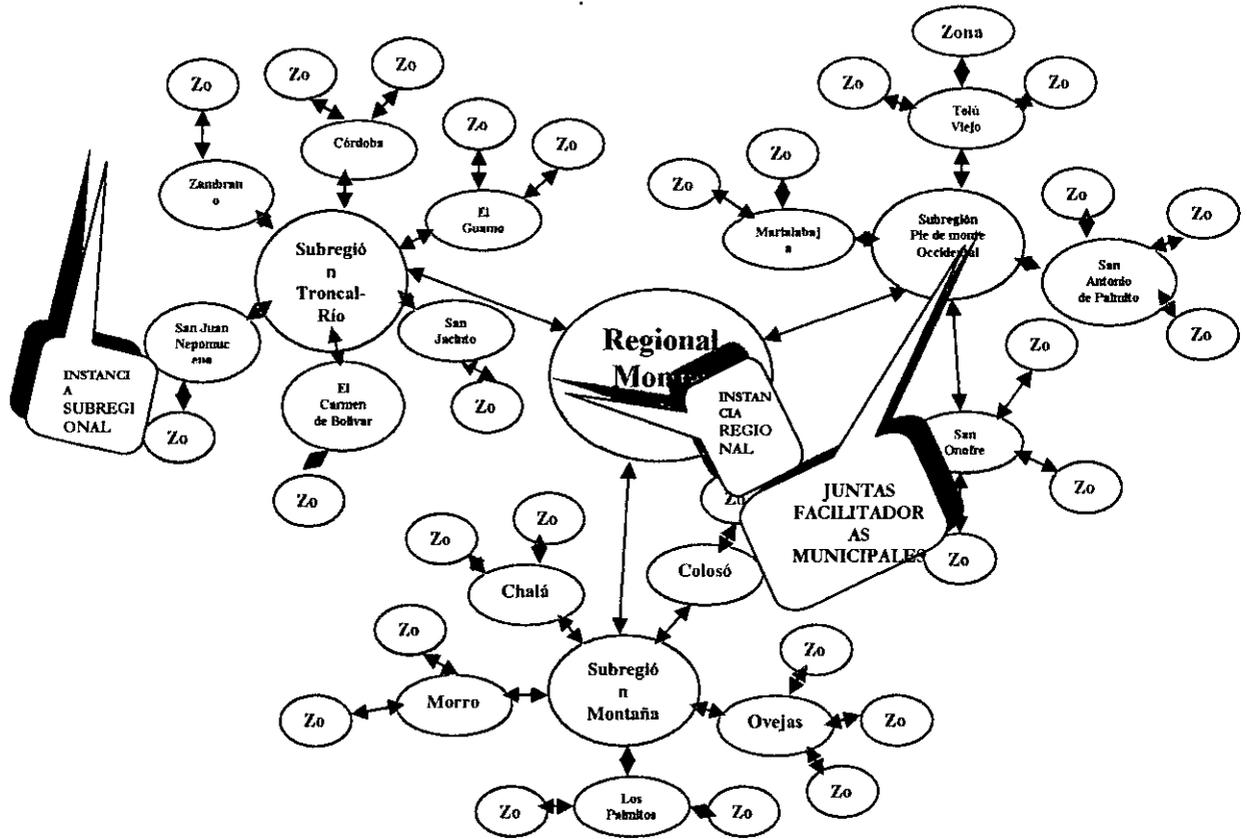
#### Estructura de la red montemariana

La Red Montemariana constituye el tejido social base de la sociedad civil en la región. Cuenta con quince Núcleos Municipales denominadas Juntas Facilitadoras Municipales. Cada municipio cuenta a su vez con Juntas Zonales<sup>23</sup> conformada por pobladores residentes en sus zonas urbanas y rurales (barriales, corregimentales y veredales). Las Juntas Facilitadoras Municipales proveen dinámicas para la conformación de Núcleos sub-regionales que integran el accionar estratégico de varios municipios así: subregión litoral – Pie de monte Occidental, subregión Montaña y subregión Troncal-río. La estructura en red facilita que los núcleos sub-regionales conformen el Núcleo Regional Montes de Maria. (Ver esquema siguiente).

---

<sup>23</sup> Estas estructuras se encuentran en proceso de fortalecimiento y consolidación por el a través del Sistema de Información Comunitario.

**Gráfica 4**  
**Estructura de la Red Montemariana**



Fuente: Cuestiones básicas de la Red Montemariana.

**Políticas de la Red Montemariana**

- El respeto a la vida y a los derechos humanos, como condición primordial de la existencia.
- La construcción del territorio, como espacio y escenario ideal compartido en la realización de todas las dimensiones humanas (cultural, política, social, económica y ambiental) para el mejoramiento de la calidad de vida de todas y todos.
- Liderazgo colectivo y los relevos generacionales de los cuales l@s niñ@s y l@s jóvenes son protagonistas.

- Democratización de la información en aras de contribuir al empoderamiento del proceso PDPMMa. en el territorio.
- Consolidación de la Red Montemariana con enfoque en desarrollo humano integral.
- Fortalecimiento constante de la sociedad civil para reconocer y superar el conflicto en sus diversas expresiones, la violencia y el empobrecimiento y lograr una mejor calidad de vida.

#### **4.4 MISIÓN DE LA RED MONTEMARIANA**

sujeto activo, expresión organizada y semblanza de la Sociedad Civil, instituciones públicas y privadas, productores y dirigentes localizados en la Región Montes de María, en los departamentos de Sucre y Bolívar, que buscamos en forma permanente, configurar mecanismos de relaciones y confianza entre los actores sociales, dispuestos a construir un proyecto de territorio con una visión colectiva para lograr en forma sostenida mejores niveles de calidad de vida con el pleno aprovechamiento de nuestras potencialidades.

##### **Visión de la Red Montemariana**

En el 2020, se habrá generado la mayor transformación en la cultura del pensamiento de la sociedad Montemariana, hasta alcanzar mejores índices de desarrollo humano integral, bajo los principios y valores que guían nuestras acciones cotidianas consolidando el desarrollo local y la paz duradera en nuestra región.

Así mismo, se conforman de forma democrática las juntas facilitadoras municipales como en representación de sociedad civil y la estructura mas fuerte de la red montemariana.

Las Juntas Facilitadoras Municipales son instancias del nivel local (creada en los cascos urbanos de cada uno de los 15 municipios de los MMA.) que reúnen a representantes de los diferentes sectores, instituciones, organizaciones y grupos comunitarios existentes en la localidad, con el propósito de trabajar por el impulso y el posicionamiento del Programa de Desarrollo y Paz, a través del cual se proyecte, articule, canalice y promuevan procesos y acciones conducentes al incremento de la calidad básica de vida de todos los habitantes del municipio y la región en el marco de un modelo de desarrollo integral, comunitario, incluyente y participativo.

Estas articulan su accionar con los núcleos zonales, constituidos por pobladores representantes de la zona rural (barrios, veredas y corregimientos) y cuya instancia de dirección son las JUNTAS ZONALES (se encuentran en proceso de construcción), que cumplen con el mismo rol de las Juntas facilitadoras en la zonas rurales.

Las Juntas Facilitadoras Municipales, , se constituyen en los 15 municipios de la región, en el mes de agosto del 2004 con carácter provisional de un año aproximado, "pero que hasta hoy 20 de octubre de 2007 continúan las mismas personas"<sup>24</sup>.

Propuesta del sistema de procedimiento y funcionamiento de este órgano regional en sus diferentes instancias.

Por otra parte, la estructura organizativa de las JFMs, se organizo de la siguiente forma: Coordinador General y tres Áreas operativas; Administrativa, Sociopolítica y Socioeconómica, cada una a cargo de un coordinador y compuesta por un grupo de apoyo de 5 o 6 promotores. Es un equipo de 20 Promotores Iniciales y en algunas localidades un número mayor, los que conforman los núcleos de pobladores en los 15 municipios de la Región. Alrededor de este núcleo, existe

---

<sup>24</sup> MERLANO, Liz. Miembro de la Junta Facilitadora Morroa, Sucre. 20 de octubre.

además en cada municipio un movimiento zonal<sup>25</sup> de alrededor de 30 a 40 personas sensibilizadas y participantes activas del PDP. Grupo de promotores que ha asumido a fondo la mentalidad del Programa, se encargan de difundirlo y asumen el liderazgo de los procesos propios del mismo en las localidades.

Cada equipo tiene un coordinador del eje y un equipo de apoyo integrado por cinco promotores activos de los diferentes Núcleos Zonales del Municipio. Alrededor de este núcleo, existe además en cada Municipio un movimiento zonal de otras personas sensibilizadas y participantes activas del PDP, que se encargarán de apoyar, difundir y posicionar el PDP y asumir el liderazgo de los procesos propios del mismo en las localidades. Estos Núcleos Zonales tendrán la misma estructura Organizativa de la Junta Facilitadora Municipal, y por derecho propio tendrán representatividad como miembros de la Junta Facilitadora Municipal.

Funciones de las juntas facilitadoras.

- Articular e integrar los procesos generados en el marco del PDPMMa, que se promuevan con la orientación, facilitación y coordinación de la Fundación Red Desarrollo y Paz de los Montes de María, y vinculen a los diferentes actores dinamizadores presentes en cada municipio y la región.
- Asesorar y acompañar a las Juntas Zonales de cada municipio, en su organización y funcionamiento.
- Realizar las convocatorias para implementar procesos de capacitación y comunicación eficientes para la conformación de las Juntas Zonales.
- Organizar y generar planes de acción, acorde con los lineamientos estratégicos

---

<sup>25</sup> El ejercicio de organización del territorio por zonas, en aras de que el programa tuviera mayor cobertura de población en cada localidad, se inició con el proceso organizativo de las JFMs. Así cada municipio se dividió entre 5 y 6 zonas (2 criterios ayudaron a este ejercicio: división por sectores sociales y división por ubicación geográfica. El ejercicio se apoyó además en la experiencia de zonificación que el Py. de Gobernabilidad habría aportado en Morroa y Marialabaja). Con el Subproyecto Sistema de Información que se adelanta este año (2005) en la región, el proceso de zonificación municipal se consolidará, así como quedarán constituidas las Juntas Zonales (Núcleo barriales, corregimentales y veredales) de la estructura base de la Red.

de la FRDPMMa y el PDPMMa. que garanticen su propia dinámica de funcionamiento interno.

- Propiciar las acciones colectivas de planeación participativa en las instancias existentes, como estrategia del desarrollo integral sostenible en cada municipio.
- Divulgar y democratizar la información hacia la comunidad y al interior de la Junta Facilitadora Municipal.
- Dinamizar, articular y coordinar todos los procesos y acciones que se generen alrededor del PDPMMa en el territorio municipal.
- Mantener relaciones directas con los funcionarios y servidores públicos del nivel municipal, departamental, regional y nacional, que les permitan una vinculación y articulación oportunas al PDPMMa.
- Ayudar a propiciar un buen clima político, mediante la apertura de espacios de diálogo, debates públicos, foros y conversatorios, que permitan incrementar los conocimientos colectivos acerca de la realidad de sus municipios y mejorar los procesos de planeación participativa y toma de decisiones que favorezcan el bien común y el interés general de los ciudadanos.
- Apoyar procesos de orientación y capacitación para que los ciudadanos puedan establecer formas de acercamiento y relaciones más estables con las Administraciones Municipales.
- Servir de interlocutor principal entre la Comunidad y la Fundación FRDPMMa. una facilitadora del proceso, programas de educación e información, dinamizadora, motivadora, forjadora del programa de desarrollo y paz de los Montes de María.
- Cumplir con el encargo de acompañante y veedor de cada una de las actividades que genera el PDP a nivel local.
- Promover procesos de Democratización en el Municipio, como la Rendición Pública de Cuentas y la elaboración de los presupuesto participativos por parte de las administraciones Municipales.
- Presentar a la FRDPMMa sugerencias sobre la conveniencia o inconveniencia

de la ejecución de acciones del PDPMMa en la geografía Municipal.

- Actuar como articuladora de las diferentes Redes que se creen en el marco del PDPMMa.
- Promover dinamismo, tener nivel de liderazgo, ser fuerte en el trabajo articulado, mediadora, conciliadora, participativa, tener voluntad política.
- Son la instancia Municipal que actúa como enlace entre las Juntas Zonales y la Fundación, debe actuar con espacios amplios y plurales de concertación ciudadana para la planeación y diseño de políticas públicas en los cuales confluyen distintos actores.
- Actuar como gestoras de relaciones institucionales y locales que fortalezcan y consoliden el PDPMMa.

Por otro lado, los Montes de María, cuenta con un ente organizado del Estado, la ASOCIACIÓN DE ENTES TERRITORIALES - AET - : conformada por las dos Gobernaciones (Sucre y Bolívar) y las 15 Alcaldías de la Región, cuya constitución se ha generado en torno al PDPMMa., para el impulso y apoyo desde el escenario Estatal a este proyecto de construcción de región.

De esta manera entendemos que el desarrollo y la paz son procesos humanos de reconstrucción de tejido social y fortalecimiento institucional que requieren de trabajo articulado, colectivo y permanente para generar un capital humano y social importante que ayude a mejorar la ciudadanía y la calidad de vida de los ciudadanos y que también transforme el Estado<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Los datos que hacen referencia a la red montemariana y las juntas facilitadoras son tomados del documento la red montemariana una estructura en construcción al servicio de la región. Cuestiones básicas sobre la red montemariana.

#### 4.5 IV FASE, LA RED MONTEMARIANA HOY.

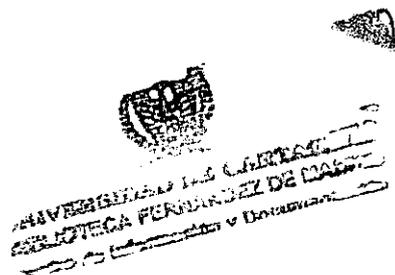
Luego de conformadas las juntas facilitadoras como estructura base de la red montemariana, empiezan a funcionar en cada municipio, "coordinábamos y articulábamos todas las actividades de la fundación, estábamos motivados y participando activamente del proceso, el PDP que se convierte en una panacea y la salvación para los problemas del territorio"<sup>27</sup>.

Es decir, se avanzaba en el alcance de unos de los propósitos del PDP, de Fomentar la acción conjunta y el apoyo entre las entidades participantes del Programa, para potenciar la capacidad de los actores, en torno a la creación, de una región, con condiciones que promuevan el desarrollo integral y la paz, y promover la planeación participativa, donde los actores locales adquieran la capacidad de discutir y concertar sus propuestas. Se inicio con la construcción de un ideal de región y de desarrollo más incluyente, y participativo, bajo principios de respeto, equidad, responsabilidad y solidaridad.

En este contexto, de aciertos para la red montemariana, aparece el programa de paz y desarrollo, como una iniciativa del gobierno nacional, con financiación del banco mundial para empezar a fortalecer el proceso, que se realiza en formación, en materia económica. Frente ha esta situación "los grupos de que venían trabajando en el proceso, manifestamos la voz de alerta en el sentido, que era muy prematuro ingresar dineros, cuando aun los habitantes del territorio no habían logrado profundizar en el programa de desarrollo y paz, pero, por disposiciones de otros agentes participantes del proceso se inicio con la ejecución del programa

---

<sup>27</sup> SMICH, Eduardo. Miembro de la junta facilitadora de Zambrano Bolívar. 20 de octubre.



paz y desarrollo. A partir de aquí se desvía el trabajo que se estaba realizando y empezó a desviarse el proceso que se traía con el Programa desarrollo y Paz<sup>28</sup>.

Durante la ejecución del programa de paz y desarrollo según lo manifestado por los miembros de las juntas facilitadoras se, continúan presentando inconsistencias, que desmotivaron la participación de varias de las persona en proceso, que estuvieron desde el principio, ya que desde su punto de vista, el trabajo no se estaba desarrollando, bajo la concepción, visión y principios que se construyo con el PDP, en su fase inicial.

Para esta época las juntas facilitadoras, definida por sus miembros como un conjunto de personas que se organizan en una red, con el fin de constituir a nivel local, órganos facilitadores, gestores, comunicadores y consultores, con autonomía, capacidad de decisión y una estructura organizativa propia que le permita liderar procesos transformadores, desde lo social, político, económico, cultural y ambiental empieza a presentar debilidades y dificultades, que se refuerza con el tiempo.

Posteriormente la juntas facilitadoras entran en un periodo de pasividad, personas que participaron desde el inicio se retiran por inconformidades, frente a algunas cosa que se venían desarrollando con el proyecto paz y desarrollo.

Frente a esta situación, siguiendo con la filosofía del programa, se abren espacios de dialogo y concertación para buscar estrategias de acción que solucionen el problema.

Para el desarrollo de los diálogos se plantearon las siguientes estrategias:

- Reuniones por municipio.
- Reuniones con moderador externo.

---

<sup>28</sup> AMAYA, Felipe. Entrevista 20 de octubre.

- Tertulias.
- Mesas de trabajo.
- Unificar criterios de intervención.
- Desarrollar procesos de formación.
- Reflexionar sobre las decisiones que se toman y afectan el PDP (elección de las JFMs, Proyecto Paz y Desarrollo, decisiones sobre el proyecto de región )
- Empoderar a las JFMs sobre los proyectos que se desarrollan en el territorio.
- Concertar las decisiones que se tomen sobre el territorio.

Mejorar la comunicación en cuanto:

- Canales de comunicación
- Desarrollar un flujo de información permanente entre los entes.

Algunas de estas estrategias, fueron de poco impacto y otras no se implementaron.

En la actualidad la red tiene la misma estructura de su inicio, cuenta con la organización de las tres subregiones: montaña, troncal río, y pie de monte, pero sus instancias están deterioradas. Hoy los miembros de las juntas facilitadoras en algunos casos no se sienten identificados con lo que se está haciendo en el territorio, desean verse como una red que tiene una visión específica, con unas funciones totalmente definidas y unos objetivos claros, encaminados a contribuir por el desarrollo integral y la paz de los montes de María y/o comunidades como comunidades empoderadas contribuyendo al fortalecimiento de un proceso de desarrollo local.

En el marco del proceso de fortalecimiento de la red montemariana, se han ejecutado una serie de actividades, talleres y diplomados, con el fin de fortalecer su estructura operativa y promover el desarrollo de las potencialidades de los miembros de esta misma. En varios de estos espacios de fortalecimiento los

miembros de las juntas facilitadoras municipales, conocida como la estructura base de la red montemariana, manifiestan que esta desde hace algún tiempo presenta una serie de debilidades en su estructura operativa, que se genera a partir del fraccionamiento y desarticulación de sus órganos o nodos que componen la red, estos problemas se suman la poca comunicación, la poca autonomía, la desconfianza, desmotivación, el poco compromiso, intereses particulares de algunas personas que priman sobre los colectivos, recursos económicos y físicos insuficientes, para el accionar de los actores etc.

Sin embargo frente a este panorama de debilidades, existe unas fortalezas y potencialidades que se deben resaltar tales como: el talento humano, disposición de los actores al conocimiento del territorio, credibilidad en los líderes que promueven los procesos en el territorio y voluntad de transformación. Se considera que la principal fortaleza de todo esto, es la existencia de un personal capacitado y empoderado que es el resultado de un proceso de organización y formación inicial, que permitió la avanzar en construcción de una visión de región pensada desde los territorios de montes de Maria.

Actualmente los miembros de las juntas facilitadoras municipales, retoman algunas de las estrategias de resolución de conflictos, planteadas cuando se empezó a detectar las debilidades en el proceso.

Entre estas la de realizar encuentros municipales. Hasta la fecha se han realizado dos en encuentros de las juntas facilitadoras en el municipio de San Jacinto Bolívar para las fechas de julio 21 y 22 y agosto 18 del 2007. Estos encuentros se realizaron con el objetivo de evaluar y diagnosticar la realidad del Programa De Desarrollo Y Paz de los Montes De Maria y de la Red Montemariana en el Territorio y definir, direccionar la posición de los miembros de la red, como sujetos políticos dentro del proceso del PDP como red montemariana. En este participaron personas de los municipios de san Juan Nepomuceno, el carmen de

bolívar, morroa, san Antonio de palmito Marialabaja, San Onofre, san Jacinto y los palmitos, Redepaz, PNUD, FRDPMMA y universidad de Cartagena.

La metodología de estos encuentros fue participativa, se aplicó matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) colectivo e individual, como una estrategia para conducir a los participantes del evento, a la reflexión y análisis de la situación de la red en el PDP, en la actualidad. Además con el fin de generar un espacio de discusión que facilitó el planteamiento de propuestas o alternativas de solución a la situación de la red montemariana en el PDP.

El ejercicio de diagnóstico arrojó los siguientes resultados:

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay pensamiento colectivo.</li> <li>• Poca participación de las comunidades en la toma de decisiones.</li> <li>• Poca comunicación.</li> <li>• No hay articulación de acciones adelantadas.</li> <li>• Estructura organizativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación y proyección.</li> <li>• Fortalecimiento de las familias de las subregiones.</li> <li>• Generación de impacto.</li> <li>• Fortalecimiento de organizaciones.</li> <li>• Participación activa en el desarrollo de los proyectos.</li> <li>• Unidad de pensamientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano.</li> <li>• Diversidad cultural.</li> <li>• Voluntad de transformación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actores armados no estatales</li> <li>• No pertinencia en las intervenciones</li> <li>• Corrupción administrativa</li> <li>• Deterioro del tejido social</li> <li>• Poco apoyo institucional</li> </ul>

**Fuente:** memorias encuentro regional de saberes, el PDP en el contexto de los montes de María y la realidad de la red montemariana, 21 y 22 de julio del 2007.

De estos eventos se propone a la junta facilitadora se como un ente principal y representativo a nivel local, gestor, de toma de decisiones, de planeación y veedor.

Cabe resaltar en estos encuentros, se realizó en un escenario de diálogo, fueron participativos, se observaron líderes que estimulaban al resto de los participantes. Estos eventos se desarrollaron con la simbología y metodología del PDP, se observaron esos elementos que caracterizan los encuentros del PDP, tales como el abrazo montemariano, la noche montemariana, los lazos de afecto y de cariño que se profesan y se demuestran los miembros de la red. Esto demuestra que aun se guarda ese espíritu y esa simbología que se construyó alrededor del PDP.

# CAPÍTULO V: EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA

El Programa De Desarrollo y Paz De Los montes de Maria como todo proceso tiene sus aciertos y desaciertos, un acierto es; un personal empoderado que confía en sus capacidades, que reclama sus derechos, defiende sus intereses individuales y colectivos y que tiene el deseo de sacar adelante sus territorios.

Otro acierto la inclusión de grupos poblacionales, que anteriormente se excluían de los procesos tales como; las mujeres y los jóvenes que a partir de su participación en esta experiencia aprendieron a mirar la realidad desde otra perspectiva y a dinamizar sus procesos. También puede rescatar de esta experiencia, los lazos de amistad y de hermandad que se construyeron alrededor del PDP.

Se considera que uno de los mayores logros y resultados de este proceso, es la experiencia de reconstrucción de tejido social que se construye alrededor del trabajo en redes de jóvenes, de mujeres, campesinos, institucionales, de organizaciones etc. Que reforzaron los lazos de solidaridad, confianza y cooperación entre los montemarianos. Además, se avanzo en la construcción de una visión de región desde el territorio. Por ultimo la dinámica de participación y planeacion, que se genero a partir de la realización de ejercicios.

El principal desacierto de esta experiencia, el fraccionamiento de las redes, desarticulación y descoordinación del trabajo y los problemas en los canales de comunicación, principalmente entre las juntas facilitadoras y la Fundación Red De Desarrollo y Paz De Los Montes De Maria. También se puede mencionar la desmotivación de un gran número de personas que participaron desde el inicio del proceso.

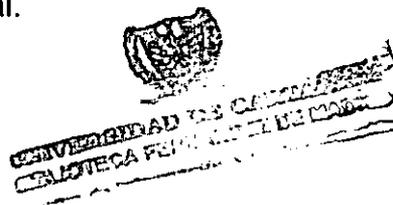
## 6. CONCLUSIONES

Las iniciativas de desarrollo y paz, surgen como estrategia, para enfrentar problemas derivados del conflicto y la violencia. De igual forma, para promover la reconstrucción del tejido social en zonas donde el conflicto deja secuelas, no sólo en términos económicos, políticos y de vidas humanas, sino en términos de ruptura de las relaciones sociales. Es por esto que la puesta en marcha de este tipo de iniciativas, se convierte en una propuesta para ejecutar en territorios donde el conflicto y la violencia actúan como vicivilizadoras.

Una de estas zonas donde se promueve el Programa de Desarrollo y Paz, es los Montes de María, de los cuales se seleccionaron 15 municipios de intervención, distribuidos en tres subregiones: Pie de Monte, Troncal Río y Montaña, zonas con características geográficas diferentes, pero con problemas y realidades similares.

Esta iniciativa en los Montes de María, tiene sus aciertos y desaciertos, pero que es pertinente resaltar la posibilidad de aprendizajes que ésta garantiza, principalmente para profesionales del área social, ya que permite reflexionar y hacer una lectura de la realidad desde las redes sociales.

Finalmente, se concluye que el Programa de Desarrollo y Paz en Montes de María, es un proceso que tiene un fuerte componente de organización y formación que generó en el territorio dinámicas de participación, organización, planeación y gestión, que se desarrollaron con base en una metodología participativa, con un fuerte componente simbólico que rescata costumbres, valores, creencias y sentimientos de un pueblo, que a pesar de los estragos de la violencia, lucha por la transformación de su realidad y por el mejoramiento de su calidad de vida desde lo humano, social, político, económico y cultural.



## BIBLIOGRAFÍA

CARVAJAL BURBANO, Arizaldo. En: Planeación participativa, plan de desarrollo y evaluación de proyectos. Universidad de la Salle 2005.

Documento PROMONTES "Programa de Desarrollo y Paz de los Montes de María", elaborado por el PNUD, la Corporación Territorios y la Universidad de Cartagena. Bogotá, 2003.

Memorias: Encuentro regional de saberes, "el PDP y la realidad de la red montemariana" San Jacinto Bolívar - 21 y 22 de julio del 2007.

Memorias: Tercer Encuentro Regional, febrero 25 y 26 del 2005, Sincelejo, club la selva.

Observatorio del Programa Presidencial de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario. Panorama Actual de la Región de los Montes de María. Bogotá. 2003.

ORDUNA ALLEGRINI, Maria Gabriela. La educación para el desarrollo local. Una estrategia para la participación social, Pamplona, EUNSA, 2000.

Plan Integral de Desarrollo Sostenible para la Región de los Montes de María. Gobernaciones de Bolívar y Sucre. Octubre de 2000. Págs. 23 - 28 citado en el plan operativo de la red montemariana.

Programa de desarrollo y paz de los montes de María .marco conceptual y organizativo de la red montemariana.

Propuesta pedagógica, talleres de formación inicial, hacia la construcción de redes promotoras del Programa de Desarrollo y Paz de los Montes de María. Fundación Red de Desarrollo y Paz de los Montes de María. Sincelejo, 2004.

RODRÍGUEZ LÓPEZ, Ángela María. MICRO – REGIONES EN EL CARIBE COLOMBIANO, Una Propuesta para Fortalecer el Desarrollo Social, páginas 22 – 23, Fundación Antonio Restrepo Barco, Bogotá, 1999. Citado por Gustavo González Geraldino y Mauricio Esquivia, en el documento de sistematización del proyecto de seguridad alimentaria 2005 -2066, junio del 2007, Sincelejo.

ROVERE, M redes en salud. Secretaria de salud publica.1998. Argentina. Citado por Yesid Herrera en el documento conceptos generales de redes sociales.

# ANEXOS

**MEMORIA GENERAL  
ENCUENTRO REGIONAL DE SABERES  
“EL PDP EN EL CONTEXTO DE LOS MONTES DE MARIA Y LA REALIDAD DE  
LA RED MONTEMARIANA”.  
SAN JACINTO BOLÍVAR – JULIO 21 Y 22 DE 2007**

**Objetivos:**

- Evaluar y diagnosticar la realidad del Programa De Desarrollo Y Paz de los Montes De Maria y de la Red Montemariana en el Territorio
- Reflexionar sobre el aporte que estamos realizando como montemarianos al proceso.
- Definir y direccionar nuestra posición como sujetos políticos dentro del proceso del PDP como red montemariana.

**Metodología:**

Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) colectivo e individual, como una estrategia para conducir a los participantes del evento, a la reflexión y análisis de la situación de la red en el PDP, en la actualidad. Además con el fin de generar un espacio de discusión que facilite el planteamiento de propuestas o alternativas de solución a la situación de la red montemariana el en PDP.

**Participantes:**

**Miembros de las juntas facilitadoras municipales:**

- Marialabaja
- San Onofre
- San Jacinto
- Zambrano
- Los palmitos
- El carmen
- Morroa
- San Antonio de Palmito
- San Juan Nepomuceno

**PNUD:** Gabriel Turriago

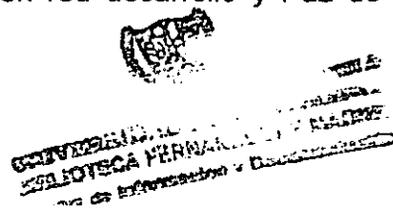
**Universidad De Cartagena:** Rosa Jiménez Ahumada, Dagoberto Posada y Shirlis Baza Castro.

**Redepaz:** Luis Emil Sanabria, Verónica Montaña

**FRDPMa:** Ricardo esquivia

**SÍNTESIS DEL EVENTO**

La mañana del 21 de Julio de 2007, inicia la sesión, Felipe Amaya con la lectura y presentación de la agenda de trabajo para desarrollar en el evento, anotando que con esta actividad no se pretende confrontar a las instituciones, es decir, a los miembros de la Red montemariana con la fundación red desarrollo y Paz de los



Montes de Maria (FRDPMMa), por el contrario, lo que se busca es hacer el ejercicio de pasarnos por el espejo y mirarnos como montemarianos en todas las dimensiones. Que tanto estamos aportando al proceso del PDP, definir nuestra dirección y posición como sujetos políticos y de derechos dentro del proceso.

Seguidamente se realizó la presentación de todos los participantes asistentes al evento, en lo que se hizo énfasis, la procedencia, su expectativa y los aportes al mismo. Así mismo, se hizo la oración por parte del señor Ricardo Esquivia de la iglesia menonita y representante de la fundación, en la cual exhorto a la realización del evento bajo la iluminación del todopoderoso y la sabiduría para saber desarrollar todas y cada una de las actividades propuestas.

En el mismo orden de ideas, modesta interviene reafirmando lo planteado por Felipe y además anota que como los personajes del cuento el ratoncito que relató en el evento, existen situaciones en los montes de Maria, que aún algunas personas han percibido poco porque no les interesa la situación que está pasando. De igual forma propone que este encuentro o actividad se establezca dentro de una sana convivencia y se enmarque dentro de los principios del PDP. La idea no es mirar este espacio como una oportunidad para desahogarnos o para generar un conflicto, lo que se pretende es plantear propuestas que mejoren la situación.

Posteriormente realiza su intervención el señor Luis Emil Sanabria de Redepaz (movimiento político y social que trabaja en red con organizaciones de mujeres, campesinos, niños, jóvenes etc.) invitado a participar del evento.

En su intervención, plantea que la organización trabaja tres estrategias:

1. Construir un consenso por la paz, que busca en la sociedad generar un sentimiento por la paz. Que se sustenta en el principio de no matarás. Es a través del consenso, la alianza, la marcha y la movilización, que se contribuye a la búsqueda de la paz en Colombia.
2. Acompañamiento a las víctimas de la violencia de carácter humanitario.
3. Territorialidad para la paz, teniendo en cuenta que para lograr la territorialidad de la paz, se coloca en el centro la democracia, política, social, económica. En la medida que somos fuertes democráticamente se logran la paz y el desarrollo que tanto se anhela en Colombia. Para lograr esto, se debe abrir espacios democráticos, de concertación, donde se decida qué tipo de desarrollo se desea. En su intervención, también anoto que la democracia se empieza a construir en lo local, y relata la experiencia de algunos municipios de Norte de Santander, que constituyeron Asambleas Constituyentes para defender y reclamar sus derechos, y como un ejercicio ciudadano que permitió construir y reconstruir. Según Luis Sanabria, la democracia "es la que transforma a la comunidad en su decisión de cambiar" y el "pueblo es el que tiene el poder popular" que se ejerce cuando se da una participación activa del pueblo. De igual forma, anotó que en los Montes de María, se debe construir una verdadera red montemarianos con poder de decisión y de influencia.

Luego de la intervención de Luis Sanabria de REDEPAZ, el señor Felipe Amaya, realiza una reflexión, donde manifiesta que lo dicho por Luis, coincide con el motivo por el cual se convocó esta reunión y dejó claro que si no tomamos iniciativas, difícilmente se tiene una transformación en el territorio. Con estas experiencias de Asambleas Constituyentes, demuestra que no es sólo con proyectos de tipo económico con lo que se logra el desarrollo, si no con transformación de pensamiento. Continúa manifestando que luego de esta intervención, la invitación es a reflexionar sobre nuestra situación como montemarianos, teniendo en cuenta que nosotros como red montemariana, deseamos constituirnos como una fuerza unida y no fragmentada como hasta ahora se ha venido trabajando.

El señor Nilson Ramírez manifiesta que esta intervención nos motiva a constituirnos como red de redes, que busca el desarrollo y la paz de los Montes de María. Lo que se pretende es conocer estrategias y herramientas, que permitan encontrar unas bases para nuestro accionar; la idea es sentir que no estamos desfasados, el territorio posee un capital social y un cúmulo de conocimientos que se pueda sacar adelante.

En esencia, lo que se está haciendo en el territorio, es un trabajo local y no un trabajo colectivo de región. Este ejercicio es para identificar si nosotros realmente tenemos esa capacidad para generar un proceso de región y, en eso, retomamos estas experiencias relatadas por Luis, que demuestran que no es con proyectos económicos, sino con transformación de pensamientos.

Así mismo, Fidel Cervantes (Maríalabaja), plantea que éste es un espacio que, aparte de reflexionar, permite debatir, conocer y creer en las cosas que se pueden hacer realidad. Si nosotros como red montemariana, planeamos encuentros con unos objetivos claros y una estructura sólida, podemos alcanzar muchas cosas.

De igual forma, el señor Eden Guzmán plantea que se puede organizar una constituyente participativa, que trabaje por los derechos humanos, para esto debemos tenerlos claros y conocerlos.

Finaliza la jornada de la mañana, con la reflexión del señor Felipe Amaya en el sentido de dar a conocer que este tipo de reuniones, también se organizan para mirar el potencial y el compromiso de las personas con el territorio y con el proceso y citó el ejemplo del señor Eden Guzmán, que viene desde el Municipio de El Carmen de Bolívar hasta San Jacinto en bicicleta (ver anexo).

Al finalizar la jornada de la mañana, se procedió a compartir el almuerzo colectivo preparado para el evento y al disfrute de un descanso.

Al retomar la agenda de trabajo, siendo las 2:30 p. m. el señor Felipe Amaya, presenta a los participantes el desarrollo de las actividades de esta jornada, en la cual se realizará un ejercicio de análisis primero individual, luego por subregión, sobre las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de nosotros frente al proceso, finalizando con una evaluación del territorio.

Antes de iniciar el ejercicio, Felipe Amaya, Modesta Muñoz y Fidel Cervantes, anotan elementos puntuales del proceso de conformación de la red en Montes de María.

Igualmente se plantearon las siguientes preguntas de reflexión sobre la estructura de la red montemariana: Que son las J. F. M., Cómo las vemos; Para qué se crearon;Cuál es su visión política; Qué es un P. D. P.; ¿Cómo nos vemos hoy?; ¿Cómo queremos vemos?; ¿Cómo nos están viendo?

Una vez se presentaron las directrices para la realización del ejercicio, cada participante realizó la reflexión individual del proceso. Posteriormente se trabajó por grupos o subregiones de donde se obtuvo los siguientes resultados.

### REGION TRONCAL – RIO.

#### ¿QUE ES UN P. D. P?

Es un proceso organizacional, que busca la superación económica, política y social de la región, con y para sus pobladores. Es la metodología utilizada por una organización con el objeto de minimizar los problemas originados por el conflicto armado en los Montes de María.

#### ¿QUE ES LA RED MONTEMARIANA?

Constituida por pobladores, líderes, organizaciones sociales, sociedad civil, redes sociales, J. A. C. (fuerzas vivas), articuladas y formadas políticamente para generar cambios sociales que contribuyan al desarrollo de la región para conseguir la paz que tanto anhelamos.

#### ¿Qué ES LA JUNTA FACILITADORA MUNICIPAL?

Es un ente articulador, facilitador, gestor, comunicador del Programa de Desarrollo y Paz, que se percibe como un organismo articulado y conformado por todas las fuerzas vivas de los municipios. A su vez, está creado para fortalecer, dinamizar contribuir y consolidar los procesos que busquen la paz y el progreso de la región. Su visión política es fortalecer el tejido social e integrar el territorio – proceso organizativo para construir convivencia, confianza, autogestión, condiciones que favorezcan el desarrollo social, político y económico de la región (proceso que quiere el bien común).

### DOFA TRONCAL – RIO

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
Desinterés de los miembros de las juntas por conocer a fondo los propósitos del P. D. P.	Multiplicidad de conocimientos	Apropiación del territorio	Acecho de organizaciones y entidades tanto nacional como internacional en invadir el territorio para ejecutar programas y proyectos del L. P. III.
Falta de autonomía y posición en la toma de decisiones.	La formación y organización de las comunidades en el territorio para la	El recurso y el talento humano que existe en el territorio	Desarticulación entre las juntas

	participación en la ejecución de programas y proyectos		
Falta de recursos operativos.	Alta capacidad organizativa	Disponibilidad para interactuar de los diferentes actores de la región montemariana	
Poca estructura organizativa	Aumento de credibilidad ante las organizaciones financiadoras de proyectos	La proyección comunitaria de la región	
Poca distribución de responsabilidades	Mejora de la situación de orden público		

#### COMO NOS VEMOS HOY?

Relegados, ignorados y frustrados.

#### COMO QUEREMOS VERNOS?

Como comunidades empoderadas, contribuyendo al fortalecimiento de un proceso que busca fortalecer todos los pobladores con capacidad de decisión.

#### COMO NOS ESTAN VIENDO?

En el territorio, deslegitimados por la Fundación; y en la Fundación, como un problema. Como personas que ya cumplieron su ciclo, como un invento de quienes iniciaron el proceso y ya no saben que hacer con nosotros o como personas que son útiles en algunos espacios.

#### REGION PIEDEMONTE

##### ¿QUE ES UN P. D. P?

Es la apuesta para transformar una región, donde sólo se ve la pobreza, la inequidad, la violencia y la falta de oportunidades, a una región en vía de desarrollo, dispuesta a derrotar los problemas antes mencionados, buscando no sólo el desarrollo sostenible, si no humano para llegar a la paz y a la realidad que todos queremos, guiados por una convivencia pacífica, que impulse los derechos humanos.

#### DOFA PIEDEMONTE

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
Poca comunicación de las organizaciones que hacen parte de las redes.	Construcción de región	Apropiación del territorio	Pérdida de los esfuerzos realizados y procesos construidos.
No existe visión concreta.	Desarrollo y la paz en el territorio	El recurso y el talento humano	Generación de procesos que

		que existe en el territorio	hagan lo mismo de lo mismo
Poca confianza en las capacidades humanas del territorio			

**COMO NOS VEMOS HOY?**

Como un movimiento civil que lucha por una visión de un territorio que ha sido ignorado o que no se ve identificado con lo que se está haciendo en el territorio.

**COMO QUEREMOS VERNOS?**

En un futuro queremos vernos no como un conjunto de redes sino como una red que tiene una visión específica con unas funciones totalmente definidas y unos objetivos claros encaminados a un desarrollo integral de los Montes de María.

**COMO NOS ESTAN VIENDO?**

Como una red que no tiene una estructura como tal. Miran más bien, un grupo de que trabaja de forma individual con un fin totalmente distinto, o con una articulación muy corta.

**REGION MONTAÑA**

**¿QUE ES UN P. D. P?**

Es la construcción de la sociedad civil organizada en lo productivo y lo político. Este busca soluciones pacíficas productivas con el fin de mejorar la calidad de vida garantizando la justicia de género, social mediante el empoderamiento de ciudadanos que tengan incidencia en políticas públicas.

**¿QUE ES LA JUNTA FACILITADORA MUNICIPAL?**

Son organizaciones municipales facilitadoras del proceso constructivo para la recuperación de la calidad de vida de sus pobladores en todas las instancias. Es un órgano sin ánimo de lucro con sentido de pertenencia. Se constituyó para realizar mancomunadamente el desarrollo y la paz en nuestros municipios. Su visión política es de participación social, democrática y transparente, generar una transformación de pensamiento no sólo desde la perspectiva de lo económico, social y cultural sino desde la realidad del territorio desde la vida política del ciudadano.

**DOFA MONTAÑA**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
No hay articulación de acciones	Consolidación y proyección de subregión	Talento humano (organizaciones sociales)	No hay interacción
No hay pensamiento colectivo	Fortalecimiento de la identidad subregional	Diversidad cultural	Presencia de grupos armados no estatales
No existe identidad regional (P. D. P.)	Generación de acciones de impacto	Voluntad de transformación	Poco apoyo institucional

No existe una estructura organizativa	Unificación de pensamiento		Falta de credibilidad
Intereses creados			Desconocimiento de la realidad territorial

#### COMO NOS VEMOS HOY?

Personas sin reconocimientos por la fundación, lejanas de la fundación, frustrados, como representantes de nuestras comunidades, marionetas subutilizadas

#### COMO QUEREMOS VERNOS?

Capacitados.

#### COMO NOS ESTAN VIENDO?

En el territorio, como un objeto más, sin voz ni voto, personas problemáticas.

Luego del trabajo en grupo, se elaboró un consolidado general del ejercicio, de donde se obtuvieron los siguientes resultados:

#### DOFA INDIVIDUAL

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca comunicación.</li> <li>• Poca autonomía e imposición de decisiones.</li> <li>• Desconfianza.</li> <li>• Desmotivación.</li> <li>• Visionario excesivo.</li> <li>• Desconocimiento de algunos de la realidad del territorio.</li> <li>• Intereses particulares.</li> <li>• Poco compromiso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interactuar y conocernos en el territorio.</li> <li>• Visualizar el territorio.</li> <li>• Participación activa en los procesos de formación y organización.</li> <li>• Contribuir al proceso de fortalecimiento y reconstrucción del tejido social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano.</li> <li>• Disposición al conocimiento de la problemática del territorio.</li> <li>• Credibilidad y liderazgo en el territorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exclusión</li> <li>• Marginalidad</li> <li>• Señalamientos</li> </ul>

## DOFA COLECTIVO

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay pensamiento colectivo.</li> <li>• Poca participación de las comunidades en la toma de decisiones.</li> <li>• Poca comunicación.</li> <li>• No hay articulación de acciones adelantadas.</li> <li>• Estructura organizativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación y proyección.</li> <li>• Fortalecimiento de las familias de las subregiones.</li> <li>• Generación de impacto.</li> <li>• Fortalecimiento de organizaciones.</li> <li>• Participación activa en el desarrollo de los proyectos.</li> <li>• Unidad de pensamientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano.</li> <li>• Diversidad cultural.</li> <li>• Voluntad de transformación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actores armados no estatales</li> <li>• No pertinencia en las intervenciones</li> <li>• Corrupción administrativa</li> <li>• Deterioro del tejido social</li> <li>• Poco apoyo institucional</li> </ul>

## CONCLUSIONES DEL TERRITORIO

- ✓ Proceso local, más no regional.
- ✓ No existe unidad de criterio.
- ✓ Intervención de Espaldas a la realidad del territorio (imposición proyectos).
- ✓ Fraccionamiento de las estructuras sociales (CREACIÓN DE MUCHAS REDES).
- ✓ No existe seguimiento al proceso, se trabaja y no se revisa lo realizado.
- ✓ Discriminación a las capacidades locales – importación de talento humano.
- ✓ No hay legitimidad y capacidad de decisión – no se convoca al territorio.
- ✓ No hay espacios de consenso e interlocución – decisiones unilaterales.
- ✓ Desconocimiento de la representatividad de las organizaciones de base ya existentes.
- ✓ No hay estructura organizativa de la junta en la región.

## REFLEXIONES

En este orden de ideas, se concluye que el Programa de Desarrollo y Paz es un escenario donde confluyen los distintos actores de la sociedad en la búsqueda de una construcción colectiva de un territorio que tiene como fin superar los problemas económicos, sociales, políticos y ambientales y por ende mejorar la calidad de vida de sus pobladores, garantizando la justicia social y el ejercicio de una ciudadanía que pueda tener incidencia en la construcción de políticas públicas que promuevan el desarrollo local integral y sostenible de la región de los Montes de María.

Con relación a las Juntas Facilitadoras Municipales, estas se definen como un conjunto de actores que se organizan con el fin de constituir a nivel local un ente facilitador, gestor, comunicador y consultor con autonomía, capacidad de decisión y una estructura organizativa propia que le permita liderar procesos transformadores desde lo social, lo político, económico y ambiental en el territorio de los Montes de María.

En la actualidad, la visión política de este ente territorial es fortalecer el tejido social, integrar el territorio y generar una transformación de pensamiento a partir del análisis y reflexión de la realidad del territorio que los pobladores pueden realizar desde su cotidianidad.

Al final de la jornada, se solicitó por parte de los miembros de las juntas, que los señores Ricardo Esquivia y Gabriel Turriago reflexionaran sobre lo sucedido en el evento, a lo que manifestaron:

“Agradezco la confianza de ustedes en nosotros, para invitamos a este evento. No hay nada que esté escrito en piedra, las cosas cambian, los procesos van y vienen.”

“Yo veo que este es un evento por mejorar y los felicito.”

“La razón por la cual se logro avanzar en este proceso, es porque las juntas facilitadoras lograron ese sello montemariano de mucho orgullo, es interesante ver una región con intereses nobles que lucha por salir adelante. Continúo manifestado que en la reconstrucción de este proceso de la J. F. M. ustedes fueron capaces de traer instrumentos; por que la fundación es un instrumento. PNUD es un instrumento.”

Se debe tener en cuenta que este proyecto no tiene reversa, va para adelante con o sin instrumento; aquí hay unos intereses y unos objetivos que lo demuestran. Este ejercicio yo lo aplaudo porque este es el comienzo de nuevos escenarios y no sólo para la fundación, también para redes.

Esta reflexión debe servir para reforzar la orientación. Siempre se debe tener en cuenta que primero está la vida digna, la forma como se vivió la vida hace 3 años es diferente a la de hoy; debemos construir principios que no nos permitan acomodarnos al trabajo de otro.

La vida digna pasa por tener claro en un proyecto político. Yo veo confusión entre propósitos políticos, pero es confusión de la buena. En la medida que tengamos claro los conceptos y los problemas, para plantear soluciones claras avanzaremos mucho más en este proceso.

Para finalizar veo 2 cosas:

1. Nadie quiere soltarse del PDP.
2. Este discurso es para mejorar las cosas. Estas crisis son de crecimiento. Creo que ustedes están haciendo las cosas a favor de la mayoría que nunca ha tenido nada.

Por ultimo PNUD invita y acompaña en este proceso de participación que busca la transformación de territorio y además apoya los espacios de dialogo.

Al final se solicitó posponer el trabajo que continuaba por estar tarde de la noche (7:30 p.m.) y se finalizó la jornada de trabajo.

## SEGUNDO DIA DE TRABAJO – JULIO 22 DE 2007

Al comenzar la jornada, se realizó un recuento del ejercicio desarrollado el día anterior y se continuó con el trabajo previsto.

Se hizo un balance de lo positivo ocurrido en el territorio a raíz del P. D. P. y como resultado se obtuvo lo siguiente:

- ✓ Sentimiento de hermandad, apoyo, integración.
- ✓ Talento humano.
- ✓ Potencial (riqueza natural) cultural, social humano, económico, político.
- ✓ Resiliencia-Resistencia.

NOTA: Los espacios que se compartieron en el diplomado creó un sentimiento de hermandad, este es uno de los aspectos que más refuerza las relaciones.

Posteriormente, se presentó un recuento de lo que ha sido la estructura de las juntas y la propuesta presentada en el trabajo realizado del manual operativo de las juntas facilitadoras, de lo cual se enfatizó en los siguientes aspectos.

1. Nuevamente llamar a las organizaciones de mujeres, jóvenes, desplazados, afro descendientes e indígenas para involucrarlos en la estructura de las juntas.
2. Hacer una asamblea de todos los actores municipales que hagan parte de las Juntas Facilitadoras Municipales.
3. Que la Junta Facilitadora se constituya en el ente principal a nivel local, sus funciones son:

- ✓ Ente representativo a nivel local.
- ✓ Ente gestor.
- ✓ Ente de toma de decisiones.
- ✓ Ente consultivo.
- ✓ Ente de planeación de desarrollo local.
- ✓ Ente veedor.

- **Fidel:** "Para exigir se tiene que hacer con autoridad moral, por eso tenemos que aprovechar estos espacios. Me inquieta saber cómo vamos a quedar con la fundación."
- **Eduardo:** "Para cada proyecto se asignan unos recursos y parte de esos recursos algunas veces se desvían para cosas personales. Nosotros queremos que como Junta Facilitadora ser reconocidos en el territorio, tener autonomía. No queremos suplantar a la fundación, se busca es posicionar a la Junta Facilitadora como un ente representativo en el territorio."

#### 4. Juntas Facilitadoras Subregionales o enlaces subregionales

- Montaña → 5 Municipios

- Troncal río → 6 Municipios
- Piedemonte 4 municipios
- Regional → Junta Facilitadora Regional. 15 personas.

La junta será la organización central Regional, rama compuesta por los 15 coordinadores de cada región.

## COMPROMISOS

- Asignar las funciones de cada eje coordinador de la Junta Facilitadora.
- Armar la estructura de la subregiones y sus representantes:

### -¿Cómo se informa a la persona que no vino?

R/ Hay que volverlos a convocar, identificar y constituir las Juntas Facilitadoras Municipales.

-**Fidel:** "Qué tanto sentimos nuestra región, ha pesado en los POAs, donde algunos municipios han tenido más privilegios que otros"

- ✓ Sistematización del evento Shirlis Baza
- ✓ Trabajo de Socialización Felipe y Nilson
- ✓ Enriquecer documento (18,19 y 20 de Agosto en San Jacinto)
- ✓ Redacción de documentos Todos
- ✓ divulgar y publicar a través de comunicados a los entes PNUD, Acción Social, Banco Mundial, Unión Europea, suecos.
- ✓ Replica a los que no vinieron.

### Conformación de equipo

- ✓ Coordinador: Felipe, Nilson, Jennifer, Fidel.
- ✓ Relaciones Públicas: Jhoana, Liz, Eduardo.
- ✓ Administrativo: Shirlis, Eduardo.

### Evaluación

-**Felipe:** "Nos vamos convencidos que sí podemos hacer algo en el territorio, lastimosamente no asistieron todos. Está un compromiso con la historia, con el territorio."

-**Fidel:** "La fundación o cualquier otro organismo tiene que entender que nosotros vamos hacia delante, y este tiene que crecer, si no lo hacemos nadie los viene a hacer por nosotros."

Luego de Dos días de trabajo se concluye el encuentro siendo la 1:30 p. m.

**PROGRAMA DE DESARROLLO Y PAZ DE LOS MONTES DE MARÍA**  
**FICHA DIAGNOSTICO DE LA RED MONTEMARIANA CON RELACION AL PDP**

Apreciados amigos Montemarianos, presentamos a ustedes este instrumento que servirá para caracterizar y analizar la situación de la Red Montemariana, como la red de redes sociales del territorio, y generar un debate que permita la formulación de estrategias efectivas y eficientes que la posicionen como un agente de desarrollo local, con capacidad de incidencia en los aspectos economicos, politicos, sociales, culturales y de la cosa pública en el territorio Montemariano.

**CARACTERIZACION BASICA:**

1. Miembros que hacen parte de la Red Montemaria (Ver ficha anexa 01)

<input type="checkbox"/>	No. Miembros Totales	No. Organizaciones Formales:	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	No. Agrupaciones No Formales:	Nucleos Zonales Representados:	<input type="checkbox"/>

2. Miembros activos que operativizan acciones con la Red Montemaria.

<input checked="" type="checkbox"/>	No. Miembros Totales Activos	No. Organizaciones Formales activas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	No. Agrupaciones No Formales:	Nucleos Zonales Representados activos	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cómo califica usted el rol de la Junta Facilitadora Municipal?

1. Deficiente    
  2. Regular    
  3. Aceptable    
  4. Sobresaliente    
  5. Excelente

Por favor explique brevemente sus razones con respecto a la respuesta.

*La JFH ha permitido facilitar el proceso dentro de las comunidades, es quien ha socializado el proceso PDP en la base y eje central en los pocos resultados positivos que hoy se han obtenido*

4. El periodo de reuniones de la Red Montemariana en su municipio es:

1. Ocasional    
  2. Cuando la Fundación cita    
  3. Periódicas    
  4. Muy rara vez

Por favor explique por que se dan con esta frecuencia de reuniones.

*Los redes por lo general no funcionan como un punto focal la red de comunicadores es quien lo hace periódicamente.*

5. En que espacios de participación o de decisión se visualiza el trabajo de la Red Montemariana, Realice un listado de los espacios en los cuales participa (espacios de carácter permanente).

1. Social
2. Productivo
3. cultural
4. comunicaciones

6. ¿Cuáles son los principales logros de la Red Montemariana en su municipio, referencie logro y fecha?

No	Logro	Localidad implicada	Fecha o período
1	Socialización y conciliación en PDP	Marilabaja	2004-2007
2	Veedor de los proyectos productivos	Marilabaja	2005-2007

3	facilitador del proceso gobernabilidad	//	2004-2006

7. Considera usted que la Junta Facilitadora Municipal posee un enfoque político?  SI  NO  
 Entiendase por enfoque político, el interes permanente y decidido en la busqueda, propuestas y acciones que se dirigen a un desarrollo integral para la comunidad, y los individuos atendiendo los principios que rigen los Derechos Humanos.

Por favor explique su respuesta.

Siempre se ha basado en una politica social que ayude a la reconstruccion del tejido social y se esfuerza hoy dia por ser tenida en cuenta en un proceso PDP que está fijando el proceso social desde sus fogos productivo, mal manejado y sin resultados positivos hasta hoy

8. La Red Montemariana posee una misión y una visión construida participativamente para el desarrollo municipal.  SI  NO

Por favor explique su respuesta.

No conozco la vision y mision, no han sido socializados, solo se habla de procesos de Red cuando en la realidad cada Red va por su lado y sus miembros ni se conocen.

9. Conoce usted el Manual Operativo de la Red Montemariana.  SI  NO

RELACIONES DE LA RED MONTEMARIANA:

10. Califique la relación que posee la Red Montemariana con las siguientes organizaciones:

- |                      |  |   |                                |                                    |
|----------------------|--|---|--------------------------------|------------------------------------|
| FRDPMMA.             | <input type="checkbox"/> Deficiente            | <input checked="" type="checkbox"/> Aceptable | <input type="checkbox"/> Buena | <input type="checkbox"/> Excelente |
| EAT                  | <input checked="" type="checkbox"/> Deficiente | <input type="checkbox"/> Aceptable            | <input type="checkbox"/> Buena | <input type="checkbox"/> Excelente |
| O.U P&D              | <input checked="" type="checkbox"/> Deficiente | <input type="checkbox"/> Aceptable            | <input type="checkbox"/> Buena | <input type="checkbox"/> Excelente |
| RED DE JÓVENES       | <input type="checkbox"/> Deficiente            | <input checked="" type="checkbox"/> Aceptable | <input type="checkbox"/> Buena | <input type="checkbox"/> Excelente |
| RED DE MUJERES       | <input checked="" type="checkbox"/> Deficiente | <input type="checkbox"/> Aceptable            | <input type="checkbox"/> Buena | <input type="checkbox"/> Excelente |
| RED DE UNIVERSIDADES | <input checked="" type="checkbox"/> Deficiente | <input type="checkbox"/> Aceptable            | <input type="checkbox"/> Buena | <input type="checkbox"/> Excelente |
| CAMPESINOS           | <input checked="" type="checkbox"/> Deficiente | <input type="checkbox"/> Aceptable            | <input type="checkbox"/> Buena | <input type="checkbox"/> Excelente |
| RCPMMA.              | <input type="checkbox"/> Deficiente            | <input checked="" type="checkbox"/> Aceptable | <input type="checkbox"/> Buena | <input type="checkbox"/> Excelente |
| JAC                  | <input checked="" type="checkbox"/> Deficiente | <input type="checkbox"/> Aceptable            | <input type="checkbox"/> Buena | <input type="checkbox"/> Excelente |

- COOP. INTERNACIONAL  Deficiente  Aceptable  Buena  Excelente
- IGLESIAS  Deficiente  Aceptable  Buena  Excelente
- Otras ONGs  Deficiente  Aceptable  Buena  Excelente

11. Considera que el nivel de compromiso de los miembros de la Red Montemariana con el desarrollo de la Region es:

- Deficiente  Aceptable  Buena  Excelente

12. Las actividades que realiza la Red Montemariana en sus municipios con mayor frecuencia, son:  
(Enumere las actividades que realiza en la actualidad, y que mas visibilizan a la Red Montemariana)

1. En Maná trabajo solo trabajo en red la RCPHHA.
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

13. Cuales deberian ser las funciones puntuales de la Red Montemariana, frente al desarrollo local.

1. Fortalecimiento de las O.U (Facilitador)
2. Fortalecimiento de la gobernabilidad (" )
3. Fortalecimiento del tejido social (" )
4. implementar una economia y democracia deferentes

14. Conoce usted las funciones de cada una de las coordinaciones que integran la JFM

- SI  NO

15. Estaria usted de acuerdo con la reestructuracion de las Juntas Facilitadora Municipales, en los siguientes terminos.

1. Eleccion abierta, cualquier ciudadano se inscribe. NO
2. Eleccion abierta para las personas que conocen el PDPMMa y han participado en el mismo. Si
3. No estoy de acuerdo con elecciones en este periodo, que se haga esta, con el proyecto estrategico, LP III
4. Que la Red simplemente sustituya a los miembros que no funcionan y no tengan la responsabilidad. Si

16. Que fuentes de sostenimiento posee la Red Montemariana para soporte de sus actividades.  
(marque 1 la fuente mas frecuentes de financiamiento, hasta 5 la de menos uso)

- 1. Aportes personales  2. Alcaldía Municipal  3. FRDPMMa
- 4. Organizaciones social  5. Cooperación Internac.  6. Otras fuentes, cuales \_\_\_\_\_

RELACIONES DE LA RED MONTEMARIANA CON LA FRDPMMa.

17. Como califica a la FRDPMMa en su accionar e intervencion en el territorio.

- Deficiente  Aceptable  Buena  Excelente

Por favor explique su respuesta.

no se han visto resultados saludables hasta el momento, el mecanismo utilizado, a simple vista se

Vé muy bien pero, no ha dado los resultados esperados

95

18. ¿Considera que la FRDPMMA tiene un enfoque político en su accionar y que este enfoque es puesto en práctica por cada uno de sus funcionarios de forma:

- Deficiente     Aceptable     Buena     Excelente     No conocemos las políticas de la FRDPMMA.

19. Como califica la importancia que FRDPMMA le ha dado a la Red Montemariana:

- Deficiente     Aceptable     Buena     Excelente

Por favor explique su respuesta.

no hay un proceso de Red, cada cual mira por su lado, además que están siendo creados y sin recursos logísticos, financieros, bueno solo el recurso humano de un pueblo que quiere quedar acanibado su comunidad

20. Cree usted que las proyectos de PyD han contribuido a que las OUs se empoderen del proceso del PDP

- SI     NO

Por favor explique su respuesta.

Los proyectos han sido tomados como tal y solo con interés de capital, no se han visto resultados sostenibles.

21. Cree usted que las proyectos de PyD han contribuido a que se distorcionen el espíritu del PDP

- SI     NO

Por favor explique su respuesta.

ha despertado el interés de que la FRDPMMA solo está para dar proyectos, lo demás es secundario

22. ¿Cree usted que los Funcionarios de la FRDPMMA se identifican con el espíritu del PDP o solo están para cumplir con las obligaciones para las que fueron contratados, sin aportar más al PDP?

- SI     NO

Por favor explique su respuesta.

sólo cumplen funciones de su trabajo, en la FRDPMMA tienen una cara, pero en el terreno se escuchan los comentarios de los diputados que en algunos casos han llegado a ser y la organización que se defiende lo reportan como groseros maltratados e insostenibles a la fundación.

23. ¿Cual cree usted que debe ser el rol de la Red Montemariana en relación al PDP? (Marque en orden de importancia, 1 el rol más importante 10 el rol menos importante).

- Consultivo     Acompañantes     Autonomos     Decisorios     Articuladores  
 Facilitadores     Espectadores     Informativo     Planificadores     Ejecutores

24. ¿Posee la Red Montemariana de su municipio una agenda de trabajo o planes de acción?

- SI     NO

25. Cree usted, que con la conformación de la Red de Comunicadores populares se superaron las debilidades de comunicación en la Red Montemariana

SI  NO

Por favor explique su respuesta.

La PCDHHA ha sido un complemento más del proceso como un proceso aparte que desde la misma FRDPMMA se le ignora y margina con todas las funciones que de distintas actividades realizan en el terreno.

26. Como califica la incidencia de los proyectos de PyD en las comunidades

Deficiente  Aceptable  Buena  Excelente

Por favor explique su respuesta.

no sabemos cual ha sido la asesoría recibida hemos sido totalmente ignorados como queriendo que no nos percatemos de cosas que pasan en el terreno.

27. Esta usted de acuerdo en la forma como la FRDPMMA formulo los proyectos de POA 2005 y 2007 y como fueron escogidas las OU

SI  NO

Por favor explique su respuesta.

Se utilizó a la JFH como un requisito más al fin y al cabo siempre hacen todo como a ellos se les autoja.

28. Quien cree usted que debe ejecutar el proyecto estrategico de LP III Fortalecimiento de la Red Montemariana

FRDPMMA  OU  EAT  RED MONTEMARIANA  1 Y 4

Por favor explique su respuesta.

Cada red que vamos a trabajar mancomunadamente pero desde la FRDPMMA siempre llegan directrices que los hacen trabajar cada uno por su lado

29. ¿Que recomendaciones, daría usted, para mejorar el proceso del PDP y mejorar la Red Montemariana

En todo proceso es importante tener una base fundamentada en la comunidad base, ese fue el eje principal de este proyecto, se debe explicar claramente cuales son los motivos por los cuales se considera que la JFH no debería existir ya que no se le ha dado la cara sino que la están sacando de torqueto y porqueto a polo.

Agradecemos su valiosa colaboración en este proceso regional y su participación activa en el desarrollo y la paz de su municipio y de la Región Montemariana.

**FUNDACIÓN RED DESARROLLO Y PAZ DE LOS MONTES DE MARÍA**  
**Consulta realizada a Coordinadores de las 15 Juntas Facilitadoras Municipales**  
**I Encuentro Regional de Coordinadores de JFMs**  
**Casa seminario Cristo Rey – Corozal**  
**Febrero 17 y 18 de 2006.**

### I. DESCRIPCIÓN DE LA CONSULTA.

La consulta fue realizada a **47 miembros (coordinadores y delegados) de las 15 juntas facilitadoras municipales.**

La metodología utilizada para el desarrollo de la consulta consistió en la formulación de tres (3) preguntas a los participantes, con manejo de respuesta individual, orientadas por Maria Amparo Rincon, Subdirectora General de la Fundación:

1. ¿Cree que existe conflicto entre la FRDPMMa y las JFMs?
2. ¿Cuales son las razones? ( argumente su respuesta )
3. ¿De que forma considera que se podría resolver? ( Alternativas de solución)

Seguido a la presentación de las preguntas, se realizó una orientación señalando la importancia de expresar libremente su opinión con relación a los sentimientos de inconformismo existentes, centrando el análisis en las dificultades encontradas entre la Fundación y la Junta facilitadora Municipal, presentando asimismo, las alternativas de solución que permitan encontrar los caminos conjuntos.

Para la tabulación de la información se seleccionó a 2 participantes, por parte de la FRDPMMa: Maricel Ramos y por parte de las juntas facilitadoras municipales: Héctor Gazabón – Coordinador RCPMMa San Juan Nepomuceno.

### II. RESULTADOS DE LA CONSULTA

#### 1. ¿Cree que existe conflicto entre la FRDPMMa. y las JFMs?

Se encontró que para el 77% de los participantes existe un problema entre la Fundación y la Red montemariana, que amerita una rápida solución, para el 21% no existe y solo el 2% manifiesta no conocer la existencia de dificultades.

**Opinión de los miembros de las juntas facilitadoras  
 Sobre la existencia de conflicto entre la FRDPMMa. y las JFMs**

Opinión						Total	
Si		NO		No Sabé			
No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
36	77	10	21	1	2	47	100

**Fuente:** Datos recogidos por la FRDPMMa en consulta realizada a coordinadores y miembros de las 15 JFMs en el I encuentro regional de coordinadores de JFMs - Febrero 17 y 18 de 2006

### 3. ¿De que forma considera que se podría resolver?

Las alternativas expuestas por los miembros de las juntas facilitadoras Municipales consultados, para solucionar el conflicto se presentan en tres aspectos:

a. Fomentar procesos de dialogo entre las juntas Facilitadoras Municipales y la FRDPMMa, con las siguientes características:

- Franqueza
- Aceptación de críticas.
- Consensos para el bienestar colectivo.
- Cercanía personal (dialogo directo).
- Agenda concertada.

Para el desarrollo de los diálogos se proponen las siguientes estrategias:

- Reuniones por municipio.
- Reuniones con moderador externo.
- Tertulias.
- Mesas de trabajo.

b. Mayor acercamiento de la Fundación con las juntas facilitadoras municipales, teniendo presente los siguientes aspectos:

- Escuchar las necesidades de las juntas.
- Unificar criterios de intervención.
- Desarrollar procesos de formación.
- Reflexionar sobre las decisiones que se toman y afectan el PDP (elección de las JFMs, Proyecto Paz y Desarrollo, decisiones sobre el proyecto de región)
- Empoderar a las JFMs sobre los proyectos que se desarrollan en el territorio.
- Concertar las decisiones que se tomen sobre el territorio.

c. Mejorar la comunicación en cuanto:

- Canales de comunicación
- Desarrollar un flujo de información permanente FRDPMMa – JFMs.

En términos generales, los coordinadores de las juntas facilitadoras municipales participantes en este ejercicio, reconocen la importancia del Programa de Desarrollo y Paz para la Región y el papel vital de la Fundación como coordinador de este proceso en el territorio, así como ven en el centro del proceso a la Red Montemariana, por ello la necesidad de trabajar y fortalecer la articulación e interlocución permanente de estas estructuras.

Para las JFMs, los requerimientos más importantes para fortalecer su funcionamiento y la dinámica del proceso en el territorio, se representan en:

- Desarrollo de competencias, que les permita generar capacidades de interlocución, gestión y cabildeo.
- Información oportuna y comunicación eficiente.
- Consolidación técnica de la estructura organizativa creada.
- Formación permanente.
- Apertura de espacios de dialogo para la reflexión, análisis y la planeación colectiva de las intervenciones en el territorio.

## 2. ¿Cuales son las razones?

Las principales razones manifestadas textualmente por los asistentes son las siguientes:

- Falta de comunicación, empoderamiento y toma de decisiones conjuntas entre la Fundación y la Red Montemariana.
- No hay distribución equitativa por parte de la Fundación con los proyectos entre los municipios (Recursos).
- Existe mucha diversidad de criterios: diferencia de conceptos, cultos, puntos de vista y cultura.
- La Fundación no ha conservado la estructura y filosofía de su inicio.
- Influencia de intereses personales de algunos miembros que inciden en el proceso.
- La comunidad no está conforme con los procesos que se desarrollan dentro de la Fundación.
- La Fundación no ha sido comprensiva con los criterios de muchos integrantes de la red que conocen la problemática de sus comunidades.
- No hay metas claras establecidas entre la Fundación y la Red.
- Las decisiones son tomadas por la Fundación de manera unilateral y existe una actitud demagógica de miembros de la Red.

Estas razones, en orden de prioridad se presentan de la siguiente manera:

Razones	No.	%
Problemas de comunicación, empoderamiento y toma de decisiones conjuntas FRDPMMa - JFM	11	31
Distribución inequitativa de los recursos.	8	22
Diversidad de criterios	6	17
Cambios en la estructura y filosofía inicial de la Fundación	3	8
Intereses personales que intervienen en los procesos.	3	8
Insatisfacción por los procedimientos internos de la Fundación	3	8
Otros	2	6
Total	36	100

**Fuente:** Datos recogidos por la FRDPMMa en consulta realizada a coordinadores y miembros de las 15 JFMs durante el I encuentro regional de coordinadores de JFMs - Febrero 17 y 18 de 2006.

Para el 21% de los participantes que opinan que **No existen conflictos**, las razones que se argumentan en orden de importancia son las siguientes:

Razones	No.	%
Existe falta de dialogo y desconocimiento de la filosofía del programa.	7	70
Los conflictos y diferencias son normales dentro de los procesos.	2	20
Existen relaciones cordiales, fraternas y de comunicación entre la FRDPMMa y la Red	1	10
Total	10	100

**Fuente:** Datos recogidos por la FRDPMMa en consulta realizada a coordinadores y miembros de las 15 JFMs durante el I encuentro regional de coordinadores de JFMs - Febrero 17 y 18 de 2006.