



CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS- FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL  
SEDE BOGOTA

**INFLUENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS EN LA  
CONFIANZA DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS.**

**El caso del comité local de desplazados de la localidad de Tunjuelito**

Trabajo de Grado para optar por el título de:

**ESPECIALISTA EN GERENCIA SOCIAL**

Presentado por:

**HERNANDO SÁNCHEZ VARGAS**

**SOCIÓLOGO U.N.**

Bajo la tutoría de:

**JAIME ESPEJO**

**PROFESOR UNIMINUTO**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS – UNIMINUTO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL**

**BOGOTÁ D.C. 2009.**



CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS- FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL  
SEDE BOGOTA

## **PRESENTACION**

A continuación presento un trabajo sobre lo que considero es un aporte práctico a la forma en cómo nos relacionamos con la comunidad, cuando de trabajar en su beneficio se trata.

Haber tenido la oportunidad de tomar el Módulo, Acción Sin Daño, durante el segundo semestre de 2008, me permitió replantear mi actuar en una labor práctica que, en ese momento, adelantaba: secretario técnico del Comité Local de Desplazados de la Localidad de Tunjuelito.

Esta experiencia me permitió conjugar la teoría con la práctica y, éste, es el resultado de jornadas de charlas, entrevistas, grupos focales, análisis y conjeturas, en donde participaron miembros del Comité, personas en situación de desplazamiento y, por supuesto, funcionarios de diferentes entidades del orden Nacional y Distrital que, por sus obligaciones contractuales, han interactuado con la población desplazada, asentada en la Localidad de Tunjuelito, de la ciudad de Bogotá.

Este trabajo no pretende convertirse en verdad absoluta, aún cuando sí pretende mostrar algunas prácticas, de algunos funcionarios, que, así estén llenas de buenas intenciones, sin embargo, terminan haciendo daño debido a mensajes implícitos que se envían de manera consciente o inconsciente.

EL AUTOR



CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS- FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL  
SEDE BOGOTA

## **INTRODUCCION**

Hablar de trabajo comunitario implica hablar de sacrificio y compromiso. Involucrarse en trabajos barriales, sectoriales o comunales exige de una vocación mística, casi innata. A no todos nos gusta embarrarnos, aguantar hambre, emprender grandes caminatas, mojarnos por culpa de la lluvia, sufrir intentos de atraco, ser estigmatizados y señalados por nuestra labor, etc.

Pues bien, estas y otras situaciones se presentan cuando comprendemos que hay otros en el mundo que requieren de nosotros y decidimos acudir a ese llamado de solidaridad.

Pero también se presentan situaciones en donde nosotros hacemos parte de esos “otros” y, de pronto, se nos aparece la virgen y nos ofrecen un trabajo remunerado, con el fin de trabajar en proyectos o programas sociales gubernamentales. Claro, como somos parte de los “otros”, eso hace que aceptemos el trabajo, sin reflexionar si estamos preparados para enfrentarnos a situaciones desconocidas y, lo que es peor, a seres humanos.

Partimos del hecho que hemos sido formados en una universidad y que, por tanto, el ser “profesional” trae implícitas las competencias para el nuevo reto. Solucionado, así, nuestro problema económico, nos embarcamos en la que nos puede parecer, fácil tarea, de solucionarle a otros sus problemas. Ahí es cuando nos estrellamos con la realidad.

Nos contratan por un tiempo determinado para que laboremos días determinados, en horarios determinados. Con ese esquema llegamos a las comunidades y, como somos los funcionarios de tal o cual institución, los parroquianos nos deben, además de mirar con respeto, sujetarse a la programación de actividades y cronograma que propongamos. Esto por mencionar lo poco, ya que los hay, quienes creen tener las respuestas en la mano y hacen promesas que, más temprano que tarde, se incumplen.

Pues algo parecido sucede con el tema que nos convoca para este trabajo. Las prácticas de algunos funcionarios, de algunas instituciones, que, tal vez, por inexperiencia (o por demasiada experiencia) o por desconocimiento de la realidad que enfrentan, influyen de manera negativa en los trabajos comunitarios. Para nuestros propósitos hemos tomado como ejemplo el Comité Local de Desplazados de la Localidad de Tunjuelito.

Así, el primer capítulo, da cuenta de los objetivos que pretendemos alcanzar; el capítulo dos justifica las razones por las cuales este es un tema que se debe tener en cuenta, dentro de la Gerencia Social, cada vez que abordemos a la comunidad; el capítulo tres contextualiza al lector respecto de los ambientes dentro de los cuales se enmarca el Comité; el capítulo cuarto hace referencia al eje conceptual sobre el que se mueve el trabajo; el capítulo cinco, además de plantear el problema, lo desarrolla, a través del Comité Local de Desplazados de la Localidad de Tunjuelito; y, el capítulo sexto propone algunas conclusiones.

Este, bien podría decirse, es un trabajo etnográfico que utiliza herramientas tales como la observación participativa, la entrevista a profundidad, y, los grupos focales, priorizando la voz de los diferentes actores.

Entonces... empecemos.



CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS- FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL  
SEDE BOGOTA

### **ANTECEDENTES**

En el año 2008 tuve la oportunidad de ingresar a laborar en el Hospital Tunjuelito II Nivel, de la Localidad de Tunjuelito, en la ciudad de Bogotá. Ingresé para el cargo de Referente de Población Desplazada, encontrando que el representante del Hospital ejercía la Secretaría Técnica dentro del Comité Local de Desplazados.

Una de mis primeras preocupaciones fue la causada por la poca asistencia de personas en situación y/o condición de desplazamiento a las sesiones del Comité. Indagué las razones y me topé con que ese era un común denominador para el Comité y que, por tanto, algunas sesiones se habían cancelado por falta de quórum.

La otra gran preocupación fue la de encontrar que, a pesar que el Comité tenía más de un año de existencia, no contaba con un Plan de Acción que guiara su camino. Indagando, me enteré que éste no se había diseñado ya que ninguna institución se comprometía con presentar un borrador.

Dos tareas fundamentales le propuse al Comité: revisar las estrategias de convocatoria e involucrar a la Población Desplazada en el diseño del Plan de Acción. Realizando la primera, se pudo evidenciar que las personas citadas eran las mismas que asistían a otros espacios sociales (es decir, los mismos de siempre) y que, por tanto, no tenían la disponibilidad de tiempo para poder asistir a las sesiones del Comité Local de Desplazados.

Nos dimos a la tarea de acudir a los registros que tenía el Hospital de Población Desplazada, allí atendida, y al realizar las visitas encontramos que nunca se habían enterado de las reuniones del Comité y que además, si se hubiesen enterado, tampoco habrían asistido por estar trabajando.

Se le propuso al Comité programar las reuniones para las horas de la noche o para los fines de semana, pero la respuesta fue negativa ya que, según algunos funcionarios, a ellos no les pagaban horas extras, ni mucho menos los dominicales ni festivos. Ante tal respuesta, no hubo otra alternativa que mantener la fecha de las reuniones: el tercer martes de cada mes, de 2 a 5 de la tarde.

Dinamizar el Comité no fue tarea fácil. Si bien lo integraban funcionarios con muy poco tiempo de vinculación a su institución, también había quienes llevaban mucho tiempo en la entidad y, por tanto, ya estaban curtidos en estas cosas de los trabajos con la comunidad.

Paralelo a la vivencia de estas circunstancias, me encontraba realizando la Especialización en Gerencia Social, en la Universidad Minuto de Dios, en donde tuve la oportunidad de tomar el Módulo Acción Sin Daño, pudiendo identificar, a través de lo aprendido, algunas prácticas de funcionarios, que hacían parte del Comité, que en lugar de dinamizar los procesos del mismo, lo que hacían era frenarlo. Tal vez lo hacían de manera inconsciente, pues se ceñían a lo que los lineamientos de su institución les dictaban.

Me propuse, entonces, aprovechar las herramientas que me ofrecía la temática académica, con el ánimo de 'resucitar' el Comité, lo que a la postre se convirtió en el hilo conductor de mi trabajo de tesis de grado.



CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS- FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL  
SEDE BOGOTA

## **Capítulo I:**

### **1. OBJETIVOS**

#### **1.1 Objetivo General**

A través de un estudio de caso (Comité Local de Desplazados de la Localidad de Tunjuelito), evidenciar cómo afectan, algunas prácticas de funcionarios públicos, la confianza de las organizaciones comunitarias.

#### **1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las formas de afectación en la salud mental de la comunidad (desilusión, decepción, escepticismo).
- Evidenciar cómo algunas prácticas de los funcionarios causan deserción comunitaria y frenan sus procesos sociales.
- Alertar sobre la necesidad de reflexionar acerca de lo actuado con respecto a lo planeado, en los trabajos comunitarios.



CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS- FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL  
SEDE BOGOTA

## **Capítulo II**

### **2. JUSTIFICACION**

Mi experiencia, mientras fui miembro activo del Comité Local de Desplazados, de la Localidad de Tunjuelito, en calidad de Secretario Técnico, me generó mucha inquietud al observar cómo algunos funcionarios de algunas instituciones, que también hacían parte de dicho Comité, querían “acomodar” la dinámica de este espacio social utilizando molde propio, a través de prácticas que rigidizaban los horarios y días para llevar a cabo las reuniones y/o actividades del Comité.

Obviamente, las quejas de las personas en situación o condición de desplazamiento, que hacían parte del Comité, no se hacían esperar, pues se citaba sólo de 08:00 a.m. a 5:00 p.m. y de lunes a viernes (en tanto fueran hábiles), lo que en muchas ocasiones arrojaba ausentismo, pues ellos también trabajaban en dichos horarios y días, lo cual les imposibilitaba su presencia en las reuniones y/o actividades.

Al querer indagar por las razones para que aquello fuera de esa forma, la respuesta que encontré fue la de “mi horario es hasta las cinco de la tarde... y ni los sábados ni domingos trabajo yo”.

Bueno, pues así entendí por qué existía tanto retraso en las actividades planeadas. Por ejemplo, no existía un Plan de Acción, ni siquiera se había realizado de manera racional una lectura de necesidades de la población desplazada asentada en la Localidad... mucho menos, se contaba con un diagnóstico actualizado que sirviera de faro para deambular por tan oscuro panorama.

Miré, entonces, hacia la población desplazada. En mis contactos personales con ella, sólo encontré desilusión y desidia. La mayoría de quienes integraban el Comité, en representación de la población desplazada, eran nuevos; los otros se habían retirado porque no encontraron respuesta a su problemática y, éstos, se aferraban al Comité con la esperanza que fuera su tabla de salvación, por lo menos, para sobrevivir en esta ciudad que tanto rechazo les ha mostrado.

La pregunta a formular era que, si bien existía presupuesto ordenado por la Administración Distrital para la atención a la población desplazada asentada en cada una de las Localidades, ¿por qué en la Localidad de Tunjuelito era poco o nada lo realizado y sin invertir un solo peso?

A partir de allí, me puse en la tarea de hablar con funcionarios de las instituciones que conformaban el Comité, a la vez que lo hacía con las personas desplazadas que, igualmente, hacían parte el Comité. Curiosamente, mientras los primeros daban respuestas que más atendían a sus responsabilidades contractuales con la entidad para la que laboraban, los segundos, expresaban la apatía y poco interés que mostraban las entidades en atender y dar respuestas efectivas a la problemática vivida por la población desplazada, asentada en la Localidad.

Las respuestas de unos y otros me dibujaron un hilo conductor que bien podía ser el conector de tan discordante situación. Éste, no podía ser otro que las

prácticas de algunos funcionarios, de algunas instituciones, que al ser aplicadas, parecían propias de las instituciones que representaban y que, hacía que los desplazados las reconocieran como ausencia del Estado frente a su problemática.

Relacionar las respuestas y reacciones me condujo al enfoque ético de Acción Sin Daño, pues, sin duda, los funcionarios estaban enviando mensajes implícitos que, de manera inconsciente, estaban causando daño, precisamente, a la población que ellos pretendían ayudar.



CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS- FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL  
SEDE BOGOTA

### **Capítulo III**

#### **3. EI CONTEXTO Y LAS CONDICIONES**

A partir de allí inicié mis primeras indagaciones, a través de charlas informales tanto con funcionarios como con desplazados. Pude detectar que la población desplazada era flotante, no sólo en la Localidad, sino en el Comité mismo, pues se cansaban de ir a reuniones sin respuestas a sus problemas. Esto último generaba escepticismo hacia las instituciones, lo que los encaminaba hacia organizaciones no gubernamentales en las cuales se sentían más cómodos.

Por otra parte, los funcionarios se paraban en los “lineamientos” suministrados por las instituciones y, desde allí, programaban sus horarios y hasta sus responsabilidades.

El segundo paso consistió en realizar entrevistas abiertas a los involucrados. Allí, en medio de la intimidad, las conversaciones fueron más fluidas y los espíritus se alistaron para el tercer paso: los grupos focales. Esta herramienta permitió confrontar las opiniones y posiciones de unos y otros, generó autocríticas y allanó el camino para las actividades a seguir dentro del Comité. Así, esta tarea académica se iría convirtiendo en insumo para generar tareas y apuestas al interior del Comité.

En principio, este trabajo generó tensiones entre los miembros del Comité, pero en la medida en que se iban realizando las entrevistas y los grupos focales y se iban esclareciendo las posiciones de unos y otros, el aporte de cada uno de ellos fue más enriquecedor y fortaleció al Comité mismo.



CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS- FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL  
SEDE BOGOTA

## **Capítulo IV**

### **4. EL REFERENTE TEÒRICO CONCEPTUAL**

Hablar de 'prácticas' implica hablar de comportamientos y, hablar de comportamientos, implica, de alguna manera, hablar de posturas éticas. Para nuestros fines, no hablaremos de la ética en general, sino que nos apoyaremos, exclusivamente, en un enfoque ético determinado: la Acción Sin Daño.

Al respecto, no es mucho lo que se haya escrito y, menos, lo que se conozca. COSUDE (Agencia suiza para el desarrollo y la cooperación), la Universidad Nacional de Colombia, el Programa de Iniciativas Universitarias para la Paz y la Convivencia (PIUPC) y la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), son las entidades que se han empeñado en dar a conocer y aplicar este nuevo enfoque ético.

¿Qué es la Acción Sin Daño? Es un enfoque ético basado en el antiguo principio hipocrático de la medicina de "no hacer daño". Hipócrates señala que la primera consideración al optar por un tratamiento es la de evitar el daño. Se desprende de allí una obligación moral y, en general, la demanda por una continua reflexión y crítica sobre lo que se va a hacer y sobre "lo actuado" en tanto sus principios, consecuencias e impactos.

Se parte de la premisa que ninguno de los organismos que brindan atención humanitaria -ya sean internacionales o nacionales, privados o públicos- está exento de hacer daño durante las intervenciones que realizan en situaciones donde se desarrollan conflictos de cualquier naturaleza, por el simple hecho de que, en cualquier caso, se trata de una intervención en los procesos y la vida social de los “otros”, circunstancia que se complejiza en tanto las acciones se desarrollan siempre en el marco de un conflicto.

El Proyecto Acción Sin Daño comienza a desarrollarse en la década de los 90, debido a la inquietud de organizaciones no gubernamentales internacionales y locales (ONG) y agencias donantes de Norte América y Europa, acerca de los efectos de las acciones de la ayuda humanitaria y de la cooperación al desarrollo en contextos de conflicto.

Algunas evidencias han mostraron que, muchas veces, acciones necesarias y bien intencionadas terminaron prolongando y exacerbando el conflicto; de igual manera, se observó que algunas estrategias adoptadas para hacer viable el trabajo en medio de la guerra, terminaron cumpliendo su cometido y aún más, apoyando a los actores sociales en su búsqueda de distensiones lo que, para muchos, significaba un aporte a la búsqueda de paz.

Paralelamente, entre 1997 y 2000, numerosas organizaciones internacionales de asistencia humanitaria y de desarrollo, introducen este marco de análisis en sus sistemas de planeación y evaluación

Este enfoque llega a Colombia por iniciativa de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación –COSUDE- que, en el segundo semestre del año 2004, lleva a cabo un seminario-taller sobre Acción sin daño y Reflexiones sobre prácticas de Paz, en tres ciudades de Colombia.

La ASD implica un posicionamiento ético frente a la intervención que pone a prueba nuestra capacidad de leer, interpretar y consultar continuamente el contexto a la luz de las concepciones de bien-estar y justicia.

El carácter reflexivo, preventivo y re-estructurante de la práctica, propio del enfoque ASD, se refleja en la aplicación de una ética que a la vez que indaga por los valores y principios que orientan la acción (ética deontológica) se pregunta por las consecuencias y efectos de “lo actuado” (ética consecuencialista).

Esta reflexión nos permite entender por qué, pese a perseguir objetivos plausibles y muchas veces loables, algunos proyectos y programas terminan por reforzar relaciones de poder, desigualdades sociales o económicas, disputas entre grupos por recursos considerados valiosos, discrepancias culturales o religiosas, exclusión política, en últimas, puede ayudar a mantener e incluso reforzar, las dinámicas que generan inequidad en una sociedad dada.

Frente a su uso, la ASD puede ser utilizada por equipos de campo que desarrollan labores puntuales de asistencia humanitaria o proyectos de desarrollo con comunidades o grupos particulares.

Trabajar con el enfoque de ASD implica contar con una alta dosis de autocrítica y de apertura al cuestionamiento para, desde adentro, vigilar posibles efectos dañinos en las acciones que se estén ejecutando. Esto obliga conocer el contexto social, político, económico y cultural en el cual se está interviniendo.

Pero, así mismo, quienes hablan de la Acción Sin Daño, también lo hacen de la ‘ética civil’, entendida ésta como la ética del ciudadano, que se traduce en un proceso de construcción social que establece el conjunto moral mínimo aceptado por una determinada sociedad que reconoce, a la vez, la diferencia y diversidad de proyectos humanos y la capacidad de las personas para

establecer acuerdos basados en su racionalidad, lo que, a la postre, reflejaría el grado de evolución moral de una sociedad o, si se prefiere, el nivel ético alcanzado por una sociedad

Así, se espera que la ética civil o de mínimos esté fundada en tres nociones: la de **dignidad**, en tanto los seres humanos son fines en sí mismos, no tienen precio ni valor relativo y, en consecuencia, no pueden ser manipulados ni instrumentalizados para alcanzar fines ajenos a ellos mismos; de **autonomía**, la cual parte de la conciencia de que un individuo es capaz de darse a sí mismo sus propias soluciones y que, de aplicarse, se rompería con esquemas paternalistas a la vez que tendría en cuenta concepciones más globales como las promovidas por comunidades negras, indígenas o LGTB.

Aplicar esta noción, en un enfoque ASD, no es otra cosa que tener en cuenta la opinión y capacidades de actuar de las personas. Por último, está la noción de **libertad** que se relaciona con las oportunidades efectivas que una persona tiene para elegir y tomar decisiones para la realización de su proyecto de vida.

Ahora bien, el reconocimiento de la dignidad de las personas, el respeto por su autonomía y la expansión de sus libertades hacen que la participación de los actores sociales sea una realidad, que sean parte activa de los procesos, decisiones y gestiones que los involucran directamente. Pero, a la vez, obligan a conocer el contexto social que se quiere o se está interviniendo.

Observar y escuchar todo aquello que se relacione con sus costumbres, sus tradiciones, las redes sociales, las causas de los conflictos, etc., con el fin de aplicar mecanismos para la acción y reacción coherentes con el medio que se está interviniendo

De igual manera, la ASD nos alerta acerca de los mensajes éticos implícitos que se pueden llegar a generar por parte de personas u organizaciones al

momento de llevar a cabo una intervención, en tanto hacen o dejan de hacer, en su accionar cotidiano.

Es así como la legitimación de la fuerza o el uso de las armas, los celos de poder de unas organizaciones contra otras, las oposiciones y tensiones que se gestan entre organismos gubernamentales y no gubernamentales, el abuso de los recursos que se encuentra en manos de agentes humanitarios, las jerarquías que se acentúan dentro de las intervenciones, las posiciones que esquivan responsabilidades generando impotencias y bloqueos a los procesos, la aceptación de las “lógicas de la guerra” anteponiéndolas a la defensa de la dignidad y los derechos civiles, la acentuación de estereotipos (del pobre, de la víctima, del desplazado), y hasta las alianzas que se pueden llegar a hacer con alguna de las partes del conflicto (tomar partido), son mensajes que se pueden llegar a enviar a las poblaciones y a su entorno si no contamos con las suficientes herramientas de autocrítica y evaluación permanente del accionar cotidiano y si no contamos con alternativas para atacarlos

Por último, quienes han escrito sobre la ASD nos recrean algunas categorías para reconocer el daño, puesto que muchas veces la pregunta sobre el daño no es planteada ya que se parte del supuesto de que lo se hace es “bueno”, en tanto se está ayudando y aliviando el sufrimiento.

En consecuencia, se hace necesario tomar distancia, mirar los escenarios de los conflictos como observadores externos para advertir las dinámicas que allí se mueven. Encontramos, entonces, categorías que ayudan a la identificación de los posibles impactos negativos en las intervenciones, como la de **empeorar divisiones entre grupos en conflicto** a través de actitudes como la intolerancia, los prejuicios y la discriminación, que pueden ser generadas por una subestimación de la profundidad de las divisiones, poco conocimiento de ellas o asunción de responsabilidades para las cuales no se está preparado.

Del mismo modo seguir las lógicas de la guerra puede abocar a los intervinientes a hacer parte de los proyectos a alguna de las partes en conflicto, con lo que se puede estar comunicando que se ha tomado partido por alguno de los lados.

**Desempoderar a la gente local** puede llegar a convertirse en una realidad cuando se pide paciencia desde una actitud de pasividad, impidiéndole a la población vulnerable emprender nuevas iniciativas, con el argumento que “la paz toma tiempo”; cuando no se le da participación activa a la población local en los proyectos y se les hace dependientes de “los de afuera”; cuando no existe trabajo coordinado entre organizaciones, en especial entre las estatales y las ONG, siendo las poblaciones intervenidas las más perjudicadas pues éstas necesitan del apoyo de unas y otras; cuando no hay una estrategia de salida pues no se está preparado para asumir responsabilidades, se abandonan los proyectos y crea frustración.

**Fomentar la dependencia en gente y recursos externos**, pues, como ya se ha dicho, las organizaciones pueden dar la sensación de estar haciéndose cargo de todo y no involucrar a las personas intervenidas. Del mismo modo, pueden traer proyectos externos sin consultar las necesidades propias de la comunidad, con lo cual no se reconocen ni se aplican las capacidades de las personas.

**Aumentar el peligro para los participantes en los proyectos**, con lo cual se puede crear una falsa sensación de inseguridad. Y si a esto se le suma que miembros de alguna organización pongan a la gente en situaciones de peligro cuando hacen que los lleven a sitios de confrontaciones, por ejemplo, hace que se aumente el riesgo de peligro para los participantes.

**Contribuir con la polarización de las posiciones,** en tanto los proyectos aceptan condiciones impuestas por el lado más fuerte del conflicto, lo cual es visto por el lado menos poderoso como un favorecimiento al primero.

**Manejo y decisiones sobre los recursos humanos y materiales que son provistos por los proyectos,** cuando se llega con programas preestablecidos sin tener en cuenta los saberes locales, cuando se afectan los mercados locales porque los suministros para los programas llegan en grandes cantidades, o, cuando se entregan recursos sin el debido acompañamiento y asesoría para su manejo, es decir, sin la planeación, seguimiento y evaluación debidos.



CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS- FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL  
SEDE BOGOTA

## **Capítulo V**

### **5. 5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Así, me propuse ahondar en dicha problemática y, de una vez, convertirla en tema para mi trabajo de grado. Tenía la situación planteada, mi brújula, que no era otra que el enfoque de ASD, sólo me faltaba problematizarla.

Así lo hice, y fue a través de la siguiente pregunta:

**¿Cómo influyen, en la confianza de las organizaciones comunitarias, las prácticas de algunos funcionarios de instituciones estatales y distritales? El caso del Comité Local de Desplazados de la Localidad de Tunjuelito.**

Para dar respuesta a este interrogante, voy a contar un cuentico, cuyo personaje principal es el Comité y, en el reparto, encontramos a los funcionarios de las diferentes instituciones y a los representantes de la población desplazada.

#### **5.5.1 EL NACIMIENTO**

El 25 de abril de 2007, mientras muchas familias en Colombia tenían que salir corriendo de sus territorios para proteger su vida, por causa del conflicto armado interno, en una pequeña localidad bogotana, la sexta, un privilegiado grupo de personas asistían al nacimiento de un comité que, muy seguramente,

recibiría en un futuro no lejano a algunos de aquellos despavoridos compatriotas.

Tunjuelito, la sexta, veía nacer el Comité Local para la Atención Integral de la Población Desplazada por la Violencia. Como todo rito cívico o religioso, tenía que quedar registrado para la posteridad. El Decreto 0011 de 2007, sería testigo jurídico del mencionado natalicio.

Estos son de los recién nacidos que, para demostrar su vitalidad, deben empezar a trabajar. Para tal efecto, se le asignan tareas inmediatas. Dejemos que sea el representante de la UAO el que nos las recuerde. Según el Acta 001, comenta que “este comité tiene el objetivo de instalar una mesa local con presencia de las principales instituciones locales y representantes de la comunidad, cuya función principal será elaborar e implementar las políticas y medidas, planes y programas para la prevención, atención, protección y estabilización socioeconómica de la población en situación de desplazamiento por la violencia”<sup>1</sup>

Entonces, además de instituciones como la Alcaldía, la Personería, el Hospital Tunjuelito, el ICBF, la Secretaría Distrital de Integración Social, la Comisaría de Familia, Acción Social, la Unidad de Atención y Orientación -UAO-, el CADEL, la Defensoría del Pueblo y la Policía Nacional, el Comité sería conformado por tres representantes de la población desplazada, asentada en la Localidad de Tunjuelito. Y aquí es donde uno no sabe si reír o llorar. Dentro de la misma Acta 001, quedaron consignados los criterios para la selección de esas tres almas. Ellos eran:

- “Carta oficial que acredite su condición.
- Lugar de trabajo sea en la localidad, con permanencia mínima de 3 meses.
- Conocimiento de la problemática local.

---

<sup>1</sup> Comité Local de Desplazados. Acta 001.

- Capacidad de gestión,
- Persona reconocida y aceptada por la comunidad.
- Conocimiento en normatividad vigente para la población”<sup>2</sup>.

Pero como si eso fuera, además de fácil, poco, en el Acta 002 quedó consignado lo siguiente: “La persona que sea candidata deberá allegar a este comité una propuesta donde desarrolle las principales apuestas a que dará desarrollo ante este comité, relación con el plan de desarrollo local, plan integral único y demás que aporten por la integración de la población en situación en desplazamiento”<sup>3</sup>.

Con ese desbordado optimismo, propio de un recién nacido que no conoce los riesgos a que se verá expuesto, se hizo una gran convocatoria para que todas las personas, en condición de desplazamiento asentadas en la Localidad, que consideraran llenar el perfil exigido, se inscribieran y pudieran concursar para hacer parte del Comité. Los resultados no se hicieron esperar. De acuerdo con el Acta 003, con fecha 28 de mayo de 2007, “el doctor Danny Leguizamón, comenta que hubo 7 inscritos al cierre. De éstos se han visitado 3 por parte de la UAO”<sup>4</sup>. Si alguien no sabe qué es una barrera de acceso, aquí tiene un muy buen ejemplo.

Obviamente, el recién nacido no podía permitir que su existencia fuese a verse truncada por tres personitas. Entonces, a través del Acta 004, con fecha junio 19 de 2008, se sentenció: “De manera general, ante la mínima representatividad, se determina que se haga extensiva una nueva convocatoria para identificar y atraer más gente, pues está muy reducido y no habría cómo elegir los representantes, pues se cuentan a la fecha con tres candidatos para 3 cupos”<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Ibíd.

<sup>3</sup> Comité Local de Desplazados. Acta 002.

<sup>4</sup> Comité Local de Desplazados. Acta 003.

<sup>5</sup> Comité Local de Desplazados. Acta 004.

## 5.5.2 SUS PRIMERAS CAÍDAS

Por fin, tres personas lograron saltar los obstáculos y fueron avalados por los miembros del Comité y recibidos en su seno. Para entonces, ya no teníamos un recién nacido. Éste era un párvulo saltarín que quería descubrir el mundo, sin detenerse a pensar cuán importante era él para sus progenitores. La doctora Diana Peña afirma que, para esa época, “no se consideraba la problemática de la población desplazada como algo prioritario de la Localidad (...) en ese tiempo la alcaldesa de la localidad decía que no era responsabilidad de ella, sino que eso era del alcalde distrital”<sup>6</sup>

Y esto, muy seguramente, era así, porque aquel jovencito no se preguntó qué tipo de personas sería su responsabilidad. No conocía sus orígenes, costumbres, necesidades, ni mucho menos el trato que el desplazado estaba sufriendo en Bogotá. La señora Nancy Carvajal, representante de la población desplazada, en el Comité, nos dice que “estar tipificado como población desplazada es signo de mendicidad y nos tratan muy mal. El problema de nuestra sociedad es el título que cada uno tenga y, si usted tiene la tipificación de desplazado, lo van a tratar peor que si fuera un indigente. Nos prometen muchas cosas pero, en la práctica, todo eso se desconoce...”<sup>7</sup>.

La doctora Diana Peña, funcionaria del Hospital Tunjuelito, y quien también arrulló en sus brazos a este angelito, nos cuenta que los desplazados eran “discriminados, rechazados, lesionados en sus derechos, pues les decían que ellos, con esa declaración, tenían acceso a un sinnúmero de servicios, pero les ponían obstáculos apenas llegaban a alguna parte, porque empezando, que ellos no tenían ningún recurso económico para sacar una fotocopia... para desplazarse en un bus... muy complicada la situación de ellos (...) esta

---

<sup>6</sup> Peña Sánchez, Diana. Entrevista suministrada el 7 de enero de 2009. Se anexa.

<sup>7</sup> Carvajal, Nancy. Entrevista suministrada el 22 de enero de 2009. Se anexa.

población ha sido utilizada. Sí, muchísima gente y organizaciones se pusieron a ofrecer de todo y al final no les dieron nada. Entonces, se sienten engañados, se sienten decepcionados de los que, supuestamente, han querido ayudarlos y nos le han resultado con nada”<sup>8</sup>.

Acordémonos que este fue un Comité que nació para trabajar. Sin aún haber aprendido a caminar, ya su corta vida le evidenciaba un destino muy aporreado. Sus progenitores se habían encargado de suministrarle los ingresos necesarios para garantizarle un feliz crecimiento, pero a la vez, de acuerdo con la Señora Nancy Carvajal, algunos de ellos, se encargaron de sustraérselos, aprovechando su tierna edad. “Sí, había un presupuesto de la Alcaldía, el cual se contrataron con la Fundación San José... y se desapareció, porque ninguno recibió cosas y fuimos a los cursos, los que pudimos, a otros no nos llamaron... y desapareció el presupuesto y, por eso, fue demandada la doctora Gladis Alexandra... la alcaldesa que había en ese momento”<sup>9</sup>.

O los casos en que sus protegidos eran los golpeados. La doctora Diana nos refiere: “la población se sentía engañada. Les ofrecían proyectos productivos de 700, 800 mil pesos... les llegaba el dinero... y pues, ellos tenían que satisfacer otras necesidades como era vivienda, alimentación, vestido, entonces... y no siempre, esos recursos llegaban a donde tenían que llegar”<sup>10</sup>.

Claro, eso hizo que nuestro jovencito fuese mirado con otros ojos. Ya no como el bebé fortachón y capaz de solucionar los problemas de otros, sino como un chamicito, enclenque y estorbo en el camino de otros.

Dice doña Nancy, que esta criatura “decayó debido al incumplimiento del contrato que se hizo con la fundación San José. Ya se toma el Comité como burla y las personas de las instituciones no asisten. La Policía cumplió en el

---

<sup>8</sup> Ibíd.

<sup>9</sup> Carvajal, Nancy. Ibíd.

<sup>10</sup> Peña, Diana. Ibíd.

2007, pero en vista que no llegaban todos los que teníamos que ir, entonces, la Policía no volvió a enviar representante (...) estábamos iniciando ese proceso, mas nunca se concluyó. Por eso se cansaron de venir... asistir a unas reuniones en donde, prácticamente, nos citaban para perder el tiempo”<sup>11</sup>.

### **5.5.3 SUS PRIMERAS COMPAÑÍAS**

La solución, entonces, era no dejar solo a este enfermizo chiquillo, Tal vez, si se juntara con compañeritos parecidos a él, claro más fuertes y con más recorrido, tal vez pudiera salir de su letargo. Así, una de sus progenitoras, la doctora Diana Peña, se puso en la tarea de conseguirle amiguitos... tarea infructuosa: “tuvimos contacto con diferentes organizaciones de desplazados, pero... pues, eran como unas organizaciones muy cerradas, donde, lamentablemente, buscaban era como el beneficio propio y no dejaban que las demás personas se integraran”<sup>12</sup>. Afirmación que respalda la señora Nancy, al referirse a algunos líderes de desplazados: “esas personas han incurrido en cobros de cosas que no vienen al caso, como defensores de Derechos Humanos, para estar colocando unas tarifas de cobrarle a un desplazado cualquier información, y ellos, actualmente están, uno en Bosa y el otro acá en la Localidad, pero no dan cara en el Comité, de temor de que ya estén acusados”<sup>13</sup>.

Tal vez, por todas estas razones, de acuerdo con doña Nancy, ese chiquillo quedó prácticamente aislado: “porque, a raíz del engaño que se vivió, directamente con la Alcaldía, cuando empezaron a contratar... fueron más de 70 millones que se desaparecieron y todos justificamos, mas nunca vimos los frutos de eso y, a raíz de eso, se prefiere trabajar... buscar la forma de tener

---

<sup>11</sup> Carvajal, Nancy. *Ibíd.*

<sup>12</sup> Peña, Diana. *Ibíd.*

<sup>13</sup> Carvajal, Nancy. *Ibíd.*

cualquier otro ingreso, mas nunca pertenecer a ninguna red para evitar ese burlesco que hubo<sup>14</sup>.

#### **5.5.4 ¿MADRE NO HAY SINO UNA?**

Para el 2008 se da un cambio en la dirección de la Alcaldía Local de Tunjuelito. La pregunta es: ¿también cambió la situación de nuestro joven protagonista? La doctora María Mercedes González, funcionaria de la Subdirección Local, describiendo el ambiente que reinaba en Comité Local de Desplazado, menciona: “pues... realmente, como inconformismo, porque la queja general era la falta de compromiso de cada una de las entidades para asistir...”<sup>15</sup>.

Veamos en qué consistió esa inasistencia. La doctora, Rocío del Pilar Díaz, Referente para Población Desplazada del Hospital Tunjuelito y Secretaria Técnica del Comité, informa que “en el mes de febrero/08, el Comité Local de Desplazados no realizó la respectiva reunión debido a la suspensión de la misma, porque según comentario de la asesora de la alcaldesa, se está dando prioridad a los comités locales de Seguridad y Movilidad”<sup>16</sup>.

Los representantes de la población desplazada, tienen sus propias justificaciones: “casi nadie se compromete. Normalmente, piden que haya un recurso para transporte, porque las distancias siempre son larguitas y no todas las veces tenemos el placer de trabajar en la Alcaldía, a veces nos toca en la UAO y la UAO queda en el 20 de Julio. Nosotros carecemos de recursos para desplazarnos (...) nosotros somos los únicos, de todo el Comité, que no tenemos sueldo”<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> Carvajal, Nancy. *Ibíd.*

<sup>15</sup> González, María Mercedes. Entrevista suministrada el 21 de enero de 2009. Se anexa.

<sup>16</sup> Díaz, Rocío. Informe de productos a presentar en auditoría. Febrero 2008.

<sup>17</sup> Carvajal, Nancy. *Ibíd.*

La doctora María Mercedes apunta a dos cosas: la falta de compromiso y la inasistencia. La falta de compromiso bien podría evidenciarse en la ausencia, pero también puede hacerlo a través del Acto de Presencia. En Acta, con fecha 13 de agosto de 2008, se hace la siguiente anotación: “las instituciones que no asistieron: Alcaldía, SDIS, ICBF, aunque se aclara que de las que asistieron, firmaron y se fueron”<sup>18</sup>.

Nos corresponde, entonces, preguntarnos: ¿Los progenitores de este joven Comité reúnen las condiciones, calidades y competencias propias, además de tener el conocimiento del terreno, para abocarlo a la promesa de atención a una población específica? La doctora María Mercedes nos ayuda a responder tal interrogante: “yo pienso que es como las dos cosas, ¿no? Un poquito de desconocimiento de que es una problemática muy clave dentro de nuestra sociedad y que está en constante crecimiento y pienso, también, que es como falta de compromiso personal de quien está a cargo de asistir a este tipo de mesas”<sup>19</sup>.

Cambiamos de alcaldesa local, es cierto, pero ¿se fortaleció ese que de ser un macho cabrío pasó a ser un indefenso pichón? Nuevamente, la doctora María Mercedes nos ayuda: “yo pienso que no. Pienso que, por parte del Comité, hasta el momento no se han hecho acciones concretas. De pronto, por entidades, sí, pero como Comité no hemos concretado nada”<sup>20</sup>.

### **5.5.5 ¿Y EL HOSPITAL MANICRUZADO?**

En este esfuerzo por reconstruir la memoria de un espacio local, el Comité Local de Desplazados, hemos encontrado que la entidad que ha dado claras muestras de interés por la población desplazada, asentada en la Localidad, ha sido el Hospital Tunjuelito. La doctora Diana Peña hace la siguiente

---

<sup>18</sup> Comité Local de Desplazados.

<sup>19</sup> González, María Mercedes. *Ibíd.*

<sup>20</sup> González, María Mercedes. *Ibíd.*

introducción: “bueno, cuando se dio inicio al proceso Desplazados, este fue un proyecto especial en el Hospital Tunjuelito. Inició a partir de mayo de 2005, donde estuve trabajando con un grupo de profesionales, con un antropólogo y con un psicólogo. Nuestra intervención era directamente con las familias en situación de desplazamiento de la Localidad, donde se brindaba un apoyo psicosocial”<sup>21</sup>.

Obviamente, no fue un trabajo fácil. La doctora Diana, nos describe el proceso de captación de población desplazada: “primeramente, teníamos el contacto a través de la Personería, que era a donde la personas llegaban a hacer su carta de Declaración. Ahí, nos daban datos pero era difícil encontrar a las familias, porque referenciaban a veces direcciones que no coincidían y números telefónicos donde jamás se podía encontrar a la gente. Ese fue de los primeros medios. Otro, fueron los Comedores Comunitarios, e inclusive los registros obtenidos aquí, en el Hospital Tunjuelito, cuando ellos llegaban a alguna cita médica”<sup>22</sup>.

Para estar trabajando solo, el Hospital, se hicieron avances importantes, “atendimos, aproximadamente 280 familias, donde se les brindó atención psicosocial, donde una de las prioridades, por ser sector salud, era la canalización a estos servicios. Sin embargo, también los orientábamos en cuanto a todos los derechos que ellos tenían en cuanto a lo que tiene que ver con educación, con vivienda, con acceso. También, en proyectos productivos, además de los convenios que había por ese tiempo, que era con la Secretaría de Integración Social, donde se les daba, también, una ayuda a las diferentes familias, nos relata la doctora Diana.

Es por esta razón que la doctora Diana hace explícita la importancia que ha tenido el Hospital, en cuanto a atención a población desplazada se refiere:

---

<sup>21</sup> Peña, Diana. *Ibíd.*

<sup>22</sup> Peña, Diana. *Ibíd.*

“creo que fue importante, en la medida en que se visibilizó esta población. Fue importante en la medida en que pudimos orientar familias, en que ayudamos a procesos, de pronto, donde las personas ya querían retornar, se habían mejorado las condiciones de seguridad en sus sitios de origen. Se ayudó, de pronto, al acceso a los Comedores Comunitarios a muchísimos niños y Madres cabeza de Hogar. Se les orientó acerca de los servicios que se tenía en ese tiempo con Acción Social. Entonces, sí creo que fue importante la misión del Hospital. En los colegios, por ejemplo, nosotros estamos mostrándole a los rectores, a los docentes... diciéndoles: “bueno, hay población... hay una ruta de atención especial para estos niños, para sus familias... si usted los encuentra, por favor, remítanos estos niños”. Estamos adelantando, también, otras acciones, en donde en diferentes espacios de participación los estamos incluyendo. Hay unos espacios que se llaman de “inclusión social”, se tiene como unos grupos específicos y tratamos de trabajar diferentes temáticas relacionadas con lo que tiene que ver con la parte de factores resilientes, para promover como la salud mental en estos niños. Aunque no tenemos nunca la población que asista continuamente, porque por X o Y motivo llegamos a un colegio y no siempre va a asistir el mismo grupo”<sup>23</sup>.

Ahora bien, respecto a nuestro muchachito, ¿qué ha hecho el Hospital, en tanto ejerce la Secretaría técnica del Comité? Quienes han ejercido dicha función, lo cierto es que han dejado huella. Hablando del nacimiento, esto nos obliga a escuchar a la señora Nancy Carvajal: “desde el 2006 estamos participando como fundación para el desarrollo integral del desplazado pero, antes de crearse el Comité Local de Desplazados, veníamos trabajando con desplazados, con el Hospital Tunjuelito. Cuando se conformó el Comité estaba la doctora Verónica y después Sully. Con ellas hicimos jornadas de mercados y atención al usuario de acompañamiento a víctimas”<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Peña, Diana. *Ibíd.*

<sup>24</sup> Carvajal, Nancy. *Ibíd.*

La doctora María Mercedes hace referencia a los dos últimos Referentes que han ejercido la Secretaría Técnica: “bueno, la primera persona que conocí, la doctora Rocío, una persona muy activa, realmente. Con ella tuve poco contacto, pero lo que yo diría de ella, era muy activa y como que sentía realmente el compromiso. Y con Hernando Sánchez, he sentido un compromiso muy grande frente a la problemática y frente a la construcción real de lo que tenemos que hacer nosotros, como empleados públicos, frente a la población que tenemos que atender”<sup>25</sup>.

En el informe del Comité Local de Desplazados que se presentó el 2 de septiembre 2008, a la Alcaldesa Local, se refiere lo siguiente: “Se acordó que se debía construir el Plan de Acción del Comité Local de Desplazados, con los representantes a la Mesa, y no se hizo. Por tanto, la Secretaría Técnica, que se encuentra en manos del Hospital Tunjuelito, elaboró un borrador del Plan de Acción, con el fin de dinamizar el proceso y en espera de que haya corresponsabilidad por parte de las demás instituciones”

Por último, como la voz del pueblo es la voz de Dios, dejemos que sea la representante de la población desplazada la que califique la labor del Hospital, dentro del Comité: “calificándolo de uno a diez, yo diría diez, porque es con los únicos que yo he tenido contacto directo con la población desplazada y con el Comité como tal. El doctor Hernando Sánchez, yo diría que es quien más ha incentivado por reactivar el Comité, porque, de resto, no veo quién más”<sup>26</sup>.

#### **5.5.6 ¿Y AHORA, QUÉ CAMINO COJO?**

Definitivamente, bien podemos concluir que la baja participación en el Comité Local de Desplazados es responsabilidad de las instituciones y/o de sus delegados y son éstos y aquellas quienes deban recibir la factura de cobro.

---

<sup>25</sup> González, María Mercedes. *Ibíd.*

<sup>26</sup> Carvajal, Nancy. *Ibíd.*

Hemos dado a luz a una criatura que, después, no hemos sabido educar. Los teóricos sociales contemporáneos hablan de la Acción Sin Daño. El presente texto no está evidenciando otra cosa más que el Daño causado con nuestro actuar. Hemos generado grandes expectativas y lo único que hemos logrado es la decepción de la población desplazada que se ha acercado al Comité. Si bien el Hospital sale bien librado después de este balance, también hay que tener en cuenta que los diferentes actores lo ven como el líder del Comité y que, en tanto, también lo pueden ver como el responsable de los desaciertos.

En consecuencia, recibamos el primer llamado, hecho por una de las víctimas del desplazamiento forzado: “que, por favor, los funcionarios por más que tengan títulos, los dejen colgados y que trabajen como personas, por el desarrollo de un programa y un proyecto que, realmente, vale la pena (...) claro, todos estamos dispuestos a actuar, siempre y cuando todos cumplamos con el acuerdo de seriedad que merece este Comité (...) básicamente, el reconocimiento de esta población desplazada, y que los funcionarios como tal, cuando uno pertenece a un comité de desplazados y lleve a una persona que acuda a uno, no lo desconozcan a uno y le presten atención, bien sea en salud, en educación, en bienestar familiar”<sup>27</sup>

El segundo llamado es a establecer y consolidar redes. Desde el Hospital y desde la SDIS se hace el llamado: “deberíamos organizarnos, pero no sólo como Hospital, sino buscar la participación de las demás instituciones que tienen responsabilidad frente a esta población y velaríamos, verdad, por el cumplimiento de la Política Social, con ellos, porque una cosa es lo que se les dice y otra es lo que existe en cuanto a política”, afirma la doctora Diana. Dicha aseveración es ratificada por la doctora María Mercedes: “una de las cosas importantes es tener muy claro cuáles son las funciones específicas de cada una de las entidades. Aunque ya hemos intentado hacer una caracterización

---

<sup>27</sup> Carvajal, Nancy. *Ibíd.*

de las entidades, pero no tenemos claro hacia dónde direccionar una emergencia de un desplazado. Se nos presentan casos y no sabemos a quién acudir, a quién pedirle ayuda. De pronto la construcción de una ruta, un directorio específico de quién es el que nos puede dar la información inmediata para poder ayudar de una manera concreta a ese desplazado (...) debemos unirnos todas las entidades para darle una mejor vida, una mejor posibilidad de integración a esta sociedad nuestra, porque es bien complicado. Entrar a la ciudad grande, para el desplazado, es muy difícil. Ellos desconocen la cantidad de trámites, papeles, vueltas que tienen que hacer en las instituciones, para poder acceder a los servicios... a un servicio tan simple como poder entrar a estudiar uno de sus hijos. Entonces, si nosotros pudiéramos, realmente, concretar algo desde la mesa, yo pienso que haríamos muchas cosas, pero eso tendría que crear conciencia de servicio al otro”<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Peña y González. *Ibíd.*



CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS- FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL  
SEDE BOGOTA

## Capítulo VI

### **6. CONCLUSIONES**

Aun cuando considero que son más importantes las conclusiones que pueda sacar el lector, sin embargo, plasmo aquí las líneas generales de lo trabajado.

- No basta con tener “buenas intenciones”.
- Un auto examen nunca sobra para saber qué tenemos, de qué somos capaces y para qué estamos capacitados.
- Todos nuestros actos tienen unos efectos, por tanto no basta con actuar; se requiere hacer seguimiento y evaluación de lo actuado versus lo planeado.
- No estamos solos en el mundo: la forma como nos relacionemos y con quién lo hagamos determinará gran parte de nuestro camino a recorrer.

## BIBLIOGRAFIA

- Vásquez Cruz, Olga del Pilar. “Estrategias metodológicas para prevenir, monitorear y evaluar el daño”. Módulo 5. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, 2007.
- COSUDE. “Encuentro de organizaciones e instituciones apoyadas por el gobierno suizo y sus aliados”. Bogotá 12 al 14 de abril 2007. Junio de 2007.
- Rodríguez Puentes, Ana Luz. “El enfoque de la acción sin daño” Módulo 1. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, enero de 2007.
- Estrada Ramírez, Fernando. “La acción humanitaria en contextos de conflicto”. Módulo 2. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, 2007.
- Reverón Peña, Carlos Alberto. “Los daños en nombre del desarrollo: enfoques y perspectivas”. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, 2007.
- Jiménez, Gonzalo. “Reflexiones sobre prácticas para la paz”. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, 2007.
- Material entregado en el Módulo Acción Sin Daño – Gerencia Social.
- Documentos de la Especialización Acción Sin Daño de la Universidad Nacional.